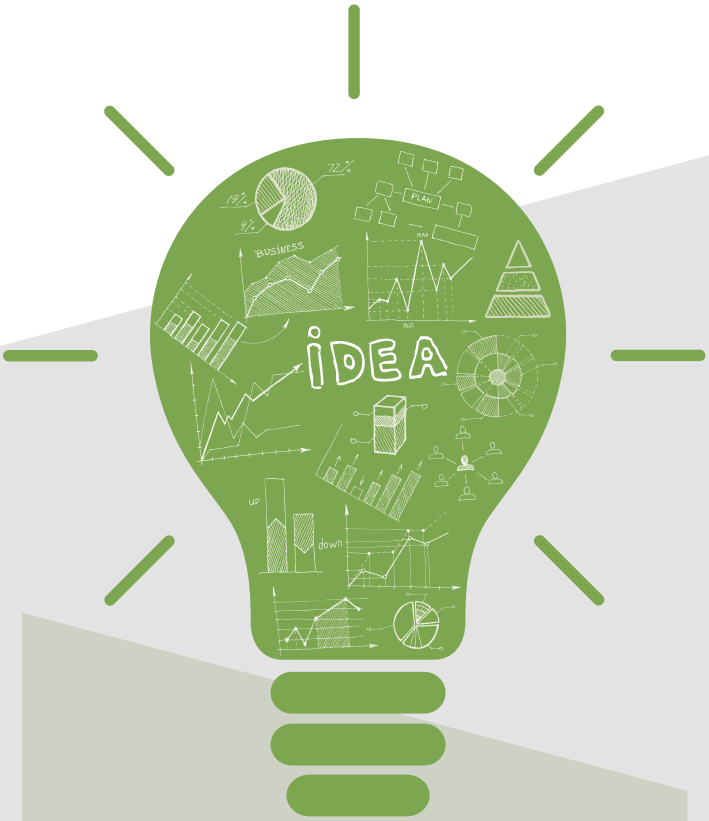
itelligence NTT DATA Business Solutions

Mittelstand im Wandel

Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung



- Angesichts der fortschreitenden Vernetzung sollte ein Perspektivenwechsel von der Automatisierung zur Digitalisierung stattfinden.
- Physische Produkte werden zunehmend durch digitale Produkte und Services ersetzt.
- Diese Veränderungen machen keinen Halt vor den Geschäftsmodellen des Mittelstands und erfordern ein Umdenken.

Über die Autoren

Mario Lütkebohle

Consultant
mario.luetkebohle@itelligence.de

Udo Lange

Leitung SAP Basis Beratung
udo.lange@itelligence.de

Achim Beckmann

Principal Manager Hybris | PMP®
Customer Engagement & Commerce
achim.beckmann@itelligence.de

Inhalt

Management Summary 4

1. | Was die vierte Industrielle (r)Evolution kennzeichnet 5

2. | Globale Vernetzung in Echtzeit 6

3. | Smarte Geschäftsmodelle sichern den langfristigen Erfolg 6

4. | Die Dematerialisierung verändert Prozesse und Produkte 7

5. | Richten Sie Ihr Unternehmen strategisch passend aus 8

6. | Neue Geschäftsmodelle führen zu Veränderungen in der IT 9

7. | Setzen Sie innovative Ideen in kleinen Schritten um 10

Management Summary

Wirtschaft 4.0, Internet of Things (IoT) und Industrie 4.0 beherrschen die Diskussionen in den Medien. Diese Themenkataloge bilden eigentlich eine übergreifende Klammer zu einem zukünftigen Paradigmenwechsel in der IT-gestützten Wirtschaft. Junge dynamische Unternehmen implementieren bereits völlig neue Geschäftsmodelle und fordern damit traditionelle Unternehmensstrategien heraus.

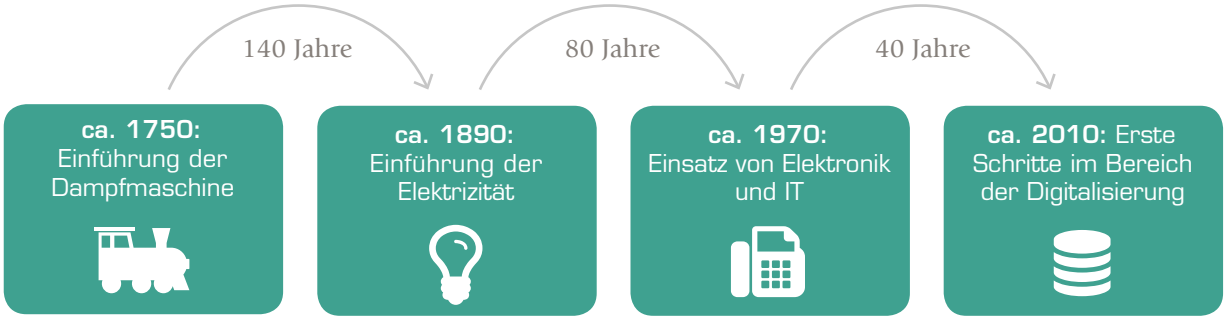
Doch was bedeutet das für den deutschen Mittelstand?
Verharren im eigenen Geschäftsmodell birgt die Gefahr, dass der «Innovations-Zug» vom Wettbewerb oder neuen Unternehmen viel früher genutzt wird und traditionelle Player in den Rückstand geraten. Klassische Geschäftsmodelle müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Stellen Sie Ihrem Unternehmen dazu neue Fragen!

Mit diesem Paper möchten wir Ihnen neue Denkanstöße für die Veränderung Ihres Unternehmens liefern und sie auf die „Landkarte der Zukunft“ vorbereiten.

1. Was die vierte Industrielle (r)Evolution kennzeichnet

Die menschliche Arbeit verändert sich durch den technischen Fortschritt seit Mitte des 18. Jahrhunderts kontinuierlich. Die erste Massenproduktion durch Maschinen, die Einführung der Elektrizität und der Einsatz von Computern sind Meilensteine dieser Entwicklung.

Abbildung 1: Technischer Wandel beschleunigt die Veränderungen in der Wirtschaft kontinuierlich



Nachdem es in den letzten Jahrhunderten immer darum gegangen ist, Produkte mit höherer Automation besser, hochwertiger und schneller zu erstellen, gilt es heute die Perspektive zu wechseln. Getrieben durch die Digitalisierung, findet eine Veränderung von Geschäftsmodellen statt.

Diese Veränderung wird durch folgende Thesen beschrieben.

- Alles, was **digitalisiert** werden kann, wird auch digitalisiert werden.
- Alles, was **vernetzt** werden kann, wird auch vernetzt werden.
- Alles, was **automatisiert** werden kann, wird auch automatisiert werden.

Fasst man alle drei Thesen zusammen, so ergeben sich neue technische Möglichkeiten und daraus auch **Geschäftsmodelle**, wie auch die nachfolgenden Beispiele illustrieren. Das **Logistik**unternehmen UPS (United Parcel Services), das stetig steigende Umsätze verzeichnet, beschäftigt sich seit längerem mit dem 3D-Druck von Ersatzteilen. In Zukunft plant UPS einige Shops zu modernen Copyshops umzufunktionieren um Ersatzteile dort zu produzieren, wo sie benötigt werden. Damit verändert ein bisher klassisches Logistikunternehmen die Branche, indem es einen Teil des Produktionsprozesses übernimmt. Auch UBER verändert den Blick auf das Thema Mobilität und damit auf die **Fahrdienstleistung**. Stand bisher noch die Dienstleistung Taxifahrt im Mittelpunkt, gründet UBER sein neues Geschäftsmodell auf die rein digitale Vermittlung von Fahrten. Durch eine Partnerschaft mit Volvo wird das Unternehmen zukünftig mit autonom fahrenden Autos in Pittsburgh Personen transportieren und erweitert sein Geschäft um einen weiteren Aspekt der Digitalisierung.

Technische Veränderungen ermöglichen neue oder erweiterte Geschäftsmodelle

2. Globale Vernetzung in Echtzeit

Wie schnell die Digitalisierung und Vernetzung von Menschen voranschreiten, wird besonders am Beispiel von Smartphones und Tablets deutlich. Smartphones gibt es erst seit 2007, Tablets sind seit 2010 auf dem Markt. In weniger als einem Jahrzehnt haben diese Geräte einen enorm hohen Stellenwert in unserer Gesellschaft eingenommen. Die Menschen sind daher hochgradig vernetzt und zu jeder Zeit an jedem Ort online. Diese Vernetzung sowie das permanente „Online-Sein" haben die Kunden und deren Anforderungen verändert.

Vernetzte Menschen mit smarten Geschäftsmodellen erreichen

Durch die Globalisierung, die Digitalisierung, das Aufkommen sozialer Netzwerke und Big Data werden wir mit einem disruptiven Wandel der heutigen Ökonomie konfrontiert. Dies betrifft die tradierten Geschäfts- und Vertriebsmodelle, sowie Marketing, Kommunikation, Service und natürlich die Interaktion mit unseren Kunden.

3. Smarte Geschäftsmodelle sichern den langfristigen Erfolg

Die jüngste Vergangenheit zeigt bereits die ersten Auswirkungen des sogenannten Digitalen Darwinismus[1]. Die Verlierer des Wandels haben es schlichtweg nicht geschafft, sich schnell genug an die neuen Bedingungen anzupassen und mit neuen Geschäfts- und Vertriebsmodellen sowie neuen Produkten an den Markt zu gehen. Die Überlebenden wiederum haben ihre **Geschäftsmodelle und Produkte** entweder **angepasst**, das Portfolio durch neue Produkte und Vertriebsstrategien **erweitert** oder gar auf andere Branchen **ausgeweitet**. So verkauft die Firma Schindler mittlerweile virtuelle Aufzüge, nachdem sie ihre Aufzugssteuerung optimiert hat und in großen Gebäudekomplexen deutlich weniger physische Aufzüge benötigt werden. Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, wie heute mit neuen Produktideen und Vertriebsstrategien am Markt agiert werden kann.

> Nicht die Schnellsten und Early Adopter werden überleben, sondern die Smartesten.

Darüber hinaus gibt es **neue Marktbegleiter.** Diese Start-Ups setzen meist auf disruptive Geschäftsmodelle und haben sich in kürzester Zeit zu überaus wertvollen Unternehmen mit großem Marktanteil entwickelt. Man kann über das Geschäftsgebaren von UBER und airbnb unterschiedlicher Meinung sein. Die Strategie der neuen Marktbegleiter wird aber schnell klar. Keines der Unternehmen besitzt ein

[1] Kreutzer, Ralf T.; Land, Karl-Heinz: Digitaler Darwinismus: Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke.

einziges Taxi oder Hotelbett. Dennoch haben diese beiden Unternehmen in den letzten Jahren signifikant mehr Umsatz erwirtschaftet als Taxiunternehmen oder Hotelketten.

Weitere Geschäftsmodelle ergeben sich aufgrund der **neuen technologischen Errungenschaften**. Hierzu zählt unter anderem der 3D-Druck. Es gibt bereits Autos, Häuser, Kleidungsstücke und Lebensmittel zum Ausdrucken. Spätestens hier wird klar, dass sich beispielsweise das Ersatzteilgeschäft sowie die dazu benötigte Logistik drastisch ändern werden.

4. Die Dematerialisierung verändert Prozesse und Produkte

Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihre Haustür über das Smartphone öffnen und das Licht einschalten. Anschließend setzen Sie sich gemütlich auf das Sofa und buchen über Ihr Smartphone ein Flugticket, dass Ihnen per E-Mail zugesendet wird und mit dem Sie ohne Gang zum Schalter das Flugzeug betreten können. Um sich über das Reiseziel zu informieren, schauen Sie noch ein paar Videos im Internet – natürlich über Ihr Smartphone.

Abbildung 2: Verschmelzung von Produkten

Bereits jetzt lässt sich im Alltag beobachten, dass immer leistungsstärkere Smartphones eine Vielzahl von Funktionen übernehmen. Physische Produkte wie Bargeld, Tickets und Schlüssel werden dadurch abgelöst.

5. Richten Sie Ihr Unternehmen strategisch passend aus

Es ist an der Zeit sich den neuen Herausforderungen der Digitalisierung zu stellen und die strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen. Sie können sich dafür durch folgende zentrale Fragen leiten lassen:

1. Welche **digitalen Geschäftsmodelle** kommen für mein Unternehmen in Frage und ist mein Unternehmen passend aufgestellt?

2. Wie können wir unsere **Marke** in der digitalen Welt **positionieren** und relevant bleiben? Inwieweit müssen wir das Marketing umstrukturieren?

3. Wie können wir **Umsatz über die neuen Kanäle** in der digitalen Welt machen?

4. Wie und wo können wir uns von traditionellen Geschäftsmodelle lösen und **Produktportfolios bereinigen und weiterentwickeln?**

5. Ist es sinnvoll über die **angestammte Branche hinauszudenken** und Wachstumschancen auf neuem Terrain zu suchen?

6. Sind unsere Produkte und Dienstleistungen **auf** eine zunehmend digitale, individualisierte und unabhängige **Kundschaft ausgerichtet**?

Können Sie diese Fragen für sich klar beantworten? Zu allen Fragen rund um das Thema Wirtschaft 4.0 und Neuausrichtung Ihres Geschäftsmodells kann die itelligence Sie durch Spezialisten strategisch beraten. Mit gezielten Workshops und Fragenkatalogen bereiten wir Ihr Unternehmen auf die „Landkarte der Zukunft“ vor und unterstützen Sie in jeder Phase der Umsetzung.

6. Neue Geschäftsmodelle führen zu Veränderungen in der IT

Die Bundesregierung und Universitäten investieren bereits in die Standardisierung und Bildung der technischen Infrastruktur für die neuen innovativen Themen. Der Glasfaser-Netzwerkausbau und die Bandbreitenerhöhung werden durch den Bund und die Länder massiv vorangetrieben. Freie WLAN Hotspots werden in den Städten und zentralen Punkten errichtet. Das Investitionsverhältnis im Bereich der Hardware verschiebt sich immer mehr in Richtung Performance. Während die Rechenleistung steigt, sinken gleichzeitig die Kosten für Mikroprozessoren massiv. Aber auch der Anwender erwartet eine intuitive Benutzerführung, die auf Basis der UI5-Technologie realisiert werden kann. So bieten die neuen webbasierten Benutzeroberflächen interaktive Anwendungen mit responsiven Designs. In Summe bilden diese Parameter die Grundlage für digitale Innovationen.

> Done is better than perfect!
>
> Mark Zuckerberg

IT fördert digitale Geschäftsmodelle

Die Themen **Datenschutz und Datensicherheit** bekommen in diesem Zusammenhang einen völlig neuen Stellenwert. Laut einer Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sehen 62% der mittelständischen Unternehmen diesen Aspekt als ein Hindernis für die digitale Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle. Unabhängig davon ob die Daten in einer Cloud oder im eigenen Rechenzentrum vorgehalten werden, müssen diese über Verschlüsselungs- und Autorisierungsmechanismen vor fremdem Zugriff geschützt werden. Die führenden Soft- und Hardwarehersteller sind sich hier ihrer Aufgabenstellung bewusst. So liefert SAP mit seiner Lösung SAP HANA Cloud Plattform (HCP) bereits eine Sicherheitsarchitektur mit Verschlüsselungsalgorithmen. Neue Investitionen in Hard- und Software sollten daher auch immer unter dem Sicherheitsaspekt geprüft werden. Dennoch dürfen Sicherheitsbedenken nicht die Entstehung neuer Ideen hemmen, sodass Datensicherheit nicht zur Bremse von Innovation wird. In diesem Punkt sind Start-Ups vielen etablierten Unternehmen einen Schritt voraus.

[2] https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf

7. Setzen Sie innovative Ideen in kleinen Schritten um

Wer Wirtschaft 4.0 primär als technisches Thema begreift, bei dem sich alles um Schnittstellen, Sensorik und Massendaten dreht, zäumt das Pferd von der falschen Seite auf. Auch die unter dem Schlagwort Industrie 4.0 vielbeschworenen Cyber-Physischen Produktionssysteme sind kein Selbstzweck sondern müssen auch Mehrwerte liefern. Technologien sind die Antwort auf die Frage nach der Umsetzung, die wichtigere Frage ist allerdings die nach der Strategie.

Technologien entwickeln ihre Bedeutung erst im Kontext von Geschäftsmodellen, die das Potential dieser Technologien in den Markt bringen, sei es als Bestandteil von Produkten oder als Voraussetzung für ihren kommerziellen Erfolg. Fast alle Technologien, die in der Industrie 4.0-Welt zum Einsatz kommen, gibt es schon. Es geht jetzt darum, diese Technologien anders und neu zu kombinieren und auf diese Weise neue Potentiale zu erschließen.

Der Wandel beginnt mit dem ersten Schritt – brechen Sie auf!

Wir erleben derzeit eine stetige Zunahme von Geschäftsmodellen, die im weiten Feld der Shared-Economy angesiedelt sind. Wir erleben auch eine Zunahme an Pay-per-use-Modellen, die immer öfter mit hybriden Leistungsangeboten aus klassischen Produkten, Servicepaketen und Software arbeiten. Diese Produkte sind komplex und anspruchsvoll und stellen hohe Anforderungen an die IT-Systeme, die ihren Lifecycle kostenoptimal begleiten.

Die kontinuierliche Evolution dieser Geschäftsmodelle ist elementarer Bestandteil jeder erfolgreichen Marktstrategie. Dem muss die IT-Architektur auf allen Ebenen Rechnung tragen und offen, flexibel und gleichzeitig stabil sein. Klassische IT-Infrastrukturen sind darauf meist schlecht vorbereitet. Noch schlechter sind sie darauf vorbereitet, dass die dazugehörigen Prozesse einem permanenten Wandel unterworfen sind und wo die Planbarkeit sinkt, muss die Beweglichkeit zunehmen. Das ist die zentrale Herausforderung.

Was ist jetzt zu tun?

Es geht nicht um massive Investitionen und viel Geld, es geht vor allem um gute Ideen, um kulturelles Wachstum und strategisches Lernen. Das kann mit kleinen Schritten beginnen und braucht am Anfang erstmal nur Offenheit und Neugier, es geht darum, zu lernen und im Diskurs neue Business-Modelle und dazu passende vitale Prozesse zu entwickeln. Es geht darum, sich auf den Weg zu machen und wir können Sie auf diesem Weg begleiten.

Es gibt kein großes und umfassendes Best-Practice-Modell und keine für alle funktionierende Standardlösung, die nach ein paar Mausklicks das eine oder andere IT-Wunder vollbringt. Wir sehen unsere Aufgabe in der gemeinsamen Entwicklung von passgenauen Markt- und IT-Strategien. Dieser Diskurs braucht gleichermaßen Erfahrung und Unbefangenheit, technisches Know-how und Marktkompetenz. Wir stehen dabei als Sparringspartner zur Verfügung, fordern Sie uns.

Kontaktieren Sie uns gerne unter +49 172 760 1971
und vereinbaren Sie einen individuellen Beratungstermin.

Folgen Sie uns:

www.itelligencegroup.com/blog

Über itelligence

Sie möchten Ihre IT-Investitionen voll ausschöpfen. Genau deshalb haben Sie sich für SAP entschieden. Und genau deshalb verdienen Sie auch einen IT-Partner an Ihrer Seite, der sich leidenschaftlich für Ihren Erfolg einsetzt.

Wir leben SAP – und zwar ausschließlich. Wir sind der richtige Partner, wenn Sie all die einzigartigen Chancen nutzen möchten, die SAP-Software eröffnet. Unsere globale Expertise hebt uns ebenso vom Wettbewerb ab, wie die enge Zusammenarbeit mit unserer Muttergesellschaft NTT DATA. Konkret heißt das: finanzielle Stabilität, engagierter Innovationsgeist und Zugriff auf ein Team mit mehr als 9.000 SAP-Experten weltweit.

Über Branchen und Regionen hinweg arbeiten wir eng mit Ihnen zusammen. In jeder Phase – und mit nachhaltigen Ergebnissen. Damit Sie Ihr operatives Geschäft stärken, Ihre Ziele erreichen und lokale wie globale Wettbewerber hinter sich lassen können.

www.itelligencegroup.com