

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen für kleine Zulieferunternehmen basierend auf drei Fallstudien

Ausgangssituation und Ziele

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Der Einsatz neuer, digitaler Technologien verändert traditionelle Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle grundlegend. Junge, innovative Unternehmen, wie z. B. Uber oder Airbnb, zeigen, dass sich durch die Nutzung digitaler Informationssysteme Marktanteile schnell zum Nachteil etablierter Unternehmen verschieben können und sich Branchen disruptiv verändern (Bovenschulte, 2018). Dies betrifft nicht nur große Unternehmen, sondern insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die den größten Teil der österreichischen Wirtschaft ausmachen. Nahezu alle in Österreich registrierten Unternehmen (99,6%) werden als KMU eingestuft (BMDW, 2018). 65% der Beschäftigten, 63% der Umsätze und 59% der Bruttowertschöpfung sind KMU zuzurechnen (WKO 2018). Innerhalb der Gruppen der KMU sind die meisten Beschäftigten (24%) in Kleinunternehmen (9-49 MitarbeiterInnen) tätig. Für Österreich von besonderer Bedeutung sind dabei eigentümergeführte, produzierende Zulieferunternehmen.

Während es für Konzerne bereits eine Reihe von Untersuchungen gibt, wie Unternehmen die digitale Transformation erleben, welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und wie sie diesbezüglich Zukunftssicherheit aufbauen können, ist dies für österreichische KMU bis dato noch nicht systematisch untersucht worden. Um diese Lücke zu schließen, werden im Rahmen dieser Arbeit in einem ersten Schritt drei Unternehmensfälle untersucht. Die hier präsentierten Fallanalysen beschäftigen sich mit der Frage, wie kleine österreichische Zulieferunternehmen mit dieser Herausforderung umgehen.

Digital Business Model Framework

Peter Weill und Stephanie Woerner (ua. 2013, 2017, 2018) vom Center for Information Systems Research (CISR) der MIT Sloan School of Management haben sich empirisch mit strategischen Handlungsoptionen beschäftigt. Sie liefern etablierten Unternehmen eine konzeptionelle Hilfe, um ihre strategische Unternehmensposition im Kontext der digitalen Transformation richtig einzuschätzen und das Unternehmen durch den Einsatz digitaler Technologien weiterzuentwickeln. Ihr zentrales Ergebnis ist das Digital Business Model (DBM) Framework. Dieses Framework wird als einfache 2x2-Matrix dargestellt (siehe Abbildung 1). Unternehmen bzw. ihre Business Units werden in eines von vier Feldern eingeordnet. Dadurch lassen sich

einerseits Erfolgspotenziale aktueller Geschäftsmodelle beurteilen und andererseits Entwicklungspfade für strategisch erfolgreichere, stärker digitale Geschäftsmodelle erkennen. Die Einordnung in die Matrix erfolgt mit Hilfe von zwei Fragen:

Frage 1: Welchem Geschäftsmodell entsprechen die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten, Kunden und Kooperationspartnern? In Abbildung 1 auf der horizontalen Achse abgebildet.

- Ist ein Unternehmen eher Teil einer „traditionellen“, linearen Wertkette?
- Ist ein Unternehmen in einem vernetzten Ökosystem tätig?

Frage 2: Wie gut kennt ein Unternehmen die Bedürfnisse und die Entscheidungsprozesse der Endverbraucher bzw. Nutzer seiner Produkte oder Services? Intensiver oder geringer als der Wettbewerb, in Abbildung 1 auf der vertikalen Achse abgebildet.

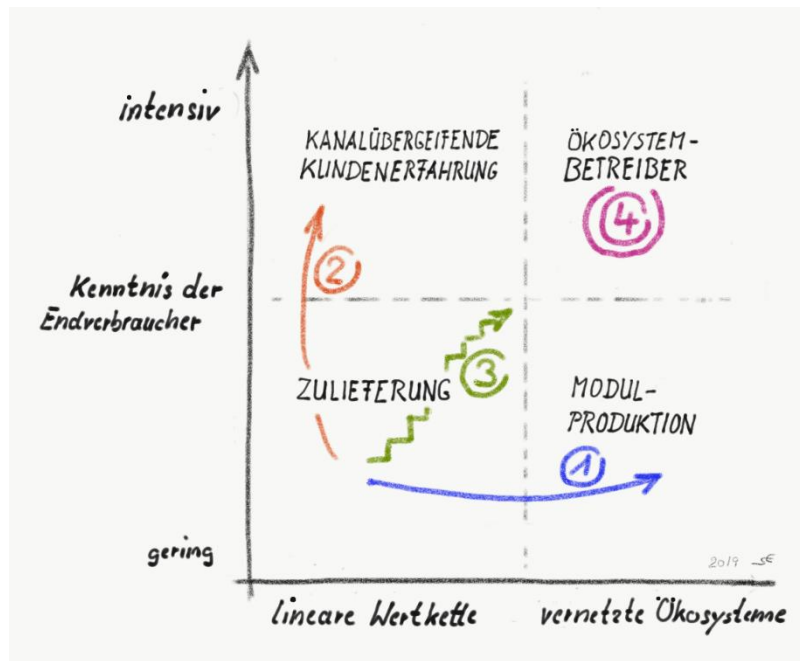


Abbildung 1: Digital Business Model (DBM) Framework, übersetzt nach Weill und Woerner (2018, S. 8 und 42)

Die Ergebnisse von Weill und Woerner basieren auf Fallanalysen zu Kooperationspartnern des MIT — durchgängig große und sehr große Unternehmen, häufig mit US-Headquarter. In der hier vorliegenden Untersuchung wird die Arbeit von Weill und Woerner erstmalig auf kleine Zulieferunternehmen übertragen. Anhand von drei Unternehmensfällen wird so der aktuelle Bedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten hinsichtlich der digitalen Transformation untersucht. Die Ergebnisse sollen zu einer besseren Einschätzung österreichischer KMU bezogen auf den Stand der digitalen Transformation des eigenen Unternehmens führen sowie Pfade zur Weiterentwicklung aufzeigen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Methodik

Die hier präsentierte Arbeit baut auf der Analyse von drei Fallstudien nach dem Verständnis von Robert Yin (2013) auf. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach der Definition der Europäischen Union für „Kleinere Unternehmen“, das heißt untersucht wurden Unternehmen, deren MitarbeiterInnenzahl 49 nicht überschreitet und deren jährlicher Umsatz maximal 10 Mio. Euro beträgt. Zudem sind alle drei Unternehmen produzierende Zulieferbetriebe, die jedoch in unterschiedlichen Branchen tätig sind. Das Haupttätigkeitsfeld der Unternehmen ist die Genussmittelproduktion, die Chemieproduktion sowie der Werkzeugbau. Die Vorgehensweise ist dabei grundsätzlich theoriegeleitet — hier ausgehend vom Digital Business Model Framework. Wobei diese „Theorie“ noch nicht ausreichend verdichtet ist, um mit Hilfe quantitativer Methoden zu erheben.

Die Untersuchung dieser drei Fälle erfolgte sowohl durch Dokumentenanalysen (insbesondere der Internetauftritt der Unternehmen) als auch durch semistrukturierte Interviews mit den Eigentümer-Geschäftsführern. Die Interviewten wurden im Vorfeld schriftlich über Ziele und Ablauf der Interviews informiert. Die Interviewdauer betrug zwischen 50 und 60 Minuten. Zwei der Interviews wurden von drei Strategie- und DigitalisierungsspezialistInnen aus dem Hochschulbereich geführt, ein Interview von zwei entsprechenden ExpertInnen. Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. In der Folge wurden die Transkripte herangezogen, um eine Einstufung der Unternehmen in das oben beschriebene Digital Business Model Framework vorzunehmen.

Neben den beiden Fragengruppen zur Einstufung im Digital Business Model Framework wurden folgenden Themen erhoben:

- die Einschätzung der Bedrohung des aktuellen Geschäftsmodells durch den Einsatz digitaler Technologie
- die Bedeutung digitaler Technologie für operative Verbesserungen.

Ergebnisse

Erste Ergebnisse zeigen, dass sich das von Weill und Woerner entwickelte Modell grundsätzlich auf die Situation kleiner Zulieferunternehmen übertragen lässt. Im Rahmen der Interviews war es möglich, zusammen mit den Unternehmern

- den aktuellen Einfluss der digitalen Transformation auf das Unternehmen zu erarbeiten
- die Bedrohungen, aber auch die Chancen der Veränderungen einzuschätzen
- die Bedeutung des Wissens über Endkunden zu verdeutlichen

und zusätzlich die strategische gegenüber der operativen Relevanz der Digitalisierung zu analysieren.

In den drei untersuchten Fällen lassen sich gemeinsame Muster erkennen: Aktuell verfolgen die Unternehmer die digitale Transformation quasi „aus der Distanz“. Konkret haben sich ihre Geschäftsmodelle noch nicht verändert. Erst in der intensiven Diskussion werden zukünftige Bedrohungen deutlich. Auf mittlere Frist (5 Jahre) sind in einem Fall bis zu 25%, in einem zweiten Fall sogar bis zu 60% des aktuellen Umsatzes bedroht.

Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse der drei untersuchten Fälle in der von Weill und Woerner entwickelten Matrix. Jede Farbe entspricht einem Fall. Dabei wird zwischen in den Unternehmen grundsätzlich vorhandenen Kenntnissen über Produktnutzer bzw. Endverbraucher (Kreise) und systematisch dokumentierten Kenntnisse (volle Punkte) unterschieden:

- Alle drei Unternehmen sind fest in klassischen linearen Wertschöpfungsketten verankert (X-Achse). Vorstellungen, wie digital vernetzte Ökosysteme Geschäftsmodelle verändern könnten, sind nur sehr vage vorhanden.
- Die drei Geschäftsmodelle bauen auf sehr spezifischem Nischen-Know-how, flexibler Anpassung der Produkte an individuelle Kundenbedürfnisse sowie vor allem auf den persönlichen Kontakten und den genauen Kenntnissen der konkreten NutzerInnen der Produkte auf (Y-Achse).

Folgt man dem Modell von Weill und Woerner stellt die Transformation der Flexibilität und des intensiven Kontakts mit den Produktnutzern die zentrale Herausforderung auf dem Weg zu digitalen Geschäftsmodellen dar. Gelingt dies, lassen sich neue, u.U. skalierbare Geschäftsmodelle entwickeln. Aktuell sehen die Unternehmer ihre Geschäftsmodelle allerdings als im Kern nicht digitalisierbar. Das könnten dazu führen, dass Wachstumschancen nicht wahrgenommen werden und die aktuellen Geschäftsmodelle schleichend an Relevanz und Marktanteil verlieren.

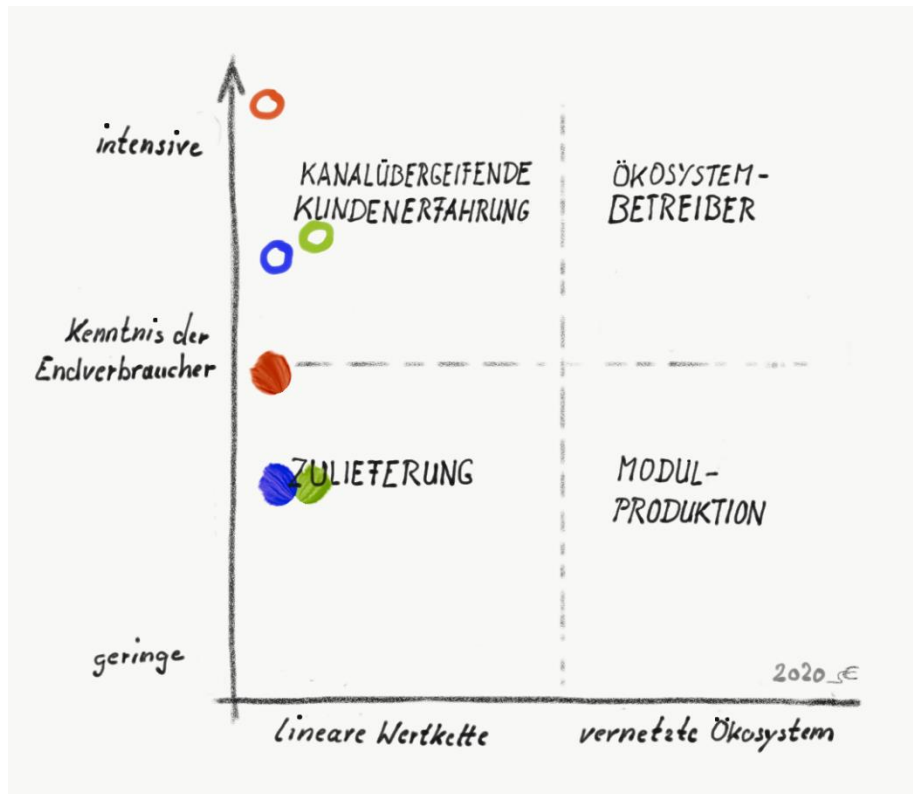


Abbildung 2: Ergebnisse der drei untersuchten Fälle in der von Weill und Woerner entwickelten Matrix

Ausblick

Auch wenn es deutliche Parallelen zwischen den drei Fällen gibt, sind diese Ergebnisse selbstverständlich in keiner Weise repräsentativ. In einem nächsten Schritt ist die Erhebungsmethodik daher soweit zu standardisieren, dass eine quantitative Befragung möglich wird. Dies würde dann eine repräsentative Studie zu Auswirkungen der digitalen Transformation auf KMU in Österreich erlauben. In einem dritten Schritt sollen typische Entwicklungspfade identifiziert werden.

Literatur

- BMWD (2018): Mittelstandsbericht 2018, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), abrufbar unter <https://www.bmdw.gv.at/Themen/>
- Bovenshulte, M./Priesack, K./Apt, W. (2018): Die digitale Transformation von Unternehmen, in: Working Paper of the Institute for Innovation and Technology, Nr. 44, Institut für Innovation und Technik (iit), Berlin.
- Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/Mittelstandsbericht.html (Stand 07. 01. 2020).

- Weill, P./Woerner, St (2013): Optimizing Your Digital Business Model, MIT Sloan Management Review, March
- Weill, P./Woerner, St (2017): Is Your Company Ready for a Digital Future?, MIT Sloan Management Review, December
- Weill, P./Woerner, St. (2018): What's Your Digital Business Model? Harvard Business Review Press, Boston/MA
- WKO (2018): Wirtschaftskraft KMU, abrufbar unter <https://news.wko.at/news/oesterreich/wirtschaftskraft-kmu2018.pdf> (Stand 7.1.2020)
- Yin, R. (2013): Case Study Research. Design and Methods, SAGE