

Masterthesis: Das Business Model Canvas im Kontext der Innovation und Realisierung digitaler Geschäftsmodelle

Masterstudiengang: Unternehmensführung (BWM)

Verfasser: Julius Taubert

Betreuer: Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger

Abgabedatum: 14.08.2020

Praxis

Theorie



Ausgangslage und Problemstellung

Geschäftsmodelle begründeten als Forschungsgegenstand keineswegs eine komplett neue Disziplin in der Betriebswirtschaftslehre. Schon seit längerer Zeit stellen sie Zielobjekte von ökonomischen Analysen dar, um die Geschäftstätigkeiten und deren kritische Erfolgsfaktoren vollumfänglich begreifen zu können. Allerdings hat sich die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kunden interagieren und Umsätze induzieren, tiefgreifend verändert: Stand in früheren Epochen der reine Produktverkauf im Vordergrund, so bemühen sich Unternehmen heute mittels komplementärer Dienstleistungen, den durch ihre Produkte gestifteten Mehrwert weiter zu steigern und die Kundenbindung zu intensivieren.

Der Einzug von digitalen Technologien, gepaart mit den sogenannten Megatrends des 21. Jahrhunderts, zu denen unter anderem Vernetzung und Individualisierung zu zählen sind, führen zu einer steigenden Anzahl von teilweise existenziellen Herausforderungen für Unternehmen und hat dieser Entwicklung einen spürbaren Schub verliehen. Durch die Vernetzung von Produkten, die Bereitstellung von Services in Echtzeit und vielfältige Anknüpfungspunkte für die systematische Analyse von Daten verschiedenen Ursprungs wird es nun auch möglich, ohne ein einziges physisches Produkt ein funktionierendes Geschäftsmodell darzustellen. Dies bietet auch für bisher stark produktbezogene Unternehmen neue Potenziale zur Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeiten. Daher hat nun auch die Fähigkeit eines Unternehmens, sein Geschäftsmodell den Megatrends anzupassen und in die digitale Umwelt zu transferieren, unmittelbaren Einfluss auf seinen Geschäftserfolg. In letzter Konsequenz kann damit festgestellt werden, dass der unternehmerische Wettbewerb zukünftig nicht mehr zwischen Produkten und Dienstleistungen stattfinden wird, sondern sich Geschäftsmodelle als Alleinstellungsmerkmal etablieren können.

Die Masterthesis hat dabei zum Ziel, das gängige Rahmenwerk "Business Model Canvas" als anerkanntes Tool zur Geschäftsmodellentwicklung und -innovation zu überprüfen und ein u. U. für digitale Geschäftsmodelle geeigneteres Raster zu entwickeln. Dieses kann als Empfehlung verstanden werden, wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell konzeptionieren oder in das digitale Zeitalter überführen können.

Lösungsansätze

Grundsätzlich wäre die Vermutung, die Digitalisierung sei lediglich als ein von der Unternehmensumwelt oktroyiertes Ziel, zu eindimensional. Vielmehr resultieren aus der Digitalisierung auch eine Reihe von Chancen, welche Unternehmen für wert- und kundenorientierte Innovationen nutzen können. Hierdurch werden Unternehmen auch selbst zu einem Treiber für ein hochdynamisches Wettbewerbsumfeld, wodurch sich eine sich selbst verstärkende Spirale von Innovationen bildet. Als Reaktion darauf erfordert diese Dynamisierung des Wettbewerbsumfelds eine Analyse von potenziellen Handlungsoptionen für Unternehmen auf Ebene der Geschäftsmodelle. Aktuelle Erhebungen zeigen jedoch, dass in der unternehmerischen Praxis der Fokus auf der Digitalisierung hin zu Kunden und Zulieferern liegt und somit ein Effizienzgewinn im Vordergrund steht, wohingegen die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen, also eine digitale Transformation auf Geschäftsmodellebene, aktuell nur eine untergeordnete Priorität einnimmt.

Ein Großteil der Geschäftsmodelle von Unternehmen, unabhängig ihres analogen bzw. digitalen Grades, entsteht nicht systematisch oder strukturiert innerhalb eines Innovationsprozesses, sondern eher zufällig und inkrementell durch Erweiterung der eigenen Kernkompetenzen. Es bedarf an dieser Stelle eines Rahmenwerkes, in dem die einzelnen Elemente abgebildet, beschrieben und eventuelle Interdependenzen sichtbar gemacht werden können. Die damit gewährleistete systematische Vorgehensweise kann beim Verständnis des eigenen Geschäftsmodells, der Identifikation von Optimierungspotenzialen oder der Innovation neuer Geschäftsmodelle relevante Unterstützung bieten. Ferner ist es möglich, durch Visualisierung einen tiefergehenden Einblick in die Analyse der kritischen Ressourcen einer Organisation bzw. eines Geschäftsmodells zu erreichen und sich somit innerhalb des im o.g. Abschnitts erwähnten Geschäftsmodellwettbewerb strategisch günstig positionieren zu können.

Masterthesis: Das Business Model Canvas im Kontext der Innovation und Realisierung digitaler Geschäftsmodelle

Ergebnisse

Auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Expertenbefragungen sowie der Literaturrecherche ergaben sich die folgenden wesentlichen Ergebnisse:

- Bei der Entwicklung und Konzeptionierung digitaler Geschäftsmodelle sind insbesondere Netzwerke zwischen Unternehmen, strategische Partnerschaften und digitale Schlüsselressourcen von elementarer Bedeutung.
- Digitale Initiativen sind auf vielfältige Art und Weise in die einzelnen Organisationen integriert. Die Bandbreite reicht hier von der Verortung in der Geschäftsleitung oder in klassischen IT-Abteilungen, der Installation neuer Organisationseinheiten oder der Zuweisung von Digitalisierungsvorhaben in verschiedene Abteilungen. Diese Verortung digitaler Kompetenz sollte bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle berücksichtigt werden, da ansonsten das Risiko besteht, dass neue Geschäftsmodelle oftmals an der Wertschöpfungsarchitektur vorbei erschlossen werden.
- In Unternehmen mit einem erheblichen Anteil der Wertschöpfung aus digitalen Geschäftsmodellen hat zuvor eine Transformation von einer Produkt- zu einer Dienstleistungsorientierung stattgefunden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass eine dienstleistungsorientierte Denkweise die Innovierung neuer Geschäftsmodelle begünstigt.
- Im Rahmen der Implementierung digitaler Geschäftsmodelle konzentrieren sich Unternehmen verstärkt auf eine Erweiterung der bestehenden Value Proposition, ohne dass die Innovation neuer Geschäftsmodelle fokussiert wird.
- Trotz der dynamischen Charakteristik eines digitalen Wertschöpfungsangebotes ist eine ganzheitliche Risikobetrachtung sowie eine Analyse von Schutzmechanismen eher nachrangig, da Unternehmen den Fokus eher auf die Offerierung eines ganzheitlichen Kundennutzens und Lösungen legen sollten, die durch Wettbewerber bisher nicht erschlossen wurden.

Diese Ergebnisse wurden wiederum zur Konzeptionierung eines aktualisierten Modells herangezogen, welche die Überarbeitung und Innovation digitaler Geschäftsmodelle ermöglichen soll. Die Kompatibilität dieses neuen Modells ist jedoch vom digitalen Reifegrad einer Organisation abhängig. Die Geschäftsmechanismen von Unternehmen mit rein analogen Geschäftsmodellen oder nur rudimentären digitalen Prozessen können über dieses neue Modell nur unzureichend abgebildet werden.

Fazit und Ausblick

Digitale Geschäftsmodelle stellen längst nicht mehr reine Repräsentanten eines temporär anhaltenden Trends dar, sondern besitzen vielmehr das Potenzial, bereits zum jetzigen Zeitpunkt die Weichen für die digitale Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu stellen und neue, bisher unerschlossene Geschäftsfelder bedienen zu können. Ferner wurde deutlich, dass das Rahmenwerk des Business Model Canvas auch zum gegenwärtigen Zeitpunkt die am häufigsten angewandte Methode ist, um Geschäftsmodelle als betriebswirtschaftlichen Untersuchungsgegenstand zu analysieren und diese zu innovieren. Auch wenn die eingehende Analyse verdeutlichte, dass der eingenummene Fokus und seine Struktur auch im Kontext digitaler Geschäftsmodelle nach wie vor seine grundsätzliche Gültigkeit und Aktualität nicht verloren hat, so wurde im Verlauf der Arbeit dennoch deutlich, dass sämtliche Charakteristika und Besonderheiten digitaler Geschäftsmodelle nur unzureichend mit der generischen Struktur des Business Model Canvas abgebildet werden können. Stattdessen signalisierte das hergeleitete neue Modell, dass insbesondere die zur Verfügung stehenden digitalen Technologien und die Fähigkeit von Unternehmen, Daten adäquat auszuwerten und für neue Dienstleistungen einsetzen zu können, maßgeblich über den weiteren Geschäftserfolg mitbestimmen können. Im engeren Fokus der Entwicklung oder Neukonzeptionierung von (digitalen) Geschäftsmodellen sollte vor diesem Hintergrund vermehrt der Kundennutzen und die grundsätzliche Lösungsorientierung stehen. Technologien sollten in diesem Kontext lediglich als Enabler für diese Kundenlösungen eingeordnet werden.

Grundsätzlich gilt, dass der gesamte Themenkomplex der Digitalisierung per se von äußerst kurzen Entwicklungszyklen und kontinuierlich neuen Geschäftspotenzialen geprägt ist, sodass das in diesem Zusammenhang skizzierte Bild des neuen Modells lediglich die Gegenwart widerspiegeln, aber nicht grundsätzlich als Ausblick für einen mittel- bis langfristigen Betrachtungshorizont herangezogen werden kann. Es ist zu erwarten, dass in den folgenden Jahren noch mehr neue Datenquellen und entsprechende Auswertungsansätze genutzt werden können.

Für Unternehmen wird aus diesem Grund der einmalige Prozess der digitalen Geschäftsmodellinnovation kaum von großem Nutzen sein. Stattdessen sollten Unternehmen jeglicher Größe die digitale Transformation von Geschäftsmodellen als Anlass und Chance verstehen, das Bewusstsein für regelmäßiges Hinterfragen des eigenen Geschäftsmodells zu schärfen. Dies ist ebenfalls in Zusammenhang mit einem weiteren Trend, wonach auch die Kunden in Zukunft ein noch größeres Interesse an einer aktiven und partizipativen Gestaltung von Geschäftsmodellen gemeinsam mit den Unternehmen bzw. anderen Anbietern auf den Märkten zeigen dürften.