

DTZ Digitale-Geschäftsmodelle und Smart-Services – Best Practice

Ein Geschäftsmodell beschreibt die Logik, nach der ein Unternehmen Wert schafft, vermittelt und schöpft (Osterwalder und Pigneur 2010¹). Diese Logik wird von der digitalen Transformation, welche eine ganzheitliche Vernetzung unternehmerischer Tätigkeiten ermöglicht, maßgeblich beeinflusst. Damit dieses Potential der digitalen Transformation wertsteigernd genutzt werden kann, erfordert es die aktive Innovation von Geschäftsmodellen zu digitalen Geschäftsmodellen und Smart-Services. Diese müssen der Anforderung gerecht werden, die ganzheitliche Vernetzung der Wertschöpfungskette zu fördern und somit den Kundennutzen durch übergreifende Leistungsbündel zu erhöhen und abzuschöpfen. Die Leistungsbündel setzen sich hybrid aus der Kombination von Produkten und Dienstleistungen zusammen. Dafür benötigt es eine Auseinandersetzung mit allen einzelnen Bausteinen eines Geschäftsmodells, welche zur Wertschöpfung und Wertfassung beitragen. Dafür kann der Business Model Canvas herangezogen werden, durch welchen die Rollen des Wertangebots, der Schlüsselpartner, -aktivitäten, -ressourcen, Kostenstruktur, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundensegmente und Abrechnungsmethodik herausgearbeitet werden können.

Im Folgenden werden Best Practice Beispiele zu hybriden Geschäftsmodellinnovationen, von produkt- über system- und dienstleistungs- bis hin zu wertschöpfungsorientierten Geschäftsmodellen, anhand der Aufschlüsselung von Geschäftsmodellen nach dem Business Model Canvas diskutiert.

Best Practice

1. **Produktorientiertes Geschäftsmodell – M. Kaindl KG**2
2. **Systemorientiertes Geschäftsmodell – Mayer und Co Beschläge GmbH (MACO)** ..3
3. **Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell – Zumtobel Lighting GmbH**.....4
4. **Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell – Hagleitner Hygiene International GmbH**5

¹Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. John Wiley & Sons.

1. Produktorientiertes Geschäftsmodell – M. Kaindl KG

Das Unternehmen M. Kaindl KG betreibt ein hybrides, produktorientiertes Geschäftsmodell, da ihr Wettbewerbsvorteil sowohl auf Produktqualität und -design, als auch auf produktbegleitende Services basiert. So bietet Kaindl zusätzlich zu seinen Holzwerkstoffen, Laminat- und Holzfußöden, digitale Anleitungen zur Montage der Bodenplatten auf der Unternehmenswebsite an.

Schlüssel-partner  <ul style="list-style-type: none"> • Software Entwickler*in • Holz-lieferant*in 	Schlüssel-aktivitäten  <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-entwicklung • Service-leistung Schlüssel-ressourcen  <ul style="list-style-type: none"> • Design • Online Content • Qualitätsholz 	Nutzen-versprechen  <ul style="list-style-type: none"> • Qualitäts-produkte • Design • Service-qualität 	Kunden-beziehungen  <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-spezifische Anleitung zur Montage Kanäle  <ul style="list-style-type: none"> • Website • Direktvertrieb 	Kunden-segmente  <ul style="list-style-type: none"> • Handel • Industrie • Architekt*in
Kostenstrukturen  <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Herstellung • Marketing und Vertrieb • Service 		Erlöse  <ul style="list-style-type: none"> • Produktverkauf • Serviceleistung 		

2. Systemorientiertes Geschäftsmodell – Mayer und Co Beschlage GmbH (MACO)

Eine komplette Produkt-Servicekombination inklusive Leistungsgarantie erhalten Kunden des Unternehmens MACO, welches damit ein systemorientiertes Geschäftsmodell etabliert. Konkret stellt MACO seinen Abnehmer*innen Produkte, zuzuglich eines online Portals zur Verfügung, welches technische und kundenspezifische Informationen enthält sowie eine verknüpfte Bestellung ermöglicht.

Schlüssel-partner  <ul style="list-style-type: none"> • Software Entwickler*in • Komponenten-lieferant*in • ERP Anbieter*in 	Schlüssel-aktivitäten  <ul style="list-style-type: none"> • Produkt-bezogene Service-leistungen Schlüssel-ressourcen  <ul style="list-style-type: none"> • Technologie • Online Kundenportal 	Nutzen-versprechen  <ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ hochwertige System-lösungen • Leistungs-garantie • Datenservice 	Kunden-beziehungen  <ul style="list-style-type: none"> • Kunden-spezifisches online Portal Kanäle  <ul style="list-style-type: none"> • Website • Direktvertrieb 	Kunden-segmente  <ul style="list-style-type: none"> • Inter-nationale, digital-affine, Firmen-kunden
Kostenstrukturen  <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Herstellung • Marketing und Vertrieb • Systemservice • Garantie 		Erlöse  <ul style="list-style-type: none"> • Systemlösungen 		

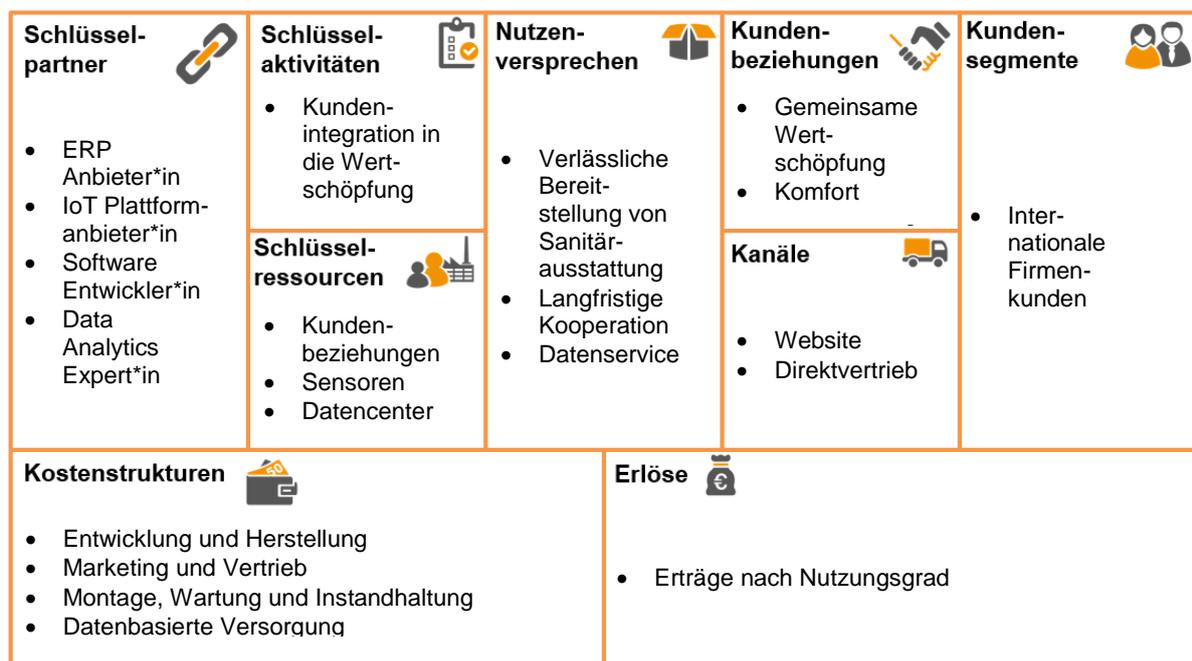
3. Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell – Zumtobel Lighting GmbH

Zumbolt entwickelt ein dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell, sodass es seinen Kunden Licht als Service anbietet. Licht wird somit in Form einer Dienstleistung, anstatt des traditionellen Vertriebs von Lichttechnik verkauft. Während sich Kunden die Anfangs-, Wartungs- und Instandhaltungskosten sparen und auf ein zuverlässiges Beleuchtungsniveau vertrauen können, profitiert Zumbolt von langfristigen Kundenbeziehungen durch Individuallösungen.

Schlüssel-partner  <ul style="list-style-type: none"> • Software Entwickler*in • ERP Anbieter*in 	Schlüssel-aktivitäten  <ul style="list-style-type: none"> • Licht als Service 	Nutzen-versprechen  <ul style="list-style-type: none"> • Optimales Beleuchtungsniveau • Effiziente Lichtlösung • Keine Anfangsinvestitionen • Keine Wartung und Instandhaltung 	Kunden-beziehungen  <ul style="list-style-type: none"> • Individualisierung • Komfort 	Kunden-segmente  <ul style="list-style-type: none"> • Internationale Firmenkunden
Schlüssel-ressourcen  <ul style="list-style-type: none"> • Kundenbeziehungen • Individuallösungen 	Kanäle  <ul style="list-style-type: none"> • Website • Direktvertrieb 			
Kostenstrukturen  <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Herstellung • Marketing und Vertrieb • Montage • Wartung und Instandhaltung 		Erlöse  <ul style="list-style-type: none"> • Erträge pro Lichtverbrauch 		

4. Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell – Hagleitner Hygiene International GmbH

Das Unternehmen Hagleitner vermarktet im Rahmen seines wertorientierten Geschäftsmodells ganzheitliche Betreibermodelle. Kunden werden am Wertschöpfungsprozess beteiligt, indem Hagleitner seine Sanitärausstattung mit Sensoren ausrüstet, welche die Füllmenge in Echtzeit weiterleiten, um bei Bedarf eine automatisierte Bestellung anzuordnen. Diese radikale Geschäftsmodellinnovation ermöglicht sowohl ein neues Ertragsmodell durch Abrechnung nach Nutzungsgrad als auch langfristige Kundenbeziehungen durch Co-Creation.



Autor: Petra Unterberger

Quelle: Müller, J., Lassnig, M. und Klieber, K. (2020): Digitale Geschäftsmodelle und Smart Services. White Paper: Digitales Transfer Zentrum