

Praxis

## **Servicebasierte Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und umsetzen**

September 2018 - Service Bus Dev

Adrienne Schäfer

Katharina Windler

**«Service schlägt Produkt» - Diese Erkenntnis hat sich bei vielen Unternehmen durchgesetzt, jedoch fällt es vielen noch schwer, eine Transformation des Geschäftsmodells Richtung Serviceorientierung umzusetzen. Aktuelle Forschung hebt die Wichtigkeit der Value Proposition in diesem Prozess hervor und zeigt ein mögliches Vorgehen bei der Transformation auf.**

Autobauer entwickeln sich zu Mobilitätsanbietern, PC-Hersteller zu IT-Dienstleistern und Messgerätehersteller betreiben Co-Engineering & Plant Asset Management. Wie kann das Business Development vorgehen, um eine erfolgreiche Transformation des Geschäftsmodells in Richtung Serviceorientierung zu steuern? Diese Frage stand im Mittelpunkt eines von der Innosuisse (vormals KTI) geförderten Forschungsprojekts, an dem Schweizer Unternehmen, Wissenschaftler der Hochschule Luzern sowie bruhn+partner beteiligt waren. Die Erkenntnisse legen nahe, die «Value Proposition» (das «Wertversprechen») in den Mittelpunkt zu stellen und diese so zu gestalten, dass die individuellen Probleme des Kunden gelöst werden.

**„Die Erkenntnisse legen nahe, die «Value Proposition» (das «Wertversprechen») in den Mittelpunkt zu stellen und diese so zu gestalten, dass die individuellen Probleme des Kunden gelöst werden.“**

«Geschäftsmodellierung auf der Basis  
serviceorientierter Value Propositions»

# TOOLBOX

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts  
**HOCHSCHULE  
LUZERN**  
Wirtschaft  
FH Zentralschweiz

**bruhn partner** /

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde eine Toolbox zur Entwicklung und Umsetzung serviceorientierter Geschäftsmodelle erarbeitet. Beteiligt waren bruhn+partner, die Luzerner Kantonalbank, Pistor und die Hochschule Luzern – Wirtschaft. Weitere Informationen: unter <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=3517> oder [info\(at\)bruhn-partner.com](mailto:info(at)bruhn-partner.com).

## **Service als immer wichtigerer Teil des Wertversprechens**

Geschäftsmodelle charakterisieren die ökonomische Logik eines Unternehmens und zeichnen sich durch die Value Proposition aus. Die Value Proposition legt dar, wie das Unternehmen Wert für seine Kunden generiert. Im Zuge der Digitalisierung wird Service für Unternehmen aller Branchen mehr und mehr zu einem wesentlichen Teil der Positionierung im Wettbewerb und zur Grundlage erfolgreicher Geschäftsmodelle. Doch stellt die servicebasierte Geschäftsmodellinnovation das Business Development vor grosse Herausforderungen. Vielen Unternehmen fällt immer noch schwer, serviceorientierte Value Propositions so zu formulieren, dass sie für den Kunden nutzenstiftend sind und gleichzeitig das Unternehmen so zu organisieren, dass dieses Wertversprechen eingehalten werden kann. Folgendes Vorgehen kann Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung servicebasierter Value Propositions unterstützen:

**„Im Zuge der Digitalisierung wird Service für Unternehmen aller Branchen mehr und mehr zu einem wesentlichen Teil der Positionierung im Wettbewerb und zur Grundlage erfolgreicher Geschäftsmodelle.“**

### **1) Business Case und Ecosystem bestimmen**

Die Definition des Business Case dient zur Eingrenzung des Geschäftsfalls, für den eine neue Value Proposition ausgearbeitet werden soll. Das Ecosystem beschreibt das dynamische Umfeld, in dem ein Unternehmen mit anderen Akteuren

Austauschbeziehungen eingeht und mit ihnen Wert generiert. Mit der Beschreibung des Business Case und des Ecosystems werden relevante interne Faktoren (z.B. wieviel Umsatz wird mit dem Business Case generiert?) sowie externe Faktoren (z.B. wer sind unsere wichtigsten Konkurrenten oder gibt es neue Technologien, die das Umfeld beeinflussen?) identifiziert.

## **2) Service-Bedürfnisse analysieren**

Kunden sind vorrangig nicht an Produkten oder Dienstleistungen interessiert, sondern an der Lösung ihrer Probleme. Daher ist die Auseinandersetzung mit den Servicebedürfnissen aus Kundensicht zentral bei der Entwicklung einer neuen Value Proposition. Diese Bedürfnisse können durch eine Kundenprozessanalyse oder Service Benchmark-Analyse ermittelt werden.

**„Vielen Unternehmen fällt immer noch schwer, serviceorientierte Value Propositions so zu formulieren, dass sie für den Kunden nutzenstiftend sind und gleichzeitig das Unternehmen so zu organisieren, dass dieses Wertversprechen eingehalten werden kann.“**

## **3) Service Value Proposition definieren**

Die zukünftige Ausrichtung der Value Proposition wird so bestimmt, dass die vorherig identifizierten Kundenbedürfnisse optimal befriedigt werden. Das Wertversprechen wird definiert mit Hilfe von Kernaussagen zu Zielgruppe, zum Kundennutzen und zu den Kundenprozessen, die durch die Leistung des Unternehmens unterstützt werden können.

## **4) Serviceideen und -konzepte konkretisieren & priorisieren**

Die basierend auf der vorherig bestimmten Value Proposition geplanten Serviceideen werden für alle unternehmensinternen Stakeholder nachvollziehbar definiert und beschrieben. Anschliessend werden sie mit Hilfe eines Scoringmodells priorisiert. Es werden unternehmensinterne Kriterien (z.B. Top-Management Unterstützung) und -externe Kriterien (z.B. Marktpotenzial) in Hinblick auf die Attraktivität und Umsetzbarkeit der Servicekonzepte geprüft, um das vielversprechendste Servicekonzept zu identifizieren.

## **5) Zahlungsbereitschaft messen**

Mit der Zahlungsbereitschaft wird untersucht, welchen Preis die Kunden zu zahlen bereit sind. Sie ist daher Grundlage für das Pricing der Dienstleistung - ein wesentliches Element des Dienstleistungsangebots gegenüber dem Kunden neben dem Dienstleistungskonzept. Zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft können beispielsweise folgende methodische Ansätze gewählt werden: Direkte Abfrage, Bestimmung der Preis-Absatz-Funktion, Conjoint Measurement Ansatz.

## **6) Service Value Proposition umsetzen**

Neue Dienstleistungen müssen intern implementiert und extern in den Markt eingeführt werden. Bei der internen Implementierung werden die internen Voraus-

setzungen für die Umsetzung der Service Value Proposition geschaffen. Hierzu wird der Serviceprozess designt und die erforderlichen Ressourcen werden spezifiziert. Bei der externen Markteinführung ist zu beachten, welche Zielkunden in Frage kommen und mit welcher Botschaft der Nutzen des neuen Services kommuniziert wird. Da Dienstleistungen meist nicht getestet oder vor Nutzung begutachtet werden können, ist die Verdeutlichung oder Visualisierung des Nutzens gegenüber dem Kunden ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Als Nebeneffekt helfen Massnahmen der Nutzenvisualisierung zusätzlich, die Mitarbeitenden vom Nutzen der Dienstleistungen zu überzeugen.