
Wie Sie Ihr B2B-Geschäftsmodell richtig digitalisieren

Grenzüberschreitendes Innovationsforum

31. Mai 2016



Prof. Dr. Thomas Werani





"Wir müssen in Geschäftsmodellen denken! [...] Ich habe die Sorge, dass wir tolle Technologien entwickeln und andere den Geschäftserfolg haben werden."

Siegfried Dais, Vorsitzender des Lenkungskreises der Plattform Industrie 4.0

Roadmap

- 1 Strategischer Geschäftsmodell-Ansatz
- 2 Studie zu Geschäftsmodellen erfolgreicher B2B-Unternehmen
- 3 Geschäftsmodell, Digitalisierung und Industrie 4.0
- 4 Resümee



Strategischer Geschäftsmodell-Ansatz

Was ist ein Geschäftsmodell?

- Repräsentiert die Logik, wie ein Unternehmen Erträge erwirtschaftet und nachhaltig Zahlungsströme sichert (ökonomische Ebene)
- Befasst sich mit der Unternehmensarchitektur und internen Prozessen (operative Ebene)
- Repräsentiert die Logik, nach der ein Unternehmen Wert für seine Kunden und sich generiert (strategische Ebene)



Bezugspunkt der Präsentation

Business Model Canvas

	Ursprüngliche Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur 2011)	Revidierte Business Model Canvas – Strategischer Geschäftsmodell-Ansatz (Werani et al. 2015)
Geschäftsmodell-Dimensionen	<p>Value Propositions</p> <p>Customer Relationships</p> <p>Customer Segments</p> <p>Channels</p> <p>Key Partners</p> <p>Key Activities</p> <p>Key Resources</p> <p>Cost Structure</p> <p>Revenue Streams</p>	<p>Management von Kundennutzen</p> <p>Management von Kundenbeziehungen</p> <p>Segmentierung von Märkten und Kunden</p> <p>Kommunikationsmanagement</p> <p>Distributionsmanagement</p> <p>Verkaufsmanagement</p> <p>Management von Schlüsselpartnern</p> <p>Management von Schlüsselaktivitäten</p> <p>Management von Schlüsselressourcen</p> <p>Kostenmanagement</p> <p>Preismanagement</p>

Die Logik des strategischen Geschäftsmodell-Ansatzes



Studie zu Geschäftsmodellen erfolgreicher B2B-Unternehmen*

* Werani et al. (2015): How should successful business models be configured? [...],
Journal of Business Economics, DOI 10.1007/s11573-015-0795-z

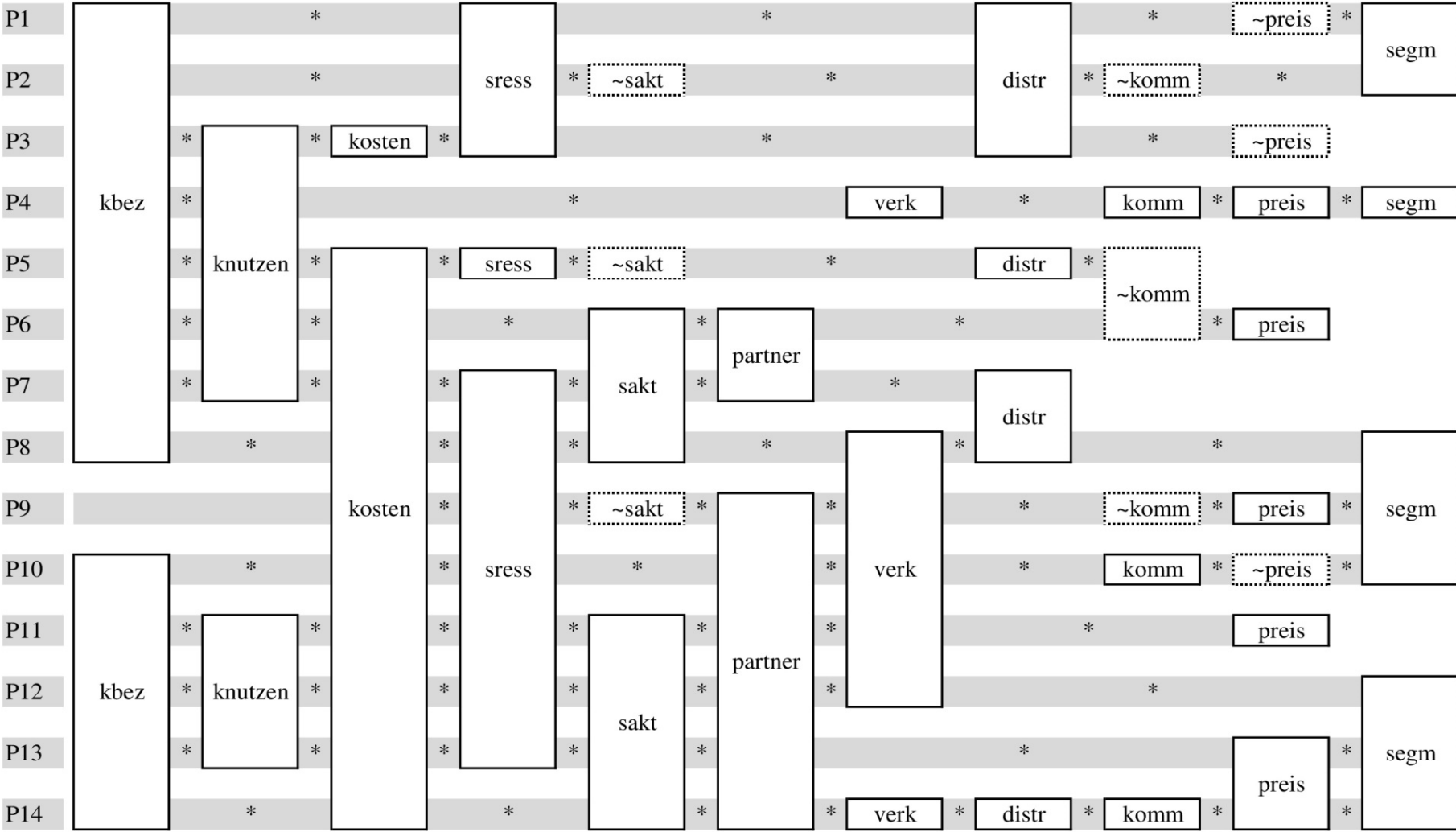
Zentrale Forschungsfrage

Mit welchen Geschäftsmodell-Dimensionen befassen sich Unternehmen wie, um überdurchschnittliche Umsatzrenditen zu erzielen?

Datengrundlage

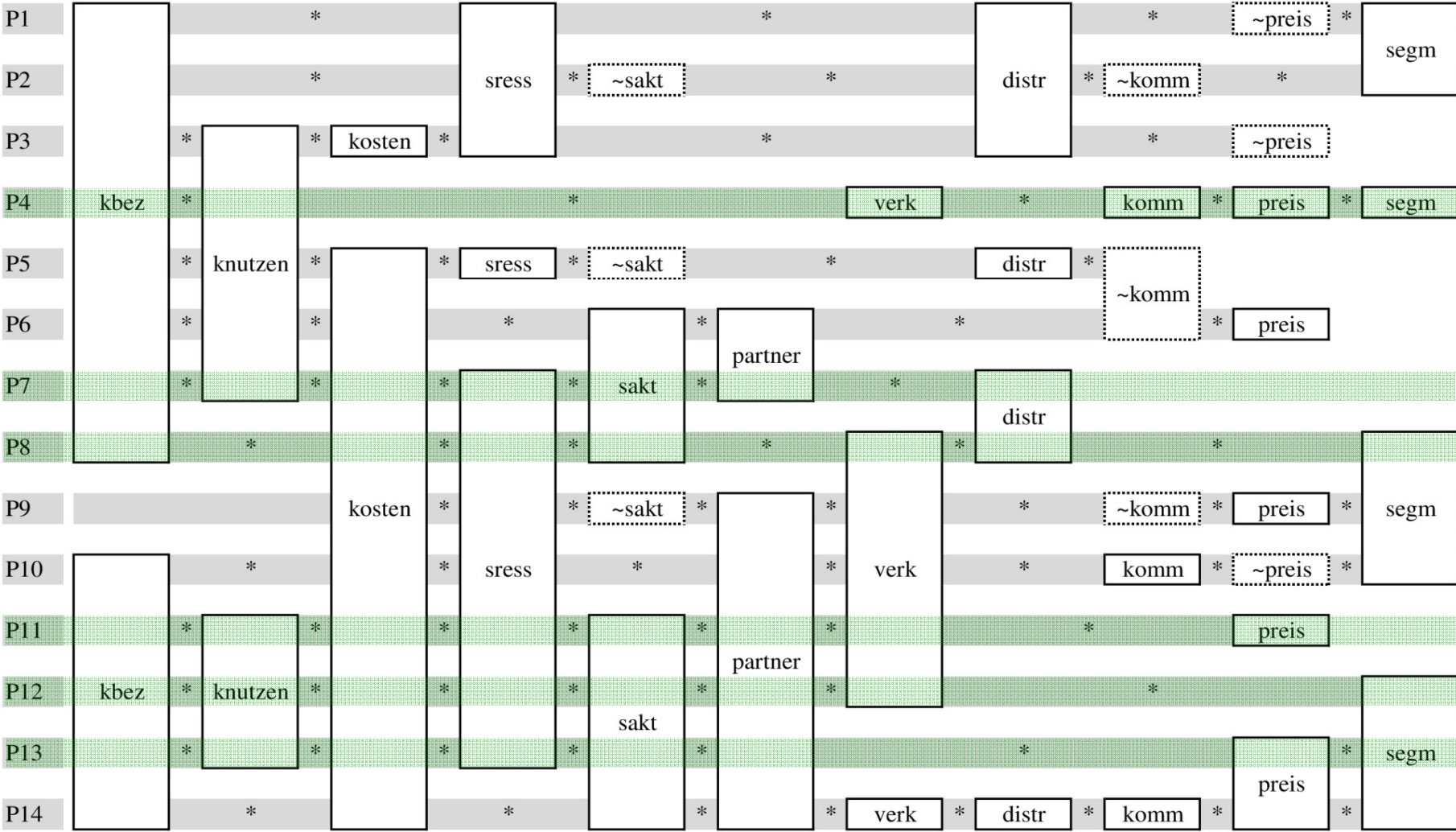
- Online-Befragung der umsatzstärksten B2B-Unternehmen Österreichs im Sommer 2014 auf Basis des trend Top 500-Rankings
- Je Unternehmen wurde ein Mitglied des Vorstands bzw. ein Geschäftsführer telefonisch kontaktiert und um Teilnahme gebeten
- Fragestellungen auf der strukturellen Ebene (für das Hauptgeschäftsfeld)
 - Beschäftigung mit der jeweiligen Geschäftsmodell-Dimension: weniger intensiv vs. intensiv
 - Unternehmenserfolg (Umsatzrendite): durchschnittlich/unterdurchschnittlich vs. überdurchschnittlich
- Inhaltliche Definition der jeweiligen Geschäftsmodell-Dimension
- 51 vollständig ausgefüllte Fragebögen (entspricht einer Teilnahmequote von 23,9% der kontaktierten 213 B2B-Unternehmen)
- Rücklauf auf Basis von Umsatzverteilung und Branchenzugehörigkeit repräsentativ für die kontaktierten B2B-Unternehmen

Geschäftsmodell-DNA erfolgreicher Unternehmen



= intensive Auseinandersetzung
 = weniger intensive Auseinandersetzung

Geschäftsmodell-DNA erfolgreicher Unternehmen



= intensive Auseinandersetzung
 = weniger intensive Auseinandersetzung

Value Disciplines und strategischer Geschäftsmodell-Ansatz

Operational Excellence

Charakteristika (Treacy/Wiersema 1993)	Notwendige Prioritätensetzung im Geschäftsmodell
Kostenminimierung	Kostenmanagement
Effiziente Wertgenerierung auf Basis geeigneter Prozesse und Ressourcen	Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen
Effizienter Werttransfer zum Kunden	Verkauf, Distribution
Proaktive Ausrichtung des Geschäftsmodells auf spezifische Marktsegmente	Segmentierung von Märkten und Kunden
Vermeidung von prozess-, produkt- und dienstleistungsbezogenen Problemen, die zu Effizienzverlusten führen	Kundenbeziehungen

Value Disciplines und strategischer Geschäftsmodell-Ansatz

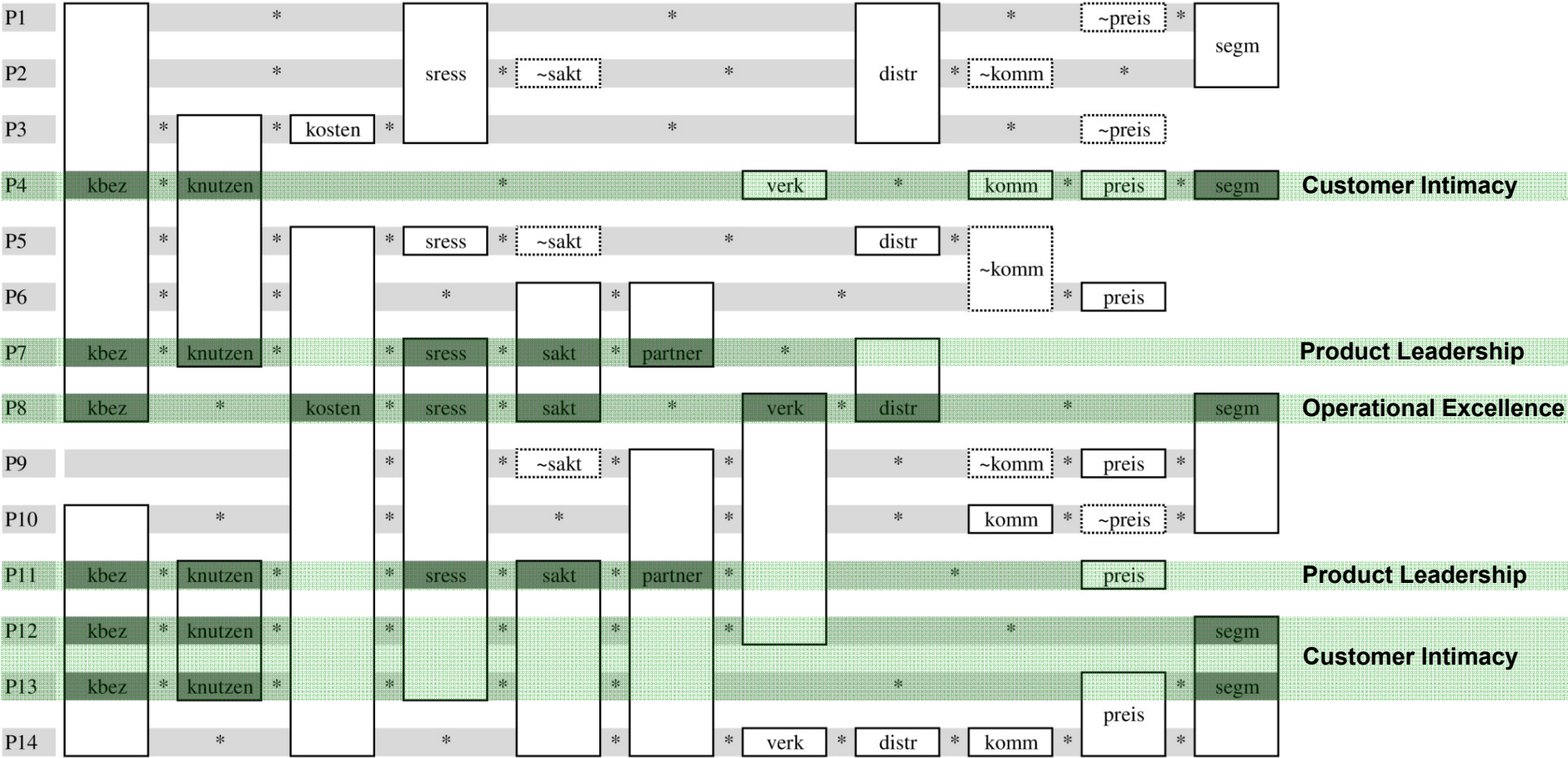
Customer Intimacy

Charakteristika (Treacy/Wiersema 1993)	Notwendige Prioritätensetzung im Geschäftsmodell
Besetzen weniger Markt-/Kundennischen	Segmentierung von Märkten und Kunden
Proaktive Kundenorientierung	Kundenbeziehungen
Fokus auf Kundennutzen	Management von Kundennutzen

Product Leadership

Charakteristika (Treacy/Wiersema 1993)	Notwendige Prioritätensetzung im Geschäftsmodell
Herausragende Produkte und Dienstleistungen	Management von Kundennutzen
Adäquate Ressourcen und Prozesse zur Implementierung von Innovationen	Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten,
Ideen für Innovationen von außerhalb und innerhalb des Unternehmens	Kundenbeziehungen, Schlüsselressourcen
Nutzung externer Expertise	Schlüsselpartner

Geschäftsmodell-DNA und Value Disciplines



= intensive Auseinandersetzung
 = weniger intensive Auseinandersetzung












Geschäftsmodell-DNA und Branchenzugehörigkeit

	Customer Intimacy	Product Leadership	Operational Excellence	Product Leadership	Customer Intimacy	Customer Intimacy
	P4	P7	P8	P11	P12	P13
Automotive (n=4)	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	50.0%
Bauwesen (n=6)	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%
Maschinenbau (n=11)	45.5%	45.5%	36.4%	45.5%	36.4%	36.4%
Metall (n=8)	12.5%	37.5%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%
Papier/Verpackung/Holz (n=7)	28.6%	14.3%	57.1%	28.6%	14.3%	14.3%



Geschäftsmodell, Digitalisierung und Industrie 4.0

Digitalisierbarkeit von Geschäftsmodell-Dimensionen

Geschäftsmodell-Dimensionen	Grad der Digitalisierbarkeit
Management von Kundenbeziehungen	
Management von Kundennutzen	
Kostenmanagement	
Management von Schlüsselressourcen	
Management von Schlüsselaktivitäten	
Management von Schlüsselpartnern	
Verkaufsmanagement	
Distributionsmanagement	
Kommunikationsmanagement	
Preismanagement	
Segmentierung von Märkten und Kunden	

Beispiel: Management von Kundenbeziehungen

Aktivitäten	Digitalisierbarkeit	Instrumente zur Digitalisierung
Optimierung des After-Sales-Service	✓	Remote Services
		Digitales Kundenservicecenter
		Digitales Beschwerdemanagement
		Digitale Ersatzteil-/Verschleißteilbestellung
Regelmäßige Kundengespräche	✓	Videokonferenzen
		Skype
		Digitale Netzwerke
Proaktive Gestaltung der Beziehung zum Kunden	✓	Virtual Co-Creation
Orientierung an langfristigen Kundenbeziehungen	---	---

Digitalisierung: Mehr als nur Industrie 4.0

Grad der Digitalisierbarkeit	Geschäftsmodell-Dimensionen	Value Disciplines		
		Customer Intimacy	Product Leadership	Operational Excellence
	Management von Kundenbeziehungen			
	Management von Kundennutzen			
	Kostenmanagement			
	Management von Schlüsselressourcen			
	Management von Schlüsselaktivitäten	Digitalisierungsfokus Industrie 4.0		
	Management von Schlüsselpartnern			
	Verkaufsmanagement			
	Distributionsmanagement			
	Kommunikationsmanagement			
	Preismanagement			
	Segmentierung von Märkten und Kunden			

= Geschäftsmodellfokus = Digitalisierungsschwerpunkte

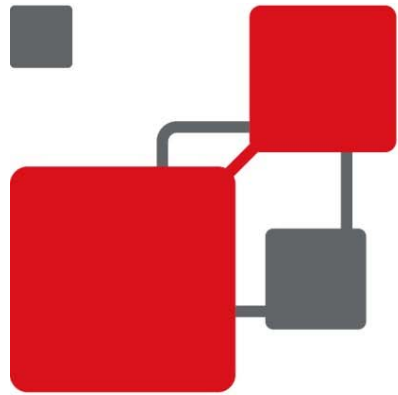


Resümee

Wie Sie Ihr B2B-Geschäftsmodell richtig digitalisieren

- Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen ist ein Zug, der nicht aufzuhalten ist.
- Eine undifferenzierte Digitalisierung aller grundsätzlich digitalisierbaren Dimensionen von Geschäftsmodellen wäre allerdings kontraproduktiv, da nur unnötig Ressourcen gebunden und Kosten erhöht würden.
- Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen muss sich vielmehr an den Schwerpunktsetzungen der dem jeweiligen Geschäftsmodell zugrunde liegenden Wertdisziplin orientieren, um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.
- Der Stellenwert von Industrie 4.0 lässt sich somit nur im Kontext des jeweiligen Geschäftsmodells beantworten.
- Durch Industrie 4.0 alleine kann jedoch das Erfolgspotenzial der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen nie vollständig erschlossen werden.
- Last but not least: Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen erfordert einen analytischen Zugang.

Ein Tool zur Entscheidungsunterstützung



bmd
Business Model Analyzer

Und der Rest steht im Prospekt ...