

Kommentar

Digital Transformation & Simplicity

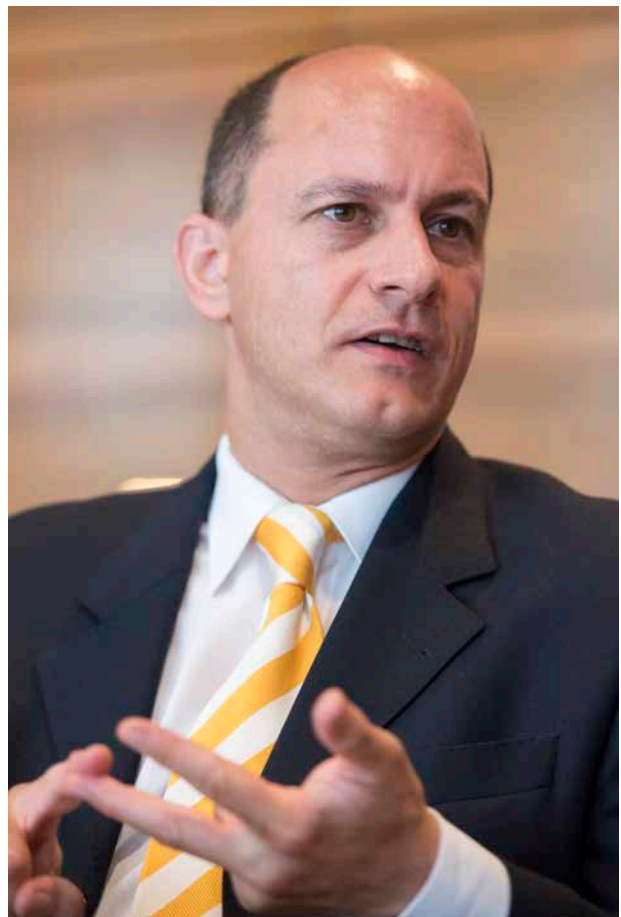
Unterschätzte B2C-Dimension

Für eine Reihe von Unternehmen wird Real-Time-Enterprise nur die unbedeutendere Seite der Medaille sein. Die digitale Transformation ist in aller Munde. Dabei betrachten die Unternehmen in erster Linie ihre eigenen Prozesse. Der „Digital Tsunami“ kommt jedoch von außen – durch die Digitalisierung des Lebens der Endkunden und deren Auswirkungen auf das Kerngeschäft.

Von Prof. Key Pousttchi, Universität Potsdam

Ein zentrales Element der digitalen Transformation sind datengetriebene Ansätze. Hierfür werden verschiedene Vorgehensweisen vorgeschlagen. Typische Fragen lauten etwa: „Welche Daten haben wir?“, „Welche Daten könnten wir haben?“, „Was können wir damit tun?“. So sinnvoll und wichtig dies für B2B-Unternehmen sowie für inner- und zwischenbetriebliche Abläufe wie Logistikketten oder Predictive Maintenance ist, für B2C-Unternehmen wie etwa Einzelhandel, Banken oder Versicherungen fehlt dabei ein entscheidendes Element: der strategische Blick auf den Endkunden. Damit ist nicht gesagt, dass der Endkunde in vielen Analysen zur digitalen Transformation keine Rolle spielen würde. In vielen praktischen Ansätzen, beispielsweise Apps und Mobile Payment wie bei Edeka oder Rewe, steht der Kunde sogar im Mittelpunkt. Das Problem liegt darin, dass der Blick auf der operativen oder taktischen Ebene bleibt. Die Frage, was oberhalb dieser Ebene passiert, fällt den professionellen Scheuklappen zum Opfer. Auch das Scheitern entsprechender Ansätze – so ehrenwert der Versuch ist, die Nutzungszahlen etwa bei Edeka und Rewe/Yapital sprechen für sich, was vorher absehbar war – ist in diesem Fall kein Beinbruch.

Ist Ausgangspunkt der Analyse jedoch nicht das eigene Unternehmen, sondern die Digitalisierung des Lebens der Endkunden, ergibt sich eine andere Perspektive. Auch Simplicity darf nicht in erster Linie vom Unternehmen aus gesehen werden. Das wichtigste Instrument dieser Digitalisierung und kundenbezogenen Simplicity, das Smartphone, sammelt Nutzerdaten in nie gekannter Querschnittlichkeit und Quantität: Ortsdaten, Kontaktdaten, Kommunikationsdaten, Internetverbindungsdaten und Nutzungsdaten aller Art. Zwei wichtige Bereiche kommen künftig hinzu: Gesundheitsdaten und (Mobile-)Payment-Daten, um die der Wettbewerb bereits voll entbrannt ist. Mobile Business wandelt sich vom operativen zum strategischen Element.



Prof. Dr. Key Pousttchi ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung, insbesondere IT Strategy und IT Business Value, an der Universität Potsdam (SAP-Stiftungslehrstuhl). Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich digitale Transformation.

Das für den qualitativen Unterschied zwischen Big Data und Data Mining alter Art im B2C am häufigsten zitierte Beispiel, die Prognose von Scheidungsfällen durch MasterCard in den USA, beruht im Vergleich dazu auf einer geradezu lächerlichen Datenbasis: klassischen Kreditkartenabrechnungsdaten, die nicht einmal den jeweiligen Warenkorb enthalten. Legt man dagegen die o. g. Daten aus umfassender Smartphone-Nutzung zugrunde, ergibt sich bei innovativer Anwendung von Big-Data-Techniken auf Endkundendaten eine nie gekannte umfassende Möglichkeit der Prognose und Beeinflussung des Kundenverhaltens.

Ergebnis ist eine universelle Empfehlungsmacht, die sich zwischen Kunde und Händler schiebt, indem sie Endkunden stets das erste Angebot machen kann und dabei in der automatisiert für den Einzelkunden gewählten Kombination (Inhalt – Zeitpunkt – Kommunikationskanal) sehr treffsicher ist. So funktioniert für den Endkunden Simplicity.

Mikroökonomisch betrachtet bedeutet dies eine Monopolisierung der Kundenschnittstelle, die durch auktionenweise Vermittlung in der vollständigen Abschöpfung der Marge resultiert. Perspektivisch betrifft dies nicht nur Einzelhändler, Banken und Versicherungen, sondern auch Gastgewerbe, Konsumgüterhersteller und – in unterschiedlicher Stärke – letztlich jedes Unternehmen, das Produkte oder Leistungen für Endkunden anbietet oder herstellt.

Die wissenschaftliche Analyse ergibt vier Marktteilnehmer, die über querschnittliche Kundendaten in derart großer Menge verfügen, dass sie eine entsprechende Marktposition erreichen können. (Pousttchi/Hufenbach 2014) Dies sind in erster Linie die beiden Besitzer der führenden Smartphone-Betriebssysteme (Apple, Google) und in zweiter Linie der führende Social-Media-Anbieter (Facebook) sowie mit einigem Abstand der führende Online-Händler (Amazon). Vor der Trennung war das Gemeinschaftsunternehmen eBay/PayPal hier ebenfalls zu berücksichtigen, wobei

PayPal je nach künftiger Entwicklung weiter ein Aspirant bleibt – nach den Anfangsbuchstaben der ursprünglichen Fünfer-Gruppe wurde auch das Akronym AGFEA für diese disruptionsfähigen Marktteilnehmer geprägt (asiatische Unternehmen wie Baidu oder Alibaba waren nicht Bestandteil der Untersuchung). Jeder dieser Player verfügt über ein sehr spezifisches Stärken-/Schwächenprofil. Ihnen gemeinsam ist jedoch, dass ihre Börsenbewertung auf starken Wachstumsfantasien beruht, die nur durch Ausdehnung der Marktdominanz aus der virtuellen in die reale Welt erreicht werden können. Entgegen vielen Annahmen werden sie dabei nur in Einzelfällen das Geschäft bestehender Realwelt-Unternehmen übernehmen wollen. Ziel ist vielmehr die intermediäre Funktion zwischen Kunde und Händler (strategic customer ownership) und das Abschöpfen der Marge.

Die hierfür benötigten Fähigkeiten zur entsprechenden Echtzeit-Auswertung/Prognose des Kundenverhaltens, zur automatisierten Konfiguration/Realisierung von Eins-zu-eins-Marketing-Maßnahmen und die kommerzielle Infrastruktur für die intermediäre Marktfunktion haben die genannten disruptionsfähigen Marktteilnehmer – Stand heute – erst in Teilen entwickelt. Auch die erforderliche Datenbasis ist noch nicht vollständig verfügbar. Realistisch ist eine Marktwirksamkeit in zwei bis drei Jahren zu erwarten.

Ziel der Unternehmen, die im B2C-Geschäft aktiv und damit in ihrem Kerngeschäft betroffen sind, muss es sein, diese Seite der digitalen Transformation in ihre Analysen und Aktivitäten der nächsten Jahre einzubeziehen. Nur dann können sie sich rechtzeitig auf die zu erwartenden strategischen Veränderungen in den Wertschöpfungsnetzen einstellen und Maßnahmen treffen, um sich gegen den „Digital Tsunami“ (Gartner) zu wappnen. Entsprechende Gegenstrategien sind Bestandteil unserer Forschung an der Universität Potsdam.

www.uni-potsdam.de

Literatur

Marchand, D. A.: *Competing with Information – A Manager's Guide to Creating Business Value with Information Content*. Wiley, Chichester 2000.

Mayer-Schönberger, V.; Cukier, K.: *Big Data: Die Revolution, die unser Leben verändern wird*. Redline, München 2013.

Pousttchi, K.: *Mobile Payment 2014*. In: Sexauer, H.; Treiß, F. (Hrsg.): *Handbuch Praxis Mobiles Internet*.

Pousttchi, K.; Hufenbach, Y.: *Engineering the Value Network of the Customer Interface and Marketing in the Data-Rich Retail Environment*. In: *International Journal of Electronic Commerce* 18 (2014) 4, S. 17–42.

Pousttchi, K.; Moormann, J.; Felten, J.: *The Impact of New Media on Bank Processes – a Delphi Study*. In: *International Journal of Electronic Business* 12 (2015) 1, S. 1–45.