

# «Die Digitalisierung verändert das Geschäftsmodell»

**Innovation** Professor Oliver Gassmann beschäftigt sich mit der digitalen Transformation der Wirtschaft. Er rät etablierten Unternehmen dazu, die Entwicklung aktiv anzugehen und neue Dinge auszuprobieren.

INTERVIEW: PATRICK STAHL

**Professor Gassmann, die digitale Transformation ist derzeit in aller Munde. Zu Recht?**

**Oliver Gassmann:** Die Digitalisierung ist in den meisten Industrien zum strategischen Wettbewerbsvorteil geworden. «Software eats the world», wie das Wall Street Journal schrieb. Uber ist ein Sinnbild dafür: Das Unternehmen hat die Taxibranche weltweit überrollt, ohne ein einziges Taxi zu besitzen und ohne einen einzigen Taxifahrer angestellt zu haben. Mit einer App und einer digitalen Plattform hat es Uber in kürzester Zeit geschafft, die 50-Milliarden-Dollar-Bewertung zu überschreiten.

**Sie bezeichnen dies in ihrem aktuellen Buch als Überernisierung der Wirtschaft. Was meinen Sie damit?**

Die Überernisierung setzt sich in allen Branchen Stück für Stück durch: Handel, Telekommunikation, Logistik, Reisen, Automobilindustrie, Banken, Versicherungen und Maschinenbau. Einige Branchen werden langsamer von der Digitalisierung betroffen sein, andere schneller. Doch allen gemeinsam ist: Die Geschwindigkeit der Transformation ist deutlich höher als Experten geschätzt haben. Dies hängt mit der exponentiellen Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Prozessoren zusammen.

**Wie sollten etablierte Unternehmen Ihrer Ansicht nach auf diese Entwicklung reagieren?**

Die Herausforderung ist nur in wenigen Fällen die Art der Technologie. Gute Ingenieure haben wir genügend. Weit wichtiger ist das richtige Geschäftsmodell. Der klassische Wettbewerb zwischen Produkten oder Unternehmen wird zunehmend ersetzt durch einen Wettbewerb zwischen Geschäftsmodellen.

**Welche Geschäftsmodelle warten darauf entdeckt zu werden?**

Es geht darum, den Kunden mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei geht es nicht nur um Produkte oder Technologien, sondern um die Gesamtkonstellation – eben das Geschäftsmodell. Apple wurde zum grössten Musikvertrieb, ohne eine einzige CD zu verkaufen, Airbnb ist das grösste Hotel, ohne eigene Gebäude zu besitzen, Skype wurde zum grössten Kommunikationsanbieter ohne eigene Netzwerkinfrastruktur, Ebay und Amazon revolutionierten den Handel. Allen gemeinsam ist der Fokus auf neue Geschäftsmodelle, getrieben durch die Digitalisierung.

**Wie können etablierte Unternehmen ein neues Geschäftsmodell entwickeln?**

Der Trend geht dort klar zum Servicegeschäft. Ein gutes Beispiel ist der Ostschweizer Getreidemühlhersteller Bühler. Deren Techniker sehen genau, mit welcher Konfiguration das Getreide bei ihren Kunden gemahlen, gequetscht und zerrieben wird und können damit eine kundenoptimierte Einstellung ihrer Anlagen anbieten. Indem ich meine Produkte – egal Getreidemühle, Zementanlage oder Bohrmaschine, mit Technologien wie Sensorik, Konnektivität und Datenanalytik ausstatte, kann sich das Geschäft vom einmaligen Auftrag zur kontinuierlichen Beziehung entwickeln. Aus dem Produkt wird ein Servicegeschäft. Voraussetzung ist aber, dass man den Kunden das richtige Nutzenversprechen für die Daten bietet. Eine reine Nachrüstung bestehender Anlagen mit



## «Verantwortliche sind noch völlig in ihrer traditionellen Logik gefangen.»

Oliver Gassmann, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen

Sensorik reicht nicht aus, der Kundennutzen steht im Zentrum. Diese Veränderung wird sich in bestimmten Bereichen noch beschleunigen, wenn nicht nur die Maschinen vernetzt sind, sondern auch die Produkte und Rohstoffe. Diese Informationen können Unternehmen nutzen, um neue Geschäftsmodelle zu kreieren.

**Das klingt, als müsste der grosse Boom morgen losgehen. Worauf warten die Unternehmen noch?**

Die Verantwortlichen in den Unternehmen sind noch völlig in ihrer traditionellen Logik gefangen. Die neue Technologie erfordert Kooperation, Transparenz und Vertrauen. Man sieht das sehr gut an der Diskussion um intelligente Stromzähler und -netze. Es sind viele Partner nötig, um so ein neues System einzuführen. Es braucht die Messgeräte-Hersteller, die Energieversorger, IT-Unternehmen und Telekommunikationsfirmen. Zwar ist klar, dass keiner alles allein machen kann und auf die anderen angewiesen ist. Aber jeder möchte die Führung übernehmen. Das sind alles potenzielle Konkurrenten oder Partner in dieser neuen Wertschöpfungskette. Diese Komplexität macht es so schwierig, aber auch interessant. Gelingt ein Durchbruch, entstehen rasch Standards und oft hohe Barrieren für den Markteintritt von Folgeanbietern.

**Das Stichwort Industrie 4.0 weht durch die Chefetagen der produzierenden Unternehmen. Was bedeutet der Begriff in der Praxis?**

Industrie 4.0 steht für die intelligente Vernetzung von Entwicklung, Produktion, Logistik und Kunden. Der Maschinen-

bauer Trumpf hat sich dieser Herausforderung angenommen. Die übergreifende Vernetzung von Anlagen war bislang aufgrund unterschiedlicher Standards und Systeme nicht möglich. Trumpfs Lösungsansatz war, ein standardisiertes Betriebssystem für intelligente Wertketten aufzubauen – ähnlich wie Android von Google. Die Softwarelösung der neu gegründeten Tochterfirma

Axoom, die einem Betriebssystem für Industrie 4.0 ähnelt, ermöglicht eine durchgängige Auftragsbearbeitung im Produktionsbetrieb, den Datentransport sowie die Speicherung und Analyse von Daten bis in die Tiefen einzelner Anwendungen. Gleichzeitig bietet Axoom eine offene Plattform, ähnlich einem App-Store, für die Fertigungswelt. Dadurch entstehen radikal neue Entwicklungsumgebungen und innovative Prozessabläufe.

**Für welche Unternehmen sind solche Lösungen sinnvoll?**

Industrie 4.0 bedeutet eine Transformation des Unternehmens. Neue Technologien werden eingeführt, um Prozesse wertschöpfend durch Daten weiterzuentwickeln. Das hört sich zunächst nach sehr hohem Aufwand an. Es ermöglicht produzierenden Unternehmen aber die Entwicklung einer effizienteren, produktiveren und flexibleren Fertigung. Jedes Unternehmen muss für sich selbst entscheiden, welchen Weg zu Industrie 4.0 es einschlagen möchte. Dieser Weg muss natürlich im richtigen Verhältnis von Aufwand und Nutzen stehen. Wichtig ist ein konkreter Start mit einfachen Lösungen und konkretem Kundennutzen – nicht wild alle verfügbaren Daten sammeln.

**Welchen Rat geben Sie Managern, um diese Form der Kooperation zu erlernen?**

Als ich 2007 im kalifornischen Berkeley und 2012 in Stanford tätig war, habe ich dort fast mehr Vorstände aus europäischen Unternehmen getroffen als hier. Anfangs habe ich deren Wissenschaftstourismus belächelt. Inzwischen ist mir klar geworden: Die Erkenntnisse, die diese Manager dort gemacht haben, lassen sich durch keine Analyse einer Stabsabteilung ersetzen. Unmittelbar zu spüren, wie diese Leute in den Start-ups ticken, ist ungeheuer wertvoll. Hiesige Unternehmen sind in ihrer Kultur einfach viel zu behäbig, zu analytisch und zu sequenziell. Sie sind zu wenig auf Trial and Error ausgerichtet.

**Aber mit der Leichtigkeit und Geschwindigkeit eines Start-ups kann kein gestandener Konzern mithalten.**

Deshalb muss sich eine parallele Subkultur mit frischem Denken im Unternehmen entwickeln dürfen. Das ist aber schwierig, weil ein anderes Managementverständnis notwendig wird. Diese Erfahrung haben wir häufig mit Crowdsourcing-Projekten gemacht. Bei der Zusammenarbeit mit wildfremden Zuarbeitern über das Internet zeigt sich der Kern des Konflikts besonders deutlich. Manager wollen führen und kontrollieren. In diesen Projekten können sie aber nicht mehr präzise steuern. Sie können nur noch Stimuli setzen. Für diese Art von Management werden Moderatoren benötigt, Führungskräfte, die offen sind und Leute zusammenbringen. Für disruptive Innovationen empfehle ich in den meisten Fällen eine eigene, separate Struktur aufzubauen. Nur eigene Ventures können im Ernstfall

auch das eigene Unternehmen konkurrieren – und wenn wir es nicht tun, wird es ein anderer tun.

**Können Sie ein Beispiel für diese Form von Managementverständnis nennen?**

Manager müssen die Gefahr von Mitbewerbern von aussen wirklich sehr, sehr ernst nehmen. In der Zusammenarbeit mit Google haben wir vor allem eins festgestellt: Sie selektieren ihre vielen Projekte nicht nach einem Business Case oder Marktanforderungen, sondern probieren einfach aus. Dass Google heute eine Banklizenz hat, dass das Unternehmen autonome Fahrzeuge fahren lässt und massiv in Sensorik für das intelligente Haus investiert, zeigt die Bandbreite seiner Aktivitäten. Und Google ist nicht das einzige Unternehmen. Davon gibt es etliche – wenn auch nicht in dieser Grösse.

**Wird der Wettbewerbsdruck weiter zunehmen?**

Die Dynamik hat in praktisch allen Branchen zugenommen. Das haben wir anhand von Produktlebenszyklen in den vergangenen 15 Jahren beobachten können. Ich sehe absolut keinen Grund, warum sich diese Entwicklung nicht fortsetzen sollte. Jedes erfolgreiche Geschäftsmodell kreiert wieder Potenziale für ein Gegenmodell. Der Markt für mobile Werbung wird auf über 100 Milliarden Dollar weltweit geschätzt. Inzwischen gibt es aber Unternehmen wie die israelische Shine, die einen Algorithmus erfunden haben, der in den Datenzentren der Telekomfirmen laufen soll und diesen erlaubt, die Werbung auf den Smartphones der Kunden fast vollständig herauszufiltern. Das Geschäft mit Werblockern wächst. Derzeit nutzen bereits 200 Millionen Kunden Werblocker.

**Der Unternehmertag steht unter dem Leitthema «Digitalisierung – die unternehmerische Herausforderung». Welche Ratschläge werden Sie den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geben?**

Die Digitalisierung ist nichts Neues, sie hat schon einige Jahrzehnte Tradition. Neu ist die Dynamik und die Transformationsbreite und -geschwindigkeit, mit der Branchen umgewälzt werden. Der Unternehmer muss

heute beidhändig sein: Digital disruptiv in neuen Geschäftsmodellen denken und gleichzeitig das Tagesgeschäft digital weiterentwickeln. Und nicht vergessen: Jedes heutige Problem ist eine nicht gegründete Firma.

## «Zu wenig auf Trial and Error ausgerichtet»

### ZUR PERSON

Oliver Gassmann ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Vorsitzender des Instituts für Technologiemanagement. Gassmann gehört zu den einflussreichsten Forschern im Bereich Innovationsmanagement. Er ist Mitglied des Verwaltungsrates in Industrie- und Beratungsunternehmen und mehrfacher Bestsellerautor. In seinem jüngsten Werk «Digitale Transformation im Unternehmen gestalten» zeigt Gassmann anhand konkreter Praxisbeispiele, wie digitale Geschäftsmodelle erfolgreich entwickelt werden können.