

Digitalisierung – der Veränderungsdruck auf bestehende Geschäftsmodelle

Dr. Johann Fischl, März 2016

Der digitale Zug ist im Rollen. Begriffe wie Industrie 4.0, Arbeitswelt 2.0, Big Data oder IOT bestimmen die tägliche Berichterstattung über wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsszenarien. Die Unternehmenslenker von heute sind „Digital Immigrants“ und stehen als solche vor einer Riesenherausforderung. Es gibt nur 2 Optionen – auf den digitalen Zug aufzuspringen oder von diesem überrollt zu werden.

Wir spüren es auf allen Linien. Die B2C E-Commerce-Umsätze in Deutschland lagen im letzten Jahr bei 41,7 Mrd € (siehe Abbildung 1) und in Österreich laufen bereits 5% des gesamten Einzelhandelsumsatzes über das Internet. Der US-Riese Amazon steht mit seinem Angebot „Amazon fresh“ auch in Deutschland in den Startlöchern und schon schreiben Medien über einen Online-Krieg im deutschen Handel (1). Die Loyalität der Konsumenten nimmt ab und die Preise kommen immer mehr unter Druck. Online-Plattformen haben sich als Vertriebskanal etabliert, Hersteller können daran nicht mehr vorbeigehen und gehen selbst in den direkten Online-Vertrieb. Direkter Vertrieb und indirekter Vertrieb nebeneinander für die identen Produkte bei der identen Zielgruppe, das wird verstärkt kommen, ob es den etablierten Vertriebspartnern im Groß- und Einzelhandel passt oder nicht.



Abb. 1: Entwicklung B2C E-Commerce laut HDE Handelsverband Deutschland

Auch im B2B Geschäft gewinnt der Online-Vertrieb ständig an Bedeutung. Online-Plattformen der Industrie stehen im Wettbewerb mit solchen von Einkaufsverbänden. Der technische Großhandel versucht über eigene Web-Shops nicht nur die Loyalität seiner Kunden aus dem Handwerk und der Industrie zu stärken, sondern auch die Effizienz seiner Verkaufsprozesse zu steigern. Auch wenn manche Branchen noch der Meinung sind, dass die eigenen Produkte zu erklärungsbedürftig und die mit einer fachmännischen Verarbeitung verbundenen Risiken für den Internet-Vertrieb zu hoch sind, ist das maximal eine Frage der Zeit und nicht eine Frage von ob oder ob nicht. Die Strategie des Aussitzens scheint hier wenig angebracht.

Die „**Digital Natives**“ sind im Vormarsch. Sie sind seit Kindesbeinen an mit der digitalen Welt vertraut. Sie setzen auf digitale Kommunikation, Interaktion und digitales Entertainment. Selbst der Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege erfolgt digital. Unternehmen werden es mit Ihnen zu tun haben – als Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten bzw. Wertschöpfungspartner und Wettbewerber.

Laut einer aktuellen repräsentativen Studie von Ernst & Young (2) ist der Einzug der Digitalisierung im deutschen Mittelstand nicht mehr aufzuhalten. Bei 53% der Unternehmen spielen digitale Technologien bereits eine sehr große oder mittelgroße Rolle im Geschäftsmodell. Am häufigsten ist davon die Kundenbeziehung betroffen. Knapp jedes dritte Unternehmen würde gerne stärker auf den Trend der Digitalisierung setzen, scheitert jedoch an zu kleinen Budgets, Fachkräftemangel oder am fehlenden Wissen im eigenen Betrieb. Die Gefahr der Zwei-Klassen-Gesellschaft im Mittelstand besteht – die einen gehen konsequent den Weg der Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells und die anderen bleiben auf der Strecke und verschwinden vom Spielfeld.

Digitalisierung der Geschäftsmodelle

Der St. Gallen Business Model Navigator definiert ein Geschäftsmodell anhand von 4 Dimensionen (siehe Abbildung 2)

- (a) **Who:** Wer sind meine Kunden und wie werden sie angesprochen (customer segments)?
- (b) **What:** Was ist mein Angebot an die Kunden (Value Proposition)?
- (c) **How:** Wie erfolgt die Leistungserstellung bzw. Leistungserbringung (Value chain)?
- (d) **Value:** Wie verdienen wir unser Geld (Revenue Model)?

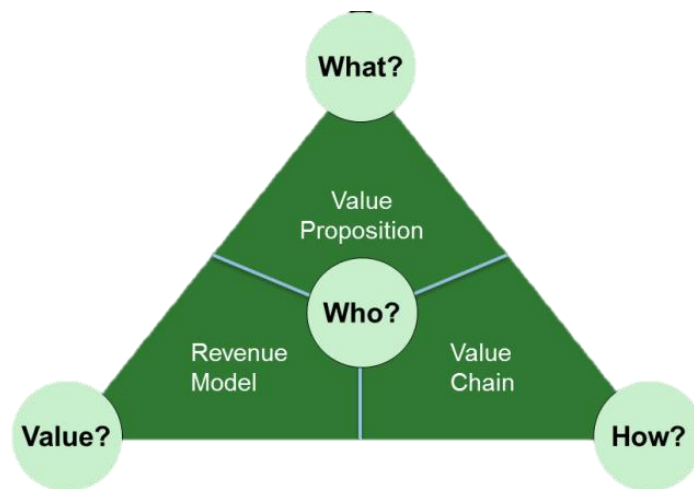


Abb.2: St. Gallener Business Model Navigator (3)

Die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells erfolgt über die verstärkte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Damit ist eine Reihe von Herausforderungen verbunden, von denen an dieser Stelle einige beispielhaft herausgegriffen werden:

- (a) Daten- und Informationsmanagement
- (b) Digitalisierung der Prozesse
- (c) Individualisierung der Produkte und Leistungen
- (d) Steigende Bedeutung von Netzwerken

Die **Qualität der Daten** und deren entscheidungsorientierte Verarbeitung stellt eine Schlüsselherausforderung in der Digitalisierung dar. Um in einer zu erwartenden Datenflut den Durchblick zu bewahren ist es essentiell, sich auf prozess- und entscheidungsrelevante Daten zu konzentrieren. Diese wesentlichen Daten müssen aber exzellent gepflegt sein. Das beginnt bei den eigenen Stammdaten. Ohne ein entsprechendes Stammdatenmanagement ist eine Digitalisierung nicht möglich. Dazu gehört aber auch ein durchgängiges Kundenprofil, beginnend mit der Anlage eines neuen Kunden und mit einer regelmäßigen Aktualisierung im Laufe des Lebenszyklus der Geschäftsbeziehung. Erst damit wird eine Individualisierung von Produkten und Leistungen möglich.

Die **Digitalisierung von Prozessen** betrifft die gesamte Wertschöpfungskette (value chain) im Unternehmen. Dabei geht es um den elektronischen Datenaustausch intern im Unternehmen genauso wie extern mit Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern. Die Voraussetzung dafür ist die Verfügbarkeit entsprechender Standards in den Daten- und Nachrichten-

tenformaten. Gute Beispiele, die von vielen Unternehmen heute schon genutzt werden, sind die elektronische Übertragung von Bestellungen, Lieferavisen, und Rechnungen in EDI-Standardformaten und die Nutzung von Katalogaustauschformaten. Der Nutzen besteht in einer Optimierung der relevanten Prozesse bezüglich Qualität (Kundenzufriedenheit), Geschwindigkeit (Durchlaufzeit) und Kosten. Fehlende Standards sind noch eine Haupthürde in der Digitalisierung der Produktion (Stichwort Industrie 4.0). Für eine erfolgreiche M2M (Maschine-to-Maschine)-Kommunikation ist außerdem eine entsprechende Infrastruktur (Maschinenpark, Vernetzung) notwendig. Generell setzt die Digitalisierung die Existenz von Standardprozessen in den betroffenen Bereichen voraus. Dort wo kein Standardprozess vorliegt, kann auch keiner digitalisiert werden. In der täglichen Beratungspraxis erfahren wir, dass viele mittelständische Unternehmen wenig prozessgetrieben sind. Die Auswirkungen erleben wir in teilweise existenzbedrohenden Problemen bei ERP-System-Umstellungen oder einer Bauchlandung bei der Einführung von CRM-Systemen (4).

Die Kunden werden anspruchsvoller und sind in Ihrer Kaufentscheidung immer besser informiert. Gute Standardleistungen genügen nicht mehr, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Zielgruppenschärfe und **Individualisierung** ist angesagt, mit einem 1:1 Marketing in seiner extremen Ausprägungsform. Je mehr wir über unsere Kunden wissen, desto gezielter können wir sie ansprechen. Die Digitalisierung gibt uns die Möglichkeit, immer mehr über unsere Kunden zu erfahren. Wir kennen das Potenzial, die Vorlieben, das Kommunikationsverhalten, das Einkaufsverhalten, die Bewegung am POS oder die Navigation im WEB-Shop. Diese Informationen können wir nutzen, um den Kunden ihren Kaufentscheidungsprozess zu erleichtern und sie für unsere Produkte und Leistungen zu interessieren. Die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation werden auch die Modelle der Kundenbetreuung revolutionieren. Die „Digital Natives“ sind an digitalen Beziehungsaufbau und digitale Beziehungspflege gewohnt, parallel dazu wird verfügbare Zeit immer knapper. Die Außendienst-Arbeit im Vertrieb wird sich nicht mehr auf Beziehungspflege beschränken können, die Kunden werden einen echten Mehrwert fordern, um die Zeit für ein persönliches Gespräch aufzuwenden. Die Individualisierung der Kundenbetreuung wird kommen, und die digitale Betreuung wird eine Form davon sein.

Geeignete **Netzwerkpartner** suchen und identifizieren wird eine Schlüsselaufgabe in der digitalen Welt, um Wertschöpfungsketten zu kombinieren und damit einen Wettbewerbsvorteil in der Abdeckung eines spezifischen Kundenbedarfs zu generieren. Branchengrenzen werden aufgebrochen, Märkte verschwimmen und das Zusammenspiel von Unternehmen wird neu definiert. Das verlangt von den Unternehmen ein systematisches Partner-Scouting einerseits und die Modularisierung des eigenen Leistungsangebotes andererseits, um in

übergreifenden Wertschöpfungsketten flexibel andocken zu können. Das eigene Leistungsversprechen in Form von Service-Standards wird zu einem Grundelement erfolgreicher digitaler Kooperation.

Insgesamt bedeutet die Digitalisierung einen enormen Veränderungsdruck auf die Unternehmenskultur und Mitarbeiter. Alles wird plötzlich transparent. Damit müssen die Führungskräfte lernen umzugehen, denn die mit Transparenz einhergehende Angst der Mitarbeiter bezieht sich auf die mögliche uneingeschränkte Kontrolle. Und es ist Innovation gefordert, mit dem ständigen Druck für die Mitarbeiter, sich neue Skills anzueignen und die eigene Homebase zu verlassen.

Die Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells ist ein Weg. Eine gute Möglichkeit besteht darin, diesen Weg in Form von Projekten zu gehen. Am Beginn steht die Frage nach der Digitalisierungsstrategie für das eigene Geschäftsmodell. Die Strategiezyklen dafür werden immer kürzer. 3 Jahre vorzuschauen genügt. Auf der Basis dieser Strategie sind dann die einzelnen Projekte zu definieren.

Die **CONSENZUM Managementberatung** sieht in der Digitalisierung des Geschäftsmodells einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Unternehmenssicherung. Im Rahmen dieser Kernkompetenz unterstützen wir mittelständische Unternehmen dabei, den Veränderungsdruck auf das eigene Unternehmen zu erkennen und eine Digitalisierungsagenda zu entwickeln.

Quellenhinweise:

- (1) REGAL, Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel, Ausgabe 2/2016
- (2) Ernst & Young, Studie „Digitalisierung im deutschen Mittelstand“, März 2016, www.de.ey.com
- (3) www.bmi-lab.ch
- (4) CONSENZUM CRM-Studie 2015, <http://www.consenzum.de/web/CRM-Studie-2015.php>

Johann Fischl



CONSENZUM - Managementberatung * Dr. Johann Fischl KG
Friedhofstraße 9 * A-2353 Guntramsdorf * Tel. +43. 2236 50 65 71 * Fax +43. 2236. 50 65 72
Mail fischl@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
