



Das Geschäftsmodell digitalisieren

Weiterentwicklung von Wettbewerbsvorteilen und Wertschöpfung

Roman Stöger

Liegen eine Digitalisierungsstrategie bzw. ein Digitalisierungsprogramm vor, so muss die Organisation entsprechend angepasst und weiterentwickelt werden. Dieser Schritt von der Strategie in die Struktur ist das digitale Geschäftsmodell. Auf Grundlage der Digitalisierungsstrategie werden die Steuerungs-, Geschäfts-, Unterstützungsprozesse, die Vorleistung und die Profitabilität konkretisiert.

Die Finanzdienstleistungsbranche und insbesondere das Banking sind ein Beispiel für die Veränderung des Geschäftsmodells¹ durch die Digitalisierung. Die »alte Welt« war unter anderem durch Folgendes gekennzeichnet: stark personalisierte und analoge Prozesse, dominantes Filialdenken und traditionelle Verkaufskanäle. Eine Filiale der Deutschen Bank hatte als Wettbewerb eine Filiale der Commerzbank, Sparkasse, der Volks- bzw. Raiffeisenbank. Die Mitarbeiter wurden hierarchisch geführt, das Geschäft war über das Jahr relativ gut prognostizierbar, Kundensegmente und Kundenverhalten waren stabil. In der »neuen Welt« ist das Banking zu einem großen Teil nichts anderes als das Anbieten von Plattformen, über die dann die Kunden selbstständig ihre Transaktionen abwickeln, wie etwa ING-DiBA, Comcredit oder Easybank. Das muss nicht zwangsläufig das Ende von persönlichem Kontakt und Kompetenz bedeuten. Auch in Zukunft wird es Kunden geben, die gerade den Faktor Mensch

und das Vertrauen schätzen, etwa bei einem Kredit für das Eigenheim. Aber überall dort, wo der persönliche Faktor keine oder eine geringe Rolle spielt, wird das digitale bzw. Onlinebanking das dominante Geschäftsmodell sein.

Der Begriff »Geschäftsmodell« wird in der Praxis sehr unterschiedlich verwendet.

In der Praxis wird der Begriff des Geschäftsmodells sehr unterschiedlich und zumeist sehr abstrakt verwendet. Daher muss zuerst eine unternehmerische Konkretisierung erfolgen. Elemente eines Geschäftsmodells² sind erstens die Steuerungsprozesse eines Unternehmens: Management, Controlling, Planung usw. Zweitens geht es um die eigentlichen Geschäftsprozesse, d. h. alle Funktionen, die eine Marktleistung entstehen

Elemente des Geschäftsmodells	
1. Steuerungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der führungsrelevanten Prozesse bzw. Funktionen • Durchdringung der Geschäfts- bzw. Unterstützungsprozesse mit den Grundsätzen, Abläufen und Spielregeln der Führung • Nutzung aller Digitalisierungspotenziale in den Steuerungsprozessen (inkl. Schnittstellenmanagement)
2. Geschäftsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung der strategischen Ziele in den Geschäftsprozessen: Kundennutzen bzw. Wettbewerbsvorteile • Klarheit über das richtige Sourcing (Eigen- bzw. Fremdleistung) • Nutzung aller Digitalisierungspotenziale in den Geschäftsprozessen (inkl. Schnittstellenmanagement)
3. Unterstützungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über Beauftragung und Service Levels der Unterstützungsprozesse • Klarheit über das richtige Sourcing (Eigen- bzw. Fremdleistung) • Nutzung aller Digitalisierungspotenziale in den Unterstützungsprozessen (inkl. Schnittstellenmanagement)
4. Vorleistungen bzw. Lieferantenmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Sourcing-Themen aus den Steuerungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen • Klarheit bezüglich Lieferantenstrategie, Lieferantenprozesse und Sourcingpartner • Nutzung aller Digitalisierungspotenziale bei Vorleistungen und Lieferantenprozessen (inkl. Schnittstellenmanagement)
5. Gewinn bzw. Profitabilitätsmodell	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung der Profitabilitätsvorgaben aus der Strategie • Verbindung des Gewinnmodells mit den Prozessen • Sicherstellung von Liquidität und finanzieller Unabhängigkeit

Abb. 1 Elemente des Geschäftsmodells

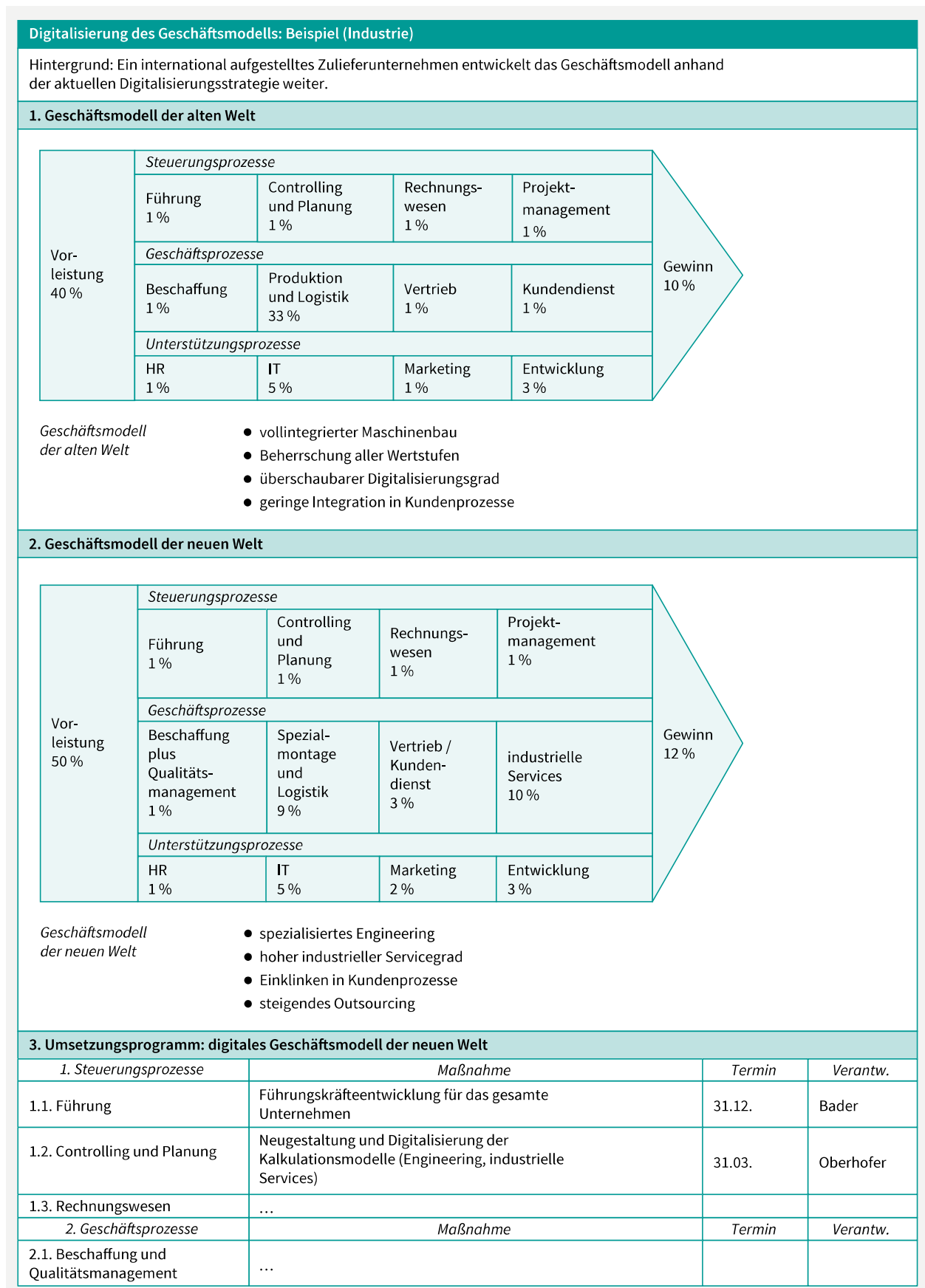


Abb.2 Digitalisierung des Geschäftsmodells am Beispiel der Industrie

lassen und Kundennutzen stiften. In einem Handelsunternehmen sind dies etwa Beschaffung, Warenwirtschaft, Logistik, Verkauf und Kundenservice. Drittens sind die Unterstützungsprozesse zu betrachten wie beispielsweise IT oder Personal. Das vierte Element eines Geschäftsmodells sind die Vorleistungen bzw. das Lieferantenmodell. Gemeint ist all das, was fremdbezogen wird. Fünftens und abschließend geht es um den Gewinn bzw. das Profitabilitätsmodell (vgl. Abb. 1).

Dieses Konzept des Geschäftsmodells ist alles andere als neu bzw. revolutionär, die Grundlagen sind seit Jahrzehnten durch das Wertkettenkonzept eines Michael Porter bzw. die Methodik der Prozesslandkarte bekannt. Wenn die Digitalisierung größere Veränderungen in der Strategie hervorruft, bedeutet dies eine Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation. Das Geschäftsmodell ist somit die Schnittstelle zwischen Strategie und Struktur.

Für die Erarbeitung des digitalen Geschäftsmodells ist eine klare Digitalisierungsstrategie notwendig, in der die Markt- und Produktivitätsziele abgebildet sind. Diese Strategie beinhaltet entsprechende Vorgaben für Funktionen bzw. Prozesse. Ohne strategische Orientierung kann keine sinnvolle Strukturierung erfolgen, insbesondere wenn durch die Digitalisierung größere Veränderungen angestoßen werden.

Der erste Schritt besteht darin, das aktuelle Geschäftsmodell der sogenannten alten Welt zu skizzieren (vgl. Abb. 2). Hier werden entlang der Steuerungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse die wichtigsten Prozesse bzw. Funktionen dokumentiert und quantifiziert. Zusätzlich sind die Vorleistungen und der Gewinn anzugeben. Dies erfolgt in Prozenten und ergibt in Summe 100% des Umsatzes. Es geht nicht um eine punktgenaue Kommastellenrechnung, sondern um eine grobe Abschätzung der Größenverhältnisse, damit Ausmaß und Tiefe der Veränderungen klar werden. Schritt zwei ist die Darstellung des Geschäftsmodells in der neuen Welt mit derselben Methodik. Anhand der Steuerungs-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse bzw. der Quantifizierung wird der Unterschied zur alten Welt sichtbar. Dies kann eine Veränderung im Sourcing und damit in der Vorleistung betreffen, einzelne Prozessstufen können transformiert sein und letztlich kann auch das Profitabilitätsmodell anders aussehen. Der dritte Schritt ist die

Konkretisierung des neuen, digitalen Geschäftsmodells mit Umsetzungsmaßnahmen.

Das Geschäftsmodell ist die Schnittstelle zwischen Strategie und Struktur.

Systemisch betrachtet ist das Geschäftsmodell eine Übersetzung von Strategie in Struktur. Der bekannte Spruch von Chandler »structure follows strategy« ist gerade bei Digitalisierungsthemen besonders herausfordernd, weil größere Veränderungen in der Strategie fast automatisch größere Veränderungen in der Organisation nach sich ziehen.³ Das Modell kann nach erfolgreicher Umsetzung ebenfalls für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, das Prozessmanagement, eine Produktivitätsverbesserung oder Sourcingthemen verwendet werden. Es bildet die Grundlage für die Organisation und letztlich für die Umsetzung der Digitalisierung.

Anwendung und Nutzen

- Gemeinsames Verständnis und Klarheit über das Geschäftsmodell der neuen Welt
- Übersetzung der Digitalisierungsstrategie in die Digitalisierungsstruktur
- Gestaltung der Wertschöpfungsstufen bzw. Prozesse für die Digitalisierung
- Konsequente Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen für die neue Struktur

Anmerkungen

- 1 Hoffmeister, C.: Digital Business Modelling, München 2015, S. 18 ff.
- 2 Stöger, R.: Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 113 ff.
- 3 Vgl. Kreutzer, R. et al.: Digital Business Leadership, Wiesbaden 2017, Kapitel 2.3.



Prof. Dr. Roman Stöger

ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig.

roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at