

Erweiterung des Geschäftsmodells durch digitale Dienstleistungen

Studiengang: EMBA General Management

Die Auftraggeberin, eine weltweit tätige Maschinenbauerin im Konsumgüterbereich, möchte ihr Geschäftsmodell in Zukunft durch digitale Services erweitern. Um dies zu ermöglichen wird zur Zeit eine Plattform entwickelt, welche den bidirektionalen Austausch von Daten zwischen Maschine und einer Cloud ermöglicht. Das sich ebenfalls im Aufbau befindende Kundenportal soll als zentraler Zugang für alle Kundenberührungspunkte dienen und sämtliche Services beinhalten.

Ausgangslage

Die Arbeit beantwortet die Frage, mit welchen digitalen Services das bestehende Geschäftsmodell erweitert werden kann und konzentriert sich auf vier Handlungsfelder, die von der Auftraggeberin vorgegeben sind.

Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterthesis ist digitale Dienstleistungen in den vier Handlungsfeldern zu identifizieren, welche als tragfähige Geschäftsmodelle umgesetzt werden können. Diese Modelle sollen so detailliert und fundiert sein, dass sie der Geschäftsleitung als Grundlage für Investitionsentscheidungen dienen. Durch diese Arbeit soll die Auftraggeberin die Entscheidungsbasis erhalten, um strategische Schritte zu identifizieren und erfolgreich umzusetzen, damit das bestehende Geschäftsmodell zukunftsicher mit Digitalen Services erweitert werden kann.

Methode

Die Auftraggeberin verfolgt auf strategischer Ebene das Ziel, mit den digitalen Services den Umsatz zu steigern. Bei digitalen Services im industriellen Umfeld ist die Wirtschaftlichkeit die grösste Herausforderung, wie die Forschung zeigt. Deshalb wird die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft anhand von Interviews mit Kund*innen untersucht. Die Literaturrecherche untersucht den Wettbewerb, die Auswirkungen und Best Practices digitaler Geschäftsmodelle sowie aktuelle Trends in jedem Handlungsfeld. Daraus werden 24 Hypothesen abgeleitet, die als Grundlage für die Datenerhebung dienen. Durch semistrukturierte Kund*innen Interviews werden 11 Kund*innen aus 8 verschiedenen Unternehmen befragt. Der Ansatz folgt einer deduktiven Methode, um bereits bestehende Theorien anhand empirischer Forschung zu prüfen. Dabei schildern Kund*innen ihre Erfahrung und beschreiben anhand von konkreten Beispielen die Beweggründe bzw. den Verzicht für die Anschaffung digitaler Services. Die Inhaltsanalyse nach Mayring

ermöglicht die Hypothesen zu bestätigen oder widerlegen. Dadurch lassen sich wiederkehrende Muster und zentrale Entscheidungsfaktoren identifizieren, die zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells beitragen.

Ergebnisse

Die Analyse zeigt, dass Kund*innen bereit sind, für digitale Services zu bezahlen, sofern diese eine messbare Steigerung der Overall Equipment Effectiveness (OEE) bewirken oder zur Reduktion der Total Cost of Ownership (TCO) beitragen. Die Interviews bestätigen, dass zwei vorab identifizierte und konkrete Handlungsoptionen das grösste wirtschaftliche Potential aufweisen. Entscheidend ist, dass die Kundschaft den wirtschaftlichen Mehrwert durch eine eigenständige Return on Investment Berechnung nachvollziehen und rechtfertigen kann. In diesem Zusammenhang wurde ein Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung identifiziert, der eine fortlaufende Erweiterung ermöglicht. Dieser Ansatz entspricht der aktuellen Unternehmensstrategie, sich durch bessere Kundenbeziehungen zu differenzieren. Er knüpft an das bestehende Geschäftsmodell der Auftraggeberin an.

Entscheidungsgrundlagen zur Investition

Für jedes Handlungsfeld wird ein möglicher Geschäftsmodellprototyp abgeleitet und durch eine Nettobarwertberechnung sowie einer Gesamtnutzenberechnung ergänzt. Die Arbeit stützt sich auf bestehende Geschäftsmodellmuster, die in der Industrie anerkannt sind und durch die Gemini-Studie des Fraunhofer Instituts identifiziert wurden. Die Business Cases werden in einer Attraktivitätsmatrix nach Schallmo miteinander verglichen und dienen als Investitionsgrundlagen. Der Vergleich ermöglicht eine Priorisierung in der Umsetzung und zeigt auf, welche Attribute für eine positive Geschäftsmodellentwicklung notwendig sind.



Nathan Cerveny
078 612 80 86
nathan.cerveny@hotmail.com