

## INTERVIEW

# Auf der digitalen Welle surfen

Prof. Dr. Hubertus C. Tuzek erklärt, warum digitale Geschäftsmodelle nicht nur Potenzial versprechen, sondern zur Überlebensfrage werden können. Vertieft wird das Thema am 14. November im „Landshut Leadership Forum 2019“ an der Hochschule Landshut.

*Herr Prof. Tuzek, das von Ihnen initiierte „Landshut Leadership Forum 2019“ beschäftigt sich mit veränderten Geschäftsmodellen im digitalen Zeitalter. Warum braucht unser Mittelstand überhaupt digitale Geschäftsmodelle?*

Prof. Dr. Hubertus Tuzek: Das ist im Grunde die Ausgangsfrage schlechthin. Das Geheimnis liegt in dem Mooreschen Gesetz aus den 1960er-Jahren, das besagt, dass die Rechenleistung sich rund alle zwei Jahre verdoppelt. Genauso ist es gekommen. Wir können mit Software heute Dinge tun, die bis vor zehn Jahren noch undenkbar waren. Heute tragen wir mit dem Smartphone so viel Rechenleistung in der Hosentasche mit uns herum, wie vor 50 Jahren die NASA brauchte, um Menschen auf den Mond zu befördern. Die Rechenleistung ist der eine Aspekt, der die Notwendigkeit digitaler Geschäftsmodelle bedingt. Der zweite Aspekt ist die Plattformökonomie mit ihren Netzwerkeffekten.

*Können Sie die Rolle der Plattformökonomie konkretisieren?*

Nehmen wir einen traditionellen Automobilhersteller. Er steht heute vor der Frage, ob er selbst das Infotainment im Auto bereitstellt oder dies zum Beispiel Google überlässt. Eine Internetsuchmaschine würde damit Eingang in ein traditionelles Geschäftsmodell finden und, um bei diesem Beispiel zu bleiben, Autos steuern. Der Erfolg des deutschen Mittelstands beruht primär auf Hardware in der Nische. Um aber dauerhaft erfolgreich zu bleiben, müssen Mittelständler digitale Services um diese Hardware herum entwickeln. Ansonsten droht ihnen die Gefahr, zu Lieferanten für US-amerikanische Unternehmen degradiert zu werden. Das heißt, wir müssen lernen, auf der digitalen Welle mitzuschwimmen oder – um es noch stärker zu formulieren – die Welle zu surfen.

*Wie gelingt es uns, auf dieser Welle oben zu bleiben?*

Die wichtigste Voraussetzung dafür ist ein entsprechendes Mindset bei der Unternehmensführung. Diese muss erkennen, dass langfristiger Erfolg im digitalen Zeitalter zwingend mit Software zu tun hat. Die Unternehmensführung muss sozusagen gedanklich und real den Sprung von der Hard- zur Software schaffen. Oft ist dafür jedoch nicht die entsprechende Kompetenz vorhanden. Um sich diese ins Unternehmen zu holen, hat sich die Zusammenarbeit mit Start-ups als erfolgversprechend erwiesen. Sie sind „unbelastet“ von bisherigen Erfolgen, bringen Außenperspektive sowie digitale Kompetenz mit und sind deshalb oft besser als etablierte Unternehmen in der Lage, sich digitale Services rund um angestammte Geschäftsmodelle ausdenken.

*Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur bei der digitalen Transformation?*

Sie ist ganz entscheidend. Digitale Transformation geht nicht, ohne auch die Unternehmenskultur zu transformieren. Hintergrund ist die Dynamik der Softwarewelt. In ihr muss alles schneller gehen. Der Kundennutzen muss absolut im Fokus stehen. Um ihn herauszuarbeiten, ist aber im schnelllebigen digitalen Umfeld ein ganz anderes Agieren nötig – und zwar in Form von Versuch und Irrtum. Das entspricht nicht unserer Unterneh-



## Hubertus C. Tuzek

Prof. Dr. Hubertus C. Tuzek lehrt an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut Führung, Internationale Beschaffung sowie Projekt- und Qualitätsmanagement. Auf Basis langjähriger Führungserfahrung als Topmanager beschäftigt er sich heute als Wissenschaftler mit der Frage, welche Veränderungen die Digitalisierung für die Führung zur Folge hat. Unter dem Begriff „Management 4.0“ wurden an der Hochschule Landshut die zentralen Aspekte dieses Führungsansatzes herausgearbeitet, der für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle unabdingbar ist.

bei der KI bei der vorausschauenden Wartung eingesetzt wird. Wenn eine Maschine mitteilen kann, dass in zwei Tagen ein bestimmtes Teil kaputtgehen wird, dieses daraufhin aber vorbeugend ausgewechselt wird, bedeutet das eine enorme Kostenersparnis. Denkt man das Szenario weiter, haben wir irgendwann intelligente Fabriken, die von intelligenten Werkstücken gesteuert werden, von Produkten, die sozusagen wissen, was sie als nächstes brauchen, um fertig zu werden. Möglich wird das durch Daten, die aber erst mithilfe von KI-Algorithmen genutzt werden können. Die KI beschleunigt digitale Anwendungen enorm. Und KI-Anwendungen sind nahezu universal einsetzbar. Ein Blick nach China zeigt die unglaubliche Bandbreite und Tragweite von KI. Hier sorgt gerade das von Bioingenieuren gegründete Unternehmen iCarbonX für Furore. Auf der gleichnamigen Plattform will das Start-up das komplette Genom und weitere Gesundheitsdaten der Bürger sammeln, um einerseits dem Einzelnen Gesundheitsempfehlungen geben zu können, darüber hinaus aber, um Epidemien vorherzusagen und vorbeugende Maßnahmen einleiten zu können.

*Auch wenn man den Nutzenaspekt erkennt, ist dieses Zukunftsszenario doch eher dystopisch. Daran sollten wir uns wohl kaum ein Vorbild nehmen, oder?*

Nein, sicher nicht. Die Gefahr des Datenmissbrauchs ist natürlich riesig. Das scheint den digitalen Technologien offenbar anzuhaften: Alles kann für und gegen mich verwendet werden. Und Letzteres passiert auch bei einem Wirtschafts- und Staatssystem wie in China. Aber an diesem Beispiel wird das Potenzial der Digitalisierung deutlich – und auch, dass es Konsequenzen hat, dieses Potenzial nicht zu nutzen. Denn was bedeutet es, wenn in China eine Epidemie erkannt und verhindert wird, vom Rest der Welt aber nicht? Vielleicht sollten wir unseren eigenen europäischen Weg finden und uns damit auch international positionieren. Er könnte darin bestehen, Datenschutz mit digitalen Geschäftsmodellen in Einklang zu bringen. Die EU-Datenschutzgrundverordnung ist eine Basis, um Datenverantwortung zu gestalten. Diese mit den Möglichkeiten der Digitalisierung zusammenzubringen – das wäre doch ein hoffnungsvoller Ansatz.

*Was kann man aus diesem Beispiel auf andere Mittelständler übertragen?*

Die Chance, mit der digitalen Transformation zu beginnen, ergibt sich oft durch einen Generationenwechsel im Unternehmen. Das war auch bei Viessmann so. Hier bekleidete der Juniorchef zunächst die CDO-Position. Steht keine Nachfolge an, kommt es auf die Aufgeschlossenheit des Firmenlenkers an. Er muss sich klar zum Transformationsprojekt bekennen und bereit sein, einen CDO von außen zu holen. Denn ohne digitale Kompetenz und Projektsteuerung wird die Transformation kaum gelingen.

*Wie kann ein Unternehmen unter der Vielzahl neu entstehender digitaler Technologien die für das eigene Geschäft wichtigen identifizieren?*

Eine gute Strategie ist, sich die Mitbewerber aus dem digitalen Umfeld anzusehen. Denn in der digitalen Welt wird das Nutzenversprechen eines Produkts oder einer Dienstleistung oft auf ganz andere Weise erfüllt. Dieses digitale Nutzenversprechen kann Ausgangspunkt und Orientierungsrahmen sein.

*Derzeit steht vor allem die künstliche Intelligenz im Fokus. Ist sie die digitale Schlüsseltechnologie schlechthin?*

Dazu könnte sie sich jedenfalls entwickeln. Blicken wir auf die Industrie,

menskultur. Um in der digitalen Welt bestehen zu können, müssen wir aber lernen, dass etwas beim ersten Mal oft nicht funktioniert. Bei den Silicon-Valley-Unternehmen ist diese Mentalität sehr ausgeprägt oder vielmehr ganz normal. Man traut einem Start-up sogar noch nicht so ganz, wenn es noch kein „Pivot“ erfolgreich durchlaufen hat. „Pivoting“ bedeutet eine substantielle Veränderung des Geschäftsmodells, eine Kehrtwende in der Frühphase. Eine solche strategische Neuausrichtung ist hier der Normalfall – bei uns würde sie sich irgendwie falsch anfühlen.

*Können Sie eine gelungene digitale Transformation eines Mittelständlers anhand eines Beispiels schildern?*

Ein gutes Beispiel ist der Heizungshersteller Viessmann aus Allendorf in Nordhessen. Der hatte sozusagen ein Erweckungserlebnis, als 2014 Google die Firma Nest Labs übernahm, einen Hersteller intelligenter Heizungsthermostate. Man erkannte die Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells und begann, etwas dageganzusetzen. Zunächst entwickelte man eine eigene Software zur Regulierung von Thermostaten und in weiteren Schritten eine Palette an Smarthomeapplikationen. Zusätzlich gründete man einen Venture-Arm, der ganz vom Kerngeschäft wegging. Man hat außerdem die Position eines Chief Digital Officers, kurz CDO, geschaffen.

”

**„Der Erfolg des deutschen Mittelstands beruht primär auf Hardware in der Nische. Um aber dauerhaft erfolgreich zu bleiben, müssen Mittelständler digitale Services um diese Hardware herum entwickeln.“**

Prof. Dr. Hubert C. Tuzek