

Foto: Shutterstock / foxaom1987

Andere Kundengruppen erschließen

Unternehmen müssen sich neu erfinden

Für traditionelle Unternehmen sind disruptive Geschäftsmodelle eine Herausforderung.

Als ein Hauptmerkmal der digitalen Transformation gilt, dass es dabei nicht nur um die Einführung neuer Technologien geht, sondern vor allem um Veränderungen bei den Geschäftsmodellen. Am meisten profitieren sollen Unternehmen von Produktivitätsgewinnen und neuen Umsatzquellen, die sich nicht einfach nur anpassen, sondern ganz neue digitale Wege gehen.

Traditionellen Unternehmen fällt das aber häufig besonders schwer. Doch viele dürften gar keine andere Wahl haben, weil „neue Technologien die Disruption ökonomisch unumgänglich machen können“, so Moritz Strube, Senior Analyst beim IT-Beratungsunternehmen Crisp Research.

Unklar ist oft, was ein disruptives digitales Geschäftsmodell, das innerhalb eines traditionellen Großunternehmens entsteht, überhaupt auszeichnet. Ist ein Geschäftsmodell dann disruptiv, wenn es auf den vollkommen neuen Techno-



„Wer ein schnelles Auto besitzt, ist nicht zwingend ein schneller Fahrer. (...) Das bloße Vorhandensein von Technologie ist keinerlei Garantie für ein erfolgreiches Geschäftsmodell.“

Dr. Rainer Baumann

Head Shared Information Service, Managing Director
und Mitglied des IT-Führungsteams bei Swiss Re
www.swissre.com

logien aufgebaut ist, oder gehört dazu viel mehr als nur die technische Umrüstung?

Disruptive Geschäftsmodelle

Nach Ansicht von Paul Cobban, Managing Director & Chief Data Transformation Officer bei der DBS Bank, der größten Bank Südostasiens, zeichnet sich ein disruptives digitales Geschäftsmodell vor allem durch seinen evolutionären Ansatz aus: „Selbst dann, wenn es zunächst auf den vorhandenen Assets aufgebaut ist, ist dieses Geschäftsmodell disruptiv dadurch, wie es neue Denkweisen anstößt, um inkrementelle und weitreichende Veränderungen zu bewirken.“

„Der Einsatz der Technologie muss dabei nicht zwingend zu einem veränderten Produkt führen“, ergänzt Holger Schmidt, Chefkorrespondent mit Schwerpunkt digitale Wirtschaft beim Magazin „Focus“ und Blogger von „Netzökonom“. „Häufig findet die Disruption in den Geschäftsprozessen oder den Kundeninteraktionen statt.“

Rainer Baumann, Head Shared Information Service, Managing Director und Mitglied des IT-Führungsteams bei dem Rückversicherungsunternehmen Swiss Re, betrachtet ein disruptives Geschäftsmodell im traditionellen Großunternehmen ebenfalls als eine Veränderungskraft, „die unter ökonomischen Gesichtspunkten eine neue Sicht auf sich verändernde Kundenbedürfnisse und -verhalten mit sich bringt und mittels neuer Technologien (...) den Zugang zu neuen Märkten, Produkten und Services schafft“. Rory Higgins, Produktmanager Data Center Automation Solutions beim Energiemanagement-Unternehmen Eaton, sieht das ebenso: „Daraus entstehen neue Akteure und Prozesse, durch die das Geschäft ebenfalls neu geführt wird, auch wenn der Fokus zunächst nur auf einem Neben- oder Nischenprodukt liegt.“

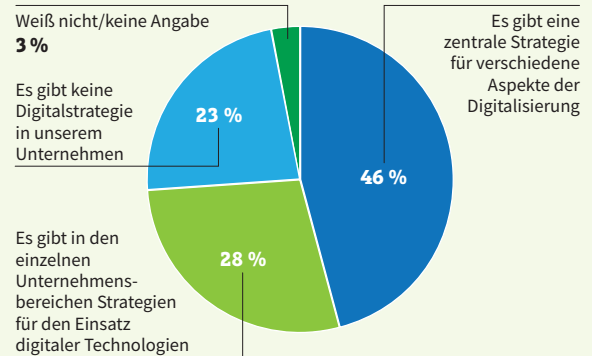
Die Auslöser für Disruption

Keine zwei Unternehmen sind gleich, deshalb „kann kein generisches digitales Geschäftsmodell in seiner reinen Form auf ein Unternehmen angewandt werden“, glaubt Christian Bucheli, Head of Strategy und Executive Director bei SIX Payment Services von SIX Group, dem führenden Anbieter im bargeldlosen Zahlungsverkehr.

Ausgelöst wird die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells nach Ansicht von Laura LaBerge, Senior Knowledge Expert beim Beratungsunternehmen McKinsey, meistens entweder durch das Erkennen neuer Gewinnchancen, die sich gerade erst durch die Digitalisierung eröffnet haben, oder durch die Bedrohung des aktuellen Geschäftsmodells. Letzteres kann sowohl von der direkten oder indirekten Konkurrenz als auch von den eigenen Kunden ausgehen.

„Wenn Sie als Unternehmen jahrzehntelang ein erfolgreiches Geschäftsmodell international vervielfältigt haben und dann feststellen müssen, dass Sie mit diesem traditionellen Modell die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kun-

Strategien für die Digitalisierung



Bewältigung des digitalen Wandels: Knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen hat hierfür eine zentrale Strategie.

com! professional 8/17 Quelle: Tata Consulting Services (TCS), Bitkom Research

den in einer immer digitaleren Welt nicht mehr voll bedienen können, ist der Punkt für einen disruptiven Ansatz erreicht“, erklärt Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der Metro AG.

Dabei setzen sich die Großunternehmen mit dem Handlungsbedarf unterschiedlich auseinander. „Einige Unternehmen handeln proaktiv, indem sie digitale Geschäftsmodelle recherchieren und diese nach der Trial-and-Error-Methode ausprobieren, um etwas dazuzulernen und dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein“, so Christian Bucheli von SIX Payment Services.

Andere Unternehmen suchen nach den Trends in ihren Branchen und versuchen, diese einfach zu kopieren. Selbstverständlich gibt es auch solche, die jede Veränderung ablehnen, denn die bloße Tatsache, dass etwas geändert werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder neue Umsatzquellen zu erschließen, reicht noch nicht dafür aus, tatsächlich auch etwas zu tun.

Damit ein Change-Prozess erfolgreich sein kann, muss im Unternehmen ein Mindestmaß an Bereitschaft vorhanden sein, bestehende Prozesse zu verändern. Die wichtigste Frage, die sich Unternehmen dabei stellen sollten, lautet zunächst einmal schlicht und einfach: Was können wir sonst mit unseren aktuellen Produkten oder Dienstleistungen noch anfangen?

Gerade die Digitalisierung bietet hier zahlreiche Möglichkeiten – Autos werden smart und lassen sich per Gesichtserkennung öffnen, Schadensfälle im Versicherungsbereich werden automatisiert abgewickelt, Sportschuhe individualisiert gefertigt und Ähnliches mehr.

Digital ist nicht disruptiv

Die Digitalisierung kann demnach als Anstoß für die Entwicklung von disruptiven digitalen Geschäftsmodellen betrachtet werden. Sie allein ist jedoch noch keine Gewähr dafür, ►



„Wer den Bedürfnissen und Anforderungen seiner Kunden nicht genug Aufmerksamkeit schenkt, wird auch mit dem innovativsten Geschäftsmodell scheitern.“

Olaf Koch

Vorstandsvorsitzender der
Metro AG

www.metrogroup.de

dass ein solches Modell nicht nur konzipiert, sondern auch erfolgreich implementiert wird und nachhaltige Ergebnisse liefert.

„Man kann das Geschäft transformieren, indem bestimmte Prozesse und das Betriebsmodell automatisiert werden, um mehr Effizienz zu bringen“, sagt Laura LaBerge von McKinsey. „Damit werden auch neue Märkte geschaffen, ohne dass es zwingend zu einer ‚Disruption‘ eines bestehenden Geschäfts kommt“, ergänzt Holger Schmidt.

Bei der Disruption, so Michael Bednar-Brandt Director Digital EMEA bei Oracle, betreffe die Veränderung fast immer die gesamte Wertschöpfungskette – also das ganze Unternehmen. „Offensichtlich besteht eine Wechselbeziehung zwischen der digitalen Transformation und dem disruptiven Geschäftsmodell“, sagt Rainer Baumann von Swiss Re, „jedoch nicht ganz direkt. Wer ein schnelles Auto besitzt, ist nicht zwingend ein schneller Fahrer. Ich meine damit, dass das bloße Vorhandensein von Technologie keinerlei Garantie für ein erfolgreiches Geschäftsmodell ist.“

Die Veränderungen sollten also unternehmensübergreifend realisiert werden. Doch darin liegt eine der größten Herausforderungen, denn häufig wird der Fokus falsch gesetzt. „Viele Unternehmen betrachten die Digitalisierung aus der IT-Perspektive und haben keine digitale Strategie, welche die gesamte Struktur harmonisch umfasst“, sagt Christian Bucheli von SIX Payment Services. Das Ergebnis sei, dass die Geschäftsprozesse oder das Angebot teilweise digitalisiert seien, aber weitgehend isoliert blieben.

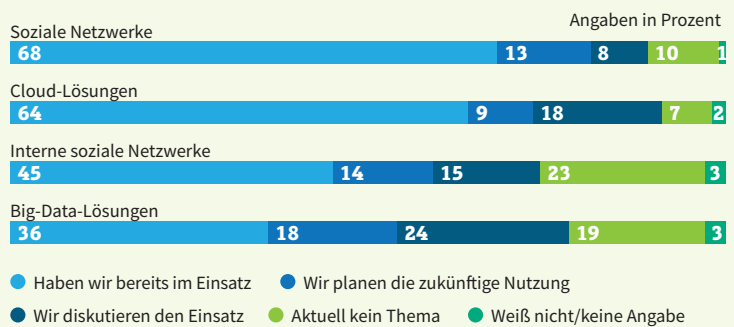
„Der IT-Bereich von Großunternehmen sollte (...) nicht nur als Dienstleister verstanden werden, der sich um die IT-Infrastruktur kümmert, sondern sich auch mit disruptiven Innovationspotenzialen auseinandersetzen“, so Moritz Strube von Crisp Research. „Technologie sollte als kritischer Erfolgsfaktor verstanden werden und entsprechende relevante Themen sollten Bestandteil des unternehmensweiten Geschäfts-Strategieentwicklungsprozesses, -Planungsprozesses und -Umsetzungsprozesses werden“, ergänzt Swiss-Re-Manager Rainer Baumann.

Beispiel: Eaton

Eaton entwickelt und vertreibt Komponenten und Systeme für Mobil- und Industrie-Hydraulik, elektrische Systeme und Energieverteilung, Fahrzeug- und Flugzeugkomponenten. Somit ist das ursprüngliche Geschäftsmodell auf Produkte ausgerichtet.

Mittlerweile setzt Eaton auch auf Service-Angebote: Das Unternehmen nutzt den webbasierten Service eNotify Remote Monitoring, der ein Rund-um-die-Uhr-Monitoring der verbundenen Systeme für die unterbrechungsfreie Stromversorgung (USV) ermöglicht.

Schlüsseltechnologien



Isolierte Lösungen: Viele Firmen nutzen schon die digitalen Schlüsseltechnologien, aber nur jedes zwanzigste hat bereits alle vier im Einsatz.

com! professional 8/17

Quelle: Tata Consultancy Services (TCS), Bitkom Research, rundungsbedingt nicht 100 Prozent

In Deutschland verfügen jedoch nur 46 Prozent der Unternehmen über eine zentrale Strategie für die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung. Das ergab die von Tata Consultancy Services (TCS) und Bitkom Research durchgeführte Studie „Die zwei Gesichter der Digitalisierung“, für die insgesamt 805 Unternehmen mit mindestens 100 Mitarbeitern befragt wurden. „Und fast ein Viertel aller Unternehmen hat gar keine Digitalstrategie“, so Kay Müller-Jones, Leiter Global Consulting Practice bei TCS in Deutschland.

Ähnliche Ergebnisse liefert der jüngste Bericht von McKinsey „The Case for Digital Reinvention“. Dafür wurden über 2000 Unternehmen weltweit befragt. „Knapp die Hälfte der Unternehmen hat angegeben, dass der überwiegende Teil ihrer digitalen Investitionen und Initiativen auf Marketing und Vertrieb entfällt“, sagt McKinsey-Analystin LaBerge. „Die Disruptoren in unserer Stichprobe haben hingegen über alle Elemente ihres Geschäftsmodells den Überblick behalten, darunter die Lieferkette, Produkte, Dienstleistungen und die internen Abläufe.“

Top-down starten

Eine ganzheitliche und bereichsübergreifende digitale Strategie sollte nicht nur auf der Agenda jedes Großunternehmens stehen, sondern vor allem auch Chefsache sein, findet Kay Müller-Jones. Die Impulse zu digitalen Projekten und Initiativen kommen jedoch meist nicht aus der Chefetage: „In

Beispiel: Daimler AG und BMW

Die Daimler AG und BMW gehören zu den größten Autoherstellern weltweit. Ihr ursprüngliches Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet, Produkte zu verkaufen. Mit den Carsharing-Angeboten DriveNow und ReachNow beziehungsweise Car2Go haben die beiden Konzerne ein zusätzliches Geschäftsmodell und eine zusätzliche Umsatzquelle entwickelt, die auf den Prinzipien der Sharing Economy basiert und auf den Verkauf von Dienstleistungen ausgerichtet ist.

unserer Studie gaben 78 Prozent der Befragten an, dass Digitalisierungsinitiativen in erster Linie von der IT-Abteilung oder dem CIO vorangetrieben werden, statt umfänglich in die Unternehmensstrategie integriert zu sein“, so der TCS-Experte weiter. Das sei aber entscheidend, wenn es darum gehe, die digitale Transformation sinnvoll zu gestalten.

Die volle Rückendeckung der Chefetage ist auch deshalb wichtig, weil eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Initiativen eine andere Unternehmenskultur erfordert. „Das Grundproblem für traditionelle Großunternehmen liegt in ihrer Innovationskultur, die darauf ausgerichtet ist, gleiche oder ähnliche Produkte in hoher Stückzahl zu geringen Kosten zu produzieren. Risiken eingehen, Experimente wagen, Dinge schnell umsetzen – das ist in dieser Kultur kaum angelegt“, so Michael Bednar-Brandt von Oracle.

„Das Gesamtsystem kann jedoch nur dank der Kultur funktionieren: Wie die Menschen in der Organisation denken, auf welche Weise sie ein Problem angehen und welche Lösungen sie dafür finden“, sagt Paul Cobban von der DBS Bank. Deshalb sei es für die Unternehmensführung immens wichtig, das Entstehen einer starken Kultur mit dem Fokus auf Innovation und Experimentierung zu fördern, durch die die Mitarbeiter sich ermutigt fühlen, nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge zu haben.

Dafür müssen Unternehmen gezielt Spielräume für das Scheitern schaffen und dabei auch durchaus einen längeren Atem beweisen, denn gute und vor allem nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen nicht über Nacht. Produktmanager Rory Higgins empfiehlt deshalb, sich bewusst dazu zu verpflichten, kalkulierte Risiken einzugehen, die von den üblichen Entscheidungsmetriken im Unternehmen abweichen: „Eine potenziell disruptive Innovationstechnologie ist anfangs selten ausreichend profitabel, um die bestehenden Anforderungen des Unternehmens erfüllen zu können. Außerdem sind innovative Projekte per definitionem mit einem hohen Risiko des Scheiterns verbunden. (...) Man muss schließlich akzeptieren, dass ein großer Teil der innovativen Projekte den Markt nie erreichen werden.“

Eine innovative und agile Kultur ist in den Augen vieler Experten überdies eine wesentliche Voraussetzung dafür, Fachkräfte zu gewinnen, die dazu fähig sind, die digitalen Chancen zu erkennen und umzusetzen. „Ein Talentpool mit den richtigen Skills ist aus meiner Sicht eins der wichtigsten Elemente“, betont Paul Cobban, „weil die Talente es dem Unternehmen überhaupt erst ermöglichen, neue Produkte und Dienstleistungen auf Basis von solchen Technologien wie Big Data zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.“

Denn neue Technologien erfordern neue technische Kompetenzen, die in einem traditionellen Großunternehmen nicht unbedingt vorhanden sind. „Trotz des Buzzword-Status (...) gehören Agilität, Lean Start-up, Design Thinking, Business Model Canvas und so wei-

Disruptive Geschäftsmodelle

- Eine digitale Strategie, die nicht nur die IT, sondern alle Geschäftsbereiche umfasst
- Der Anstoß für innovative Projekte sollte aus der Chefetage kommen
- Engere Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern und/oder Förderung von Start-up-Initiativen
- Förderung der Unternehmenskultur, die bereit ist, kalkulierte Risiken einzugehen und neue Wege auszuprobieren
- Ausbau von technischen Kompetenzen, die neue Technologien unterstützen, zum Beispiel agile Entwicklung oder Design Thinking
- Schnelligkeit bei der Erkennung und Umsetzung der Innovationstechnologien
- Kundenbedürfnisse und Kundennutzen als Ausgangspunkte

ter zu sinnvollen Werkzeugen, die eine schnelle, flexible und methodische Auseinandersetzung mit Technologien, Märkten, Kunden und Wettbewerbern ermöglichen“, sagt Moritz Strube von Crisp (siehe dazu auch den Artikel auf Seite 14). Christian Bucheli von SIX Payment Services sieht die Techniken der agilen Entwicklung und des Projektmanagements als die Schlüsselkomponenten überhaupt, um eine digitale Strategie erfolgreich implementieren zu können.

Schnelligkeit ist das A und O

Eine innovative Kultur und das technische Know-how bilden die Grundlage des nächsten entscheidenden Faktors für die Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells – die nötige Geschwindigkeit bei der Erkennung und Umsetzung von Innovationstechnologien. Schließlich müssen die Großunternehmen einsehen, „dass auch das Geschäftsleben nicht linear ist und dass Veränderungen mit oder ohne uns stattfinden“, sagt Rainer Baumann von Swiss Re. Die IT sollte daher in die Lage versetzt werden, die technologischen Entwicklungen zu beobachten und mit hoher Geschwindigkeit im Hinblick auf die eigenen Geschäftsmodelle zu evaluieren, empfiehlt Moritz Strube. Hierin liege aber die Herausforderung für die Großunternehmen, so Paul Cobban von der DBS Bank. „Es ist ihnen durchaus bewusst, dass die Art und Weise, wie ihr Geschäft aktuell betrieben wird, signifikant verändert werden soll. Allerdings sind die meisten Unternehmen nicht imstande, es schnell genug zu tun.“

Dass schnelle Lösungen nicht gerade das Markenzeichen ihrer IT-Abteilungen sind, haben auch viele Großunternehmen längst er- ▶



„Viele Unternehmen betrachten die Digitalisierung aus der IT-Perspektive und haben keine digitale Strategie, die die gesamte Struktur harmonisch umfasst.“

Christian Bucheli
Head of Strategy and Executive Director bei SIX Payment Services von SIX Group
www.six-group.com

kannt. Deshalb hat Metro vor zwei Jahren beispielsweise einen eigenen Fachbereich Digital Readiness gegründet, der mit agilen Arbeitsprozessen genau diese Schnelligkeit des Marktes erfolgreich abbildet und gemeinsam mit den Kunden und eigenen Experten digitale Lösungen für das Geschäft erarbeitet.

Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass die IT-Teams häufig zu wenig Möglichkeiten haben, sich ausreichend mit den Innovationstechnologien zu befassen. Sie klagen oft darüber, dass sie bereits weitgehend damit ausgelastet seien, die bestehenden Systeme am Laufen zu halten. Für die Entwicklung neuer Produkte bleibe zu wenig Zeit. In Unternehmen, für die das zutrifft, wird es ohne Umverteilung von Ressourcen deshalb nicht abgehen.

Start-ups & Co.

Als eine Strategie für die Umverteilung der Ressourcen sehen einige Experten eine engere Zusammenarbeit mit den bestehenden Partnern. Insbesondere dann, wenn digitale Initiativen ohne die Anschaffung neuer Systeme oder Plattformen nicht möglich sind, sollten sich die Unternehmen an erfahrene Anbieter wenden, anstatt die eigenen IT-Abteilungen damit zu beauftragen, findet Michael Bednar-Brandt von Oracle: „Eigene Lösungen zu entwickeln ist oft teurer und ihre Implementierung dauert meist länger als erwartet.“ Wenn dieser Aufwand durch die Implementierung der Lösungen von Drittanbietern wegfällt, „kann die interne IT Freiraum für Innovationen gewinnen und sich auf ihr eigenes Geschäft statt auf die IT konzentrieren“.

Andere Experten wiederum empfehlen, die eigene Organisation mit Start-up-Spirit aufzulockern. „Da große Unternehmen ihre Prozesse und Abläufe basierend auf ihrem vorhandenen Geschäftsmodell aufgebaut haben, ist es schwer, diese Prozesse zu verändern“, sagt Rory Higgins von Eaton. Deshalb rät er, entweder eine interne Start-up-Initiative, die mit den Organisationsprozessen des Mutterunternehmens nicht belastet ist, zu fördern oder in völlig unabhängige



„Das Grundproblem für traditionelle Großunternehmen liegt in ihrer Innovationskultur (...). Risiken eingehen, Experimente wagen, Dinge schnell umsetzen – das ist in dieser Kultur kaum angelegt.“

Michael Bednar-Brandt
Director Digital EMEA
bei Oracle
www.oracle.com

Start-ups zu investieren, die sich mit dem entsprechenden Problemfeld beschäftigen. Auch die Metro Group verfolgt diesen Ansatz bereits seit einiger Zeit: Sie arbeitet intensiv mit internationalen Start-ups zusammen und verknüpft das eigene Expertenwissen mit deren Know-how.

Kundennutzen

Der Fokus auf den Kundenbedürfnissen ist ein weiteres, extrem wichtiges Element. „Wer den Bedürfnissen und Anforderungen seiner Kunden nicht genug Aufmerksamkeit schenkt, der wird auch mit dem innovativsten Geschäftsmodell scheitern. Denn es wurde ohne den Kunden gedacht und gemacht“, sagt Olaf Koch.

„In Deutschland wird unter dem Schlagwort ‚Industrie 4.0‘ viel zu viel an die Optimierung der Produktion gedacht“, bestätigt Holger Schmidt. „Die Unternehmen sollten jedoch ihre Digitalisierung mit der Frage beginnen, wie sie das Leben ihrer Kunden erleichtern können, indem diese beispielsweise besser, schneller und/oder billiger an das gewünschte Produkt kommen.“ Denn erst dann, wenn dieser Kundennutzen erreicht sei, lasse sich daraus auch ein Geschäftsmodell machen.

Kay Müller-Jones von TCS empfiehlt den Unternehmen, hierzu ihre Kunden sogar direkt in die Produktentwicklung einzubeziehen, um Waren und Dienstleistungen datenbasiert zu individualisieren.

Fazit

Ein disruptives digitales Geschäftsmodell zu entwickeln und zu realisieren, ist keine einfache Aufgabe, vor allem wenn das komplette aktuelle Geschäft auf einem über viele Jahre hinweg bewährten Modell aufbaut. Dazu gehört nicht nur technische Innovation, sondern unter anderem auch eine tief greifende Veränderung in der Unternehmenskultur, die Gewinnung von neuen Talenten und eine gut durchdachte, unternehmensübergreifende Strategie.

Viele traditionelle Großunternehmen sind bei dem Thema disruptive digitale Geschäftsmodelle deshalb verunsichert, weil sie solche Modelle nicht als Chance, sondern als Gefahr wahrnehmen. Sie stellen sich die Frage, wie es möglich ist zu überleben, indem man ein bestehendes Geschäftsmodell zugunsten eines komplett neuen zerstört.

Doch gerade bei den traditionellen Unternehmen sollte das Konzept des disruptiven Geschäftsmodells nicht mit Zerstörung verknüpft werden. „Für mich liegt der Erfolg darin, bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht über Bord zu werfen, sondern sie mit ganz neuen, digitalen und innovativen Ansätzen zu ergänzen und zu bereichern“, rät Metro-Manager Olaf Koch. ■

Beispiel: BNP Paribas

BNP Paribas zählt zu den ältesten und renommiertesten Banken weltweit und war es gewohnt, das Geschäft traditionell zu führen. Doch im digitalen Zeitalter musste die Bank feststellen, dass das bei den jungen Leuten nicht gut ankam. Und so wurde 2013 Hello bank! ins Leben gerufen, eine rein mobile Bank, die über eine eigene App abgerufen werden konnte. Das Pilotprojekt startete in Belgien und Deutschland, wurde aber aufgrund des Erfolgs ziemlich schnell auf weitere Länder ausgedehnt. Laut Marketing-Direktor Xavier Dumon hat das neue Geschäftsmodell ermöglicht, nicht nur die jüngere Kundengruppe abzuholen, sondern auch die Kundenwechselrate zu reduzieren.

Olga Annenko/kpf
kpf@com-professional.de

