

Home / Deutschland & Welt / Wirtschaft

DIGITALISIERUNG

Expedition in das digitale Unbekannte

Deutsche Unternehmen digitalisieren zwar ihre Prozesse, gelangen aber zu selten auf die Ebene der digitalen Geschäftsmodelle.

Von Stephanie Burger, Wirtschaftszeitung

30. Dezember 2019 08:30 Uhr



Eine höhere Stufe der Digitalisierung zu erreichen – das muss Experten zufolge das Ziel sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Foto: jamesteohart - stock.adobe.com

LANDSHUT. Digitalisierte Unternehmen sind deutlich erfolgreicher und die digitale Wertschöpfung wächst stark. So ist laut aktueller Digitalisierungsstudie der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft die digitale Wertschöpfung in Bayern zwischen 2016 und 2018 von 42

ANZEIGE

Milliarden auf 65 Milliarden Euro gestiegen. Soweit die gute Nachricht. Doch die Studie hat auch die Digitalisierungsgrade der Unternehmen – Offliner, unterstützend computerisiert, gestaltend computerisiert, teilautonom digitalisiert und autonom digitalisiert – bewertet und in den höheren Stufen „Ausbaufähigkeit“ konstatiert. So befanden sich 2018 nur 19,6 Prozent in Stufe vier. Erst in dieser wird von „digitaler Wertschöpfung“ gesprochen.



Auch Prof. Dr. Hubertus C. Tuzek, der an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut Führung, internationale Beschaffung sowie Projekt- und Qualitätsmanagement lehrt, stellt Nachholbedarf fest. Er hält die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle für unabdingbar, insbesondere in den mittelständischen Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus. „Es geht jetzt darum, die Geschäftsmodelle zu digitalisieren, um mit zusätzlichen Services weitere Einnahmequellen zu generieren und die Kundenbindung zu sichern“, sagt Tuzek. Viele Unternehmen würden sich darauf beschränken, analoge Prozesse zu digitalisieren. „Das ist die Voraussetzung. Wo wir aber eigentlich hin müssen, ist die Ebene digitaler Geschäftsmodelle.“

Wertschöpfungskette aufbrechen

Doch wie gelangt man auf diese Ebene? „Dazu ist es notwendig, bestehende Wertschöpfungsketten, den eigenen Geschäftsbereich aufzubrechen. Dieser Prozess kann schmerzhaft sein und wird deshalb oft gescheut“, sagt Wolrad Claudy, Geschäftsführer der M.Partners GmbH, einer Münchner Agentur, die Unternehmen in Wachstums- und Transformationsphasen berät. „Aber nur so entstehen neue Wertschöpfungsräume.“ Claudy erläutert einen solchen Transformationsprozess am Beispiel der Musikindustrie: Zunächst vollzieht sich der Wandel von analogen zu digitalen Tonträgern. Die Musik war analog, aber immer noch an ein Hardwarestück gebunden. „Der

disruptive Kern war aber schon vorhanden, denn Songs in digitaler Form konnten nun einfach verbreitet werden.“ Das gelang der ersten Musik-Tauschbörse Napster. „Doch Napster scheiterte, weil es nicht geschafft hat, den Geldfluss zwischen Nutzern und Musikkonzernen zu gewährleisten.“ Musik-Streamingdienste wie Spotify oder Apple Music lösten dieses Problem. „Nun könnte eine weitere Innovation kommen, eine, die dafür sorgt, dass auch Urheber adäquat vom Streaming profitieren.“

Das Beispiel zeige die dramatischen Folgen des Aufbrechens einer bestehenden Wertschöpfungskette. „Aus Sicht eines Unternehmens bedeutet das, als Anbieter von seinem Endkunden entkoppelt zu werden. Newcomer können an den Kunden herantreten. Lässt man das als Unternehmen geschehen, ist das der Anfang vom Ende.“

Doch auch als etablierter Player könne man den digitalen Erneuerungsprozess schaffen, so Claudy. Er hat dazu gemeinsam mit Christoph Bergdolt, Vice President der österreichischen Swarco AG, ein Vorgehensmodell entwickelt. Bergdolt erläutert dieses anhand des Beispiels seines Unternehmens, eines internationalen Verkehrstechnikanbieters. „Früher haben wir Ampeln verkauft, heute verkaufen wir CO-Reduktion“, bringt er sein Geschäftsmodell auf den Punkt. Ausgangspunkt sei die Frage gewesen: Was sind die Kernprozesse meines Kunden? Die Antworten habe man in einer Aufstellung der Arbeitsgebiete des Kunden, einer sogenannten „Domain Map“, festgehalten und basierend darauf überlegt, was dieser künftig brauchen könnte. „Wir sind von den Trends ausgegangen, mit denen unsere Kunden, darunter viele öffentliche Auftraggeber, zu tun haben: Digitalisierung, Urbanisierung, autonomes Fahren und eine bevorstehende CO-Bepreisung.“ Daraus sei die Idee entstanden, eine Produkt- und Servicelandschaft für intelligentes Verkehrsmanagement und CO-Messungen zu entwickeln. „Wir hatten nun eine Idee und konnten die Frage nach dem Kundennutzen mit ja beantworten. Im nächsten Schritt spiegelten wir das potenzielle neue Geschäftsmodell mit unserem Portfolio, das heißt, wir erstellten eine ‚Gap Analysis‘. Denn in der Regel ist es so, dass man nicht über alle zur Umsetzung nötigen Kompetenzen verfügt“, erklärt Bergdolt. Die Folgeüberlegung sei nun: Was kann man selbst umsetzen, welche Kompetenzen müssen eingekauft werden und wofür braucht man Partner? „Make, buy, partner – das sind die Alternativen. Sie werden nun in der

„Solution Map“ konkretisiert. Darin steht dann zum Beispiel, dass ein KI-Experte eingestellt oder ein Start-up integriert werden soll.“ Besonders wichtig bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist den Experten zufolge die Orientierung am Kundenbedürfnis. „Kann kein zentraler Nutzen eines Produktes gefunden werden, sollte man es sterben lassen“, betont Claudy.

Das „Landshuter Nutzenmodell“

Betriebswirtschaftler Tuczek hat für Unternehmen mit dem „Landshuter Nutzenmodell“ ein Tool entwickelt, um die Sinnhaftigkeit eines digitalen Geschäftsmodells feststellen zu können. Dazu hat er 111 erfolgreiche digitale Konzepte – von einer digitalen Fischzucht über eine Industrie-4.0-Plattform bis hin zur umstrittenen, aber enorm erfolgreichen chinesischen Gesundheitsplattform i-CarbonX – analysiert und daraus Nutzenarten abgeleitet. „Zahlt ein Produkt oder Service auf eines oder mehrere der Nutzenarten Flexibilität, Effizienzsteigerung, Zeitgewinn, Sicherheit, Benutzerfreundlichkeit, Transparenz, Wohlbefinden und Selbstverwirklichung ein, so ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der Expedition in das Unbekannte, das ein neues Geschäftsmodell immer auch ist, groß“, erklärt Tuczek.

Ein gedankliches Hilfsmittel, um Geschäftsmodellen auf die Spur zu kommen, hat Bergdolt parat: „Man male sich seinen digitalen Albtraum aus, die größtmögliche Bedrohung des eigenen Geschäftsbereichs, und überlege, wie sein Wahrwerden verhindert werden kann.“

Dieser Text ist ein Beitrag aus der Wirtschaftszeitung. Weitere interessante Wirtschaftsthemen gibt es auch im neuen kostenlosen Newsletter der Wirtschaftszeitung: www.die-wirtschaftszeitung.de/newsletter

Lesen Sie zu diesem Thema auch das Interview [Die Digitale Chance liegt im B2B-Bereich](#)



Das könnte Sie auch interessieren



KRANKHEITEN

Laborleiter: Institut in Wuhan ist nicht...



ANZEIGE

Hohe Rendite trotz Krise - bis zu 6% p.A



SCHORNDORF

Osterkrone schmückt Dorfbrunnen

hier werben

 powered by plista

