

# Verhaltens- und Complainceregeln

- Ein Aufzeichnen (und die Wiedergabe) des Webinars ist nicht gestattet.
- Verbreiten und kommunizieren Sie keine vertraulichen oder kartellrechtlich relevanten Informationen (z.B. Preisinformationen) über den Chat. Der Chatverlauf wird protokolliert.
- Stellen Sie Ihre Fragen bitte über die Fragenfunktion.

# Digitalisierung von Geschäftsmodellen

Treiber – Chancen – Erfolgsfaktoren

München, 28.4.2020

**ZD.B** ZENTRUM  
DIGITALISIERUNG  
BAYERN

bayern  innovativ

flame

 **VDMA**

Bayern

# Ihre Referentin

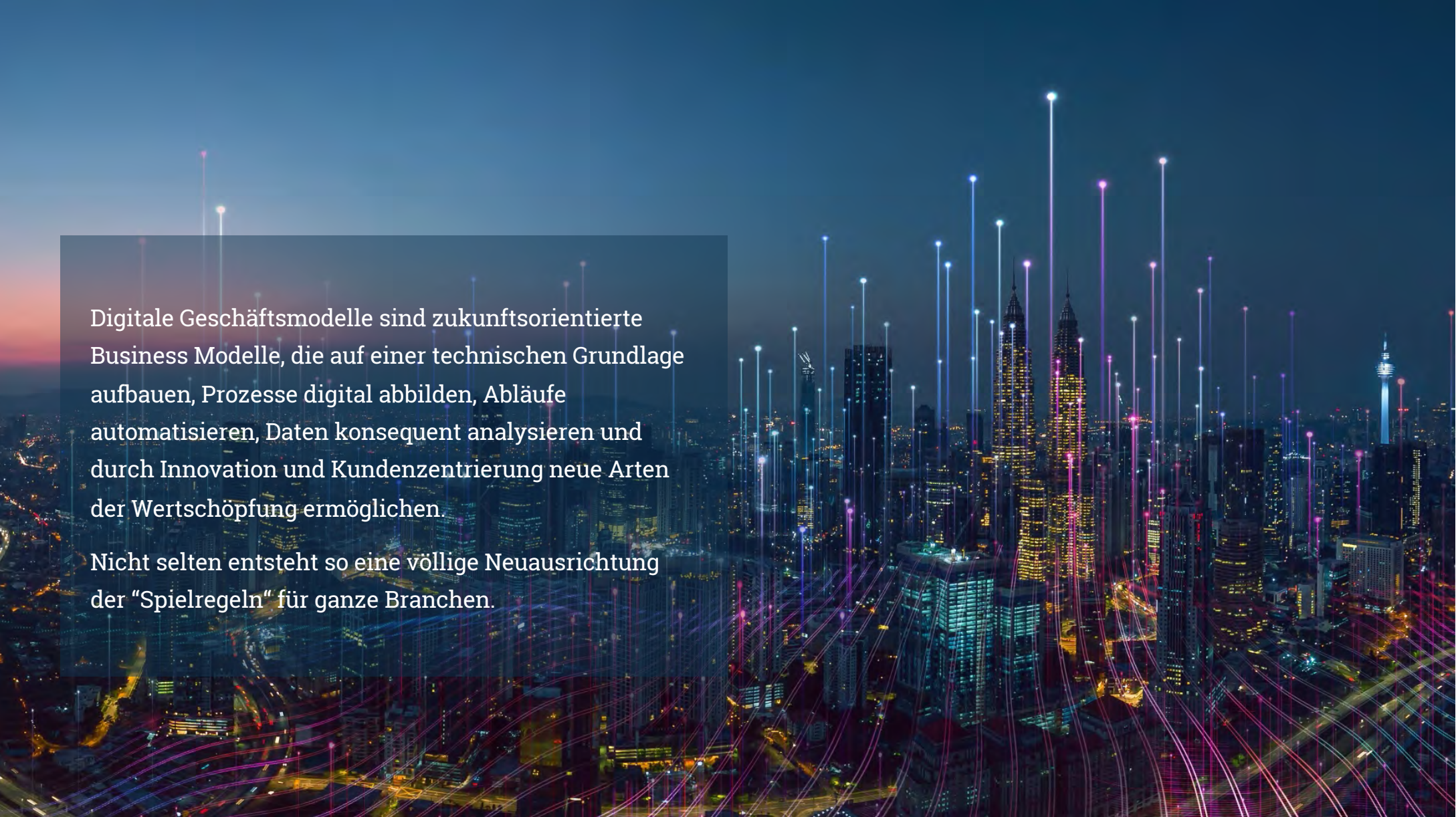


## Petra Dahm

Change- und Strategieberaterin  
flame GmbH / München

[www.hello-flame.com](http://www.hello-flame.com)

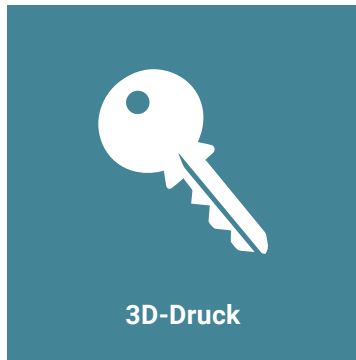
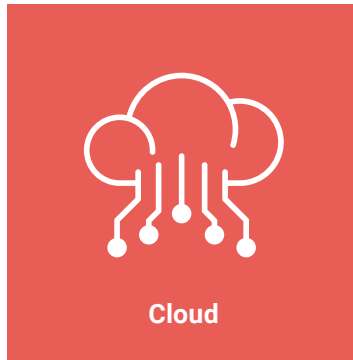
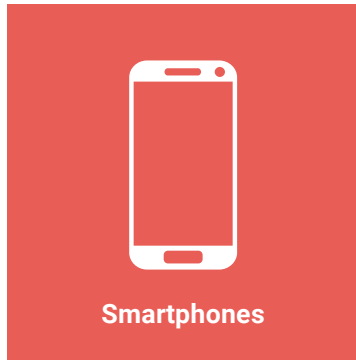
“What people should fear the most isn't disruption,  
it is rather thinking things will always stay the same.”

A night cityscape, likely Dubai, with numerous skyscrapers illuminated. Overlaid on the scene are numerous vertical lines of varying colors (blue, purple, pink, white) that extend from the ground level up to the sky, resembling data connections or digital signals. The lines are more densely packed in some areas, creating a sense of a complex digital network.

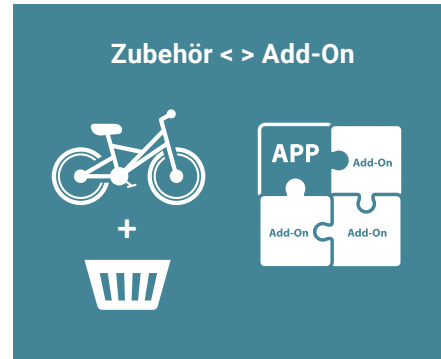
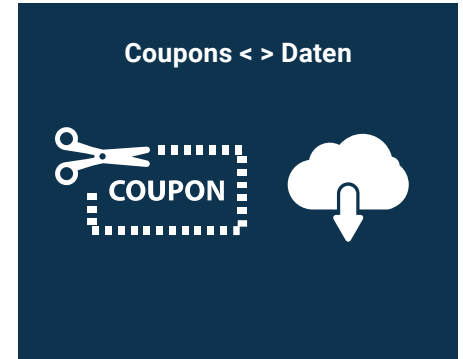
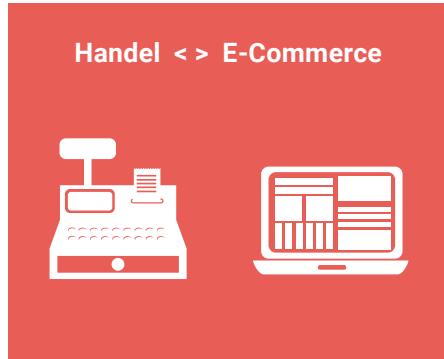
Digitale Geschäftsmodelle sind zukunftsorientierte Business Modelle, die auf einer technischen Grundlage aufbauen, Prozesse digital abbilden, Abläufe automatisieren, Daten konsequent analysieren und durch Innovation und Kundenzentrierung neue Arten der Wertschöpfung ermöglichen.

Nicht selten entsteht so eine völlige Neuausrichtung der "Spielregeln" für ganze Branchen.

# Treiber für digitale Geschäftsmodelle gibt es eigentlich schon lange ...



# ... und einiges hat sich auch schon etabliert



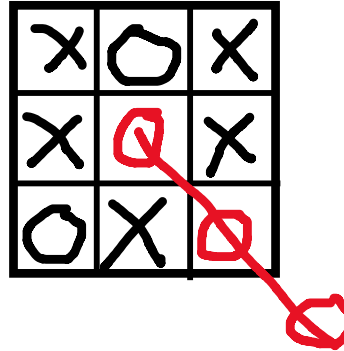
# Best-in-class-Beispiele für „neue Spielregeln“



Niedrige Grenzkosten &  
Ent-Materialisierung



Plattformen kreieren  
neue Geschäftsmodelle



Daten werden als  
wertvolle Ressource erkannt



Individualisierung  
wird standardisiert

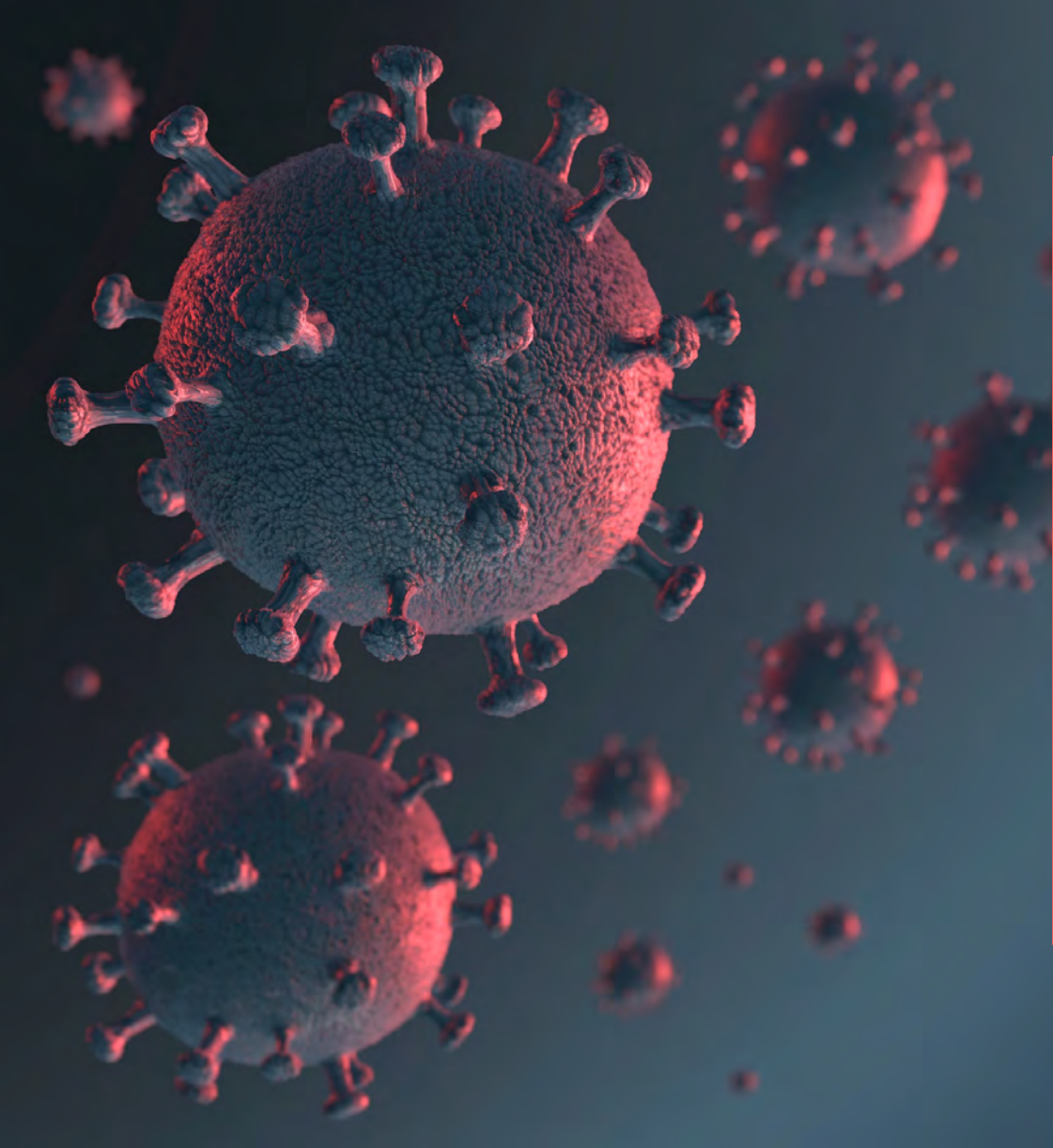
N26

Eintrittsbarrieren  
entfallen



Unternehmensgrenzen  
lösen sich auf

flame



Aber jetzt ist  
AD HOC alles anders  
geworden

flame



Keine Veranstaltungen

Kein persönlicher  
Kundenkontakt

Keine persönlichen  
Meetings

Kein Ladenverkauf

Keine Zollfreigabe

Keine Lieferungen

Keine Gastronomie

Keine Reisen

flame

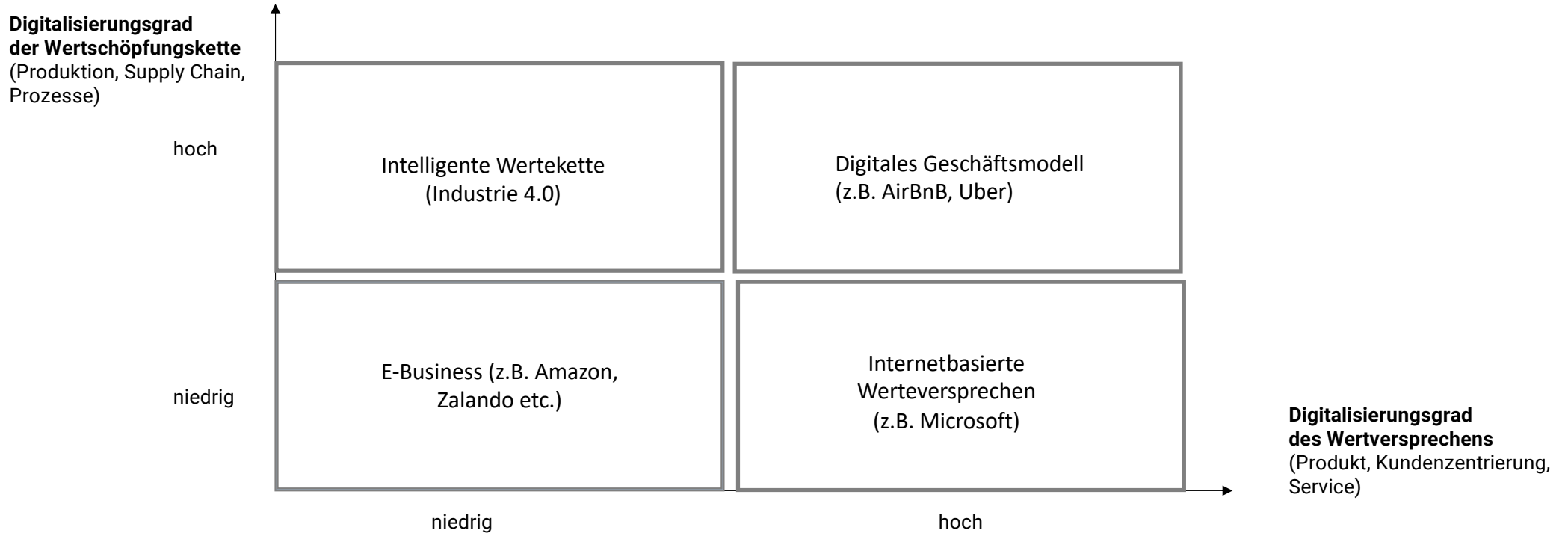
Und plötzlich sind  
digitale Geschäfts-  
modelle für **JEDES**  
Unternehmen relevant.

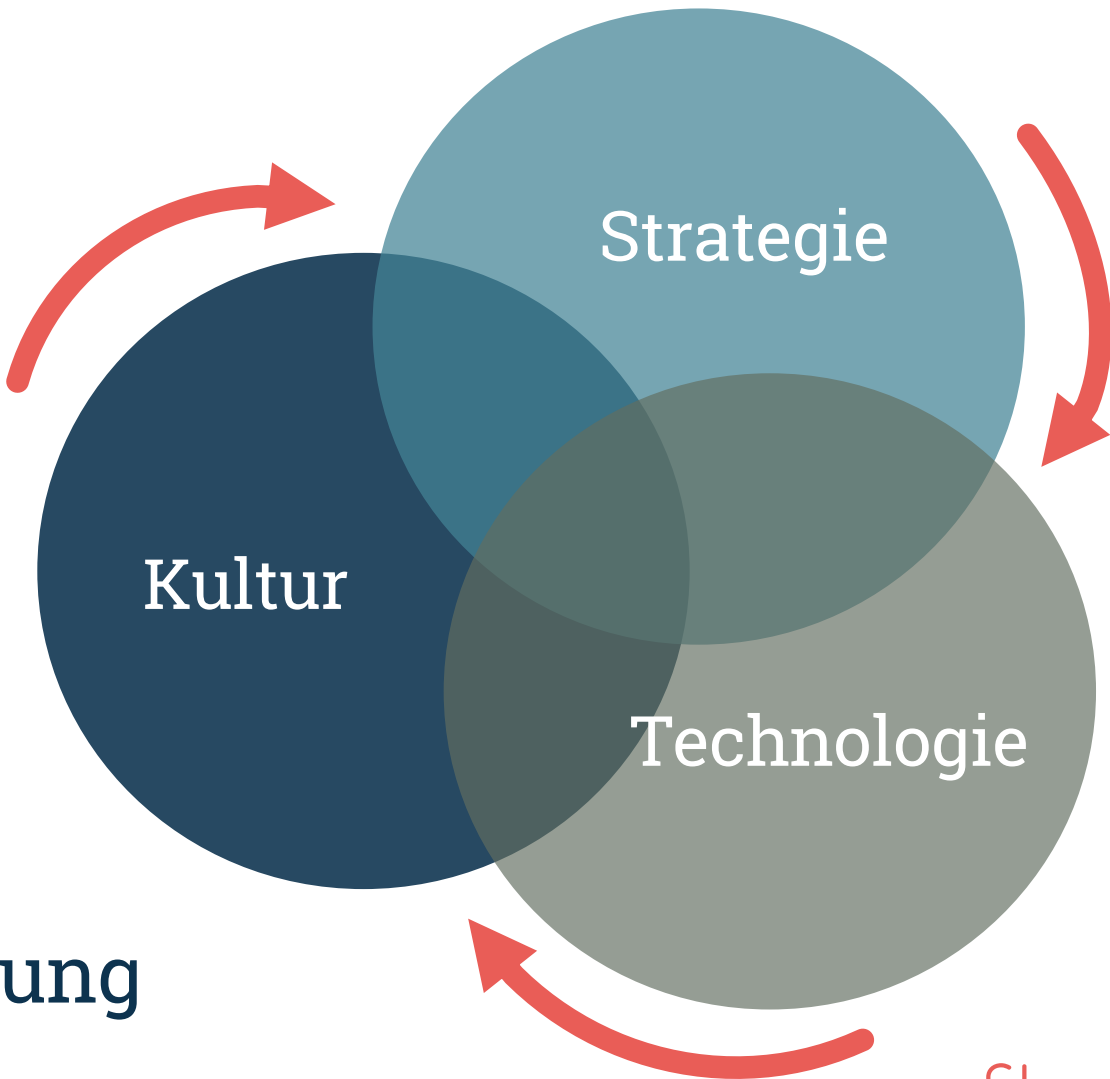
**Nur wie packe ich es an?**

# Schritt Eins: Analysieren

- Welche Technologien sind für meine Branche relevant?  
Welche Entwicklungen hat es in ähnlichen Branchen gegeben?
- Welche Daten brauche ich und wie kann ich diese sammeln?
- Wo sind meine Kontaktpunkte zu meinen Kunden (Customer Journey)?  
Wie kann ich das Kundenerlebnis verbessern?
- Wie sieht meine Wertschöpfungskette aus und welche Technologien entwickeln sich in den einzelnen Teilbereichen?
- Wie mache ich meine Prozesse einfacher, billiger oder effizienter?
- Sind meine Mitarbeiter flexibel genug? Brauche ich eventuell neue Fähigkeiten?

# Der Weg zum digitalen Geschäftsmodell

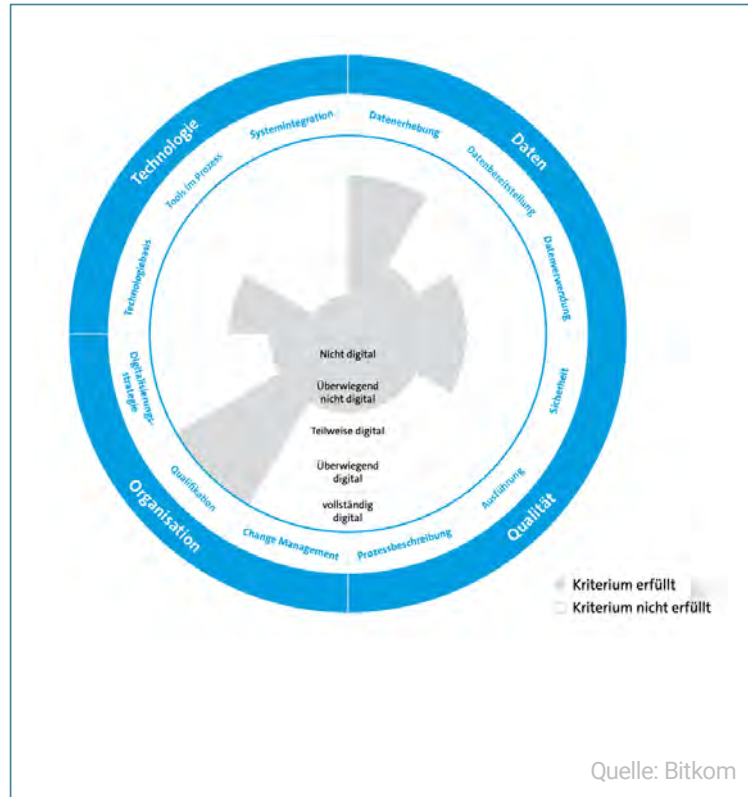




Interaktion als  
Motor der Entwicklung

flame

# Das digitale Reifegradmodell



Dimension	Kriterium	Operationalisierung
Technologie	<b>Technologiebasis</b>	1.1 Alle eingehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital. 1.2 Alle ausgehenden Informationen für den Prozess sind vollständig digital.
	<b>Tools im Prozess</b>	1.3 Es wird eine Software-Lösung zur vollständigen Modellierung und Analyse des Geschäftsprozesses eingesetzt. 1.4 Der Geschäftsprozess ist mit einer Software-Lösung vollständig automatisiert.
	<b>Systemintegration</b>	1.5 Alle im Prozess verwendeten Software-Lösungen sind vollständig integriert. 1.6 Der Prozess läuft vollständig ohne unnötige Medienbrüche.
Daten	<b>Datenerhebung</b>	2.1 Prozessdaten werden vollständig automatisiert erhoben. 2.2 Prozessdaten werden vollständig digital archiviert.
	<b>Datenbereitstellung</b>	2.3 Die Bereitstellung von Daten zu internen Zwecken ist vollständig digital. 2.4 Die visuelle Darstellung von Daten erfolgt strukturiert und nutzerfreundlich.
	<b>Datenverwendung</b>	2.5 Daten können vollständig durch eine Schnittstelle für die externe Nutzung durch weitere Anwendungen wie z. B. BI bereitgestellt werden. 2.6 Daten sind immer Grundlage zur Verbesserung des Geschäftsprozesses.
	<b>Prozessbeschreibung</b>	3.1 Der Prozess ist mithilfe von Standards (z.B. BPMN, EPK oder UML) vollständig dokumentiert (Fokus: Dokumentation) 3.2 Der Prozess ist mithilfe von Standards vollständig beschrieben (Fokus: Arbeitsablaufbeschreibung)
Qualität	<b>Ausführung</b>	3.3 Der Status des Prozesses ist jederzeit von außen (d.h. extern aus Kundensicht & intern aus Sicht eines anderen Bereiches) einsehbar. 3.4 Die Stabilität der Prozessdurchläufe ist auch bei Lastspitzen sichergestellt.
	<b>Sicherheit</b>	3.5 Der Prozess beinhaltet Kontrollen und Prüfstanzen, um die Einhaltung der regulatorischen Anforderungen sicherzustellen (intern). 3.6 Der Prozess stellt die regulatorischen Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit vollständig sicher (extern).
	<b>Digitalisierungsstrategie</b>	4.1 Es gibt eine eindeutig definierte Digitalisierungsstrategie im Unternehmen. 4.2 Die Digitalisierungsstrategie wird im Prozess vollständig umgesetzt.
Organisation	<b>Qualifikation</b>	4.3 Es steht vollständige digitale Kompetenz (intern oder extern) zur Verfügung, um den Prozess erfolgreich weiterzuentwickeln. 4.4 Die im Prozess involvierten Mitarbeiter besitzen die Qualifikation, um den Prozess erfolgreich durchzuführen.
	<b>Change Management</b>	4.5 In der Organisation werden wirksame Maßnahmen ergriffen, um die Akzeptanz von digitalen Prozessen zu fördern. 4.6 Die im Prozess beteiligten Menschen begrüßen die Digitalisierung des betrachteten Prozesses vollständig.

# Potentielle Gebiete für digitale Geschäftsmodelle

Interaktion

Vernetzung

Verfügbarkeit

Integration

# Interaktion

- Aktive Einbindung des Kunden von der Entwicklung bis zum Verkauf (Prosument)
- Förderung des Zugehörigkeitsgefühls (Vertrauen & Kundentreue)
- z.B. Self-Service-Dienstleistungen oder Co-Creation

# Vernetzung

- Verknüpfung von Produzent und Lieferant zur Prozessoptimierung
- Plattformsysteme ähnlicher Anbieter (Suchvereinfachung, Vergleichsmöglichkeiten)
- Kunden-/Lieferanteneinbindung (Ideation)

# Verfügbarkeit

- Globaler Marktplatz
- Verkauf Rund um die Uhr
- Business Development /  
Neue Kundensegmente



flame

# Integration

- Gemeinsames bzw. ergänzendes Angebot
- Schaffen von Kundenmehrwert
- Relevanz durch gezieltes Angebot
- z.B. Marktplätze, Portfolioerweiterungen

Welche konkreten  
Wachstumschancen ergeben sich?

Fünf Lösungsansätze  
digitaler Technologien



# Digitale Elemente/Technologien

(z.B. Sensoren, Tablet-PCs, Wearables, Augmented Reality etc.)

Kernkomponenten im Geschäftsmodell	Einzelne digitale Elemente zur Schaffung neuer Kundenerlebnisse	Kombination mehrerer digitaler Elemente
<b>Wertschöpfungsversprechen</b>	Neue und personalisierte Kundenerlebnisse	Erhöhung des Kundennutzens durch die Kombination mehrerer digitaler Elemente
<b>Wertschöpfungsaktivitäten</b>	Einbettung digitaler Elemente in die Prozesse zwischen Kunden und Unternehmen	Strukturierter Prozess zur Entwicklung und Kommerzialisierung neuer digitaler Lösungen
<b>Ertragsmechanik</b>	Die erhöhten Kosten für das Produkt werden über die verbesserte Produktdifferenzierung gedeckt	Umsatzwachstum durch digitale Lösungen; Preis richtet sich nach Kundennutzen

# Konnektivität

(z.B. Schnittstellennutzung)

Kernkomponenten im Geschäftsmodell	Vernetzung neuer Produkte	Vernetzung der installierten Basis	Garantie der Produktleistung
<b>Wertschöpfungsversprechen</b>	Weniger Serviceeinsätze vor Ort, erhöhte Produktverfügbarkeit	Erhöhung der Produktverfügbarkeit	Zusicherung bestimmter Leistungsniveaus und Ergebnisse
<b>Wertschöpfungsaktivitäten</b>	Überwachung, Prüfung, Diagnose und Instandsetzung der Produkte über Remote-Verbindungen	Vorhersage von Produktausfällen und präventive Wartungen (predictive/planbare Intervalle)	Datenbasierte Integration der Zulieferer von Schlüsselkomponenten
<b>Ertragsmechanik</b>	Erhöhte Produktkosten, reduzierte Dienstleistungskosten	Neustrukturierung des Serviceumsatzes, Sicherung von Umsätzen für Ersatz- und Verschleißteile sowie Wartungsverträge	Umsatz an das Erreichen von Leistungsniveaus gekoppelt, Bonus- bzw. Strafzahlungen bei Nicht-/Erreichung

# Applikationen

(z.B. Datamining, Analyse, Beratung)

Kernkomponenten im Geschäftsmodell	Bereitstellung von Prozessinformationen	Prozessberatung	Automatisierte Prozessoptimierung
<b>Wertschöpfungsversprechen</b>	Erhöhung der Transparenz über den Status und die Effizienz von Kundenprozessen	Steigerung der Effizienz der Kundenprozesse	Automatisierte Verbesserung der Kundenprozesse
<b>Wertschöpfungsaktivitäten</b>	Sammeln, Konsolidieren und Visualisieren von Kundenprozessinformationen	Persönliche Beratungen zur Prozessoptimierung	Softwarealgorithmen zur Automatisierung der Prozessoptimierungen
<b>Ertragsmechanik</b>	Kosten zur Bereitstellung von relevanten Informationen	Umsatzwachstum, Prozesskompetenzen als limitierender Wachstumsfaktor	Entwicklungskosten für Algorithmen, Einnahmen durch Lizenzen, Gebühren, SaaS

# Produkt als Service

(z.B. Sharing Modelle, Software as a Service)

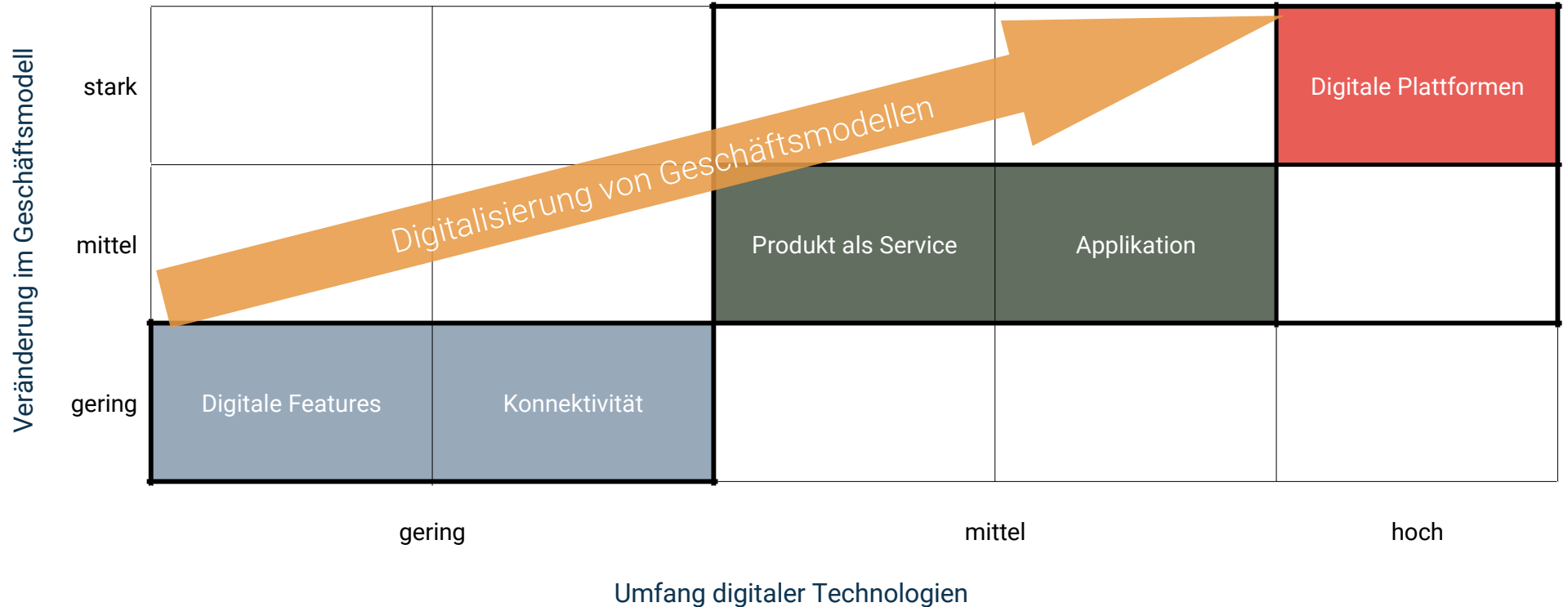
Kernkomponenten im Geschäftsmodell	Sicherstellen der Profitabilität	Integration in weitere Lösungen	Anpassungen an verschiedene Kostenstrukturen
<b>Wertschöpfungsversprechen</b>	Bezahlung für Produktnutzung und -ergebnis statt Produktkauf	Bezahlung für Nutzung und Ergebnis als Teil des Wertversprechens von anderen Lösungen	Anpassung an verschiedene Kostenstrukturen der Kunden
<b>Wertschöpfungsaktivitäten</b>	Risikomanagement für einzelne Kunden	Verteilung und Streuung des Risikos über viele Kunden	Risikominderung durch Streuung der Risiken über verschiedene Verrechnungsmodelle
<b>Ertragsmechanik</b>	Einkalkulieren eines Preispuffers in den Preis für Nutzung bzw. Ergebnis	Reduktion des Preispuffers	Preismechanismen für verschiedene Kunden und Kostenstrukturen

# Digitale Plattformen

(z.B. P2B2C Lösungen)

Kernkomponenten im Geschäftsmodell	Verankerung digitaler Plattformen in den Key-Performance-Indikatoren der Kunden	Digitale Plattform als Ausgangspunkt für datenbasierte Lösungen
<b>Wertschöpfungsversprechen</b>	Verbesserung der Key-Performance-Indikatoren der Kunden	Nutzung der Plattformdaten zur Lösung von Kundenproblemen
<b>Wertschöpfungsaktivitäten</b>	Kooperative Wertschöpfung mit involvierten Partnern	Ausgestaltung der Rollen bei der kollaborativen Wertschöpfung, Skalierung des Wertschöpfungsnetzwerks für die Plattform
<b>Ertragsmechanik</b>	Kosten für die Entwicklung der Plattform, Kosten- und Risikoteilung über mehrere Partner, Umsatz durch datenbasierte Lösungen	Umsatz der Plattform bestehend aus Grundgebühr und nutzenbasierter Verrechnung von Daten und Applikationen

# Entwicklung für die Digitalisierung von Geschäftsmodellen



# Aus der Praxis

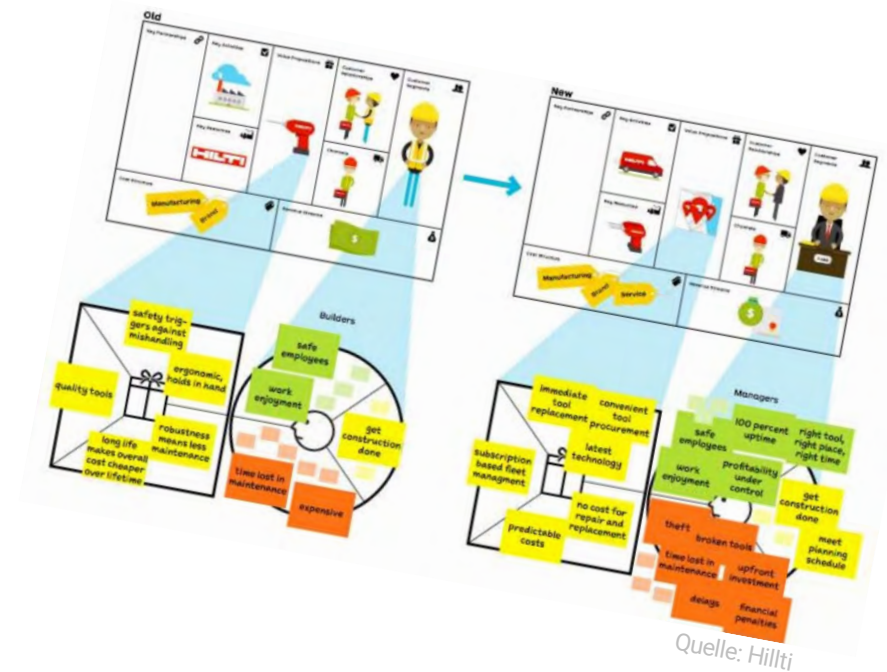


## Vom Verkauf von Bohrmaschinen zum Lösungsanbieter vor Ort

Erweitertes Angebot: Reparatur, Wartung, Finanzierung

Flottenmanagement, Diebstahlschutzlösungen und Werkzeugnutzer-Programme (fester Mietpreis für unbegrenzte Nutzung der Werkzeuge).

Beratung auf Baustellen -> Produktinnovation



# Aus der Praxis **KÄRCHER**

## Flottenmanagement / Vernetzte Reinigungsmaschinen

Erweitertes Angebot: Flottenmanagementlösung  
mit vernetzten Reinigungsmaschinen

Bereitstellung eines webbasierten Portals zur  
effizienten Fernüberwachung und  
vorausschauende Reinigung, neue Angebote  
basierend auf Größe der gereinigten Fläche (qm)

Kärcher New Venture als Corporate Venture für  
Start-Ups aus dem Reinigungsmarkt ->  
Innovationssicherung



Quelle: Kärcher

# Fazit

- ✓ Analysieren Sie Ihr Unternehmen (Datenerhebungen)
- ✓ Ermitteln Sie Ihren digitalen Reifegrad (Digitales-Reifegrad-Modell)
- ✓ Definieren Sie Ihre Ziele (SMART-Methode)
- ✓ Denken Sie nicht aus dem Unternehmen heraus, sondern aus Sicht des Kunden (Client-Centric)
- ✓ Verlagern Sie den Verkauf von reinen Produkten hin zu Lösungen bzw. Ergebnissen (Solution-Oriented)
- ✓ Fangen Sie ruhig klein aber sofort an und digitalisieren Sie zuerst einen Prozess um darauf aufzubauen (Agile Entwicklungsmethoden)
- ✓ Fördern und leben Sie Vernetzung und Austausch – intern und mit externen Playern (Ideation, Co-Creation)
- ✓ Denken Sie frühzeitig an Themen wie Datenschutz und Datensicherheit (Data Sensitivity)
- ✓ Nutzen Sie die Zeit, seien Sie mutig und experimentieren Sie!

# Back to normal. Next normal. Next best?

- ✓ Investitionsstrategie (welche Bereiche bieten die besten Chancen sofort Umsatz zu generieren?)
- ✓ Beschaffungsstrategie (wie kann ich Lieferketten nachhaltig sicher machen?)
- ✓ Führungsstrategie (wie kann ich Mitarbeiter im Umfeld „Social Distancing“ motivieren?)
- ✓ IT-Strategie (wie lässt sich ein positives Momentum mitnehmen?)
- ✓ Marketing- und Sales-Strategie (wie überlebe ich die Rabatt-Schlacht?)
- ✓ Personalstrategie (welche Skills brauche ich sofort um meine Pläne zu verwirklichen?)

-> Fakt ist: Es wird alles auf digitale Maßnahmen hinauslaufen!

# Literatur/Informationen (Auswahl)

Gartner Hypecycle

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/>

Future Today Institute

<https://futuretodayinstitute.com/amy-webb/>

MIT Sloan

<https://sloanreview.mit.edu/tag/digital-strategy/>

Mittelstand Digital

<https://www.mittelstanddigital.de/MD/Navigation/DE/Home/home.html>

Digitalisierungsindex

<https://www.digitalisierungsindex.de/studie/>

Bitkom Reifegrad

[https://www.bitkom.org/sites/default/files/202004/200406\\_if\\_reifegradmodell\\_digitale-geschäftsprozesse\\_final.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/202004/200406_if_reifegradmodell_digitale-geschäftsprozesse_final.pdf)

# Noch Fragen?



**Petra Dahm**

[petra.dahm@hello-flame.com](mailto:petra.dahm@hello-flame.com)

T. +49 176 24449905



**flame GmbH**

Fuggerstraße 1  
80636 München  
[info@hello-flame.com](mailto:info@hello-flame.com)

# Weitere Termine der Webinarreihe „Arbeitswelt 4.0“

- Donnerstag 30. April, 10:00 Uhr, **Digitales Lernen in die Organisation bringen – Einstieg**
- Dienstag 5. Mai, 10:00 Uhr, **Führen und Zusammenarbeit in virtuellen Teams**
- Donnerstag 7. Mai, 10:00 Uhr, **Wissensmanagement in virtuellen Teams**
- Dienstag 12. Mai, 10:00 Uhr, **Resilienz in Krisenzeiten**

**Weitere Termine folgen in Kürze.**

Anmeldung bitte per E-Mail an [arbeitswelt4.0@zd-b.de](mailto:arbeitswelt4.0@zd-b.de) oder an [michael.schalk@vdma.org](mailto:michael.schalk@vdma.org)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Dr. Imme Witzel**

Projektmanagerin Technologie  
Leiterin ZD.B-Themenplattform  
Arbeitswelt 4.0  
T +49 89 248807 162  
arbeitswelt4.0@zd-b.de



**Michael Schalk**

Projektmanager Industrie 4.0  
VDMA Landesverband Bayern  
T +49 89 27828761  
michael.schalk@vdma.org

Gefördert durch



Bayerisches Staatsministerium für  
Familie, Arbeit und Soziales

Gefördert durch



Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie