

Digitale Transformation als Paradigmenwechsel

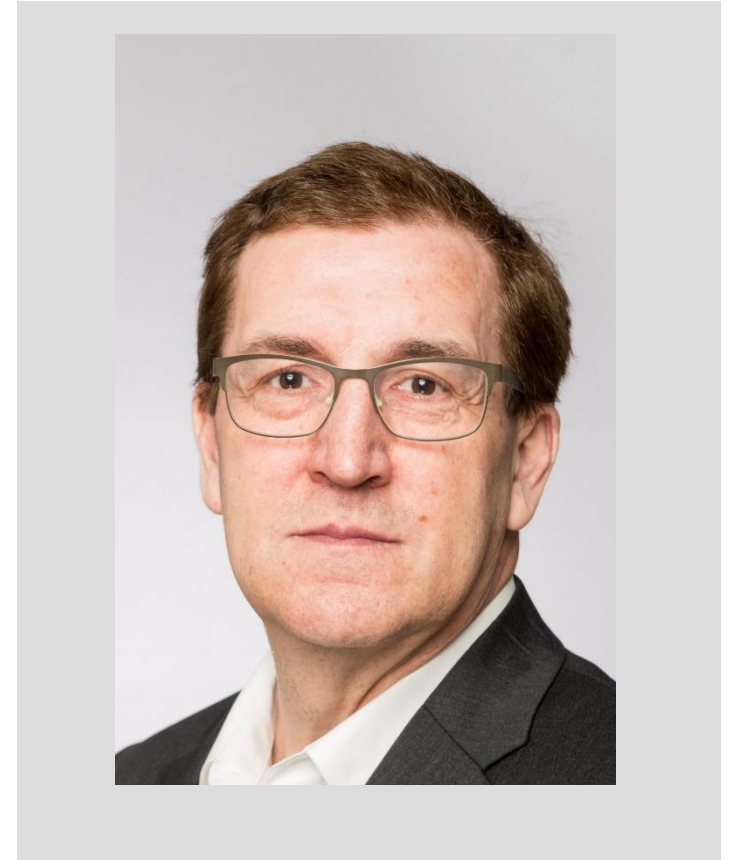
- aus Fehlern lernen

GLORY Innovation Forum 2017

Leipzig, 13.9.2017

Vorstellung

- In 2013/2014 für 5 Monate Geschäftsführer/CFO bei Drogerie Müller
- Seit 2011-2013 und ab Mitte 2014 selbständiger Unternehmensberater, Beirat, Gesellschafter
- Von 2001-Ende 2010 Geschäftsführer der Media-Saturn Holding mit Verantwortung für IT, Organisation, Logistik und Technische Innovationen
- Von 1997-2001 IT/Orga Verantwortung bei der Metro Group u.a. für Metro Cash&Carry Großhandel, real-, Kaufhof und Praktiker
- Von 1986 bis 1995 bei der IBM Deutschland in verschiedenen Funktionen tätig
- Buchautor zweier Bücher, u.a. zu Innovationen im Handel und digitale Transformation



Agenda

1. Paradigmenwechsel
2. Die digitale Revolution
3. Wo stehen die einzelnen Branchen?
4. Wie hat der Handel reagiert?
4. Digitalisierung – nur etwas für Große?
5. Lösungsansätze
6. Und das Bargeld?
5. Fazit



Quelle: combiboilersleeds.com

Paradigmenwechsel

"Paradigma' ist ein griechisches Wort und heißt Beispiel oder Muster. Im übertragenen Sinn ist ein prägendes Denkmuster gemeint, das eine bestimmte Ära dominiert. Ein Paradigmenwechsel ersetzt die alten Denkmodelle durch neue.... (und) ist vollzogen, wenn die alten Beispiele in ihrer konkreten Umsetzung nicht länger funktionieren." Quelle: www.definitionen-online.de

Meist sind damit substantielle Veränderungen der Lebensumstände und Werte verbunden.

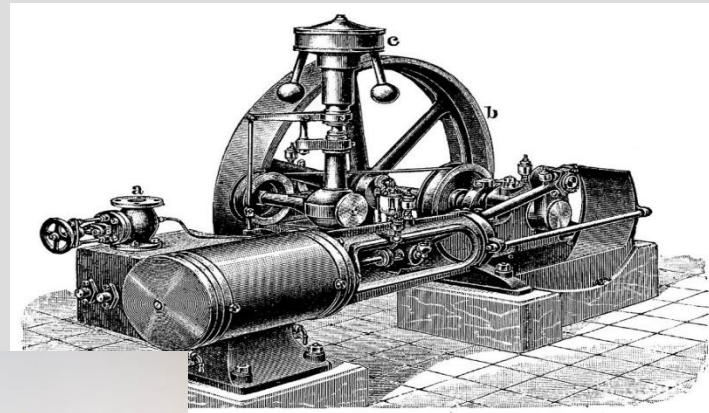


Quelle: cartoonstock.com

Beispiele



Quelle: Habsburger.net



Quelle: Zeno.org



Quelle: mercedes-fans.de

Die 10 Phasen eines Paradigmawechsels (1)

- Umgang der Menschen mit der Veränderung durch diese Paradigmenwechsel gleicht sich über viele Jahrhunderte
- Ursache fast immer eine technologische Disruption
 - Phase 1: Ignorieren, keine Bedeutung
 - Phase 2: Witze, Schmunzeln, erste Gedanken, Neue Wettbewerber werden belächelt
 - Phase 3: Ablehnung, aber auch erste Tests
 - Phase 4: Bedrohung erkannt, alte Stärken intensivieren und noch besser machen



Quelle: traussenfarm-riederfelde.de

Die 10 Phasen eines Paradigmawechsels (2)

- Phase 5: Halbherziges Akzeptieren des Unvermeidlichen, unkoordinierte Ansätze, keine Änderung des Geschäftsmodells
- Phase 6: Parallelisierung der Geschäftsmodelle, Akzeptanz des neuen Paradigmas
- Phase 7: Das neue Paradigma hat sich durchgesetzt und wird dominant
- Phase 8: Altes Paradigma existiert als Nische, Nostalgie
- Phase 9: Alle fragen sich, wie man so naiv sein konnte, Belächeln, Witze über altes Paradigma
- Phase 10: Paradigmenwechsel abgeschlossen, Markttransformation komplett

A stylized representation of the equation E=mc². The letters are 3D and colorful: 'E' is yellow, '=' is green, 'm' is blue, 'c' is red, and '2' is grey.

„Jeder Mensch mit einer neuen Idee ist ein Spinner, bis die Idee Erfolg hat“

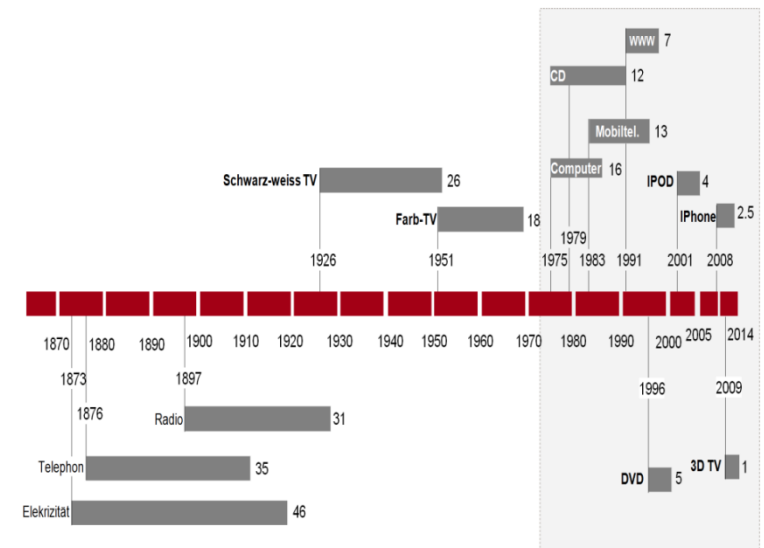
Mark Twain

Die digitale Revolution...

- ...erfüllt alle Kriterien eines Paradigmenwandels:
 - Technologische Disruption(en)
 - Neue Geschäftsmodelle entstehen
 - Neue Firmen bedrohen Marktführer
 - Gesellschaftliche Werte verändern sich
 - Viele Menschen verstehen die Veränderung nicht und lehnen sie ab
 - „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“
 - Altes noch besser machen, sich auf den Kern konzentrieren
- Handel ist maximal in Phase 5, einige wenige vielleicht auf der Schwelle zu Phase 6
- Alle Branchen und Strukturen sind betroffen, allerdings sind die Zeitpunkte verschieden

Die Digitalisierung forciert immer kürzer werdende Marktdurchdringungszeiten und ist ein Treiber für den Wandel

Jahre welche für eine Innovation benötigt wurden, bis sie durch ¼ der Bevölkerung genutzt wurden



Die digitale Revolution...

- ...erfüllt alle Kriterien eines Paradigmenwandels:
 - Technologische Disruption(en)
 - Neue Geschäftsmodelle entstehen
 - Neue Firmen bedrohen Marktführer
 - Gesellschaftliche Werte verändern sich
 - Viele Menschen verstehen die Veränderung nicht und lehnen sie ab
 - „Es kann nicht sein, was nicht sein darf“
 - Altes noch besser machen, sich auf den Kern konzentrieren
- Handel ist maximal in Phase 5, einige wenige vielleicht auf der Schwelle zu Phase 6
- Alle Branchen und Strukturen sind betroffen, allerdings sind die Zeitpunkte verschieden



Quelle: hongkiat.com

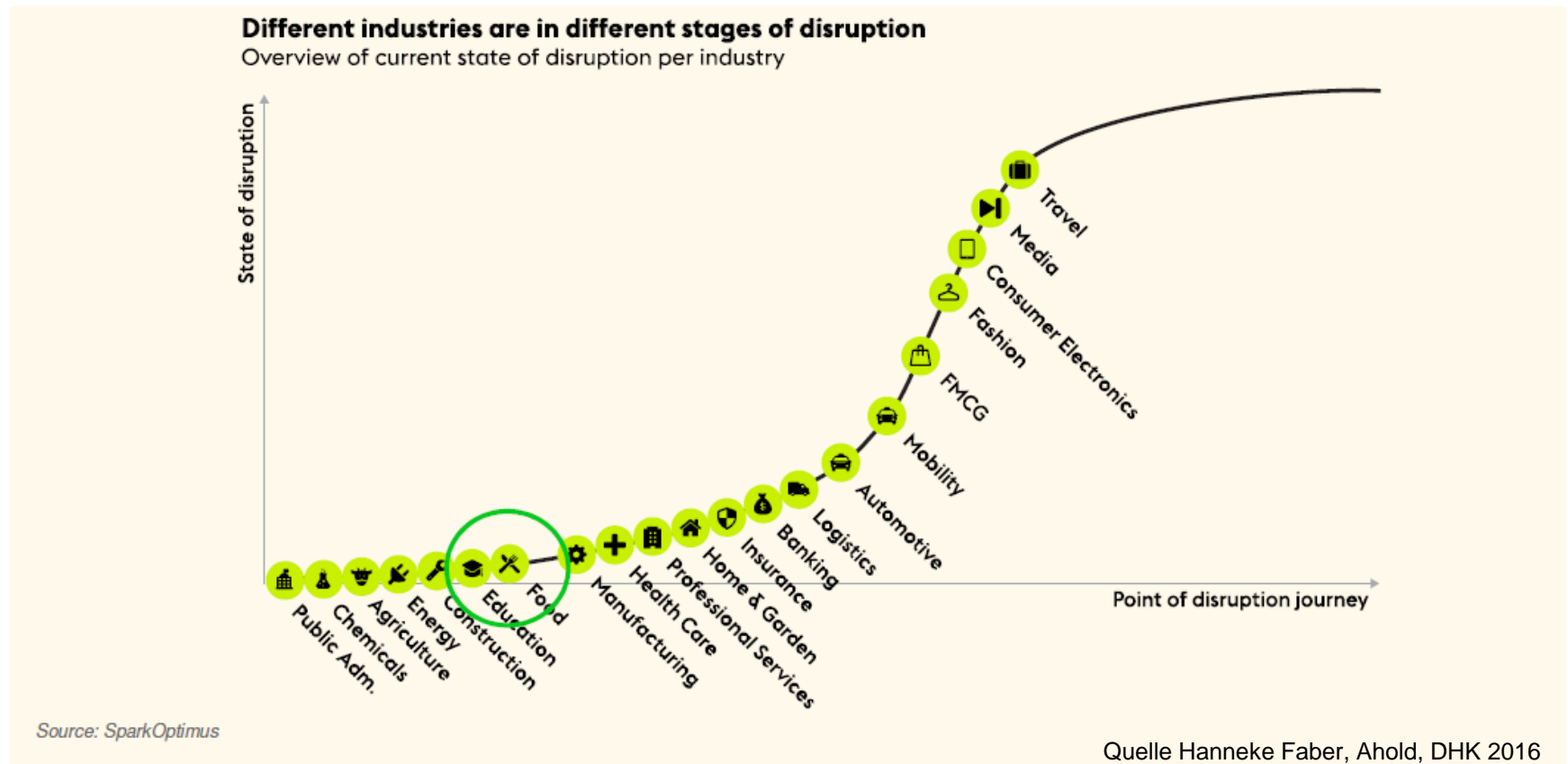
... spielt in dieser Liga!

The infographic features a black background with a view of Earth from space at the bottom. Six companies are listed in white boxes, each with a logo and a statement about their business model.

 UBER	The world's largest taxi company owns no vehicles
 airbnb	The largest accommodation provider owns no real estate
 facebook	The most popular media provider creates no content
 Instagram	The most valuable photo company sells no cameras
 NETFLIX	The fastest growing television network lays no cables
 Alibaba.com	The most valuable retailer has no inventory

None of these six companies existed twenty years ago

Wo stehen die einzelnen Branchen?



Wie hat der Handel reagiert

- Grosse Skepsis und „Belächeln“ in der Anfangszeit
- Aber auch: Erste Test Ende der 90er Jahre, trotz der Skepsis
- Platzen der „Dotcom-Blase“ 2001 gab den Skeptikern Recht und hat alle weitere Bemühungen für Jahre zunichte gemacht
- Einige Aussagen:
 - „Kunden wollen die Produkte anfassen“
 - „Elektronik wird maximal 5% Marktanteil im Internet bekommen“
 - „Wer soll uns denn bedrohen? Wir haben die Läden und den Kundenzugang“
 - „Man sollte das Internet nach 20:00 abschalten“

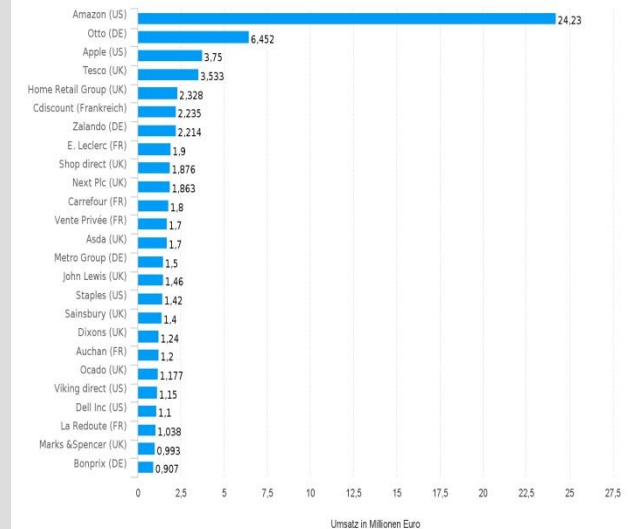


Quelle: focus.de

... und die Folgen?

- Man hat das digitale Feld im deutschen Handel fast 10 Jahre kampflos dem „neuen Paradigma“ und den neuen Spielern überlassen.
- Amazon, Zalando, eBay & Co konnten beliebig agieren und Kunden gewinnen und binden
- Alle Ansätze, wenn überhaupt, waren halbherzig und nicht wirklich von Überzeugung getragen
- Das ist teilweise auch heute noch der Fall, auch wenn seit ca. 2011 eine Veränderung vor sich geht
- Der Handel beginnt zu verstehen, dass sich grundlegend etwas ändert und auch er selbst sich ändern muss

Top 25 der Online-Händler in Europa nach Online-Umsatz im Jahr 2014
(in Millionen Euro)



Online-Umsatz in Europa

Quelle: Veraart Research

ehi handelsdaten.de

Quelle: ehi, statista



Wie konnte es soweit kommen?

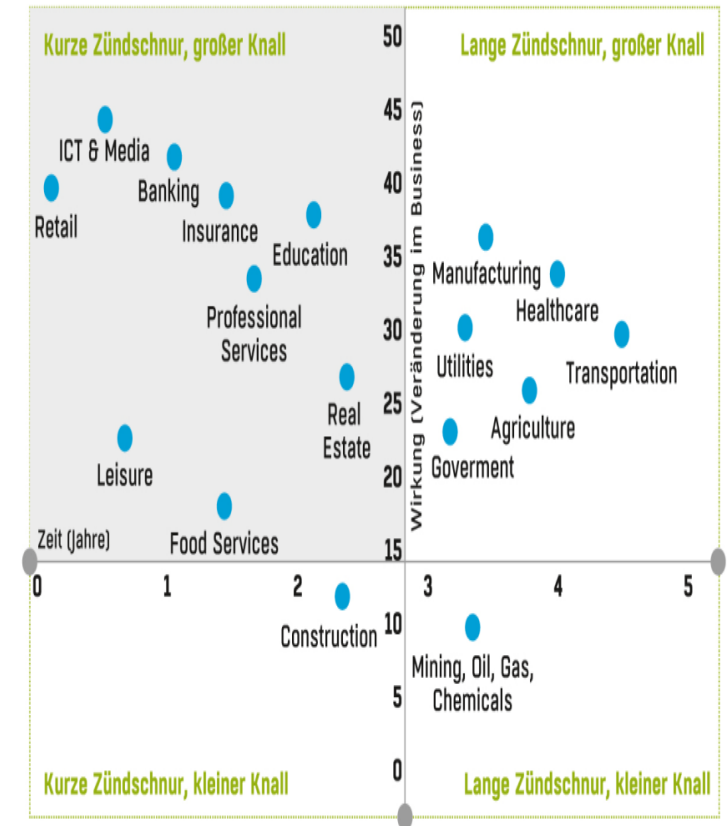
- Für den Handel (aber nicht nur da) kann man folgende Problemfelder benennen:
 - Eigentümerstruktur (Deutschland)
 - „Denkverbot“
 - Gesamtes Management im alten Paradigma konditioniert
 - Uralte IT Systeme (kommt Ihnen das bekannt vor?)
 - Konzentration auf alte Stärken
 - Stationäre Expansion (viel, groß) trotz warnender Hinweise und sinkender stationärer Marktanteile
 - „Machtwechsel“ von Einkauf/Vertrieb hin zu IT und „CDO“
 - Kein Dialog mit „Digital Natives“



Quelle: <http://www.nobleworkscards.com/0223>

Und die anderen Branchen?

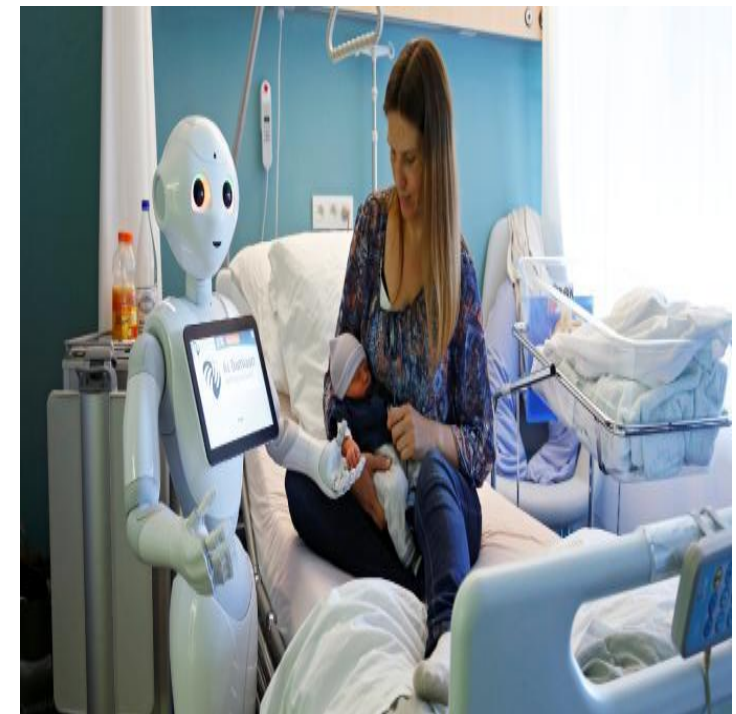
- Jede Branche, die Verkaufsstellen hat (Banken, Versicherungen, Autohäuser etc.) wird ähnliche Erfahrungen machen wie der Handel
- Wie im Handel auch wird es zu substantiellen Marktveränderungen durch „neue Spieler“ kommen
- Die Digitalisierung wird die Anforderungen an das Personal deutlich erhöhen und auf der anderen Seite viele „einfache“ Tätigkeiten überflüssig machen
- Praktisch alle Branchen werden betroffen sein
- ... auch solche, an die man vielleicht nicht direkt denkt, z.B. Pflege, Landwirtschaft, Maschinenbau
- Veränderung bleibt nicht auf B2C beschränkt sondern wird verstärkt auch B2B erfassen



Quelle: Deloitte

Die technologische Basis?

- Fast alle der benötigten Technologien sind bereits entwickelt und verfügbar
- Ungeachtet dessen entwickelt sich die Technologie exponentiell weiter
- Einige Technologie-Beispiele, die in Zukunft noch wichtiger werden:
 - Big Data, vor allem Kunden- und Maschinendaten (M-t-M)
 - Machine Learning Algorithmen und digitale Assistenten (z.B. Amazon Alexa)
 - Virtual und Augmented Reality
 - Product-To-Human Kommunikation (z.B. iBeacon)
 - uvm



<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/weissbuch-digitalisierung-bas-arbeiten-4-0-in-digitaler-welt-a-1131235.html>



Digitalisierung – nur etwas für „Große“?

- Digitalisierung ist teuer – wer kann sich das leisten?
- Aus diesem Grund entstehen derzeit viele „cloudbasierte“ B2B Plattformen, die auch kleine Unternehmen nutzen können (z.B. BIO123 etc.)
- Dieser Trend wird sich weiter verstärken
- Aber auch kleine(re) Unternehmen brauchen eine Strategie, sonst wird es – wie bei den Großen - nicht funktionieren
- Kleinere Unternehmen haben dann sogar eine überproportional große Chance Vorteile aus der Digitalisierung zu ziehen
- Die Digitalisierung ist gerade dabei, den Mittelstand branchenübergreifend mit voller Wucht zu erfassen!



Lösungsansätze

- Es gibt keine Pauschalansätze für die digitale Transformation
- Man kann aus Fehlern anderer lernen aber man braucht eine individuelle, durchgängige und nachhaltige Strategie
- Nur „im eigenen Saft kochen“ ist kein erfolgsversprechender Weg
- Die Bereicherung durch Externe (Akquisitionen, neue Mitarbeiter etc.) ist zwingend
- Die Organisationsform sollte gut überlegt sein
- „Quick Wins“ sind möglich aber man begibt sich eher auf einen Marathonlauf statt Sprint
- Aktives Changemanagement ist essentiell!



www.loesungsansatz.com

Und das Bargeld?

- Zunächst einmal in aller Klarheit: Es wird für die absehbare Zukunft immer Bargeld geben!
- Aber: Digitales Geld wird weiter zunehmen und Technologie wird diesen Trend weiter „befeuern“ (Amazon Go etc.)
- Der Handel wird mehr und mehr Funktionen der Geldversorgung von den Banken übernehmen und Serviceleistungen in dem Umfeld anbieten
- Die Kosten des Bargeldkreislaufes müssen weiter verringert werden und sind z.B. für die Banken heute bereits ein großes Kostenproblem
- ... und auch für diese Herausforderung wird Technologie eine große Rolle spielen



Quelle: www.lebensmittelpraxis.de

Fazit

- Die Digitale Transformation ist ein Paradigmenwechsel
- Man kann die typischen historischen Fehler beobachten
- Wir befinden uns erst in der Anfangsphase
- Handel war eher betroffen als andere Branchen, aber die ziehen alle nach
- Deswegen sollte man die Zeit nutzen, die der Handel verspielt hat.
- Digitale Kompetenz an Bord holen und richtige Organisationsform finden
- Auch der Mittelstand ist zunehmend betroffen
- Change Management und richtige Organisationsform sind „Critical Success Factors“



Quelle: generationmedien.de

Fazit

... und durch die Digitalisierung wird

**der Kunde wirklich
König!**



Quelle: generationmedien.de



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit