
Veränderungstreiber service-orientierter Geschäftsmodelle

Andreas Zolnowski und Tilo Böhmann

Zusammenfassung

Mit der Entwicklung und Umsetzung von service-orientierten Geschäftsmodellen nutzen Unternehmen neue Marktchancen, die sich durch verändertes Nachfrageverhalten und technologische Innovationen eröffnen. Kunden suchen nach integrierten Lösungen und können den Nutzen von Service zunehmend besser beurteilen, was eine verstärkte Erlösorientierung ermöglicht. Zudem verändert die Digitalisierung Service radikal.

Dieses Kapitel beschreibt die Auswirkungen der Veränderungstreiber der Integration, Erlösorientierung und Digitalisierung. Darauf aufbauend wird an konkreten Beispielen verdeutlicht, wie sich diese Veränderungstreiber auf service-orientierte Geschäftsmodelle auswirken.

Nach der Lektüre dieses Kapitels können Sie...

- Wesentliche Veränderungstreiber service-orientierter Geschäftsmodelle benennen.
- Auswirkungen der Veränderungstreiber auf service-orientierte Geschäftsmodelle erkennen.
- Beispiele für innovative service-orientierte Geschäftsmodelle kennenlernen.

T. Böhmann (✉) · A. Zolnowski
Fachbereich Informatik, Universität Hamburg, Vogt-Kölln-Str. 30,
22527 Hamburg, Deutschland
E-Mail: Tilo.Boehmann@uni-hamburg.de

A. Zolnowski
E-Mail: zolnowski@informatik.uni-hamburg.de

1 Veränderungstreiber service-orientierter Geschäftsmodelle

Mit Hilfe der im ersten Kapitel vorgestellten Darstellungsformen kann die Geschäftslogik von service-orientierten Geschäftsmodellen analysiert und kommuniziert werden. Nun stellt sich jedoch die Frage, ob es bestimmte Muster gibt, die besonders häufig bei service-orientierten Geschäftsmodellen auftreten. Im Laufe dieses Kapitels werden anhand von Merkmalen service-orientierter Geschäftsmodelle wesentliche Gestaltungsalternativen herausgearbeitet. Daraufhin werden Veränderungsachsen vorgestellt, die den Wandel zur Service-Orientierung vorantreiben und innovative Geschäftsmodelle ermöglichen.

1.1 Charakteristika service-orientierter Geschäftsmodelle

Wie bereits im ersten Kapitel beschrieben werden service-orientierte Geschäftsmodelle anhand von drei Charakteristika klassischer, produkt-orientierter Geschäftsmodelle unterschieden. Die Kriterien spiegeln dabei die Eigenschaften von Dienstleistungen wieder und beschreiben sie als eine relationale, interaktive und kontextuelle Form der Wertschöpfung (siehe „Grundlagen service-orientierter Geschäftsmodelle“, Abschn. 2, Abb. 1).

Die **relationale** Eigenschaft einer Dienstleistung beschreibt die Form und Dauer der Anbieter-Kunden-Beziehung. Da eine Dienstleistung nicht wie beispielsweise eine einzelne Verkaufstransaktion punktuell ausgeführt und abgeschlossen werden kann, wird eine zeitliche Komponente notwendig. Im Gegensatz zu einer einzelnen Transaktion ist eine Dienstleistung ein andauernder Prozess, der einen Mehrwert über einen gewissen Zeitraum schafft. In ihrer Beziehung lernen sich die Partner im Laufe der Zeit immer weiter kennen. Es entsteht Wissen, dass im Verlauf der Beziehung eingesetzt werden kann, um die Dienstleistung immer weiter an die Wünsche und Bedarfe des Kunden anzupassen oder gar neue Dienstleistungen zu entwickeln.

Während der gesamten Anbieter-Kunden-Beziehung, ist der Leistungserstellungsprozess von einer umfangreichen **Interaktion** geprägt. Die Interaktion kann dabei unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Vom einfachen Empfang der Dienstleistung, über die Integration eigener Ressourcen und Aktivitäten bis hin zur kompletten Individualisierung und Integration in die eigenen Unternehmensprozesse. Die Interaktion hat dabei einen besonderen Stellenwert, da der Mehrwert einer Dienstleistung nur im Zusammenspiel von Anbieter und Kunden entstehen kann.

Eine weitere Eigenschaft einer Dienstleistung beschreibt ihre **kontextuelle** Abhängigkeit. So kann eine Dienstleistung bei verschiedenen Kunden einen jeweils anderen Mehrwert erbringen. Der Kontext, in dem die Leistung erbracht wird, ist dabei entscheidend.

1.2 Die Veränderungstreiber

1.2.1 Digitalisierung

Im Gegensatz zum produkt-orientierten Geschäftsmodell haben beim service-orientierten Geschäftsmodell Information und Wissen eine Schlüsselrolle [14]. Daher erweitert die stark wachsende Digitalisierung aller Lebensbereiche und Wertschöpfungsketten die Möglichkeiten für die Realisierung von service-orientierten Geschäftsmodellen substantiell.

Lusch et al. identifizierten sieben wesentliche Gründe, welche Möglichkeiten dafür durch IT entstehen [6]:

1. Durch die Integration von IT in bestehende Produkte werden zusätzliche Dienstleistungen ermöglicht.
2. Neue Möglichkeiten des Self-Service werden geschaffen.
3. Die Möglichkeit weitere Dienstleistungen anzubieten steigt.
4. Die Notwendigkeit etwas physisch zu transportieren sinkt.
5. Das Wissen über Kunden und Partner wird erweitert.
6. Neue Möglichkeiten mit Kunden und Partnern direkt zu interagieren werden geschaffen.
7. Die Koordination zwischen den Partnern wird effektiver und schneller.

Insgesamt kann der Einsatz von IT den Zugang zum Kunden verbessern und so die Sammlung und Verarbeitung von Informationen unterstützen. Ein großer Nutzen entsteht, wenn durch diese Informationen neues Wissen entsteht, z. B. über die spezifischen Bedarfe eines Kunden oder über Optimierungsmöglichkeiten in Prozessen. Zudem kann solches Wissen die Grundlage für neue Wertversprechen bilden.

Daher erlaubt die Digitalisierung einem Dienstleistungsanbieter seine Service-Orientierung weiter zu entwickeln und damit zu intensivieren. Einen besonders hohen Stellenwert hat dabei die relationale Beziehung zum Kunden. Aufgrund der hohen Kundennähe und der langfristigen Beziehungen können Daten, Informationen und Wissen über die Kunden gesammelt werden. Ein Anbieter stärkt seine Kundennähe, indem er diese Informationen einsetzt, die Kontextualisierung erweitert und so besser auf die Wünsche und Bedarfe des Kunden eingeht. Dabei können sowohl individualisierte Angebote für einen einzelnen Kunden als auch für den Massenmarkt entwickelt werden. Der Begriff Mass Customization bezeichnet die Individualisierungen für den Massenmarkt [9]. Mass Customization ermöglicht es Anbietern, Kunden auf Grundlage von Standardisierung und Modularisierung individualisierte Angebote zu machen.

Die verstärkte Kundennähe des Anbieters und die Individualität der Angebote beruhen auf einer ausgeprägten Interaktivität mit dem Kunden. Der Kunde steht in einem permanenten Austausch mit dem Anbieter und stellt ihm Daten und Informationen zur Verfügung. Indem der Kunde seine Wünsche und Bedarfe äußert, wird ein möglichst hoher Mehrwert für ihn erzeugt.

1.2.2 Erlösorientierung

Neben dem technischen Fortschritt, der sich in der zunehmenden Digitalisierung niederschlägt, werden Dienstleistungen durch eine verstärkt service-orientierte Ausrichtung der Unternehmen getrieben. Diese Entwicklung lässt sich in vielen Unternehmen beobachten, in denen zwar traditionell Dienstleistungen eine wichtige Rolle spielen, bislang jedoch nicht als Quelle von Erlösen angesehen wurden. Sobald Dienstleistungen nicht mehr verschenkt sondern als Erlösquelle angesehen werden, spricht man von einer Entwicklung von *Free-to-Fee* oder einer Erlösorientierung. Es gibt zahlreiche Beispiele, die diesen Trend belegen. Sie können sowohl im traditionellen Maschinenbau als auch in modernen Onlinemedien gefunden werden [8, 13].

Wird eine kostenlose zu einer bezahlten Dienstleistung weiterentwickelt, soll oft ein alternativer Ansatz der Wertschöpfung verfolgt werden. Für den Kunden ist es hierbei von herausragender Bedeutung, dass der Anbieter den Nutzen hervorhebt und so das Wertversprechen der Dienstleistung untermauert. Erst durch diesen Schritt kann der Kunde davon überzeugt werden, für eine bislang kostenlose Dienstleistung Geld auszugeben.

Die Service-Orientierung von Dienstleistungen geht soweit, dass das eigentliche Produkt immer weiter an Bedeutung verliert. Das Produkt wird so zum Distributionskanal einer Dienstleistung [14, 15]. Der wesentliche Mehrwert wird nicht mehr durch den Verkauf des Produkts sondern durch die Bereitstellung eines Service geboten. Während der Verkauf des Produkts einen einmaligen Erlös generiert, können Dienstleistungen permanente Erlöse bewirken.

Die strategische Entscheidung eine Dienstleistung nicht mehr kostenlos anzubieten und damit Geld verdienen zu wollen steht in einem engen Zusammenhang mit den Charakteristika der Dienstleistung. Generell ist eine faire Leistungserbringung nur durch Interaktivität möglich. Sie ist notwendig, um den Kontext des Kunden zu erschließen und so das Wertversprechen an die speziellen Herausforderungen des jeweiligen Kunden anzupassen. Hierdurch soll der Nutzen für den Kunden und damit die Zahlungsbereitschaft erhöht werden.

Weiterhin ist eine relationale Beziehung zum Kunden von hoher Bedeutung. Im Verlauf einer Kundenbeziehung kann zwischen dem Anbieter und dem Kunden Vertrauen wachsen. Auch dieses Vertrauen und die dabei gesammelten Erfahrungen können helfen, den Kunden vom Nutzen der Dienstleistung zu überzeugen und damit dessen Zahlungsbereitschaft zu erhöhen.

1.2.3 Integration

Die Integration verbindet bislang getrennte Leistungselemente zu kundenspezifischen Lösungen um dadurch Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung zu erlangen [1, 11]. Lösungen werden als individualisierte Leistungsbündel für spezifische Kundenanforderungen verstanden. Sie entstehen oftmals aus einem interaktiven Prozess zwischen Kun-

Tab. 1 Wirkung der Veränderungstreiber auf Charakteristika serviceorientierter Geschäftsmodelle

	Digitalisierung	Erlösorientierung	Integration
Kontextuell	Erweiterte Möglichkeiten der Anpassung auf den kundenspezifischen Kontext	Verbesserte Nutzenargumentation für Herausforderungen des Nutzers	Individualisierung und Anpassung auf Bedarfe des Nutzers
Interaktiv	Verbesserte Interaktionsmöglichkeiten, z. B. durch Internet und Smartphone-Apps	Faire Leistung durch Abgleich an Wünschen und Bedarfen	Erfordert und ermöglicht eine erweiterte Beziehung
Relational	Gewinn von Informationen und Wissen im Verlauf der Kundenbeziehung	Vertrauen für Nutzen und Fairness der Bezahlung	Permanente Interaktion in der Nutzung

de und Anbieter [12]. Im Gegensatz zur einfachen Bündelung von Leistungen entsteht durch die Integration der verschiedenen Leistungselemente ein besonderer Mehrwert [2].

Unternehmen müssen eine Reihe unterschiedlicher Herausforderungen bewältigen, um Lösungen zu realisieren. So wird eine umfassende Abdeckung spezifischer Kundenwünsche oftmals nicht ohne die Einbindung von Partnern möglich sein. Daher wächst mit der Integration die Bedeutung des Partnernetzwerks. Daraus kann sich perspektivisch auch ein „Ökosystem“ von Firmen entwickeln, das 1) die gemeinsame Erstellung von Dienstleistungsangeboten, 2) den Austausch von Dienstleistungsangeboten und 3) Co-Creation Prozesse in einem Wertschöpfungsnetzwerk übernimmt [5].

Wichtig ist aber auch hier der Kontext des jeweiligen Akteurs. Die Integration der unterschiedlichen Elemente ermöglicht es den Akteuren, besser auf den Kontext des Kunden einzugehen. In einem Service Ökosystem bekommt der Kunde individualisierte und angepasste Dienstleistungen angeboten, die er dann je nach Wunsch und Bedarf auswählt. Die Auswahl der Dienstleistung macht eine Interaktion zwischen den Akteuren notwendig. Eine länger andauernde Interaktion bedingt meist eine fortlaufende Interaktion während der Nutzungsphase. Generell erfordert und ermöglicht eine relationale Kundenbeziehung eine erweiterte Beziehung während der Nutzungsphase bzw. dem gesamten Lebenszyklus.

Auch verbinden solche integrierten Lösungen oftmals technischen Produkte und Dienstleistungen zu hybriden Produkten oder Produkt-Servicesystemen (PSS). Verfolgen Hersteller von technischen Produkten einen solchen Ansatz, so müssen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung aufeinander abgestimmt werden.

Tabelle 1 fasst die Zusammenhänge zwischen den Charakteristika und den Veränderungstreibern service-orientierter Geschäftsmodelle zusammen.

2 Auswirkungen auf service-orientierte Geschäftsmodelle

2.1 Digitalisierung

In der Praxis lassen sich die Auswirkungen der Digitalisierung gut beobachten. Trends, wie Industrie 4.0, greifen diese Entwicklung auf und betten Entwicklungen wie das Internet der Dienste oder Cyber-Physical Systems in einen gemeinsamen Kontext ein [4]. Ein besonders wichtiger Treiber für diese Entwicklungen ist die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung der Industrieanlagen und das damit mögliche Zusammenspiel der realen und virtuellen Welt [3].

Rolls-Royce ist ein bekanntes Beispiel für die zunehmende Vernetzung im Maschinen- bzw. Triebwerksbau, in dem der Einfluss neuer Technologien einen großen Wandel im traditionellen Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft bewirkte. Wo früher die Triebwerke und ihr Verkauf im Mittelpunkt standen, wird nun der aus dem Einsatz der Maschine generierte Kundennutzen betrachtet.

Im Folgenden wird zunächst das Geschäftsmodell des traditionellen Wartungs- und Instandhaltungsgeschäfts betrachtet, um daraufhin das moderne Betreibermodell zu betrachten. Anschließend werden beide Modelle miteinander verglichen und die wesentlichen Unterschiede herausgestellt.

2.1.1 Traditionelles Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft

Im traditionellen Geschäftsmodell im Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft werden Triebwerke an Fluggesellschaften verkauft. Darüber hinaus werden zusätzlich Serviceverträge angeboten, die Reparatur, Wartung und Instandhaltung spezifizieren. Sobald ein Schadensfall eingetreten ist, kontaktiert die Fluggesellschaft den Hersteller und vereinbart die Reparatur des defekten Triebwerks. Damit bietet beispielsweise Rolls-Royce dem Kunden das Wertversprechen an, funktionstüchtige Triebwerke für die Flugzeuge der Airlines zu realisieren. Um die Dienstleistung zu ermöglichen, muss internes wie auch externes Wartungspersonal vorgehalten werden. Externes Personal ist notwendig, wenn eigene Techniker nicht im vereinbarten Zeitraum zur Verfügung stehen.

Für diese Dienstleistung muss die Fluggesellschaft das Flugzeug zur Verfügung stellen und gleichzeitig im Schadensfall Rolls-Royce kontaktieren. Der Hersteller ist nun dafür verantwortlich, mit Hilfe seines internen wie auch externen Wartungspersonals eine Fehleranalyse durchzuführen und alle Fehler zu beheben. Der Kunde entscheidet, wie er mit dem Hersteller in Verbindung tritt und erhält eine persönliche Betreuung durch einen dezidierten Key Account Manager. Dabei preist das Geschäftsmodell die schnelle Reaktionszeit für den Kunden an und stellt die langjährige Erfahrung im Triebwerksbau und Beziehung zum Kunden heraus. Wesentliche Kostenpositionen umfassen das Personal, den Vertrieb und den Triebwerksbau. Erlöse werden mit dem Verkauf der Triebwerke und durch Serviceverträge erzielt. Partner sind je nach Einsatz an den Erlösen der Serviceverträge beteiligt. Die Kosten fokussieren sich insbesondere auf den Anbieter und umfassen

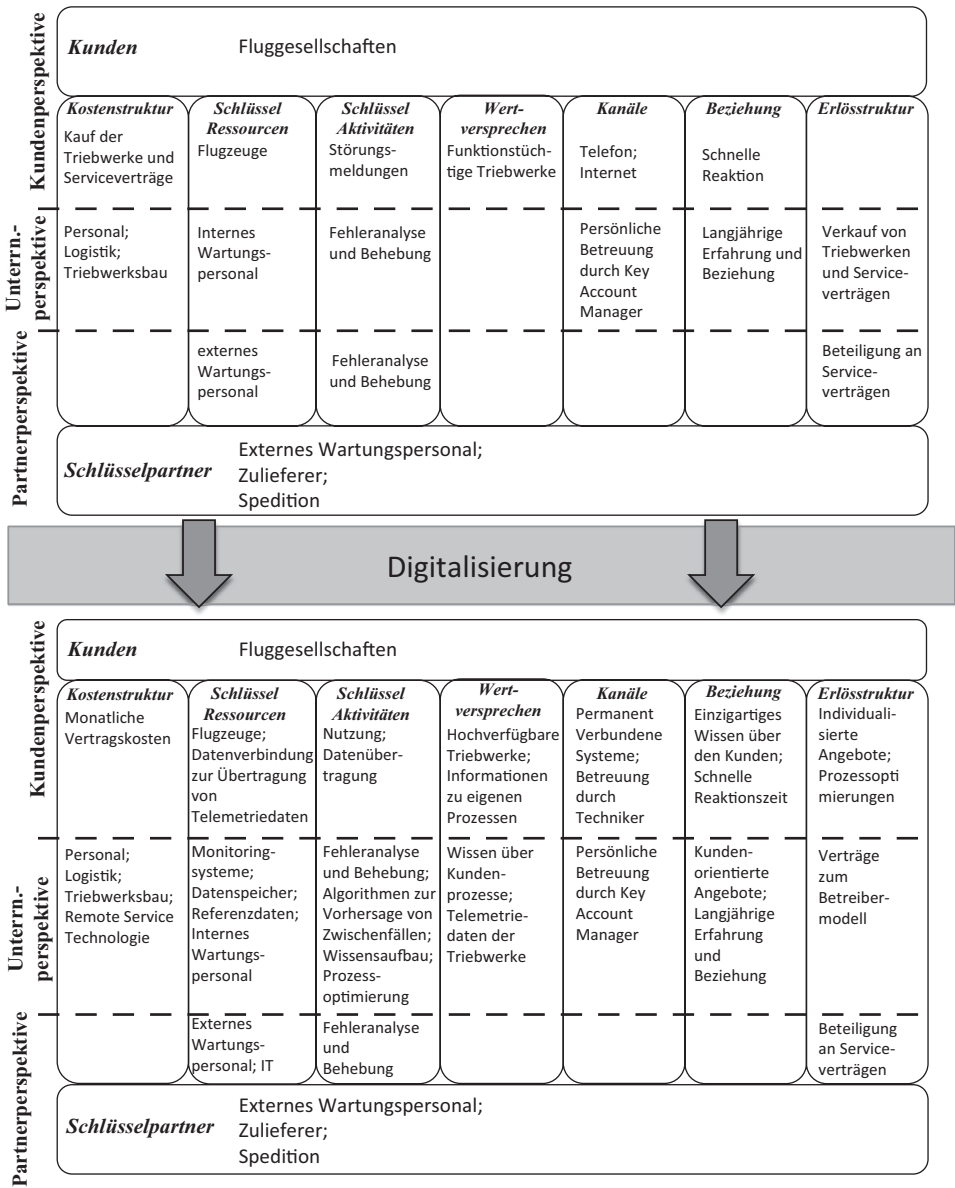


Abb. 1 Transformation vom traditionellen zum digitalisierten Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft

im Wesentlichen das Personal, den Vertrieb und den Triebwerksbau. Dem Kunden entstehen Kosten durch den Kauf der Maschinen und durch Serviceverträge. Das traditionelle Geschäftsmodell wird anhand der Service Business Model Canvas im oberen Teil der Abb. 1 dargestellt.

2.1.2 Digitalisiertes Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft

Im digitalisierten Geschäftsmodell verkauft Rolls-Royce mit dem Programm „Power by the hour“ keine Triebwerke sondern deren Flugstunden [10]. Dafür müssen jedoch neue Kompetenzen entwickelt werden, die auf eine lückenlose Überwachung der einzelnen Triebwerke und damit auf eine möglichst hohe Auslastung ausgerichtet sind.

Die Triebwerke werden mit Hilfe von Fernwartungstechnologien überwacht, die die Statusdaten der Maschinen permanent im Betrieb analysieren. Im Fall eines akuten Problems oder sich ankündigenden Ereignisses greift der Anbieter auf die Triebwerke zu und leitet notwendige Maßnahmen ein. Die Prognose potenzieller Ereignisse erfolgt anhand von Algorithmen, die aufgrund der Erfahrungen von Rolls-Royce erarbeitet wurden. Der Anbieter übernimmt so Teile des Risikos eines Ausfalls und muss die Auslastung der Triebwerke optimieren. Der Kunde erhält eine Dienstleistung, die ihm eine möglichst hohe Einsatzzeit seiner Maschinen verspricht. Die Dienstleistung greift direkt in den Leistungserstellungsprozess des Kunden ein und versucht diesen umfassend zu unterstützen. Neben einer hohen Verfügbarkeit der Triebwerke beinhaltet das Wertversprechen jedoch noch weitere Elemente. Durch die permanente Überwachung der Triebwerke werden Informationen gesammelt und dem Kunden zur Verfügung gestellt. So erhält der Kunde wichtige Informationen über seine Prozesse, um sie dann besser zu kontrollieren. Mögliche Daten sind hier Informationen zum Spritverbrauch, die wiederum Hinweise für die Optimierung der internen Prozesse liefern können. Doch auch der Anbieter kann von diesem Geschäftsmodell profitieren. Mit dem abstrahierten Wissen stärkt der Anbieter seine Position gegenüber dem Kunden und kann individualisierte Angebote erstellen. Die gewonnenen Telemetriedaten setzt er zudem zur Weiterentwicklung der eigenen Produkte ein.

Zur Ausführung dieses Geschäftsmodells sind unterschiedliche Ressourcen notwendig. Dabei spielt die IT eine wichtige Rolle. IT-Systeme, die in den Flugzeugen der Fluggesellschaften integriert sind, sammeln und analysieren Daten über eine permanente Datenverbindung zu Rolls-Royce. Während des Monitorings werden die Daten für weitere Auswertungen gesichert und anhand von Referenzdaten ausgewertet. Damit kann Rolls-Royce mögliche Unregelmäßigkeiten identifizieren und die Fluggesellschaft informieren. Je nach Bedarf führt das Personal eine Fernwartung oder auch eine Vorortwartung durch.

Um die Dienstleistung von Rolls-Royce in Anspruch zu nehmen, muss der Kunde die Triebwerke nutzen. Gleichzeitig muss er sicherstellen, dass während der Nutzung Telemetriedaten zur Bodenstation übertragen werden. Die Daten können durch den Anbieter zur Fehleranalyse und Behebung eingesetzt werden. Außerdem werden die anfallenden Daten mit Hilfe von Algorithmen überwacht und so mögliche Zwischenfälle vorhergesagt. Durch die gewonnenen Daten kann weiteres Wissen aufgebaut und eingesetzt werden. Eine Möglichkeit ist dabei der Einsatz der Daten zur Optimierung von Prozessen. Zuletzt werden auch Partner beauftragt, die zur Fehleranalyse und Behebung eingesetzt werden.

Der Kontakt zwischen Anbieter und Kunden ist durch eine starke Interaktion geprägt. So existiert eine permanente Interaktion zwischen Rolls-Royce und der Fluggesellschaft, bei der Daten und Informationen ausgetauscht werden. Bei Bedarf kann eine persönliche

Betreuung durch Techniker angefordert werden. Um einen optimalen Dialog zwischen den Partnern zu ermöglichen, müssen jedoch auch Key Account Manager definiert werden, die einen engen Kontakt zum Kunden pflegen.

Die Kundenbeziehung ist vom einzigartigen Wissen über den Kunden geprägt. Außerdem kann der Anbieter durch den ständigen Datenaustausch bei einem Problem schnell reagieren. Rolls-Royce fertigt mit Hilfe des gesammelten Wissens individualisierte Angebote an und kann analog zum traditionellen Geschäftsmodell aus der langjährigen Erfahrung im Triebwerksbau und der Beziehung zum Kunden schöpfen.

Die Erlöse des Geschäftsmodells können unterschiedliche Formen annehmen. Indem der Kunde individualisierte Angebote erhält und er auch seine Prozesse optimieren kann, hat dies einen direkten Einfluss auf seine Erlöse. Rolls-Royce selber erwirtschaftet seine Erlöse durch die abgeschlossenen Verträge als Betreibermodell, die in der Regel eine langfristige Laufzeit haben und es so dem Anbieter erlauben, langfristige Erlöse zu generieren. Partner werden je nach Einsatz an den Verträgen beteiligt.

Die Kosten für den Kunden umfassen die monatlichen Vertragskosten. Als Betreiber der Triebwerke entstehen Rolls-Royce weitere Kosten, die aus dem notwendigen Personal, der Logistik, dem Triebwerksbau und der Remote Service Technologie bestehen.

Analog zum traditionellen Geschäftsmodell, wird im unteren Teil von Abb. 1 das digitalisierte Geschäftsmodell anhand des Service Business Model Canvas dargestellt.

2.1.3 Auswirkungen der Digitalisierung

Nach dem Einblick in das traditionelle und auch das digitalisierte Geschäftsmodell werden in diesem Abschnitt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufgezeigt und damit die Auswirkungen der Veränderungsachsen auf service-orientierte Geschäftsmodelle beschrieben.

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind in allen Dimensionen des Geschäftsmodells sichtbar. So werden neue **Wertversprechen** ermöglicht, die im traditionellen Geschäftsmodell noch nicht denkbar waren und es damit erweitern. Besonders herauszustellen ist dabei zusätzlich, dass ein Mehrwert sowohl auf Seiten des Kunden als auch auf Seiten des Anbieters ermöglicht wird. Auf diese Weise entsteht die so oft beschriebene Win-Win-Situation. Neben den erweiterten Ressourcen sind auch die Aktivitäten Grundlage dieses erweiterten Wertversprechens.

In Bezug auf die **Ressourcen** ist festzustellen, dass die IT einen wesentlichen Beitrag in der Transformation der Geschäftsmodelle liefert. Der erweiterte Einsatz von IT ergänzt das Geschäftsmodell um zusätzliche Systeme, die die Analyse und Speicherung von Daten und Informationen ermöglichen. Die zweite große Anpassung entsteht durch die erweiterte Vernetzung der physischen und virtuellen Elemente. Dadurch können intelligente Lösungen geschaffen werden, die strukturiertes Wissen abstrahieren können und dadurch einen Mehrwert liefern. Beim Personal gibt es dagegen keine Veränderung. Wie auch im

traditionellen Geschäftsmodell ist Personal notwendig, das physische Arbeiten an den Triebwerken verrichtet.

Die neuen Ressourcen ermöglichen auch neue **Aktivitäten**. Aufgrund der Datenverbindung zwischen Anbieter und Kunden können Daten permanent analysiert und interpretiert werden. Dadurch kann Wissen aufgebaut und in ein Wertversprechen transformiert werden. Da der Anbieter die Triebwerke überwacht, muss der Kunde im Schadensfall im Gegensatz zum traditionellen Geschäftsmodell keine Störungsmeldung aufgeben. Aufgrund des Betreibermodells und der dadurch geforderten hohen Auslastung, ist ein proaktives Handeln durch Rolls-Royce zu erwarten. Analog zum traditionellen Geschäftsmodell, führt das Personal notwendige physische Arbeiten an den Triebwerken durch.

Auch der Wandel in den **Kanälen** wird durch die IT bestimmt. So wird der Kontakt zwischen Anbieter und Kunden nicht mehr bei Bedarf initiiert, sondern besteht permanent während der Leistungserstellung. Auf Wunsch und bei Bedarf, kann jedoch auch traditionell eine Anfrage gestellt werden. Auch im neuen Geschäftsmodell ist eine persönliche Ansprache mit Hilfe eines Key Account Managers notwendig.

Außerdem wird die **Kundenbeziehung** durch die Digitalisierung gestärkt, indem die Akteure die gesammelten Daten und Informationen sowie das daraus abstrahierte Wissen nutzen. Der Anbieter baut einzigartiges Wissen über seinen Kunden auf und stärkt damit seine Wettbewerbsposition. Gleichzeitig erstellt er damit individualisierte Angebote, die an den Wünschen und Bedarfen des Kunden ausgerichtet sind. Die schnelle Reaktionszeit im Schadensfall sowie die langjährige Erfahrung und Beziehung sind analog zum alten Modell.

Nachdem im traditionellen Geschäftsmodell die **Erlöse** durch den Verkauf der Triebwerke und Serviceverträge erbracht wurden, steht der Einsatz der Triebwerke im Vordergrund. Partner werden weiterhin je nach Einsatz an den Verträgen beteiligt. Einen Wandel gibt es bei den Kunden, die nun durch mögliche Prozessverbesserungen oder individualisierte Angebote einen finanziellen Vorteil erlangen können.

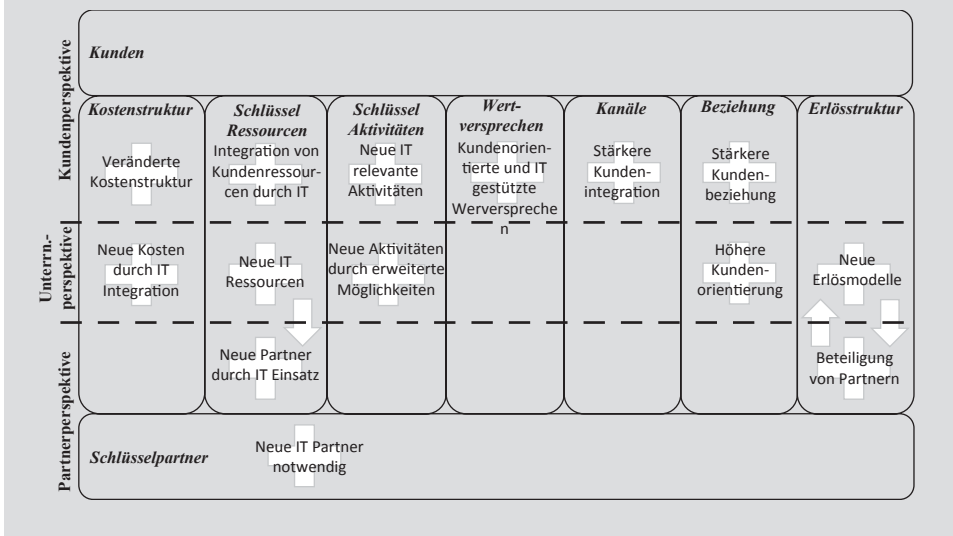
Auch die **Kostenstruktur** kann sich durch den neuen Fokus ändern. So bestehen die wesentlichen Kosten des Kunden in diesem Fall nicht mehr in einer einmaligen Transaktion, sondern in periodisch auftretenden Kosten, die im Vertrag definiert wurden. Die Kosten des Anbieters werden durch die neuen Anforderungen der IT erweitert. Mögliche Rationalisierungen sind jedoch auch denkbar.

Die Struktur der **Partner** bleibt soweit identisch. Wichtig ist jedoch, dass möglicherweise neue Zulieferer benötigt werden, die die notwendige Infrastruktur liefern oder betreiben. Dazu zählen bei der Digitalisierung insbesondere IT-Partner.

Auswirkungen der Transformation durch die Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Der Vergleich der Geschäftsmodelle zeigt, dass die Digitalisierung einen großen Einfluss auf service-orientierte Geschäftsmodelle hat. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Geschäftsmodelle komplett verändert werden. Vielmehr können sie so erweitert werden, dass damit ein höherer Mehrwert für alle Akteure des Modells erzeugt wird. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die IT. Sie stärkt die Beziehung zum Kunden und vereinfacht oder ermöglicht das strukturierte Erarbeiten von Wissen.

Folgende Veränderungen konnten bei der Transformation in den beschriebenen Fällen identifiziert werden:



2.2 Erlösorientierung

Durch einen steigenden Preiskampf und den Wettbewerbsdruck nehmen Dienstleistungen eine immer wichtigere Rolle ein. Erlöse aus dem Verkauf von Dienstleistungen sollen die verringerten Margen aus dem Produktgeschäft kompensieren. Um mit der zuvor kostenlosen Dienstleistung Geld verdienen zu können, müssen jedoch zunächst die Kunden überzeugt werden. Warum sollen Kunden für eine Dienstleistung plötzlich Geld ausgeben?

Dieses herausfordernde Ziel verfolgen eine Reihe unterschiedlicher Unternehmen. Besonders häufig ist dieses Phänomen bei den modernen Medien zu verfolgen. Zahlreiche Anbieter von digitalen Inhalten, wie z. B. Tageszeitungen und Zeitschriften, versuchen, ihre kostenlosen Angebote aufzuwerten und damit Erlöse zu generieren [8].

Aber auch in traditionellen Branchen kann eine Transformation der Geschäftsmodelle beobachtet werden. Beispielsweise bietet Volvo Trucks die ehemals kostenlosen Fahrertrainings inzwischen als separate Dienstleistung an und erzielt damit zusätzliche Erlöse.

2.2.1 Traditionelles Geschäftsmodell mit kostenlosem Fahrertraining

Entsprechend den gesetzlichen Vorschriften bietet Volvo seinen Kunden Fahrertrainings als Fortbildungen an. Diese Fortbildungen dauern insgesamt 35 Stunden und sind in fünf einzelne Themenbereiche unterteilt. Die Kunden sind sowohl die Berufskraftfahrer und als auch deren Arbeitgeber, die Speditionen.

Zur Durchführung der Dienstleistung müssen die geeigneten Ressourcen vorliegen. Das wichtigste Element stellen dabei die Experten von Volvo dar. Sie bringen das gesamte Wissen mit, das notwendig ist, um die Workshops mit den Fahrern durchzuführen. Für praktische Übungen, muss der Kunde seine eigenen Lastkraftwagen (LKW) einsetzen. Zusätzlich gibt es die Möglichkeit, die Fortbildungen in den Räumen der Kunden auszurichten. Dafür müssen die Kunden auch passende Schulungsräume zur Verfügung stellen.

Die wesentlichen Aktivitäten umfassen zunächst die Auswahl der gewünschten Fortbildung durch den Kunden. Aufgrund dieser Entscheidung werden Trainings und Workshops durchlaufen, die den Inhalt der Fortbildung umfassen.

Volvo nutzt zur Distribution des Angebots vor allem den persönlichen Kontakt zu den Speditionen. Der Kontakt wird meist während der Verkaufsphase des LKWs initiiert und während der Nutzungsdauer des Fahrzeugs weitergeführt. Die Kundenbeziehung ist durch den direkten Kontakt mit dem Kunden und die daraus resultierende Interaktion gekennzeichnet. Außerdem tritt Volvo als Experte rund um das Thema LKW auf.

Da das Fahrertraining ein kostenloses Angebot ist, gibt es keine direkten Einnahmequellen. Der positive Einfluss auf die Kundenzufriedenheit kann jedoch die Loyalität der Kunden fördern. Die Kosten für die Kunden umfassen die entgangene Einsatzzeit der Fahrer. Volvo muss das Personal und die Experten zahlen.

Das traditionelle Geschäftsmodell wird im oberen Teil von Abb. 2 dargestellt.

2.2.2 Erlösgetriebenes Fahrertraining

Nachdem Volvo die Fortbildung für eine lange Zeit als kostenlose Zusatzdienstleistung angeboten hat, wird die strategische Entscheidung getroffen, dies zu ändern. Zukünftig soll das Fahrertraining gegen ein Entgelt angeboten werden.

Um den Kunden davon zu überzeugen, dass die bisher kostenlose Dienstleistung ihr Geld wert ist, muss die Kommunikation des Wertversprechens angepasst werden. Nun stehen nicht mehr alleine die gesetzlichen Vorschriften sondern auch die resultierenden Vorteile aus den Fortbildungen im Mittelpunkt der Unternehmenskommunikation. Wichtig ist es nun, die Vorteile der fünf Themenbereiche „Wirtschaftliches Fahren“, „Fahrertraining mit Sicherheitstechnik“, „Güterverkehr und Rechtsgrundlagen“, „Lkw-Ladungssicherung, Fahrzeug und Fahrerschutz“ und „Gesundheit und Erste Hilfe“ stärker zu kommunizieren und damit den Kunden von deren Nutzen zu überzeugen. Besonders wichtig ist dabei der monetäre Einfluss der Fortbildungen wie z. B. die Reduzierung des Treibstoffverbrauchs des Kunden.

Die notwendigen Ressourcen zur Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen haben sich im Vergleich zum alten Modell kaum verändert. Eine wichtige Erweiterung sind je-

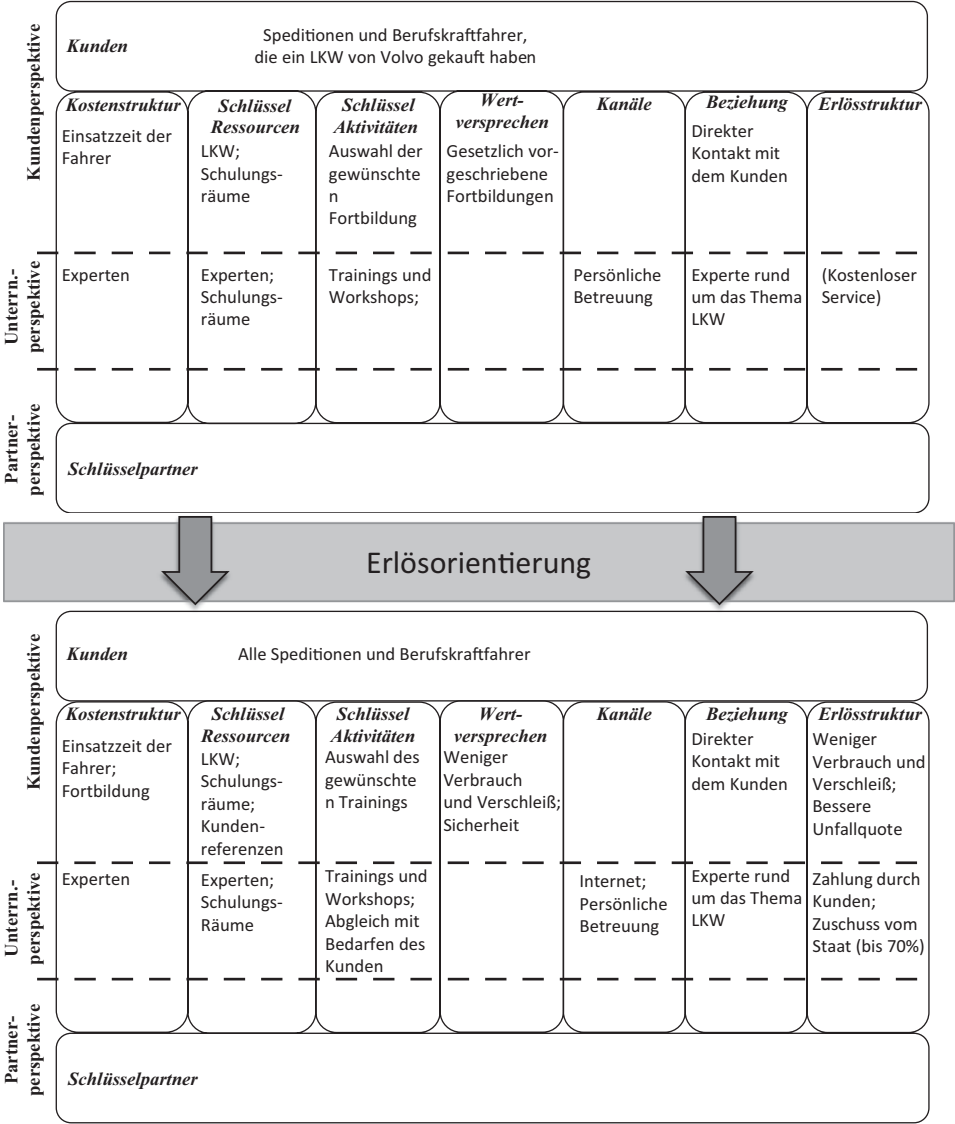


Abb. 2 Transformation vom kostenlosen zum erlösorientierten Geschäftsmodell beim Fahrertraining

doch Kundenreferenzen, die potenziellen Kunden den Nutzen der Fortbildung aus Sicht vergangener Durchläufe glaubhaft darstellen.

Auch die wesentlichen Aktivitäten der Fortbildung haben sich kaum verändert. Um jedoch eine größere Kundennähe zu erreichen, können die Wünsche und Bedarfe der Kunden abgeglichen werden. Potenzielle Individualisierungen verstärken den Kundennutzen weiter.

Da die Fortbildung zunächst eine kostenlose Zusatzdienstleistung war, wurde im traditionellen Modell vornehmlich auf den persönlichen Kontakt gesetzt. Aufgrund der nun angestrebten Erlöse muss dieser Punkt erweitert und eine breite Ansprache erreicht werden. Jeder Berufskraftfahrer und jede Spedition ist ein möglicher Kunde. Sobald der Kontakt zu einem Kunden aufgebaut wird, ist die Kundenbeziehung durch einen direkten Kontakt geprägt. Auch hier steht die Erfahrung von Volvo im Vordergrund.

In diesem Geschäftsmodell werden nun direkte Erlöse erzielt. Ein staatlicher Kostenzuschuss von 70 % verringert allerdings die Kosten für den Kunden. Zudem kann der Kunde von einem direkten monetären Einfluss profitieren. Verbesserte Prozesse und die damit verbundene optimierte Nutzung der vorhandenen Ressourcen reduzieren nachweislich den Kraftstoffverbrauch und den Verschleiß. Das Fahrer- und Sicherheitstraining verringert außerdem die Unfallquote.

Die Kosten für den Kunden umfassen auch hier die entgangene Einsatzzeit der Fahrer und nun zusätzlich die Fortbildungskosten. Volvo entstehen Kosten für die notwendigen Experten und das Personal.

Im unteren Teil von Abb. 2 wird das erlösorientierte Geschäftsmodell beim Fahrertraining dargestellt.

2.2.3 Auswirkungen der Erlösorientierung

Die Bedeutung der Erlösorientierung auf die Transformation von Geschäftsmodellen zeigt sich vor allem in der Betonung des Wertversprechens und konzentriert sich so auf die Kommunikation des Mehrwerts für den Kunden.

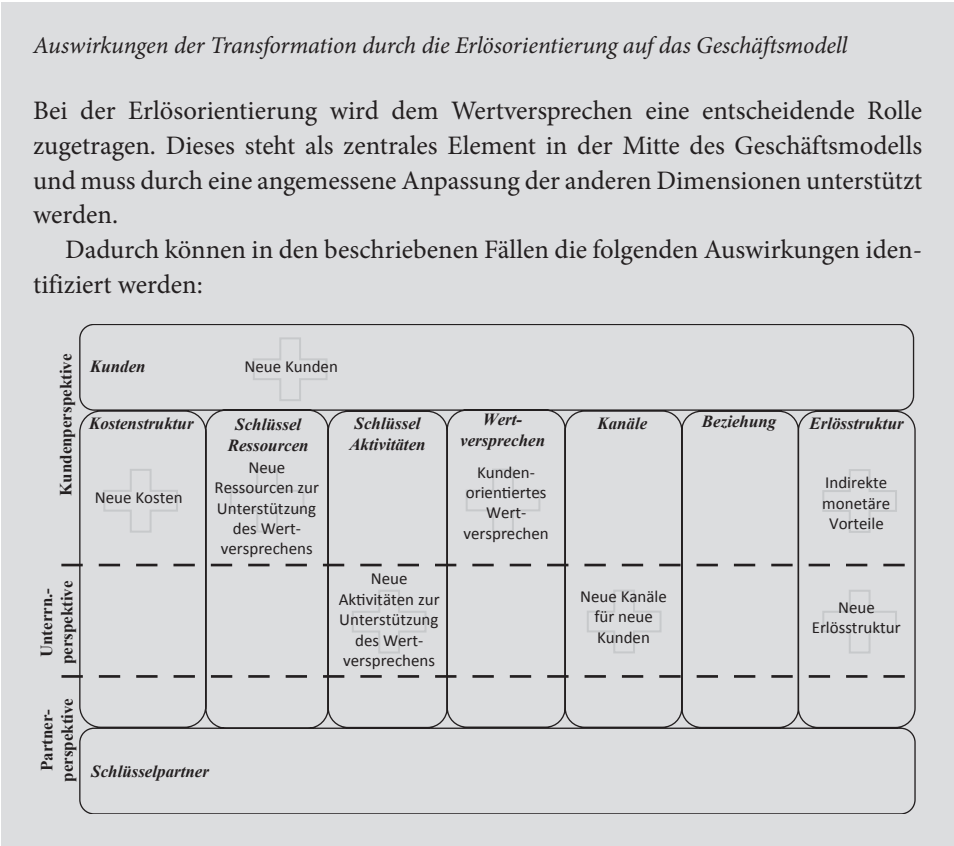
Der Anbieter verfolgt dieses Ziel, indem er sein **Wertversprechen** explizit auf die Wünsche und Bedarfe seines Kunden ausrichtet. Um den Kunden möglichst passend anzusprechen, analysiert der Anbieter dessen Bedarfe und integriert sie in die Produkte. Volvo kann dies erreichen, indem es die monetären Ziele des Kunden expliziert adressiert.

Auch wenn die Änderungen vom traditionellen zum *Free-to-Fee* Geschäftsmodell eher marginal ausfallen, kann beobachtet werden, dass sich die Anpassungen hauptsächlich an der Unterstützung des Wertversprechens orientieren. So werden die wichtigen **Ressourcen** durch Kundereferenzen erweitert, um den Kunden zu überzeugen. Des Weiteren werden **Aktivitäten** benötigt, die den Abstimmungsprozess zwischen Anbieter und Kunden koordinieren.

Da im vorliegenden Beispiel die Dienstleistung zunächst ein Zusatz zum LKW-Verkauf ist, müssen auch die **Kanäle** angepasst werden. Dies hat zum Ziel, die Dienstleistung einem größeren Kundenkreis anbieten zu können und damit Erlöse zu generieren. Der persönliche Kontakt bleibt jedoch weiterhin ein wichtiges Mittel in der **Kundenbeziehung**.

Durch den Wechsel von einer kostenlosen zu einer bezahlten Dienstleistung ändern sich auch die **Erlöse**. Sie werden zu einem integralen Bestandteil des Geschäftsmodells nicht nur auf Seiten des Anbieters sondern auch auf Seiten des Kunden. Dieser sollte nun auch von seiner Erlösorientierung überzeugt werden. Dem gegenüber trägt der Kunde nun die zusätzlichen **Kosten**.

Im vorliegenden Fall gibt es keine Änderung in der **Partnerstruktur**. Generell ist jedoch auch in dieser Dimension davon auszugehen, dass Partner hinzukommen können um das Wertversprechen zu stützen.



2.3 Integration

Durch Integration werden unterschiedliche Leistungselemente zu einer kundenspezifischen Lösung verbunden. Dafür gibt es in der Praxis viele erfolgreiche Beispiele, z. B. das B2B-Lösungsgeschäft in der IT-Branche, dass durch Beratung und Systemintegration kundenspezifische IT-Systeme auf Basis von Standardsoftware realisiert. Weniger bekannt ist dagegen, dass sich der Treiber der Integration auch in konsumentengerichteten Märkten auswirken kann. Als Beispiel soll Nestlés Nespresso dienen. Bei dieser Lösung agiert Nespresso als Kaffeespezialist, der dem Kunden mit seinem Angebot den perfekten Kaffeegenuss verspricht. Nespresso ist für das Management des gesamten Produktionsnetzwerks und Prozesses zuständig. Der gesamte Prozess erstreckt sich vom Anbau über die Ernte, die Verarbeitung, den Transport, die Mischung, Röstung, Mahlung, das Kapselsystem bis

zum Verkauf [7]. Die kundenspezifische Anpassung kann der Kunde dann selbst vornehmen, gestützt durch die Beratung des Anbieters im Internet und in speziell entwickelten Verkaufsstellen.

2.3.1 Traditionelles Kaffeegeschäftsmodell

Das traditionelle Geschäftsmodell im Kaffeehandel basiert auf dem Verkauf von Kaffee in definierten Portionsgrößen. Der Verkauf wird über den Einzelhandel abgewickelt, der die unterschiedlichen Kaffeeverpackungen in seine Regale stellt. Der Kunde wählt aus einem breiten Sortiment und erwartet einen Kaffee, der ihm persönlich schmeckt. Neben dem Einzelhandel ist der Kaffeeproduzent auf die Kaffeebauern angewiesen, die ihm eine gute Kaffeesorte zu günstigen Konditionen anbieten.

Die Rösterei gehört zu den wichtigsten Ressourcen im Geschäftsmodell des Kaffeeanbieters. Über die Ausstellungsflächen des Einzelhandels stellt der Anbieter seine Produkte dem Kunden bereit. Der Kunde braucht eine Kaffeemaschine für die Zubereitung des Kaffees.

Der Kern der Aktivitäten befasst sich mit der Auswahl, dem Kauf und der Verarbeitung der Kaffeebohnen. Bei der Verarbeitung muss der Kaffee geröstet werden, um den definierten Geschmack zu erzielen und die Ansprüche der Kunden zu erreichen. Daraufhin geht der Kaffee in den Einzelhandel, der den wichtigsten Distributionskanal darstellt. Dort kauft der Kunde den Kaffee nachdem er zwischen den Alternativen gewählt und seine bevorzugte Sorte ausgewählt hat.

Da es keine direkten Berührungspunkte zwischen dem Anbieter und dem Kunden gibt, ist die Kundebeziehung als anonym anzusehen. Mit seiner Marke und seinem guten Image durch langjährige Kaffeeerfahrung steht der Anbieter im Mittelpunkt.

Die Erlöse werden durch den Verkauf von Kaffeepulver oder Kaffeebohnen erzielt. Dabei werden größere Verpackungseinheiten verkauft, die auch dem Einzelhandel eine gewisse Marge ermöglichen.

Die Kosten des Kunden können mit dem Kauf der Kaffeeverpackungen gleichgesetzt werden. Der Anbieter muss insbesondere die Kosten der Kaffeeverarbeitung und Vermarktung beachten. Zuletzt muss der Einzelhandel seine Ladenflächen bereitstellen und zahlen.

Das traditionelle Kaffeegeschäftsmodell wird im oberen Teil von Abb. 3 dargestellt.

2.3.2 Geschäftsmodell der Lösung von Nespresso

Im Gegensatz zum traditionellen Geschäftsmodell werden beim Geschäftsmodell von Nespresso keine großen Verpackungseinheiten des Kaffees sondern ein einzelnes Kaffeeerlebnis verkauft. Der Kunde kann sowohl Endkunde als auch Unternehmenskunde sein und aus einer breiten Auswahl unterschiedlicher Geschmacksmuster wählen. Aufgrund der integrierten und aufeinander abgestimmten Lösung, die aus ausgewählten Geschmacksmustern, einer speziellen Kapseltechnologie und spezialisierten Kaffeemaschinen besteht, bietet Nespresso dem Kunden ein ganzheitliches Erlebnis und verspricht ihm kontinuierlich gleichbleibenden Kaffeegenuss. Das ganzheitliche Erlebnis umfasst neben

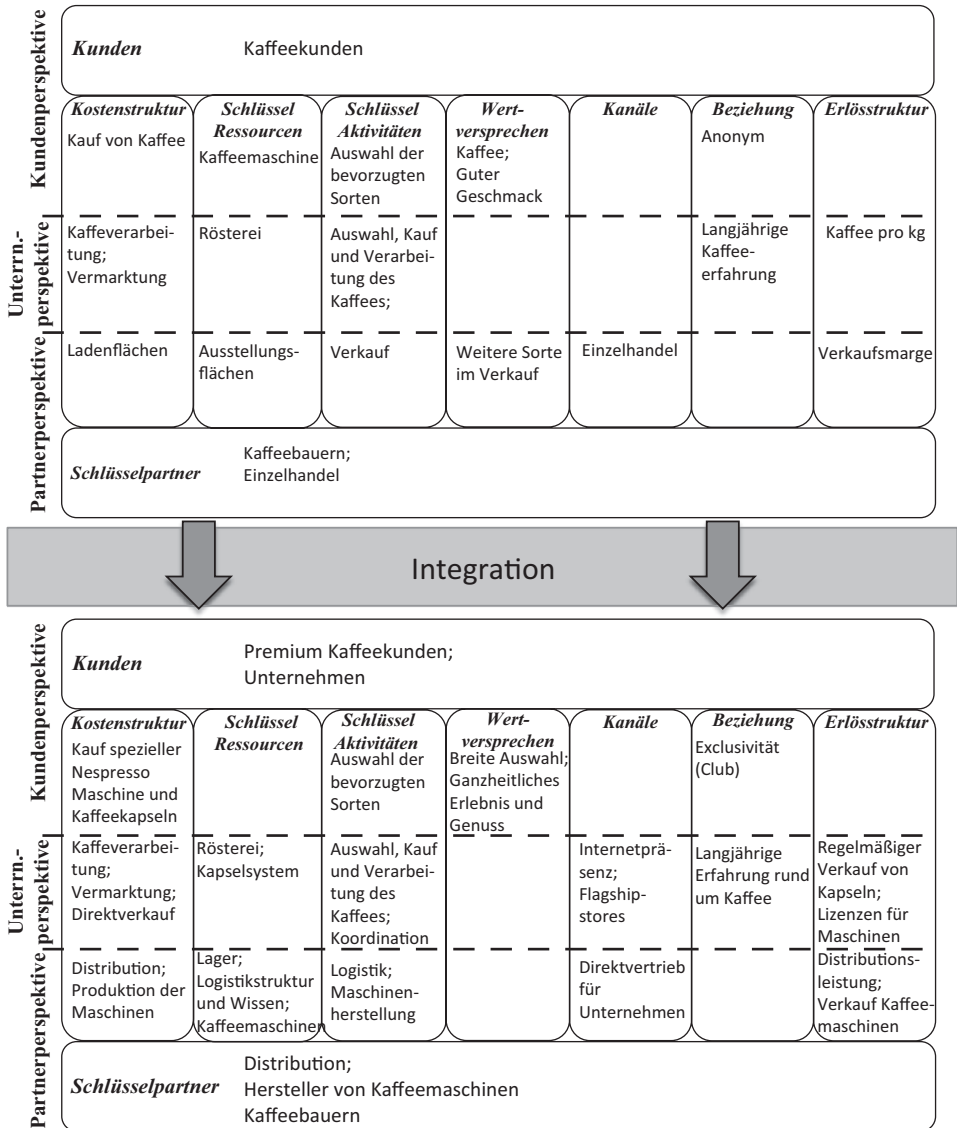


Abb. 3 Transformation vom traditionellen zum integrierten Kaffeegeschäftsmodell

den abgestimmten Komponenten ein exklusives Image, das dem Kunden suggeriert, etwas Besonderes zu erleben und zu trinken.

Um das Wertversprechen umzusetzen, greift Nespresso auf eine Reihe unterschiedlicher Partner zu. Neben den obligatorischen Kaffeebauern sind dies Hersteller von spezialisierten Kaffeemaschinen und Distributoren. Letztere haben Lagerflächen, die Struktur und das Wissen, um die Distribution der Kapseln erfolgreich zu gestalten und sind notwendig um die Kapazitäten von Nespresso nicht unnötig aufzuwenden. Die Hersteller von

Kaffeemaschinen sind wiederum notwendig, um die spezialisierten Kaffeemaschinen bereitzustellen. Nespresso verfügt über das Wissen rund um das spezialisierte Kapselsystem. Unternehmenskunden werden spezielle Angebote mit voluminösen Kaffeemaschinen und einem angepassten Pad-System angeboten. Neben dem Bedarf nach neuen Partnern, ist auch die Entfernung von alten Partnern zu beobachten. So wird der Einzelhandel für den Direktvertrieb von Nespressokapseln im Geschäftsmodell nicht mehr benötigt. Dies ist insofern von Bedeutung, da hier ein Akteur entfernt wurde, der einen umfassenden Einfluss auf die Vermarktung und den Verkauf von Nespresso-Produkten hat und vor allem hohe Vertriebskosten mit sich bringt.

Nespresso ist für die Koordination der einzelnen Partner und damit für die Integration aller Ressourcen und Aktivitäten zuständig. Das Ziel der Bemühungen ist es, das im Wertversprechen angesprochene ganzheitliche Erlebnis zu ermöglichen. Wie bereits erwähnt, erstreckt sich dabei die Integrationsleistung über den gesamten Prozess und damit vom Anbau, über die Ernte, die Verarbeitung, den Transport, die Mischung, Röstung, Mahlung, das Kapselsystem bis zum Verkauf. Zusätzlich sorgt Nespresso für eine reibungslose Koordination der unterschiedlichen Partner und ihrer Aufgaben. Dazu gehören auch die Logistik und die Herstellung der Kaffeemaschinen.

Der Vertrieb der Lösung geschieht im direkten Kontakt zum Kunden und ausschließlich über die eigene Internetpräsenz sowie Flagshipstores, den Nespresso Boutiquen. Der Verkauf über den Einzelhandel wird absichtlich ausgeschlossen, um den direkten Kontakt zum Kunden aufrecht zu erhalten. Nur die Kaffeemaschinen der Partner werden im freien Einzelhandel vertrieben. Über den Distributionspartner wird ein direkter Kontakt zum Unternehmenskunden hergestellt.

Der direkte Vertrieb ist ein individueller Kanal zu den Kunden. Dieser ist im sogenannten Nespresso Club, der zusätzliche Dienstleistungen und im Zusammenspiel mit den Nespresso Boutiquen kostenlosen Kaffee bietet. Generell wird durch die Zugehörigkeit zum Nespresso Club eine gewisse Exklusivität angestrebt, die dem Image der gesamten Marke entsprechen soll. Neben der persönlichen Ansprache durch Nespresso, steht Nestlé für eine langjährige Erfahrung rund um den Kaffee.

Die Erlöse dieses Geschäftsmodells sind auf den Verkauf der Kapseln ausgelegt. Diese haben zwar einen höheren Portionspreis als im traditionellen Geschäftsmodell, umfassen jedoch auch gleichzeitig das ganzheitliche Erlebnis für den Kunden. Beim Verkauf der Maschinen ist Nespresso durch Lizenzgebühren beteiligt. Die Partner verdienen am Verkauf der Maschinen und der Distributionsleistung.

Um die Lösung einsetzen zu können, muss der Kunde eine spezialisierte Maschine und je nach Verbrauch die Kaffeekapseln kaufen. Die wesentlichen Kosten von Nespresso konzentrieren sich auf die Verarbeitung und das Marketing des Kaffees. Die Kosten der Partner umfassen die Distribution und die Produktion der Maschinen.

Das integrierte Kaffeegeschäftsmodell wird im unteren Teil von Abb. 3 dargestellt.

2.3.3 Auswirkungen der Integration

Die Integration als Treiber von service-orientierten Geschäftsmodellen hat einen umfangreichen Einfluss auf die Modelle moderner Dienstleistungen. Analog zu den letzten Treibern werden im Folgenden die beschriebenen Geschäftsmodelle miteinander verglichen.

Durch die Integration der Leistungen unterschiedlicher Partner kann ein einzigartiges **Wertversprechen** geschaffen werden, das dem Kunden einen hohen Mehrwert bietet. Bedeutend ist dabei, dass die zusammengesetzte Leistung einen höheren Nutzen realisiert, als der Nutzen der einzelnen Elemente zusammengekommen. Die Koordinationsarbeit des Anbieters liefert so einen entscheidenden Mehrwert. Im Fall von Nespresso handelt es sich um ein ganzheitliches Kaffeeerlebnis, dass das einfache Trinken eines Kaffees deutlich übersteigt.

Beim traditionellen Geschäftsmodell beziehen sich die **Ressourcen** insbesondere auf den Produktionsort bzw. die Rösterei. Den Vertrieb vollzieht der Einzelhandel. Der Kunde muss auf seine vorhandene Kaffeemaschine zurückgreifen. Durch die Integration der verschiedenen Partner verändert sich der Ressourcenbedarf beim Lösungsmodell umfassend. Für die notwendige Verarbeitung wird weiterhin eine Rösterei benötigt. Darüber hinaus muss jedoch das Wissen über Kapselsysteme vorliegen. Für ein optimales Erlebnis werden zudem die Ressourcen von Partnern benötigt. Dazu gehören Lager, Logistikstrukturen und -wissen sowie die spezialisierten Kaffeemaschinen.

Beide Modelle benötigen als **Aktivitäten** die Auswahl, den Kauf und die Verarbeitung der Kaffeebohnen. Letztere Aktivität ist für die Herstellung von Kaffee unvermeidbar. Um eine hohe Qualität zu erreichen, werden von Nespresso höhere Qualitätskriterien angelegt. Im Gegensatz zum traditionellen Modell werden jedoch für diese Lösung zusätzliche Koordinationsaktivitäten benötigt. Darunter fallen auch die notwendigen Aktivitäten in der Logistik und der Herstellung der spezialisierten Kaffeemaschinen. Der Auswahlprozess des Kunden verläuft analog zum traditionellen Modell.

Im veränderten Geschäftsmodell spielt der direkte Kontakt zum Kunden eine wichtige Rolle. Deswegen umfasst der **Distributionskanal** die direkte Ansprache der Kunden über eine Internetpräsenz oder einen eigenen Flagshipstore. Lediglich bei Unternehmenskunden wird der Direktvertrieb über einen Distributionspartner ausgeführt. Im Gegensatz dazu wird im traditionellen Geschäftsmodell der Kunde über den Einzelhandel adressiert.

Da über den Einzelhandel kein direkter Kundenkontakt entsteht, bleibt die **Kundenbeziehung** anonym. Der Anbieter wirkt alleine mit seinem bestehenden Marketing. Nespresso bietet dagegen eine exklusive Clubmitgliedschaft und ist dauerhaft im direkten Kontakt zum Kunden.

Beim traditionellen Modell entstehen die **Erlöse** durch den Verkauf des Kaffees. Die Einzelhändler verdienen an jeder verkauften Verpackung mit. Im integrierten Modell stehen jedoch mehrere Partner zur Seite, die auch an den Erlösen beteiligt werden. Bedeutendster Unterschied ist, dass Nespresso aufgrund seiner Koordinationsleistung und dem damit ermöglichten ganzheitlichen Erlebnis, einen Aufschlag auf den Kaffeepreis rechtfertigt. Dadurch verdient Nespresso deutlich mehr an der gleichen Menge verkauftem Kaffee.

Des Weiteren verdient Nespresso durch die Lizenzvergabe an jeder verkauften Kaffeemaschine.

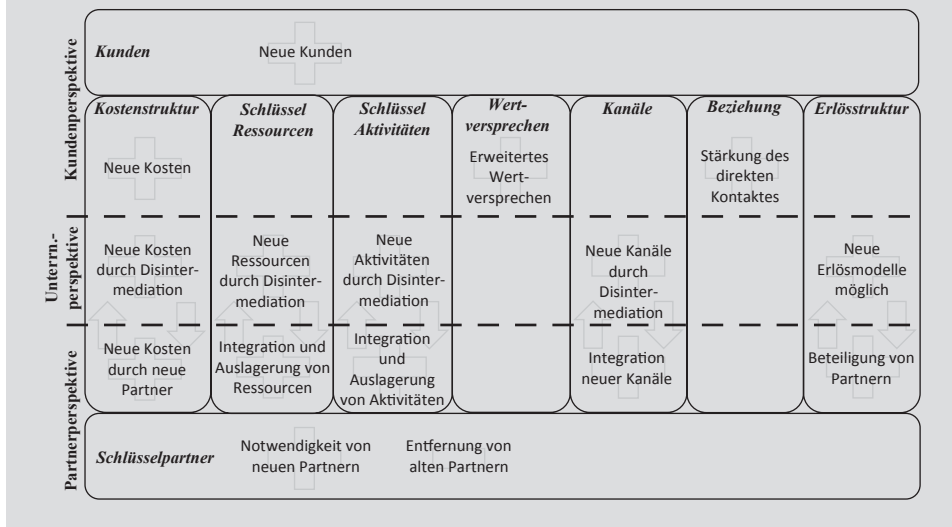
Durch die höheren Endpreise sind die **Kosten** des Kunden höher als im traditionellen Geschäftsmodell. Dies spiegelt sich im teureren Kaffee wie auch in der Anschaffung der speziellen Maschinen wider. Neben der Verarbeitung des Kaffees ist die Vermarktung durch Nespresso ein wesentliches Kostenelement. Zuletzt fallen Kosten durch die Distribution und die Produktion der Maschinen an.

Der Einfluss der Integration auf die **Partnerstruktur** ist von großer Bedeutung. So können alte Partner, wie der Einzelhandel, aus dem Geschäftsmodell entfernt und neue Partner, wie die Kaffeemaschinenhersteller, hinzugewonnen werden. Dies hat auch einen direkten Einfluss auf die Ressourcen und Aktivitäten des gesamten Modells. Sie können beispielsweise von einem Partner übernommen werden.

Auswirkungen der Transformation durch die Integration auf das Geschäftsmodell

Auch die Integration kann die wesentlichen Elemente des Geschäftsmodells verändern. Im Mittelpunkt stehen dabei die Koordination der unterschiedlichen Partner, sowie ein dadurch entstehender erweiterter Mehrwert.

Folgende Veränderungen konnten in den beschriebenen Fällen identifiziert werden:



3 Zusammenfassung

Wie in diesem Kapitel gezeigt werden konnte, spiegelt sich die Entwicklung von service-orientierten Geschäftsmodellen in unterschiedlichen Veränderungsachsen wider. Wichtige Treiber sind dabei die Digitalisierung, die Integration und die Erlösorientierung. Vom Wettbewerb am Markt getrieben, bewirken die beschriebenen Treiber die Transformation traditioneller Geschäftsmodelle hin zu innovativen Angeboten, die dem Kunden einen überragenden Mehrwert liefern und dadurch nachgefragt werden. Dadurch werden Unternehmen befähigt, sich im Wettbewerb zu differenzieren und so erfolgreich weiter zu bestehen.

Die drei Veränderungsachsen resultieren auch aus drei unterschiedlichen Herausforderungen. Bei der *Digitalisierung* müssen IT Systeme erfolgreich ins Geschäftsmodell integriert werden. Dadurch können Daten und Informationen verarbeitet werden, die dann zum Mehrwert für den Kunden führen. Bei der *Erlösorientierung* fokussiert sich die Konzentration auf die Unterstützung des Wertversprechens. Auf dieser Grundlage soll der Kunde davon überzeugt werden, dass sich eine Investition lohnt und die Dienstleistung einen Mehrwert liefert. Bei der *Integration* steht die Koordination unterschiedlicher Dienstleistungen und Partner im Mittelpunkt. Dadurch soll ein herausragender Mehrwert geschaffen werden, der dem Konsum der einzelnen Teilelemente überlegen ist.

Literatur

1. Böhmann T, Krcmar H (2007) Hybride Produkte: Merkmale und Herausforderungen. In: Bruhn M (Hrsg) Wertschöpfungsprozesse bei Dienstleistungen – Forum Dienstleistungsmanagement. Stauss, B. Gabler, Wiesbaden.
2. Evanschitzky H, v.Wangenheim F, Woisetschläger D (2011) Service & solution innovation: overview and research agenda. *Ind Mark Manag* 40(5):657–660
3. Geisberger E, Broy M (2012) acatech STUDIE – agendaCPS Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems
4. Kagermann H, Wahlster W, Helbig J (2012) Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 – Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0
5. Lusch RF (2011) Reframing supply-chain management: a service-dominant logic perspective. *J Supply Chain Manag* 47(1):14–18
6. Lusch RF, Vargo SL, Tannir M (2010) Service, value networks and learning. *J Acad Mark Sci* 38(1):19–31
7. Nespresso (2013) Von der Bohne bis in die Tasse. <http://www.nespresso.com/de/de/pages/bean-cup-page>. Zugriffen: 20. März 2013
8. Pauwels K, Weiss A (2008) Moving from free to fee: how online firms market to change their business model successfully. *J Marketing* 72(3):14–31
9. Pine II BJ (1993) Mass customizing products and services. *Strategy Leadersh* 21(4):6–55

10. Prasad VN, George SS (2009) Rolls-royce: a manufacturer at your service. ecch the case for learning
11. Storbacka K (2011) A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Ind Mark Manag* 40:699–711
12. Tuli KR, Kohli AK, Bharadwaj SG. (2007) Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *J Mark* 71(July):1–17
13. Ulaga W, Reinartz WJ (2011) Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *J Mark* 75(6):5–23
14. Vargo SL, Lusch RF (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *J Mark* 68(January):1–17
15. Vargo SL, Lusch RF (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *J Acad Mark Sci* 36(1):1–10

Service-orientierte Geschäftsmodelle
Erfolgreich umsetzen

Böhmman, T.; Warg, M.; Weiß, P. (Hrsg.)

2013, XIII, 149 S. 50 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-41624-8