

Abstract

Titel: Transformation von Geschäftsmodellen im produzierenden Gewerbe

Kurzzusammenfassung: Aufgrund von sich ändernden Umweltbedingungen sind Unternehmen gezwungen, ihr Geschäftsmodell regelmässig zu überdenken und anzupassen. Während es in der Vergangenheit genügte, neue Produkte und Prozesse zu entwickeln, sind Unternehmen heute mit Herausforderungen wie Digitalisierung und Internet der Dinge konfrontiert und müssen entsprechend neue Geschäftsmodelle entwickeln. Ziel der vorliegenden Master Thesis ist es, die Transformation der Geschäftsmodelle im produzierenden Gewerbe aufzuzeigen. Auf Basis einer Fallstudienforschung mit explorativem Charakter wurde ersichtlich, dass die Digitalisierung die treibende Kraft hinter der Transformation von Geschäftsmodellen ist. Durch neue digitale Produkte- und Lösungsangebote können neue Wettbewerbsvorteile realisiert werden, die durch reine Produktinnovationen nicht möglich sind.

Verfasserin: Ayse Özkök
Herausgeber: Prof. Dr. Rigo Tietz
Veröffentlichung (Jahr): 06.07.2018
Zitation: Ayse Özkök, 2018, Transformation von Geschäftsmodellen im produzierenden Gewerbe.
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften:
Masterarbeit MSc in Business Administration
Schlagworte: Geschäftsmodelle, Transformation, Geschäftsmodell-Transformation, Digitalisierung, Service

Ausgangslage

Die Umweltbedingungen verändern sich heute so schnell wie nie zuvor. Es ist festzustellen, dass klassische, produktorientierte Geschäftsmodelle vermehrt an ihre Grenzen stossen. Kürzere Produktlebenszyklen, steigende und komplexere Kundenbedürfnisse, neue Märkte sowie die Austauschbarkeit von Produkten stellen einige Herausforderungen von Unternehmen im produzierenden Gewerbe dar. Entsprechend sind Geschäftsmodelle nicht wie vermehrt in der Vergangenheit klassisch starr zu betrachten, sondern erfordern eine kontinuierliche Hinterfragung, Neudefinition, Transformation und dynamische Anpassung. Nur die Unternehmen, die die Fähigkeit besitzen, ihr Geschäftsmodell innovativ weiterzuentwickeln, können sich ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern (Gassmann, Frankenberger, Csik 2017, S. 3-5). Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung führen zusätzlich zu Veränderungen bestehender Geschäftsmodelle und die Entwicklung neuer, disruptiver Geschäftsmodelle (Gartner 2015, Kaufmann 2015, S. 12). Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken, wird von den Unternehmen vermehrt verlangt, sich vom Produkthersteller zu einem Serviceanbieter zu transformieren. Neue Geschäftsmodelle aus dem Bereich Smart Services wie etwa „X as a Service“, also Geschäftsmodelle, die vermehrt kunden- und nicht mehr produktorientiert sind, sind für Unternehmen mit strategischen und finanziellen Chancen verbunden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Weiterentwicklung zum Serviceanbieter zu einer Steigerung der Wertschöpfung sowie zu einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit führt. (Lemke, Brenner 2015, S. 196, Rieger, Pracht 2010, Deloitte, o. J., Bruhn, Hepp, Hadwich 2015, S. 56-57)

Gemäss Linz, Müller-Stewens und Zimmermann (2017, S. 5) stellen sowohl die Digitalisierung als auch die Serviceorientierung die Haupttreiber der Transformation von Geschäftsmodellen dar. Der technologische Fortschritt sowie die zunehmende Vernetzung und Automatisierung ermöglichen dabei die Gestaltung neuer Dienstleistungen. Allerdings ist hier anzumerken, dass es nicht genügt, „für den Übergang zu einem neuen Geschäftsmodell einfach nur vom physischen auf das digitale Produkte umzuschalten – oder sich von der Produkt- zur Serviceorientierung zu verändern“ (Linz, Müller-Stewens, Zimmermann 2017, S. 5). Die Veränderung besteht aus der Vermischung von physischen und digitalen Produkten. Die richtige Mischform hat jedes Unternehmen individuell auf Basis ihrer Ausgangssituation und dem Geschäftsmodell zu bestimmen. Durch die Analyse unterschiedlicher Geschäftsmodellvarianten gelang es Linz, Müller-Stewens und Zimmermann, diese in vier Gruppen einzuteilen. Das Konzept „Business Model Transformation Board“ sagt aus, dass die Transformation von Geschäftsmodellen auf zwei Dimensionen (Vollständigkeit einer Transaktion und Individualisierung des Angebots) basiert. Auf Basis dieser Dimensionen lassen sich Geschäftsmodelle in vier Gruppen zuteilen (Produkt-, Plattform-, Projekt- und Lösungsgeschäftsmodell). Die vier Typen von Geschäftsmodellen bieten Unternehmen

Wege der Transformation bzw. zeigen mögliche Transformationspfade auf. (Linz, Müller-Stewens, Zimmermann 2017, S. 5 & 9)

Ziel

Im Rahmen dieser Master Thesis gilt es, das Konzept „Business Model Transformation Board“ konkret auf das produzierende Gewerbe anzuwenden und damit die Transformation von Geschäftsmodellen sowie die einzelnen Phasen der Transformation aufzuzeigen.

Die zentrale Forschungsfrage lautet daher wie folgt:

- Wie haben sich die Geschäftsmodelle produzierender Unternehmen transformiert und welche Merkmale weisen die heutigen Geschäftsmodelle auf?

Vorgehen

Um die Transformation von Geschäftsmodellen im produzierenden Gewerbe aufzuzeigen, erfolgt in einem ersten Schritt mittels Literaturrecherche die Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen. Diese umfassen die Begriffsdefinition eines Geschäftsmodells sowie die Abgrenzungen zu anderen Begriffen. Des Weiteren wird die Bedeutung der Geschäftsmodelle in Unternehmen, der digitale Wandel und die Einsatzmöglichkeiten im Maschinen- und Anlagenbau sowie das Konzept „Business Model Transformation Board“ aufgezeigt. Auf Basis der Erkenntnisse aus den konzeptionellen Grundlagen wird ein qualitatives Untersuchungsdesign erstellt. Die qualitative Erhebung verfolgt das Ziel, die Veränderungen der Geschäftsmodelle von Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe in Form von Fallstudien zu erfassen. In Kombination mit einer zusätzlichen Sekundärforschung wurden die durchgeführten halbstrukturierten Interviews ausgewertet. Die Ergebnisse der Fallstudien sind gemäss dem Forschungsprozess von Eisenhardt ausgewertet worden. In einem ersten Schritt erfolgte zunächst die Beschreibung des alten und neuen Geschäftsmodells des Unternehmens auf Basis der Ergebnisse der durchgeführten Interviews sowie der Sekundärforschung. Anschliessend wurde das alte sowie neue Geschäftsmodell im Business Model Transformation Board abgebildet. Des Weiteren wurde der Transformationspfad vom alten zum heutigen Geschäftsmodell beschrieben. Schliesslich erfolgten eine Beurteilung und ein Fazit der Fallstudien. Nach der detaillierten Analyse der einzelnen Fälle erfolgte in einem zweiten Schritt die Gegenüberstellung der Fallstudien. Dabei wurden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallstudien in Form einer Cross-Case-Analyse ermittelt. Anschliessend sind die Ergebnisse der Primär- und Sekundärforschung mit den konzeptionellen Grundlagen abgeglichen worden. Der letzte Schritt der Datenauswertung und Datenanalyse umfasste die Aufstellung von Hypothesen.

Erkenntnisse

Die Ergebnisse der qualitativen Primärerhebung und der Sekundärforschung zeigen, dass sich die Unternehmen zu Anbietern von umfassenden Gesamtlösungen entwickelt haben. Sie verfolgen das Ziel, ihren Kundinnen und Kunden alles aus einer Hand anzubieten und sich als Lösungspartner zu positionieren. Die untersuchten Fallstudien haben gezeigt, dass vor allem das physische Produkt stets verbessert und durch Innovationen neue Produkte entwickelt wurden. Die komplementäre Rolle von Dienstleistungen zu Beginn hat sich gewandelt, sodass Dienstleistungen heute eine tragende Rolle spielen. Die Merkmale heutiger Geschäftsmodelle sind vor allem eine erhöhte Service- und Kundenorientierung. Des Weiteren werden Kundinnen und Kunden auf die spezifischen Bedürfnisse angepasste Angebote zur Verfügung gestellt, die einen erhöhten Nutzen stiften sollen. Die physischen Produkte werden heute alle auf Basis einer Plattformbauweise bzw. eines Baukastensystems gebaut, sodass eine hohe Flexibilität und ein hoher Anpassungsgrad der Lösung gewährleistet werden kann. Schliesslich verlangen Kundinnen und Kunden Komplettlösungen, die eine Optimierung des gesamten Produktionsprozess vorhersehen und Produktivitätssteigerungen sicherstellen sollen. Diese Anforderungen können aufgrund von digitalen Komponenten umgesetzt werden.

Die Fallstudien haben gezeigt, dass die Digitalisierung und die zunehmende Serviceorientierung in Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen zur Folge hatten. Des Weiteren führten diese zwei Aspekte dazu, dass sich die Unternehmen stets transformiert haben, um die entsprechenden Herausforderungen zu bewältigen. Die Digitalisierung verstärkt den Servicegedanken der Unternehmen, da durch neue Technologien neue Serviceleistungen möglich werden. Neue digitale Services lassen sich auf Daten zurückführen, die aufgrund des Internet der Dinge bzw. aufgrund der Vernetzung ermöglicht werden. Diese Daten können dazu verwendet werden, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Innovationen voranzutreiben. Für die Kundinnen und Kunden ist es heute wichtig, die Daten ihrer Maschinen zu erfassen sowie zu analysieren und entsprechende Massnahmen abzuleiten. Des Weiteren verlangen die Kundinnen und Kunden heute von den Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau Gesamtlösungen, die unter anderem zu Produktivitätssteigerungen über den ganzen Produktionsprozess hinweg führen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Dienstleistungen und Services sowie die Kombination von Digitalisierung mit Dienstleistungs- und Serviceangeboten die Realisation von neuen Wettbewerbsvorteilen ermöglichen. Die Fallstudien haben aufgezeigt, dass diese Kombination mit Erfolgen verknüpft ist.

Literaturquellen

- Linz, C., Müller-Stewens, G., Zimmermann, A. (2017).** Fit für die Zukunft, in: Harvard Business manager, Nr. 7, S. 1-13.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2017).** Geschäftsmodelle entwickeln, 2. Aufl., München.
- Lemke, C., Brenner, W. (2015).** Einführung in die Wirtschaftsinformatik. Band 1: Verstehen des digitalen Zeitalters, Berlin.
- Bruhn, M., Hepp, M., Hadwich, K. (2015).** Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 1, S. 56-67.
- Kaufmann, T. (2015).** Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit, Berlin.
- Deloitte. (o. J.).** Industrie 4.0: Meilenstein für die Produktion – und mehr!, online unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/innovation/contents/Industrie-4-0.html>, abgerufen am 01. Februar 2018.
- Rieger, V., Pracht, D. (14.10.2010).** Kundenorientierte Geschäftsmodelle erfolgreich platziert, online unter: <https://www.ecin.de/fachartikel/17011-kundenorientiertegeschaeftsmodelle.html>, abgerufen am 01. Februar 2018.
- Gartner. (18.08.2015).** Gartner's 2015 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies the Computing Innovations That Organizations Should Monitor, online unter: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3114217>, abgerufen am 24. Mai 2018.