

Viele Unternehmen haben die Chancen der Digitalisierung erkannt, verhalten sich aber zurückhaltend oder abwartend, die damit verbundenen Chancen und Potenziale zu heben. Kostensteigerung und Produktivitätssteigerung stehen bei ihnen stattdessen im Vordergrund - Innovationen oder gar die Entwicklung digitaler Strategien werden bewusst vernachlässigt. Fragt man nach den Gründen, so werden Komplexität und Geschwindigkeit der technischen Entwicklungen, hohe Investitionsbedarfe und signifikante Sicherheitsbedenken als wesentliche Gründe für das passive Agieren genannt.

Auf der Konsumentenseite stellt sich die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer und teils disruptiver Lösungen drastischer dar. Facebook, der flash drive, das Smartphone, der tablet-Computer, die Plattformen android und youtube, google maps und street view, um nur einige zu nennen, vereinnahmen zumindest immer zwei Aspekte: die Voraussetzung einer hochskalierbaren Technologie gepaart mit der Entwicklung neuer Anwendungsfälle bzw. Geschäftsmodelle verbunden mit einer rasanten Adaption bzw. Akzeptanz. Der Begriff der Digitalisierung bzw. der Digitalen Transformation hat sich in diesem Zusammenhang besonders nachhaltig etabliert.

Was passiert gerade?

Ich nenne es die New New Economy': alle grundlegenden, klassische betriebswirtschaftliche Prinzipien und Modelle werden gerade auf den Kopf gestellt'



Die (Technologie)Treiber Mobile, Cloud, Big/Smart Data und Social Media beginnen jetzt erst, ihr Potenzial zu entwickeln!

Wir stehen hier erst am Anfang! Das Internet der Dinge – oftmals als Synonym für die vollständige digitale Vernetzung aller physischen Gegenstände verwendet – beginnt gerade, sich explosionsartig zu entwickeln. Damit werden beispielsweise in der Industrie die Voraussetzungen zur flexiblen und hocheffizienten Produktion geschaffen, indem erstmals eine vollintegrierte, echtzeitgetriebene Prozesssimulation, -überwachung, -steuerung und - optimierung erfolgen kann. Die schlussendlich notwendige Entwicklung neuer, aus heutiger Sicht disruptiver Geschäftsmodelle steckt dagegen noch in den Kinderschuhen.

Zudem lohnt ein weiterer Blick auf die Konsumentenseite: das Smartphone ist uns lieb und teuer geworden. Gerade haben wir uns daran gewöhnt und wollen es nicht mehr missen. Provokativ könnte man sagen, einige nutzen es immer noch zum Telefonieren, mehrheitlich fungiert es aber über sogenannte Apps als Digitalisierungs— und Kommunikationsschnittstelle in alle Lebensbereiche: Unterhaltung, Sport- und Freizeit, Navigation, Steuerung von Geräten und der Infrastruktur im eigenen Wohnbereich und vieles mehr. Doch wir werden es sicherlich erleben, dass auch das Smartphone — so wie wir es jetzt gerade noch nicht einmal 10 Jahre kennen —, nach einer weiteren Dekade nicht mehr existieren wird. Alternative Wege der sogenannten Human Computer Interaction (HCI), wie bspw. Gesten und Sprache, werden das Smartphone vollständig ersetzbar machen.

Alles steht und fällt mit der Akzeptanz von Technologien, und Akzeptanz korreliert mit Nutzen und Mehrwert!

Ein weiterer Aspekt darf nicht außer Betracht gelassen werden: die Akzeptanz und die Priorisierung der Digitalen Transformation in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Die zentrale Fragestellung hierbei ist immer dieselbe: Sind wir (Menschen) überhaupt in der Lage, die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuschöpfen oder noch provokativer: stehen wir nicht auch teils dem Fortschritt im Wege? Beinahe regelmäßig wird in Studien dargelegt¹, dass die Bedeutung der Digitalisierung in vielen Unternehmen immer noch nicht voll erkannt wird und damit auch eine entsprechende Priorität beigemessen wird. Wie immer man dazu heute stehen mag, auch dies wird sich in der nächsten Dekade signifikant ändern!

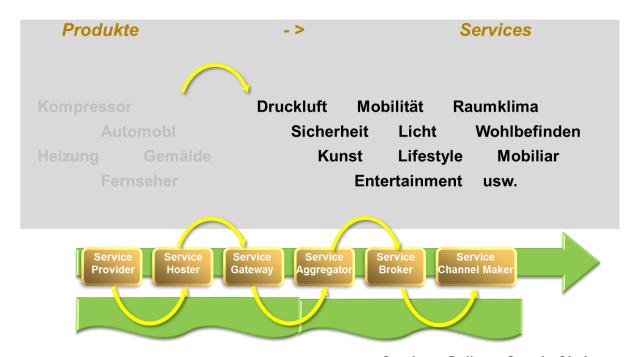


Ein wesentlicher Schlüsselfaktor zur Schaffung erfolgreicher digitaler Geschäftsmodelle scheint in der Schaffung eines unmittelbaren Nutzens/Mehrwerts zu liegen. Einfache, schnelle Erfolge generierende Lösungen sind augenscheinlich zielführender als komplexe, aufwändige, erklärungsbedürftige Anwendungen. Die Informationsüberfrachtung hat dazu geführt, dass die Gewinnung der Aufmerksamkeit der Menschen zum knappen Gut geworden ist. Es gilt daher immer mehr, den Menschen in wenigen Sekunden von dem Mehrwert einer Lösung zu überzeugen. Wer dies schafft, wie beispielsweise die großen bekannten Internetplattformen, ist nicht nur nachweislich erfolgreich sondern profitiert massiv von den exponentiellen Skaleneffekten eines internetbasierten Geschäfts.

_

¹ Beispielhaft hierzu: Deutschlandstudie, etventure & GfK, 2016

Fundamentale Bausteine: 'Servitisierung'/Transformation (Internet der Dienste – IoT + plus Internet of Services - IoS)



Services Delivery Supply Chain

Der reine, klassische Produkt-Verkauf wird durch service-basierte Geschäftsmodelle zunächst erweitert und schlussendlich vollständig ersetzt werden. Ansätze wie "Mieten statt Kaufen", "Pay per Use" sind heute bereits in der Diskussion und in der Markteinführung und werden die künftigen Geschäftsmodelle dominieren.

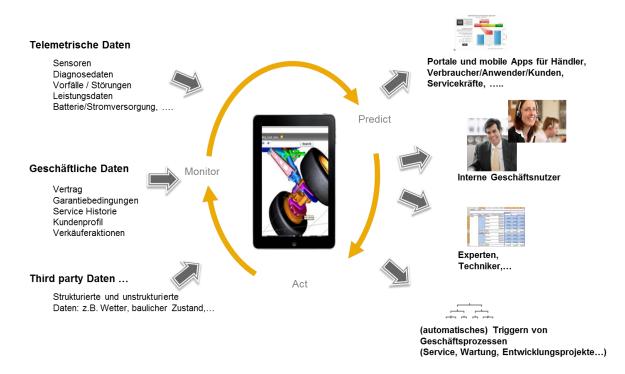
Ein einfaches Beispiel: statt einem Verkauf eines Industriekompressors, bietet es sich an, Druckluft als Dienst zu verkaufen, d.h. auf der Käuferseite entfällt vollständig die Investition in ein hochpreisiges Anlagegut. Auf der Produzenten-/Verkäuferseite entsteht im Gegenzug ein Geschäftsmodell, welches einen kontinuierlichen Erlösstrom generiert, der zudem über weitere Dienste wie bspw. Wartung, garantierte Ausfallsicherheit, unterschiedliche Qualitäten der Druckluftgüte, etc. ausgebaut werden kann.

Im Wesentlichen kann man die Schritte einer Service-Transformation in die folgenden 3 Stufen einteilen:

- 1) Produktverkauf plus Serviceangebote nach Bedarf
- 2) Produktverkauf plus erweiterte Serviceangebote (value add services) wie bspw. vorausschauende Wartung. Services werden zum Differenzierungsmerkmal (USP = unique selling point)
- 3) Reiner Serviceverkauf Vollständig individualisiertes Lösungsangebot für den Kunden

Services können künftig beliebig ausgetauscht und kombiniert werden, man spricht auch von Services Supply Chains.

Industrieanlagen, Baugruppen, ... Vorausschauende Wartung (echtzeitdatenbasiert): Predictive Maintenance'



Daten und Informationen stellen eine weitere entscheidende Grundlage für erfolgreiche Digitale Geschäftsmodelle dar. Insellösungen, wie sie heute noch vorherrschend existieren, und lediglich einen exklusiven und isolierten Datenaustausch zwischen fest definierten Geschäftspartnern ermöglichen, sind wenig sinnvoll und zukunftsträchtig. Kombiniert man hingegen Daten aus unterschiedlichsten Quellen und generiert hieraus wertvolle Informationen und Entscheidungshilfen für unterschiedlichste Anwender wie bspw. Konstrukteure, Betreiber, Finanzierer, Versicherer, usw., entstehen unmittelbar signifikante Skaleneffekte. Lösungen, wie bspw. die vorausschauende Wartung ("Predictive Maintenance"), bedienen sich unterschiedlichster Datenquellen und "errechnen" mit Hilfe intelligenter Algorithmen eine potenzielle Restlaufzeit bzw. die Notwendigkeit einer in Kürze durchzuführenden Wartung. In Kombination mit den zuvor beschriebenen service-basierten Lösungsangeboten, entsteht damit eine "Premiumlösung", die sich maßgeblich vom Wettbewerb differenziert.

Varianten von Digitalen Geschäftsmodellen (Auszug)

Noch ein weiterer fundamentaler Baustein: Neue Geschäftsvarianten!



Bildquelle: DFKI GmbH

Freemium (Free + Premium): Physisches Produkt + kostenfreie Basisservices => Premiumservices werden kostenpflichtig Bsp. (heute): Smart Home, Skype, Dropbox, ...

Digital Add-On / Digital Lock-In: Physisches Produkt + kostenpflichtige Zusatzservices – ggf. Abhängigkeit vom Anbieter!

Bsp. (heute): Verschlüsselungsservices, aber auch Kundenbindungspogramme, Rabattprogramme, Druckpatronen, elektronische Freischaltung von Zusatzfunktionen,

Products as Point of Sales (PoS): Physische Produkte werden zum Multiplikator Bsp. (heute): Augmentierung, Vernetzte/Fahrende Werbeträger,



Bildquelle: Mobile Brand Blog - Dominos Pizza

Fazit und Empfehlungen:

Vernetzte Werbeflächen

- Die Informationstechnologie/Digitalisierung ist ein Fortschrittstreiber und "Enabler" mit schier unendlichen Möglichkeiten.
- Der nahtlose Einsatz multi-medialer und vernetzter Technologien in allen Lebensund Wertschöpfungsbereichen muss zur Selbstverständlichkeit werden.
- Es genügt aber nicht, bestehende Modelle zu Digitalisieren. Vielmehr müssen völlig neue (Geschäfts-)Modelle entwickelt, etabliert und als Chance, nicht als Bedrohung, gesehen werden.
- Die Innovationszyklen müssen sich technologiegestützt verkürzen.
 Multidisziplinarität und Diversity nicht reden, sondern leben!
- Kreativität wird mehr denn je gefragt, mindestens genauso Veränderungsbereitschaft. Aus "Fehlern Lernen" muss zur Selbstverständlichkeit werden.
- Kleine Schritte gehen, aber dies nachhaltig und mit einem gesundem Maß an Risikobereitschaft.

Kontaktdaten:

Prof. Dr. Martin Przewloka

martin.przewloka@iesy.net