

Fünf vor Zwölf!

Digitale Geschäftsmodelle in der Bauzulieferindustrie

Die radikale Umwälzung durch die Digitalisierung in verschiedensten Anwendungsfeldern und Branchen ist in aller Munde. Manch einen mag das schon gehörig nerven – und doch kann man nicht laut und deutlich genug betonen: Die Digitalisierung schafft neue Chancen, neue Wertschöpfungs- und Erlösmodelle und wird zahlreiche gültige Spielregeln außer Kraft setzen! Dies gilt ohne Einschränkung auch in der Bauzulieferindustrie und insbesondere in der Gebäudetechnik.

Im Segment Technische Gebäudeausrüstung (TGA) geht es bei der Digitalisierung nicht nur um offensichtliche Themen wie Smart Home oder Industrie 4.0 im Umfeld der Produktion. Es geht vielmehr auch um die Digitalisierung von Prozessen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (Industrie, Handel, Fachhandwerker, Auftraggeber), um Building Information Modeling (BIM) und um neue Leistungen und Lösungen für die Beteiligten, kurz: Inhaltlich neue Geschäfts- oder gar Erlösmodelle.

Hausaufgabe Digitalisierungsstrategie

Beim Blick auf den Markt zeigt sich ein überraschendes und – aus Sicht der etablierten Player – zugleich erschreckendes Bild: Obwohl sie einen erheblichen Vorsprung im Hinblick auf Zugang und Vertrauen zu den wichtigen Entscheidern in Handel, Fachhandwerk oder bei den Fachplanern haben und sich seit fast 20 Jahren zumindest teilweise mit Smart Home-Themen befassen, werden sie von branchenfremden Playern oder Start-ups bedroht. Wo eigentlich eine hinreichende Basis vorhanden sein sollte, um neue Leistungsangebote mit differenzierendem Nutzen für die verschiedenen Zielgruppen marktgerecht zu entwickeln, lassen sich etablierte Unternehmen ihre marktführende Rolle aktuell streitig machen.

Der klassischen Bauzulieferindustrie gelingt es in der Breite derzeit einfach nicht, ihren Vorsprung zu kapitalisieren. Die wenigsten Unternehmen haben eine klare Antwort auf die Frage nach ihrer digitalen Agenda bzw. ihrer Digitalisierungsstrategie.

Doch was sind die typischen Ursachen für diesen „verhaltenen“ Erfolg? In unterschiedlichem Maße zeigen sich in zahlreichen Unternehmen folgende Engpässe:

- Digitalisierung ist noch immer keine Chefsache!

Digitalisierung wird nicht unternehmensübergreifend und ganzheitlich verstanden – deshalb ist eine klare Digitalisierungsstrategie bzw. –agenda nur selten zu erkennen.

- „Resortdenke“ überwiegt!
Nur selten wird ein Produkt zusammen mit der Vermarktungsstrategie für die heterogenen Zielgruppen und mit einem neuen Nutzenprofil funktionsübergreifend entwickelt.
- Bedrohung? Gibt's nicht!
Externe Player, egal ob Apple, Google oder dynamische Neugründungen werden nicht ernst genommen.
- Mangelware digitale Kompetenz!
Mechanische Lösungen erfordern andere Kompetenzen als Elektronik bzw. Software-basierte Funktionalität und Interaktion – entsprechend muss die zugrundeliegende Innovations- und Entwicklungsstrategie sowie deren Organisation angepasst werden.
- Traditionen gehen vor!
Ansätze oder gar Geschäftsmodelle, die an „traditionellen Spielregeln“ wie z.B. 3-Stufigkeit, Rolle des Großhandels, Autonomie des Handwerks rütteln, werden wie ein Tabu behandelt – und damit wertvolle Chancen vertan.

„Geheimrezept“ für die Digitalisierung?

Doch wie kann ein zukunftsfähiges digitales Leistungsangebot aussehen? Gleich vorweg: Ein Geheimrezept gibt es selbstverständlich nicht. Doch mit einfachen Grundsätzen in der Konzeption und dem Mut althergebrachte Grenzen zu überwinden, kann es den Spie-



Abb. 1: Facetten zur Gestaltung der Digitalisierung in der Bauzulieferindustrie

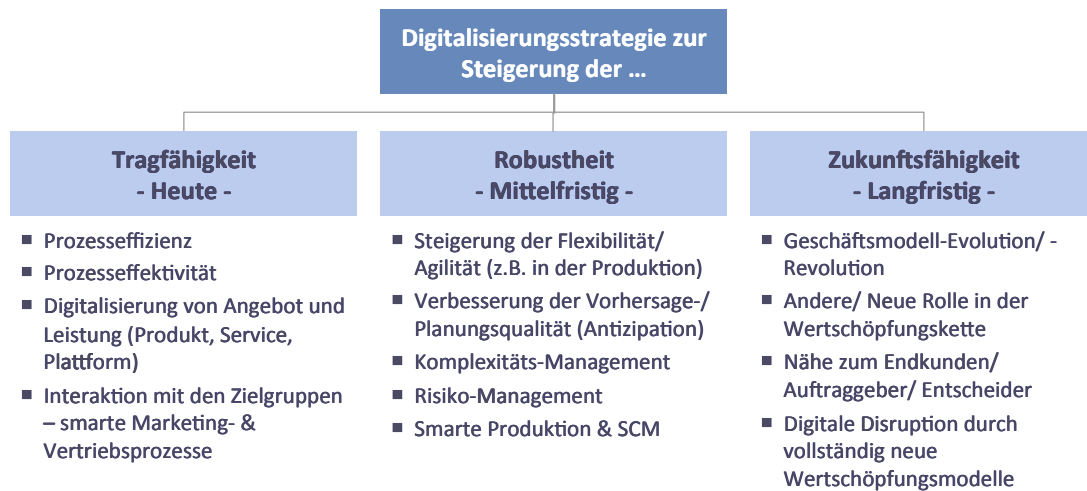


Abb. 2: Zeitlicher und inhaltlicher Umfang der digitalen Weiterentwicklung



Florian Kaiser Leiter des Geschäftsbereichs Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner.



Jean-Francois Pauly, Leiter Competence Center Digitalisierung bei Dr. Wieselhuber & Partner.

lern der Bauzulieferindustrie durchaus gelingen, ihren Vorsprung zu kapitalisieren. Zentraler Erfolgsfaktor bei der Gestaltung von neuen Leistungsangeboten im Kontext der digitalen Transformation ist die Identifikation künftig relevanter Entscheider. Die wichtigste Frage, die zu klären ist, lautet: Wie wird

Branchenstruktur in Zukunft aussehen, wie die Zielgruppen? Denn genau für sie muss ein Angebot entwickelt werden, das - ausgehend vom Auftraggeber, über das Fachhandwerk bis hin zum Hersteller - einen differenzierenden sowie relevanten Nutzen stiftet und gut verständliche Leistungen anbietet.

Die denkbaren Ansätze sind vielfältig: Sie reichen von der aktiven Optimierung der Betriebs- und Energiekosten, der Vermeidung von Wartung durch proaktiven (erlösgenerierenden) Service bis hin zu Kooperationen mit Energieversorgern oder Versicherungen. Sobald es gelingt, durch die gezielte Nutzung von Daten Leistungen mit erlebbarem, „echtem“ Nutzen anzubieten, ergeben sich ganz neue Bindungen zwischen den verschiedenen Beteiligten der Wertschöpfungskette. Die Grenzen zwischen smarten Funktionalitäten, digitaler Planung und optimiertem Betrieb (durch BIM) sowie Einbindung von Fachhandwerk und externen Dritten sind dabei fließend aber auch komplex.

Diese Komplexität ist mit Sicherheit eine der größten Herausforderung auf dem Weg in die Digitalisierung, denn kreativ entwickelte Ansätze müssen konsequent in die „vermarktete“ Realität überführt werden. Dabei sollten sich alle Beteiligten bewusst sein: Nur selten gelingen Veränderungen mit einer Revolution, mit einem einzigen großen Wurf. Wesentlich erfolgversprechender ist es, Ansätze in evolutionären Schritten weiter zu entwickeln, die Beteiligten schrittweise mitzunehmen und oben genannte Fallstricke von Beginn an zu vermeiden.

Grundsätzlich gilt: Selbstverständnis und Positionierung des Unternehmens müssen bei

der Entwicklung von digitalen Geschäfts- oder Erlösmodellen auf jeden Fall kritisch und in seiner ganzen Breite hinterfragt werden. Nur dann kann eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens, seiner Wertschöpfung und seiner Organisation erfolgreich auf den Weg gebracht werden! Die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle kann sich dabei an den drei folgenden Stoßrichtungen orientieren und diese bewusst adressieren – oder eben bewusst NICHT adressieren:

- Optimierung der Tragfähigkeit als qualitative Weiterentwicklung des gegenwärtigen Geschäftsmodells, häufig noch nahe am Bestehenden.
- Optimierung der Robustheit als mittelfristige Steigerung der Agilität und des Widerstandes gegen unvorhergesehene Ausschläge der Umgebungsvariablen.
- Steigerung der Zukunftsfähigkeit als langfristig orientierte, evolutionäre oder gar disruptive Neuausrichtung des Unternehmens.

Klar ist: Es ist fünf vor Zwölf! Gerade die etablierten Player aus Industrie und Handel müssen sich jetzt ihrer Stärken besinnen – und noch heute damit beginnen, konsequent, mutig und planvoll zu agieren. Denn dann können sie als Gewinner aus der Digitalisierung hervorgehen und auch in den Märkten der Zukunft eine bedeutende Rolle spielen.

Autoren:

Florian Kaiser, Leiter des Geschäftsbereichs Bauzulieferindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner

Jean-Francois Pauly, Leiter Competence Center Digitalisierung bei Dr. Wieselhuber & Partner