

EXPERIENCE DRIVEN ENTERPRISES

DIGITALISIERUNG, DISRUPTION & PLATTFORM BUSINESS

Digitalisierung ist für Unternehmen stets Herausforderung und Chance zugleich. Zu häufig scheint in deutschen Unternehmen der Teil der Herausforderung jedoch noch zu überwiegen, insofern diese überhaupt erkannt und angenommen wird. Dies kann nachhaltige negative Folgen für die gesamte deutsche Wirtschaft haben.

Denn wer in der Digitalisierung den Anschluss verpasst, gefährdet heutzutage ganz schnell seine Stellung am Markt. Digitale Disruptoren verdrängen traditionelle Unternehmen. Und während es von letzteren hierzulande ziemlich viele gibt, vermisst man noch die ersten.

Disruption durch Digitalisierung

Disruption ist in den vergangenen Jahren zu einem Schlagwort geworden, wenn es darum geht, den Einfluss der Digitalisierung auf Unternehmen und die Wirtschaft als Ganzes zu beschreiben. Disruption steht als Begriff für die Unterbrechung, Störung oder gar Zerstörung von etwas Bestehendem. Im Kontext der Digitalisierung beschreibt es den Prozess, dass neue digitale Services bestehende traditionelle Produkte und Dienstleistungen und sogar ganze Geschäftsmodelle ersetzen und vom Markt verdrängen. Eines der bekanntesten Beispiele für einen Disruptor – also ein Unternehmen, das durch die Einführung einer disruptiven Innovation den Markt nachhaltig verändert – ist der Internetgigant Amazon. Anfangs ein Onlinebuchhandel, wurde der Konzern nach und nach zum Anbieter einer der größten Handelsplattformen weltweit, wo inzwischen so gut wie alles zu bekommen ist – inklusive Streaming- und Clouddiensten.

Vielfach sagten Experten daher bereits den Tod des klassischen Buchhandels vo-



DER DIGITALISIERUNGSDRUCK IST BEREITS EXTREM HOCH UND WIRD NOCH WEITER ANSTIEGEN. TRADITIONELLE UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH DEM ZWANGSLÄUFIG STELLEN.

Bernd Lohmeyer,
Inhaber Lohmeyer | Business UX,
www.lohmy.de

raus angesichts des scheinbar ungebremsten weltweiten Wachstums von Amazon. Doch der Buchhandel ist noch da. Alles halb so wild also? Ist Disruption eher nur ein Modewort? Mitnichten. Die Umsatzzahlen im Onlinebuchhandel steigen stetig, während die Absatzzahlen im stationären Handel ebenso stetig sinken. Gleichzeitig hat Amazon allein in Deutschland rund 44 Millionen regelmäßige Kunden. Die Übermacht des Disruptors Amazon ist bereits erdrückend. Bleibt traditionellen Unternehmen also lediglich die Rolle des „Opferlamm“? Wenn diese in der Vergangenheit verharren, wie es der Buchhandel bisher in weiten Teilen getan hat, dann ja.

In der Technologiebranche zeigen analog die Beispiele der Marken Blackberry und Nokia, dass zwei Jahrzehnte Marktbherrschaft allein kein Garant dafür sind, auch in Zukunft noch eine relevante Rolle am Markt zu spielen. Der Abstieg eines Unternehmens kann schnell erfolgen, wenn ein Disruptor beginnt den Markt zu beherrschen. Nokia und Blackberry mussten sich klar den neuen Giganten Apple und Google geschlagen geben. Es gilt daher, der Disruptionsgefahr aktiv entgegenzutreten, am besten, indem man frühzeitig selbst die Rolle des Disruptors einnimmt. Doch was braucht es, um selbst ein Disruptor zu sein?

Was einen Disruptor auszeichnet

Ein Disruptor ist ein Unternehmen, das eine disruptive Innovation auf den Markt bringt und diesen vollständig verändert. Solche Innovationen gab es auch schon lange vor der Digitalisierung. Das Automobil ist ein Beispiel. Ende des 19. Jahrhunderts entwickelt, verdrängte es mit Einführung der Massenproduktion durch Henry Ford das bisherige Hauptfortbewegungsmittel – die Pferdekutsche – innerhalb weniger Jahre fast völlig. Hierbei entstand die Disruption weniger durch die neue Technologie des Verbrennungsmotors, sondern dadurch, dass das Produkt mit dem Beginn der Massenproduktion für viele Menschen erschwinglich wurde.

Doch was zeichnet einen Disruptor heute – im Zeitalter der Digitalisierung – aus? Disruptoren hinterfragen insbesondere die bestehenden Wertschöpfungsketten, genau wie Henry Ford es zu Beginn des 20. Jahrhunderts bereits getan hat. Sie stellen Fragen wie: Was stört den Kunden an dem bestehenden Angebot? An welchen Stellen können wir die Effizienz stei-

gern? Wie kann man den Service bei gleicher Qualität für die Kunden kostengünstiger machen? Welche neuen Geschäftsmodelle ergeben sich aufgrund dieser Überlegungen? Ein Disruptor will einen bestimmten Markt möglichst vollständig übernehmen. Dies erfordert ein genaues Verständnis der Kunden und ihrer Bedürfnisse. Nur so kann der Disruptor Services und Produkte entwickeln, welche die Kunden derart begeistern, dass sich diese von bisherigen Anbietern abwenden und der Disruptor die Kundenbeziehungen somit übernehmen kann.

Solche Unternehmen sind in aller Regel „Customer Experience Driven Enterprises“. Dabei wird nicht in erster Linie das eigene Betriebsergebnis fokussiert, sondern die Kundenzufriedenheit und die Customer Experience. „Customer first, monetarization second“, lautet das Motto. Traditionelle Unternehmen nehmen dies für sich zwar in der Regel auch in Anspruch, doch oft gehen sie nur soweit auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein, dass diese das Angebot des Unternehmens gerade noch akzeptabel finden.

Neue Geschäftsmodelle durch Plattform Business

Zu den großen Treibern der digitalen Disruption gehören die Onlineplattformen. Indem sie sich auf die Vermittlung von Services und Produkten zwischen Anbietern und Kunden spezialisieren, schaffen sie komplett neue Wertschöpfungsketten, bei denen zum einen das Kundenbedürfnis klar im Mittelpunkt steht, zum anderen häufig auch die Value Creation externali-

siert wird. Ein anschauliches Beispiel hierfür ist Youtube. Die Plattform bietet alle möglichen Arten von Videos, von privaten Homevideos über Dokumentationen bis hin zu professionellen Musikvideos, die hundertmillionenfach geklickt werden. Doch kein einziger dieser Filme ist von Youtube selbst produziert. Es sind die Konsumenten, die auf der Plattform über ihre eigenen Channels wiederum den Content der Plattform für andere User schaffen.

Ähnlich verhält es sich mit den Self-Publishing-Optionen oder dem Marketplace bei Amazon. Hier übernimmt ein User die Content Creation und andere User übernehmen wiederum das Qualitätsmanagement – und nicht etwa der Plattformanbieter selbst. Gut ist demnach, was viele Kunden lesen wollen oder positiv bewerten. Dahinter steht nicht mehr, wie in einem klassischen Verlagshaus, ein Auswahlprozess durch einen Lektor. Einzig, was zählt, ist das Kundeninteresse. Durch genaueste Beobachtung und Datenanalyse schafft der Plattformanbieter Algorithmen und Filter, die dafür sorgen, dass der Kunde exakt das Produkt angeboten bekommt, das er haben möchte, exakt das Video, das er sehen möchte, exakt die Musik, die er hören möchte.

Die zentrale Herausforderung für die Plattformen ist es schließlich, Netzwerkeffekte zu kreieren, die ab einer gewissen Größe automatisch zum weiteren Wachstum beitragen können. Denn in diesem System führen mehr Kunden zu mehr Anbietern und mehr Anbieter wie-

derum zu mehr Kunden. Gelingt es, diesen Schneeballeffekt nicht zuletzt aufgrund der geschickten Nutzung der gewonnenen Kundendaten zu erzeugen, hat die jeweilige Plattform gute Chancen, zu einem digitalen Disruptor zu werden.

Das Geschäftsmodell der digitalen Plattformen bietet zudem weitere Vorteile gegenüber traditionellen Unternehmen. Insbesondere ist hier die Möglichkeit zu nennen, Kosten und Risiken zu senken, da Kunden selbst zentrale Aufgaben – insbesondere die der Wertschöpfung – übernehmen. Das mögliche Angebot ist dabei vielfältig und sektorenübergreifend: Bilder (Instagram), Bücher (Amazon), Taxifahrten (Uber), Videos (Youtube) oder schlicht soziale Bestätigung (Facebook) sind nur einige der bekanntesten Beispiele für erfolgreiche Plattformen und ihre Produkte.

Ebenso ist beispielsweise die Skalierung für Plattformanbieter deutlich einfacher und günstiger als für traditionelle Unternehmen. Airbnb muss für sein weltweites Angebot an Zimmern kein einziges Hotel bauen. Das wirtschaftliche Risiko durch Investitionen wird so minimiert. Damit haben digitale Plattformen häufig klare Wettbewerbsvorteile gegenüber traditionellen Unternehmen und somit eine größere Chance, sich zum Disruptor in einem Markt zu entwickeln.

Sind traditionelle Unternehmen dem Plattform Business also hilflos ausgeliefert? Bleibt ihnen doch nur die Rolle des „Opferlamm“? Ganz so aussichtslos ist die Situation sicherlich nicht. Vielmehr gilt es, dass traditionelle Unternehmen, die dem Konkurrenzdruck durch Plattformen ausgesetzt sind – und das wird zukünftig so gut wie alle Branchen und Unternehmen betreffen – neue Geschäftsmodelle entwickeln müssen.

Die Experience Driven Enterprise

Der Digitalisierungsdruck ist bereits extrem hoch und wird noch weiter ansteigen. Traditionelle Unternehmen müssen sich dem zwangsläufig stellen. Sie müssen innovative neue Services entwickeln und neue Geschäftsmodelle, die es ermöglichen, diese Services dem Kunden reibungslos und bequem zur Verfügung zu stellen. Vor dem Hintergrund des Disruptionsdrucks durch das Plattform Business haben traditionelle Unternehmen kaum eine andere Chance, als zukünftig die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen und sich zur „Experience Driven Enterprise“ zu wandeln.

Innovative Services, die die Kunden begeistern und neue Geschäftsmodelle eröffnen, entstehen dabei nicht von allein. Unternehmen müssen dieses Ziel aktiv in ihre Unternehmensstrategie einbinden. Das kann nicht allein die Verantwortung einer untergeordneten Designabteilung sein. Die Auswirkungen durchdringen das gesamte Unternehmen derart, dass diese auf Vorstandsebene zum Beispiel von einem CDO (Chief Digital Officer) oder CXO (Chief Experience Officer) initiiert und gesteuert werden müssen. So hat das Unternehmen als „Experience Driven Enterprise“ gute Chancen, nicht nur dem Disruptionsdruck erfolgreich standzuhalten, sondern selbst die Messlatte höher zu hängen.

Bernd Lohmeyer

10 FRAGEN, MIT DENEN EIN UNTERNEHMEN ZUM DISRUPTOR WERDEN KANN

Thema: Customer Journey

- Wie können wir für die Kunden einen Mehrwert gegenüber heute schaffen?
- An welchen Stellen hakt unsere Customer Journey? Was könnte die Kunden nerven?

Thema: Wertschöpfungskette

- Was müsste man tun, um uns überflüssig zu machen? (Das sind Ansatzpunkte für Disruptoren)
- Wie könnten wir uns selbst disruptieren?
- Wo stehen wir mit unserem Unternehmen in der Gesamt-Wertschöpfungskette? Kann uns ein Disruptor da rausdrängen?
- Wie können wir Prozesse effizienter gestalten / verkürzen?

Thema: Geschäftsmodell

- Welche Geschäftsmodelle betreiben wir? (meistens sind es mehrere)
- Können wir einzelne davon als eigenen Service auf einer eigenen Plattform anbieten?
- Wie können wir unsere Innovationskraft ausbauen? (Partner, Investition, Eigenentwicklung...)
- Welche Geschäftsmodelle ergeben sich für innovative Services?

E-COMMERCE BERLIN EXPO

EXPERTISE ERWEITERN, STRATEGIEN VERFEINERN

Die E-commerce Berlin Expo ist das größte „Pure-Play“ E-Commerce-Event in der (Technologie-)Hauptstadt Deutschlands. 2020 werden über 7.000 Besucher und 180 Aussteller erwartet. Die Veranstaltung schafft unternehmerische Chancen für das gesamte E-Commerce-Ökosystem: von Händlern, über Plattformen, Hosting-Anbieter, Logistikdienstleister, bis hin zu Zahlungsabwicklern.

Die Expo bringt die Top-Player der E-Commerce-Branche zusammen und bietet so den Online-Verkäufern und Einzelhändlern eine hervorragende Möglichkeit, ihre Expertise in den verschiede-

nen Bereichen zu erweitern und ihre Geschäftsstrategien zu verfeinern. Die inzwischen fünfte E-commerce Berlin Expo findet am 13. Februar 2020 in der STATION-Berlin statt.

Teilnehmer werden die Gelegenheit bekommen, Vorträge über die aktuellen E-Commerce-Trends zu besuchen. Führende Branchenexperten werden auf vier Bühnen ihr Know-how mit den Besuchern teilen. Auf der Berlin Stage werden dabei Vertreter von Unternehmen wie Google, Otto Group, Zalando, Facebook, Marley Spoon, YouTube, ReBuy und Swatch zu Gast sein. Zu den Ausstellern zählen unter

anderen Shopware, Deutsche Post, Shopify, Santander Bank, TeamBank, Mollie und Trusted Shops.

Top Online-Händler aus ganz Europa, wie Zalando, Otto Group, MyToys, Hugo Boss, Tom Tailor, Decathlon, Booking.com, Home24, Jysk, Media Markt und Alibaba, werden anwesend sein.

Als Besucher der Messe tragen Sie keine Eintrittskosten, eine vorherige Online-Anmeldung auf der Webseite erforderlich.

**E-COMMERCE
BERLIN
EXPO** ecommerceberlin.com

S/4HANA

PROJEKTSTAU ERWARTET

SAP-Anwender gehen die S/4HANA-Transformation zögerlich an. Obwohl die Zeit bis zum Wartungsende der jetzt eingesetzten ERP-Version von SAP (2025) knapp ist, beginnen die meisten Unternehmen nur langsam mit ihren Umstellungsprojekten.

Zur Bewältigung der aufwendigen Projekte suchen die meisten SAP-Kunden Unterstützung bei IT-Dienstleistern. Diese haben aber nur begrenzte Kapazitäten. Daher wird es voraussichtlich spätestens ab dem Jahr 2022 zu einem Projektstau kommen.

www.luenendonk.de

3 %

Wir warten noch ab und setzen auf eine Verlängerung der Wartung über das Jahr 2025 hinaus

52 %

Wir befinden uns aktuell in einer Vorstudie/Business Case-Erstellung zu S/4HANA

30 %

Strategie/Roadmap zur ERP-Umstellung wird aktuell entwickelt

10 %

Die technische Umstellung auf die S/4HANA-ERP-Version ist unternehmensweit bereits abgeschlossen

5 %

Strategie/Roadmap steht und ERP-Umstellung wird bereits umgesetzt