

# Die Schwungkraft digitaler Services

Horst Wildemann

Der Irrglaube, es ist nur möglich innovativ zu sein, wenn ein neues Produkt auf den Markt gebracht wird, hält sich hartnäckig. Erfolgreiche Unternehmen zeigen, dass auch digitale Services ein wichtiger Werthebel sind. Der Charme von Plattformen und Service-Modellen sind die neuen Möglichkeiten, Risiko, Variantenkomplexität und Umsatzvolatilität in ein neues Gleichgewicht zu bringen. Services haben den Vorteil, dass sie häufig kapitalarm skalierbar sind und auf einen bestehenden Kundenstamm aufbauen können. Sie bedeuten weniger Investitionskosten und bauen auf vorhandenen Lieferketten auf. Das Ergebnis ist ein neues Geschäftsfeld und Risikodiversifikation. Das hat auch positive Auswirkungen auf das Produktgeschäft mit einem Schwungradeffekt.



**Horst Wildemann** ist Professor an der TU München und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW in München. Diese berät Unternehmen bei der Einführung innovativer Technologien und neuer Geschäftsmodelle.

**F**lywheel-Effekt erlaubt Cross-Selling Neue digitale Services schaffen nicht nur ein zweites Standbein, sie befruchten auch das Kerngeschäft [1]. Hinter dem Einstieg von Amazon in das Streaming-Geschäft steckte nicht nur die Möglichkeit einen attraktiven Markt für den Konzern zu erschließen, sondern auch das Kalkül, das eigene Bestandsgeschäft weiter zu stärken. Dem zugrunde liegt die Nutzung des Flywheel- oder

Schwungradeffekts. Er beschreibt das Phänomen, dass ein Geschäftsmodell Aufwand verlangt, bevor es ins Rollen kommt, ab diesem Zeitpunkt aber deutlich weniger Aufwand betrieben werden muss, um es am Laufen zu halten oder sogar zu beschleunigen.

Bei digitalen Services ist der Flywheel-Effekt auch zwischen verschiedenen Geschäftsfeldern zu beobachten. Dabei kurbelt ein neues Geschäftsfeld mit hoher Dynamik ein bestehendes Geschäftsfeld an. Sobald das neue Geschäftsfeld angelaufen

**In diesem Beitrag lesen Sie:**

- welche positive Wirkung digitale Services auf das Bestandsgeschäft in der Industrie haben,
- wie Unternehmen diese Effekte zur Stimulierung des eigenen Geschäftsmodells nutzen können,
- welche Prinzipien Unternehmen berücksichtigen sollten, um einen Vermarktungserfolg für digitale Services und Plattformen sicher zu stellen.



Bild 1: Vorteile digitaler Services und Plattformen.

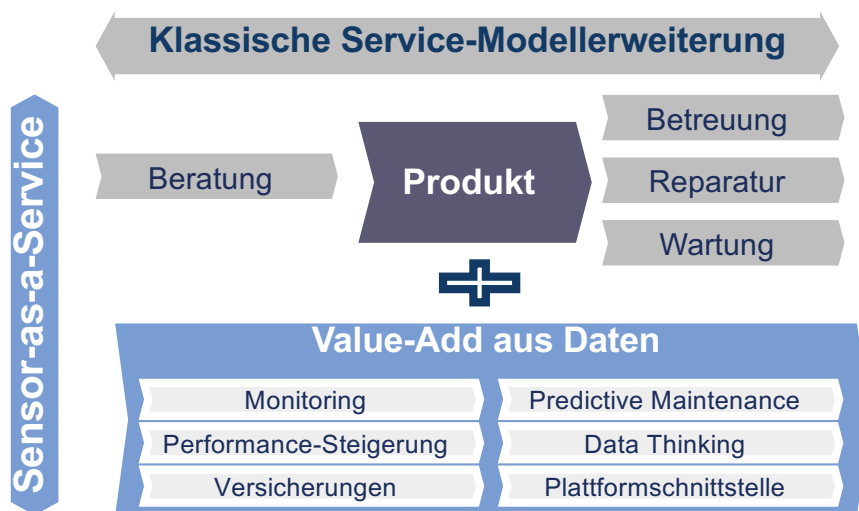


Bild 2: Konzept Sensor-as-a-Service.

ist, trägt es zur Gesamtdynamik der Geschäftsfelder bei. Diese Prinzipien lassen auf das gesamte B2B-Geschäft übertragen [2]. Bei der Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle durch digitale Services müssen sich Unternehmen zunächst die Frage stellen, mit welchem Zusatznutzen für den Kunden kann ich mein bestehendes Leistungsversprechen erweitern [3]? Mit welchen Services kann ich ein bestehendes Produkt ergänzen, oder wo finden sich im Unternehmen Ressourcen und Kompetenzen, welche bisher nicht ausreichend genutzt werden? Für diesen Ansatz gibt es Beispiele [4].

Uber macht Autobesitzer etwa zu Chauffeuren, AirBnB ermöglicht Wohnungsbesitzern die kommerzielle Vermietung der eigenen Wohnung und in dezentralen Cloudnetzwerke werden private Nutzer dafür entlohnt, ihren Speicherplatz zur Verfügung zu stellen. In all diesen Beispielen existierten die physischen Ressourcen bereits, es erfolgte lediglich eine kommerzielle Umnutzung [5]. Nutzenversprechen müssen jedoch nicht nur monetärer Natur sein - erfolgreich beim Kunden durchsetzen können sich auch Geschäftsmodelle, die einen Komfortzugewinn oder einen Zeitvorteil darstellen. Würth geht hier mit gutem Beispiel voran: Die Würth App ist ein zentrales Kommunikationsmittel und

bietet für den Handwerker einen bunten Strauß an hilfreichen Features: Der Dübel- oder Klebstoff-Finder führt den Kunden direkt in das richtige Baumarktregal. Mit der Funktion „Click & Collect“ lassen sich die Artikel vorbestellen und innerhalb von einer Stunde in der Filiale der Wahl abholen. Die App erlaubt sogar das Messen des Lärmpegels und schlägt dann direkt Gehörschutzprodukte vor. Die mit dem Innovationspreis ausgezeichnete App führt dabei zu einer Win-Win-Situation: Für den Kunden entsteht ein konkreter Mehrwert, der aber wiederum zum Kauf der eigenen Würth-Produkte anreizt [6]. Der Roboterhersteller KUKA etwa versucht den Kundenkomfort mit einem neuartigen Konzept zu steigern und besinnt sich dabei mit einem starken Partner auf die eigenen Kernkompetenzen. Das Unternehmen präsentierte zusammen mit dem Rückversicherer Munich Re die „SmartFactory as a Service“, auf Deutsch: die digitale Fabrik als Dienstleistung. Dieser Ansatz hat das Potenzial, die Produktionsprozesse in der Industrie zu revolutionieren [7]. Denn in der Kooperation mit dem weltgrößten Rückversicherer verkauft KUKA nicht mehr nur einzelne Roboter, sondern vermarktet deren Einsatz in der Fabrik. Die Marke KUKA steht nicht mehr nur für Roboter, sondern auch für deren Betrieb. Die roboterbasierte

Produktion wird von KUKA entwickelt und Munich Re vervollständigt das Geschäftsmodell mit integriertem Risikomanagement und innovativen Finanzierungsmodellen. Munich Re bringt die Erfahrung mit Risiken, Störungen und Schäden aus Betriebsunterbrechungsversicherungen bei Industrieanlagen mit. Der Vorteil: die Herrschaft über Nutzungsdaten ermöglicht es Munich Re, attraktive Versicherungspakete für den Betriebsausfall zu schnüren, der Anwender profitiert durch eine sorgenfreie Pay-per-Use-Nutzung. Viele ähnliche neue Geschäftsmodelle lassen sich unter dem Schlagwort Sensor-as-a-Service zusammenfassen. Das bedeutet, es wird auf Basis von Sensordaten eines physischen Produktes ein neuer Service generiert, der dann eine Mehrpreisfähigkeit schafft - etwa durch eine komfortablere Nutzung oder die Generierung von Erkenntnissen aus Nutzungsdaten.

### Skalierung digitaler Services

Entscheidend für den erfolgreichen Aufbau und Ausbau digitaler Services ist die Distributionsstruktur [1]. Dies wird am Beispiel der Streaming-Dienstleister und einer kritischen Prognose in Hinblick auf die bisher ungetrübte Erfolgsgeschichte von Netflix klar. Diese Effekten lassen sich auch auf sehr klassische und wenig digitalisierte Branchen übertragen [8]. Etwa in der Bauindustrie können Distributionsstrukturen zur Etablierung digitaler Services genutzt werden. Trotz vorhandener digitaler Planungstools im Bau ist die virtuelle Integration von Planung, Bestellung, Lieferung und Ausführung in der Praxis noch nicht verbreitet. Unternehmen aus der Bauindustrie können sich diese Lücke zunutze machen, indem sie sich als Serviceanbieter profilieren und damit, neben der Markterschließung für das Serviceangebot per se, auch dem Kerngeschäft einen Schub verleihen. Aus dem Anbieter für Baustoffe wird der Bauplaner mit einem E2E-Lösungsangebot. Im Endeffekt

kann ein solches Szenario in Kombination mit moderner Sensortechnik den Traum der selbstbestellenden Baustelle erfüllen, da Planungsschnittstellen eliminiert werden [9]. Ein gutes Beispiel dafür liefert die sensorgestützte Zustandsmessung und Bestellauslösung bei Silos der Knauf-Gruppe, die bereits in der Praxis verwendet wird. Maschinenputze, die in Freifall- oder Drucksilos gelagert und transportiert werden, können so automatisiert und in der benötigten Menge am Einsatzort bereitgestellt werden. Sensoren in den Silos messen dazu die noch verfügbare Menge.

## Innovative Markenbildung und Kundenbindung

Um den Kundenstamm zu erhalten, seine Bindung zum Unternehmen stärken und neue Kunden zu gewinnen, ist die Markenbildung im digitalen Zeitalter ein entscheidender Faktor [10]. Statt eindimensionaler Qualitätskriterien physischer Produkte rückt nun die „Customer Experience“ hybrider Leistungsbündel als Bewertungsgrundlage in den Vordergrund. Das Kundenerlebnis von heute ist integriert, digital und erstreckt sich auf verschiedene Berührungspunkte, Plattformen, Geräte und Interaktionen. Früher reichte es, verlässliche Qualität für singuläre Produkte abzuliefern. Kunden im digitalen Ökosystem wollen aber mehr: In der Gleichung für zufriedene Kunden müssen Apps, Plattformen, Kundenservice und ein gesteigertes Personalisierungsbedürfnis integriert werden und als Gesamtkonzept genau ineinandergreifen [11]. Für innovative Geschäftsmodelle müssen auch inno-

vative Marketinginstrumente genutzt werden. Als Konsequenz daraus lässt sich die Markenattraktivität in Zukunft durch vier zentrale Disziplinen charakterisieren: Platform, Purpose („Legitimation“), Passion („Leidenschaft“) und Play („Spieltrieb“). Das Plattformentdenken prägt die digitale Servicelandschaft, da verstärkt die Nutzung, anstatt der Erwerb von materiellen oder digitalen Gütern in den Vordergrund rückt. Die Plattform ist zudem ein wichtiger Anknüpfungspunkt für neue Leistungsbündel des Unternehmens. Die Begriffe „Passion“ und „Purpose“ spiegeln genau diese Bedeutung emotionsgeladener Distributionsstrategien wieder. Die Zeiten, in denen Unternehmen sachliche Fakten auflisten konnten, um den Kunden vom Kauf zu überzeugen, sind vorbei.

Everything-as-a-Service ist der Ansatz alle Dienste für Infrastruktur, Hard- und Software bis hin zur Nutzung der menschlichen Intelligenz als Service zur Verfügung zu stellen und zu konsumieren. Das Ziel für produzierende Unternehmen kann es sein, Geschäftsmodelle um die physischen Sensoren herum zu bauen. Das bedeutet nicht nur klassische Service-Modell-Erweiterungen wie Beratung oder After-Sales. Es geht darum, einen

für den Kunden mehrpreisfähigen Mehrwert aus Daten zu erzeugen. Der Erfolg von IoT-Lösungen hängt an der Verknüpfung und Verarbeitung von Sensordaten.

Daten prägen aber nicht nur das Nutzererlebnis, sondern sie sind auch Grundlage zur Entwicklung personalisierter Kundenerlebnisse. Nutzer werden selbst zum Designer der eigenen, personalisierten Leistungsbündel. Die erfolgreichsten Marken wissen genau, was ihre Kunden wollen und wie sie diese neuen Bedürfnisse in maßgeschneiderte Geschäftsmodelle packen. Wo früher aufwändige Feldtests von Pilotprodukten an einer Handvoll ausgesuchter Probanden durchgeführt wurden und Befragungsergebnisse am Klemmbrett die bevorzugte Quelle zur Feststellung von Kundenpräferenzen waren, liefern wir heute durch die reine Benutzung von Produkten und Services so viele Daten ab, dass intelligente Algorithmen voraussagen können, durch welche Features die Kunden zu weiteren Umsätzen zu locken sind. Allen Skeptikern des Datensammelns sei auch eines gesagt: Es ist in der Tat so, dass Kunden bereitwillig die eigenen Daten teilen, wenn sie klar erkennen können, dass für sie daraus ein Mehr-

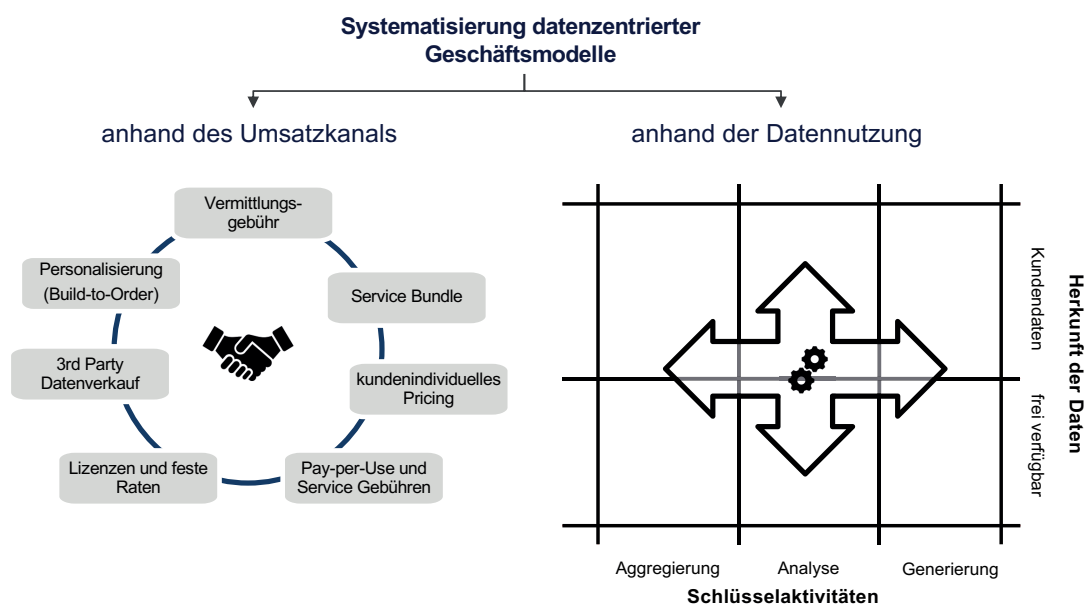


Bild 3: Systematisierung datenzentrierter Geschäftsmodelle.

wert erwächst. Andererseits bedeutet Personalisierung aber vor allem Relevanz und nicht Aufdringlichkeit. Für Branding-Manager bedeutet dies also einen schmalen Grat zwischen erwünschter Personalisierung und lästigem Spam.

### Fazit

Das Ersatzteilmanagement, die Bauindustrie oder die Nutzung von Sensordaten sind nur einige Beispiele der weitreichenden Potenziale, die die Einführung von digitalen Services und der Flywheel-Effekt bieten. Viele Experten befürchten, dass Unternehmen, welche nur auf physische Produkte setzen, stärker gefährdet sein werden als Anbieter von digitalen Lösungsbündeln. Eine Tendenz, die sich in der Zukunft weiter verstärken wird. Unternehmen sollten sich deshalb schon heute die Frage stellen, wie sie sich nicht nur als reiner Produktlieferant, sondern auch als Servicedienstleister aufstellen können. Eine Transformation kann sich doppelt lohnen. Durch den Aufbau von digitalen Services kann nicht nur eine weitere profitable Geschäftssparte entstehen, das Bestandsgeschäft wird auch vor Konjunkturschwankungen, Kannibalisierung und anderen Gefahren geschützt. Dabei müssen Unternehmen kreativ werden und ihre Komfortzone verlassen, um innovative Lösungen zu schaffen. Methoden wie das „War-Gaming“ und die Fiktion eines „Nightmare-Competitors“ können dabei wichtige Impulse geben. Unternehmen müssen ihre eigenen Distributionsstruktur berücksichti-

gen und ein neues Marketing betreiben, damit ihr digitaler Service eine Erfolgsgeschichte werden kann.

### Literatur:

- [1] Blockus, Marc-Oliver (2010): Komplexität in Dienstleistungsunternehmen. Komplexitätsformen, Kosten- und Nutzenwirkungen, empirische Befunde und Managementimplikationen. Zugl.: Basel, Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research, 28).
- [2] Wildemann, Horst (2020b): Service. Leitfaden zur Erschließung von Differenzierungspotentialen im Wettbewerb. 22. Aufl. München: TCW Transfer-Centrum (Leitfaden / TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management, 45).
- [3] Wildemann, Horst (2020a): Produktivität durch Industrie 4.0. 2. Auflage. München: TCW (TCW, 34).
- [4] Voigt, Kai-Ingo; Wildemann, Horst (2011): Komplexitätsindex-Tool. Entscheidungsgrundlage für die Produktprogrammgestaltung bei KMU. IGF-Forschungsbericht. Hg. v. DVS - Deutscher Verband für Schweißen und verwandte Verfahren e. V. Technische Universität München. Düsseldorf.
- [5] Wildemann, Horst (2014): Servicevielfalt richtig steuern. In: Sales Management Review (3), S. 32–44.
- [6] Beyer, Mark (2007): Servicediversifikation in Industrieunternehmen. Kompetenztheoretische Untersuchung der Determinanten nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. 1. Aufl. s.l.: DUV Deutscher Universitäts-Verlag (Strategisches Kompetenz-Management).

- [7] Herterich, Matthias; Uebnickel, Falk; Brenner, Walter (2015): Nutzenpotentiale cyber-physischer Systeme für industrielle Dienstleistungen 4.0. In: HMD 52 (5), S. 665–680. DOI: 10.1365/s40702-015-0164-y.
- [8] Wildemann, Horst (2019): Produktordnungssysteme. Leitfaden zur Standardisierung und Individualisierung des Produktprogramms durch intelligente Plattformstrategien. 18. Aufl. München: TCW Transfer-Centrum Verl. (Leitfaden/TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management, 65).
- [9] Wildemann, Horst (2018): Management im digitalen Zeitalter. Ist der Computer der bessere Manager? 2. Auflage. München: TCW Transfer-Zentrum GmbH et Co KG (TCW-Report, Nr. 70).
- [10] Gebauer, Heiko (2004): Die Transformation vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. St. Gallen.
- [11] Leiting, Tobias; Rix, Calvin (2020): KVD-Service-Studie 2020. Vertrieb von Services und Smart Services. Hg. v. Günther Schuh, Volker Stich, Jana Frank und Markus Schröder. Aachen.

### Schlüsselwörter:

Digitalisierung, Service Organisation, Digitales Geschäftsmodell, Innovation, Digitale Services, Plattform, Schwungrad

### Spinning the Flywheel in Digital Business Models

Many fall for the misconception, that continuously launching new and disruptive products at very high speed is the only way for companies to build an innovation track record and to grow their business. Successful companies show, that there is another approach to accelerate business. Companies that exploit digital services and platforms are not even forced to abandon their legacy. If they rely on digital services and platforms they create a momentum that helps to spin existing businesses and make them grow almost by itself – that phenomena is called Flywheel effect. Platforms and service models stand out as they help companies to equilibrate risk, variant complexity and sales volatility. Especially digital services come with the unique feature of leveraging economy of scale effects and boosting revenues by targetting value-add solutions within an existing customer base. Big B2C players as Amazon for example have taken the Flywheel concept and are using it in all their businesses but also B2B businesses across all industries can benefit if they know how to apply the concept.

### Keywords:

Digitalization, Service Organization, Digital Business Modell, Innovation, Digital Service, Plattform, Flywheel

### Kontakt:

TCW Transfer-Centrum für  
Produktions-Logistik und Technologie  
Management GmbH & Co. KG  
Leopoldstraße 145  
80804 München  
E-Mail: mail@tcw.de  
www.tcw.de