

Europa im Wettlauf um neue digitale Geschäftsmodelle

Welche Denkmuster bremsen europäische Unternehmen im digitalen Wandel aus?

Von Björn Ivens und Alexander Leischnig

Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor massive Herausforderungen – und sie schreitet in Europa in einem anderen Takt voran als zum Beispiel in Nordamerika oder Asien. Ein gemeinsames Kompetenzzentrum der Universität Bamberg und der Fraunhofer-Gesellschaft erforscht, wie Märkte durch den digitalen Wandel verändert werden und wie Geschäftsmodelle daran angepasst werden können. Doch nicht alle Unternehmen schaffen den Sprung in die digitale Zukunft. Warum nicht?

Sowohl die Wirtschaft als auch das Leben jedes Einzelnen befinden sich in einer Umbruchphase. Industrie 4.0, das Internet der Dinge und andere Phänomene sind Ausdruck der rasanten und tiefgreifenden Digitalisierung. Doch wie gut gelingt Europa die digitale Transformation? In den letzten Jahren veröffentlichte Studien zeichnen ein differenziertes Bild.

Die Analysen unterstreichen einerseits, dass viele Europäer Zugang zum Internet haben und dass die Grundversorgung stetig ausgebaut worden ist. Jedoch sind die Verfügbarkeit und Nutzungsintensität digitaler Technologien in den Mitgliedsstaaten der EU sehr unterschiedlich ausgeprägt, ebenso wie die grundsätzliche Einstellung zur Digitalisierung. Zudem unterstreichen mehrere Berichte, dass in Europa zwar punktuell wichtige Fortschritte in der globalen digitalen Transformation gestaltet und immer wieder auch Zukunftstechnologien entwickelt werden. Zugleich sind sich viele Experten darin einig, dass sich das Machtzentrum der *Digital Economy* eher in den USA sowie in einigen asiatischen Regionen befindet. In der Breite hat die europäische Wirtschaft, die seit der industriellen Revolution klassische Technologien in vielen Branchen kontrollierte und dominierte, eher Nachholbedarf bei der Digitalisierung.





Proaktiv statt reaktiv im digitalen Wandel

Die Digitalisierung hat viele Facetten. Sie verändert nicht nur Technologien, sondern auch die Art, wie Menschen leben, denken, kommunizieren und arbeiten. Sie hat innerhalb kürzester Zeit neue Weltmarktführer im Onlinehandel, in sozialen Medien, im Tourismus, in der Mobilität und in vielen anderen Branchen entstehen lassen. Früher führende Unternehmen sind verschwunden oder haben ihre Bedeutung weitgehend eingebüßt.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie die Fähigkeit entwickeln müssen, sich rasch an neue Wettbewerbssituationen und technologische Standards anzupassen. Gerade für europäische Unternehmen, die auf Grund der fortschrittlichen Sozialstandards und hohen Lohnniveaus im internationalen Vergleich erhebliche Kosten decken müssen, ist dies unverzichtbar. Höhere Kosten lassen sich langfristig nur über Innovativität und Produktivität ausgleichen – und dies bedeutet, die digitale Transformation proaktiv anzugehen und als Chance zu nutzen.

Daher organisieren sich viele Unternehmen um. Sie versuchen, sich von hierarchischen Strukturen zu lösen und schaffen stattdessen sogenannte agile Strukturen, die sich durch eine flache Hierar-

chie und hohe Flexibilität auszeichnen, um so die Kooperation und den Informationsaustausch im Unternehmen zu verbessern.

Denkbarrieren und Tabus

Viele Beispiele suggerieren jedoch, dass europäische Firmen – sowohl bei der Digitalisierung als auch hinsichtlich ihrer Agilität – weniger gut vorankommen als ihre Wettbewerber aus den USA oder Asien. Eingefahrene Denkraster im Management, die teils als Tabus die Organisation tiefgreifend blockieren, verhindern immer wieder, dass eine Bedrohung erkannt und die Initiative ergriffen wird. Man denke nur daran, wie auf dem Markt für Lexika einst omnipräsente und etablierte Standardwerke dem Herausforderer Wikipedia weichen mussten. Nicht wenige Redaktionen dachten, dass ein gemeinschaftlich geschaffenes und international vernetztes elektronisches Nachschlagewerk ohne klassische redaktionelle Kontrolle niemals eine ernsthafte Bedrohung darstellen würde. Sie irrten sich und verschwanden.

Die Universität Bamberg verfügt seit 2014 über ein gemeinsam mit dem Fraunhoferinstitut für integrierte Schaltungen (IIS) geführtes Kompetenzzentrum (KGDW), das sich mit der Digitalisierung von Geschäftsmodellen befasst. Das Kompeten-



zentrum bündelt Forschungsprojekte zur Digitalisierung, die in sieben Lehrstühlen und Professuren der Bamberger BWL integriert sind. Es will damit Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützen.

Die Erforschung von Denkbarrieren und Tabus im Zuge der Digitalisierung stellt eines der Arbeitsfelder des KGDW dar. Um insbesondere europäische Perspektiven und Erfahrungen zu bündeln, organisierte es kürzlich mit Partnern aus Industrie und Forschung einen Workshop, in dem es darum ging, typische Barrieren und Tabus zu identifizieren, ihre Ursachen aufzudecken und künftige Forschungsprojekte zu initiieren, die dazu dienen sollen, das Change Management angesichts der Digitalisierung zu verbessern. Der Workshop fand an der Queen Mary University of London statt und wurde gemeinsam mit der dortigen Business Ecosystems Research Group (BERG) organisiert. Forscher aus Großbritannien, Frankreich, Norwegen und Deutschland nahmen teil sowie Praxispartner aus führenden Unternehmen und Instituten, die sich intensiv mit digitalem Wandel befassen, darunter IBM, die GfK oder die Supply Chain Services-Gruppe SCS der Fraunhofer-Gesellschaft.

Einen Weg in die Zukunft finden

In dem Workshop, der mit Vorträgen zu neuen Konzepten begann, wurden anschließend in Arbeitsgruppen die wesentlichen unternehmerischen Barrieren der digitalen Transformation identifiziert. Als zentrale Problemfelder wurden unter anderem das Fehlen von Frühwarnsystemen sowie ein Mangel an technologischem Know-how hervorgehoben. Aber gerade auch sogenannte *Soft Factors*, also soziale und psychologische Faktoren wurden als Hemmnisse für den erforderlichen Wandel ausführlich diskutiert. Dabei wurde über die in vielen Unternehmen zu beobachtenden Denkverbote debattiert, die Mitarbeiter davon abhalten, ihre Ideen und Erkenntnisse im Unternehmensumfeld zu teilen. Diese Denkverbote entstehen teils aus der mangelnden Erfahrung von Führungskräften mit der digitalen Welt. Sie nehmen die Geschwindigkeit und Bedrohlichkeit des digitalen Wandels nicht hinreichend ernst und ignorieren entsprechende Hinweise ihrer Mitarbeiter.



Macht und drohende Machtverluste wurden ebenfalls als wichtige Barrieren identifiziert. So entstehen für die Arbeit mit neuen digitalen Technologien in Unternehmen oftmals neue Einheiten; oder bestehende Einheiten werden aufgewertet, weil sie durch ihre digitalen Kompetenzen mehr Einfluss gewinnen. Dies führt oft zu Abwehrreaktionen in Abteilungen, die fürchten, Einfluss zu verlieren. Anstatt konstruktiv den Wandel als Gesamtunternehmen anzugehen, verlangsamen unproduktive Konflikte die Anpassung und führen zu Nachteilen im Wettbewerb.



Schließlich stellt auch die mangelnde Markt- und Kundenorientierung in vielen Unternehmen ein Hemmnis dar. Führungskräfte, aber auch viele Mitarbeiter in Fachabteilungen sehen den Markt und Kunden als nebensächlich an. Sie meinen, Kundenbedürfnisse und Kundenverhalten würden sich nicht wandeln. Oder sie denken, sie selber wüssten am besten, was der Kunde braucht. Dadurch versperren sie sich der Anpassung an neue Kauf- und Beschaffungsmuster, zum Beispiel im Online-Handel oder bei Dienstleistungen. Junge Start-up-Firmen stoßen in die Lücken und bieten Kunden innovative Lösungen, gewinnen rasch Marktanteile und verdrängen die etablierten Anbieter. Gerade weil in Europa viele Branchen und Firmen eine lange Historie aufweisen, ist die Gefahr groß, die Vergangenheit kritiklos in die Zukunft zu projizieren und dadurch wesentliche Trends zu verpassen.

Das Kompetenzzentrum erforscht in der Folge des Londoner Workshops aktuell Wege, um europäischen Unternehmen den Sprung über die genannten Barrieren zu erleichtern. Hier stehen Anreizsysteme für den digitalen Wandel, das frühe Erkennen von Markttrends oder auch das Design agiler Strukturen im Fokus.

Das Bamberger Kompetenzzentrum für Geschäftsmodelle in der digitalen Welt (KGDW)

Kompetenzzentrum
Geschäftsmodelle in der digitalen Welt

 **Fraunhofer**
IIS

Das KGDW wurde 2014 von der Otto-Friedrich-Universität gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für integrierte Schaltungen (IIS) gegründet. 20 Forscher sind daran beteiligt, die an sieben Lehrstühlen und Professuren arbeiten – Innovationsmanagement, Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, Marketing, Marketing Intelligence, Supply Chain Management, Produktion & Logistik sowie Unternehmensführung & Controlling – sowie in einer Arbeitsgruppe für Praxisprojekte zusammenkommen. In Publikationen und Projekten sowie auf der jeweils im Herbst in Bamberg stattfindenden Jahrestagung diskutiert das KGDW seine Ergebnisse mit Unternehmensvertretern. Ausführliche Informationen finden Sie unter

www.geschaeftsmodelle.org



Europe in Competition for New Digital Business Models



Which patterns of thought hinder European corporations undergoing digital conversion?

Digitalisation poses massive challenges for corporations – and in Europe, it's advancing at a different rate than in, say, North America or Asia. A competence centre organised jointly by the University of Bamberg and the Fraunhofer Society is investigating the ways in which markets are being changed by digital conversion and how business models can be adapted to these developments. But not every corporation succeeds in making the leap into the digital future. Why is this the case?