



Titelthema

Standort Deutschland

Industrie 4.0 | Künstliche Intelligenz

Special

Nachhaltigkeit im Mittelstand

Titelthema

»Smart factory«
Adaptive Steuerungen

Extra

Moderne Programme
Gesundheitsmanagement

Special

Globales »Sourcing«
Neue Wertschöpfungsketten

Internetgestützte Geschäftsmodelle

Prioritäten, Präferenzen, Produkte

Die deutsche Wirtschaft wendet sich digitalen Geschäftsmodellen zu, die aufgrund globaler und branchenspezifischer disruptiver Kräfte unverzichtbar sind. Was sich jedoch niemand mehr zu fragen traut, ist: Was ist eigentlich ein Geschäftsmodell? Wie unterscheiden sich kommerzielle Angebote im Internet von traditionellen? Wo setzen Online-Konzepte an und welche Effekte haben sie konkret?

Im Kern zielen Geschäftsmodelle stets in zwei Richtungen: auf das »Front end«, das marktseitige Leistungsangebot, und das »Back end«, die interne Leistungserstellung. Beide Elemente sollten synchron ausgestaltet und optimal harmonisiert sein. Leistungsangebote abzugeben heißt für Unternehmen, einen Nutzen, die »Value Proposition«, zu versprechen, der die Bedürfnisse ihrer Kunden rascher, besser, preiswerter und oft auch anders als Mitbewerber erfüllt. Interne Leistungserstellung heißt, die Wertschöpfungsarchitektur und die Ressourcen wie Technologie, Kapital und Personal spezifisch und so effektiv wie möglich im Hinblick auf die Erfüllung des Nutzenversprechens zu konfigurieren.

Getrieben von den Dynamiken der Märkte und des Wettbewerbsumfelds, von der generellen Digitalisierung und Vernetzung sowie von einem massiven Wandel des Kundenverhaltens, rückt die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle sowie der Aufbau neuer, digitaler Geschäftsmodelle für alle Unternehmen

unumgänglich in den Fokus. Die allgemeinen Innovationszyklen werden immer kürzer und die technologischen Möglichkeiten radikaler, so dass es nicht mehr reicht, Zielgruppen nur zu ändern und seine Produkte anzupassen.



Dirk Artelt



Sebastian Batton

Hinzu kommt, dass sich die Herausforderungen durch neue Konkurrenten aus anderen Branchen nicht mehr mit etablierten, evolutionären Ansätzen bewältigen lassen. Wer also die langfristige Entwicklung seines Unternehmens weiterhin selbst steuern will, sollte sich konsequent und mit klaren Zielen an den Aufbau neuer Geschäfte machen. Dies setzt unternehmerisch agierende Teams voraus und eine systematische Vorgehensweise. Soweit dies heute feststellbar ist, sind digitale Geschäftsmodelle erfolgreich, wenn sie ganzheitliche Lösungen bieten, die Produkte, analoge und digitale Services sowie besondere Erlebnisse von Kunden integrieren. Um diesen

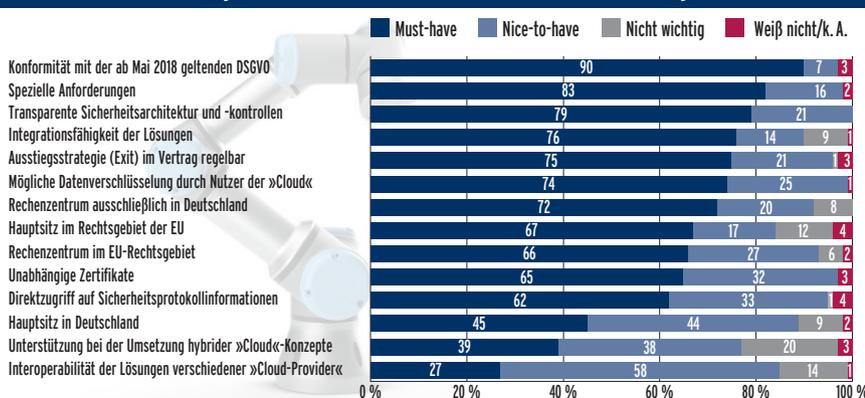
Dreiklang aus Produkten, Services und Erlebnischarakter zu komponieren und einen maximalen Mehrwert zu erzeugen, müssen sich die Entscheider und die Treiber in den Unternehmen regelmäßig mit relevanten Zukunftsbildern beschäftigen. Hier hilft ein umfassender Digitalisierungsbaustein, um die Handlungsfelder auf ihre strategische Relevanz zu prüfen. Dabei wird es nur selten möglich und sinnvoll sein, alle digitalen Bausteine zugleich zu bearbeiten. Bei alledem definiert die Geschäftsleitung mit ihrer Strategie, welche Flughöhe und welche Intensität die digitale Transformation auf Sicht haben soll. Diesbezüglich kann es um die Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells im Hinblick auf Kanäle und komplexere Angebotsformen oder um die Entwicklung ganz neuer Geschäftsideen und Geschäftsfelder gehen. Die Alternativen bestehen darin, einen pragmatischen Ansatz zu finden oder eine digitale Vision mit einer starken Strategie zu entwickeln. Die folgenden Fragen klären den Status von Unternehmen unter vier Aspekten:

Die Alternativen bestehen darin, einen pragmatischen Ansatz zu finden oder eine digitale Vision mit einer starken Strategie zu entwickeln. Die folgenden Fragen klären den Status von Unternehmen unter vier Aspekten:

Faktenbasierte Standortbestimmung

- ▶ Welchen digitalen Reifegrad hat das Unternehmen absolut und im Branchenvergleich?
- ▶ Werden die richtigen digitalen Projekte angegangen? Stimmt die Priorisierung?
- ▶ Wo liegen die Potenziale? Welche Potenziale wirken sich bereits in der GuV aus?

»Cloud-Provider« | Kriterien für die Auswahl und Leistungen



Quelle: KPMG, bitkom research: Cloud Monitor 2019



»Shared Economy« • Moderne Mobilität

Integration der Digitalisierungsstrategie in die Unternehmensstrategie

- ▶ Inwieweit wird die Logik Ihrer Branche von neuen digitalen Technologien beeinflusst?
- ▶ Woran arbeiten die Wettbewerber im Hinblick auf ihre eigene Digitalisierung?
- ▶ Wie kann eine maßgeschneiderte digitale Strategie entwickelt werden?

Befähigung Ihrer Organisation, digitaler, agiler und flexibler zu werden

- ▶ Wie werden interne Befürchtungen in Bezug auf den Veränderungsprozess artikuliert und thematisiert? Wie wird Ihre Belegschaft adressiert und mitgenommen?
- ▶ Wo und wie wird die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen wirksam? Welche Bereiche werden durchdrungen und welche Organisationsform wird künftig gebraucht?
- ▶ Welche Geschäftspartner bzw. Dienstleister benötigen Sie für die Implementierung und für welche Schwerpunktaufgaben?

Suche nach versteckten Mehrwerten in bereits vorliegenden Datensätzen

- ▶ Welche Daten werden in welcher Struktur und in welcher Qualität in welchen Systemen erfasst und für welche Zwecke ausgewertet?
- ▶ Welcher Nutzen ist daraus generierbar?
- ▶ Wie sollte Ihr neues Datenmodell aussehen und wie wird es nachhaltig umgesetzt?

Der größte, aber auch der lohnendste Kostenfaktor in der Transformation von Geschäftsmodellen besteht darin ein zukunftsorientier-

tes Datenmodell neu zu designen, um es mit hochwertigen Stammdaten anzureichern und die Systemarchitektur zu entwickeln. Nur in dieser Konfiguration können vorhandene und neue Algorithmen Mehrwerte für Kunden und neue Erkenntnisse für Unternehmen erzielen.

Ein weiterer oft unterschätzter Kostenfaktor betrifft den Aufwand, Mitarbeiter von Anfang an durch »Change Management« an Digitalisierungsprozessen zu beteiligen, zumal die Menschen im Betrieb auch eine Zielgruppe neuer Datenmodelle sind. Nur eine breit angelegte, intensive interne Kommunikation bewirkt, zumindest die Teile der Belegschaft, die Veränderungen mittragen und leistungsbereit bleiben, in die Zukunft mitzunehmen.

Welchen großen Einfluss die Digitalisierung auf die Wertschöpfung von Unternehmen hat, zeigt ein Beispiel. Während bisher in analogen Umgebungen aus einem Stück Metall durch die Bearbeitung mit Maschinen ein verkäufliches Produkt entstand, werden im digitalen Zeitalter zusätzlich riesige Datenmengen aus der eigenen Produktion als »Smart Data« und als neue Services online verkauft.

Kunden werden also mit digitalen Technologien umfassender adressiert und die Produkte werden um digitale Services ergänzt. Zugleich bestimmen die Kunden die Herstellung durch digitale Technologien mit, so dass die Wertschöpfung von der Angebotsseite auf die Nachfrageseite wandert. Unternehmen können diesen Mehrwert, den Kunden durch digitale Produkte und Services erhalten, heute schon monetarisieren. Diese Zahlungsbereit-

schaft für neue Leistungen und Erlebnisse ist ein markantes Merkmal digitaler Geschäftsmodelle. Der Nutzen wird oft rein digital gestiftet, da er auf digitalen Komponenten oder Tätigkeiten basiert, die vorrangig digital erbracht werden. Solche neuen Formen zu wertschaffen sind die »Shared Economy« (Nutzen statt Kaufen), die eine transaktionale Wertschöpfung im »Pay per use« erlaubt, Freemium-Modelle, bei denen das Basisprodukt kostenlos, die Erweiterungen aber kostenpflichtig sind, und »Prosumer«-Modelle, bei denen sich Kunden mit ihren Beiträgen oder durch die Konfiguration individueller Varianten an der Produktion bzw. an der Wertschöpfung beteiligen. Im Marktplatz-Modell wird Wertschöpfung durch Transaktionen zwischen unabhängigen Anbietern und Nachfragern im Netz erreicht. Auch auf digitalen Plattformen binden Technologien Kunden interaktiv ein.

Insofern werden Wertschöpfungsanteile, die unlängst noch analog entstanden, von Firmen mit digitalen Geschäftsmodellen vereinahmt. Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen also nachhaltige digitale Strukturen schaffen. Gebraucht wird unternehmerischer Wille, Beharrlichkeit und ein systematischer Ansatz. Der wichtigste Faktor besteht jedoch in der Einbindung und Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter. ■

*Dirk Artelt und Sebastian Batton,
Mitglied der Geschäftsleitung bzw.
Manager Competence Center Digitalisierung
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*

EHINGER SCHWARZ 1876

Mehr als ein Pin

Identifikation. Auszeichnung. Wertschätzung.



Gestalten Sie mit uns Ihr individuelles Schmuck-Signet für Ihre Mitarbeiter und Kunden. Konzeption, Design und Herstellung aus ausgezeichnete deutscher Manufaktur. Jetzt informieren: EHINGER SCHWARZ 1876 | info@ehinger-schwarz.de | +49 (0) 731 509 750

