LESSIE netzwerk

Innovationen durch Smart Services als Chance und Aufgabe

Autoren: Dr. Kyrill Meyer, Dr. Jörg Härtwig

Whitepaper Version 1.0 vom 21.11.2019

Inhalt

Einführung 3

Smart Services: Aus virtueller Realität wird reale Virtualisierung 3

Digitale Herausforderung und serviceorientierte Leistungserstellung 5

LESSIE als Methode und Kompetenznetzwerk 7

Das Smartphone informiert Sie, dass zu einer bestimmten Zeit ein Paket eintrifft? Die Türklingel sendet Ihnen ein Bild des Besuchers und den Aufenthaltsort der Freunde im Park teilt man per GPS und Direktnachricht. Digitalisierung macht all dies möglich. Solche und ähnliche Dienste werden als Smart Services bezeichnet. Neben den technologischen Möglichkeiten einzelner digitaler Dienstleistungen liegen die Chancen für Unternehmen in einem neuen Grundverständnis ganzer Serviceketten. Smart Service Engineering steht für eine leistungsfähige Vernetzung von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen – eng verknüpft mit einer klaren Fokussierung auf den Mehrwert für den Kunden. Was einleuchtend und zukunftsweisend erscheint, erweist sich in der Praxis häufig als schwierige Aufgabe.

Smart Services: Aus virtueller Realität wird reale Virtualisierung

Vernetzung, globaler Wettbewerb und individuelle Kundenwünsche sind Gründe für die allgegenwärtige und umfassende Digitalisierung. Laut einer Befragung von Accenture geht heute die Mehrzahl der Unternehmenslenker davon aus, dass die Digitalisierung ihre Geschäfte komplett oder zumindest signifikant verändern wird[1]. Im Kern der Bestrebungen geht es neben neben der Automatisierung insbesondere darum, für den Kunden einen neuen oder höheren Nutzen durch wertige Services anzubieten. Dies wird häufig erreicht durch Individualisierung und Kontextualisierung und ist dann weit mehr als die bloße statische oder dynamische Bereitstellung von Informationen. Der Servicegedanke ist deshalb das Leitmotiv der digitalen Transformation.

[1] https://www.accenture.com/de-de/insight-doubling-down-drive-digital-transformation

Wenn klassische Leistungsangebote durch ein Bündel smarter Services ersetzt oder ergänzt werden, um Nutzern neue Erfahrungen und Leistungsversprechen anzubieten, wird das disruptive Innovationspotenzial deutlich:

Smart Services sind die Leistungsversprechen der Zukunft.

- Anstatt ein Auto oder Fahrrad als Produkt zu verkaufen, wird das Leistungsversprechen in Zukunft die vernetzte Mobilität sein, bei dem der Nutzer sicher, ohne Verzögerungen und teil-autonom zum Ziel befördert wird und dabei Start- und Zielpunkt selbst festlegt.
- Anstatt ein Medizinprodukt zu verkaufen, wird das Leistungsversprechen der Zukunft das individualisierte Heilungsverfahren und die Behandlungstransparenz sein.
- Anstatt eine Software zu verkaufen, wird das Leistungsversprechen der Zukunft die absolute Cloud-Lösung sein, für die lediglich ein einfaches Endgerät benötigt wird.

Mit nur wenig Vorstellungskraft lässt sich voraussagen, dass vernetzte Softwaresysteme zunehmend in jeden Lebens- und Arbeitsbereich vordringen und sich dort etablieren, bis der maximale Grad an Digitalisierung erreicht wird.

Schon heute werden Predictive Maintenance, User Experience und anderer Analyseverfahren miteinander gekoppelt. Durch Machine Learning und KI-Algorithmen können Bedürfnisse der Verbraucher, Kunden, Bürger bereits weitestgehend erahnt oder gesteuert werden und lassen sich so besser befriedigen. Es wird damit eine neue Form der Kundenbeziehung entwickelt.

Individualisierte Dienstleistungen schaffen eine neue Form der Kundenbeziehung.

Die Leistung ersetzt zunehmend das Produkt und Dienstleistungen zu nutzen ersetzt zunehmend den Besitz der Produkte. Die Vorteile sind für Service-Anbieter und Service-Nehmer gleichermaßen hoch. So schafft der Konsum einer Dienstleistung eine Abhängigkeit zum Anbieter. Andererseits erhält der Konsument dafür einen konkreten Nutzen im Moment der Nutzung und muss nicht langfristig in den Besitz investieren. Ökologische Dienstleistungsmodelle werden weltweit an Bedeutung gewinnen.

Diese Transformation bestimmt den Erfolg in der digitalen Ökonomie und wenige Unternehmenslenker können diesen Wandel ernsthaft anzweifeln. Doch warum werden Smart Services nicht konsequenter entwickelt und angeboten?

Digitale Herausforderung und serviceorientierte Leistungserstellung

Volle Auftragsbücher sind oftmals der Grund dafür, dass die Entwicklung von Smart Services als Innovationspotenzial für die bestehenden Geschäftsmodelle nicht konsequenter verfolgt wird.

Ein weiterer Grund ist das traditionelle Verhältnis zwischen Besitz und Produkt. Ein produzierter Gegenstand lässt sich anfassen, hat ein Gewicht. Ein Service ist virtuell und lässt sich erst nach dem Kauf bewerten. Um Wirtschaftlichkeit, Effizienz und schlussendlich auch Ressourcen und Klima ganzheitlich in eine Bewertung einzubeziehen, ist ein Umdenken notwendig.

In Zeiten, in denen Unternehmen ausgelastet sind und mehr als genug zu tun ist, bleibt keine Zeit für Innovationen. Diese benötigen nämlich Ressourcen, brauchen Kapital und Manpower, die bei einer guten Auftragslage eben gerade gebunden sind. Verständlich, doch birgt diese Strategie gleichzeitig eine große Gefahr. Ist der Blick ausschließlich auf den heute realisierbaren Umsatz gerichtet, fehlt für eine vorausschauende Analyse in der Hektik des Geschäfts schnell der notwendige Blick. So wird die nötige digitale Transformation nebenbei, planlos und ohne Ziel angegangen.

Effektive Digitalisierung muss geplant und nicht nebenbei erfolgen.

Unternehmen in Deutschland digitalisieren zwar „irgendwie" – doch es bleibt ohne Auswirkungen auf das Geschäft, wenn die Entwicklung smarter Services weiterhin fehlt. Nur drei Prozent der TOP 500 Unternehmen sind in der Monetarisierung umsatzstarker digitaler Services bereits heute weit fortgeschritten[2], selbst Unternehmen mit definierter Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in Form von einem Chief Digital Officer (CDO) können nur in über zwei Drittel auf eine klare Digitalisierungsstrategie verweisen[3]. Mittelgroße Unternehmen sind dabei in besonderer Weise herausgefordert: Sie werden hinsichtlich der Digitalisierung sowohl von großen als auch von kleinen Unternehmen und speziell von Startups unter Druck gesetzt. Umso wichtiger ist es für den langfristigen Unternehmenserfolg, sich frühzeitig mit der Erarbeitung und Umsetzung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie in Verbindung mit Smart Services auseinanderzusetzen.

[2] Accenture (2017): Deutschlands Top500: Digitale Geschäftsmodelle ohne Geschäft? https://www.accenture.com/de-de/top500-2018

[3] Diva-E (2019): CDO Insights: Chancen und Hürden der Digitalisierung in deutschen Unternehmen https://www.diva-e.com/de/news/cdo-insights2019/

Innovation ist mehr als die Optimierung des Bestehenden.

Gleichzeitig ist auf der Ebene der Unternehmensführung die Frage zu entscheiden, welche Änderungen in der Führung und Organisation im Zuge einer Digitalisierung und der Einführung von Smart Services notwendig werden, um das Leistungsportfolio parallel zum bisherigen traditionellen Geschäft kontinuierlich auf die neuen digitalen Leistungsangebote auszurichten. So ist es notwendig, in den Unternehmensstrukturen Impulse für die Inspiration zur Innovation zuzulassen, sich den verändernden Vermarktungsmöglichkeiten mit Services zu widmen (Reframing), notwendiges Wissen aufzunehmen (Didaktik), offen für geeignete Kooperationen zu sein (Open Innovation), Denkhilfen für Ideen zu lernen (Kreativitätstechniken) und in kleinen Schritten sich selbst Herausforderungen zu stellen (Learning-by-doing). Noch immer bestimmen jedoch vielfach interne, am klassischen Produktgeschäft orientierte, Innovationszyklen das Vorgehen. Der Antrieb für Innovation liegt dann häufig darin, Bewährtes zu sichern.
Neues zu entwickeln und Veränderung auf technologischer, organisatorischer oder sozialer Ebene zuzulassen, ist eher verbunden mit einer Angst davor, Fehler dabei zu machen oder ein Risiko einzugehen. Befragungen belegen, dass bei über 80% der befragten Entscheidungsträger Innovation primär als die Möglichkeit gesehen wird, bewährte Produkte und Dienstleistungen zu optimieren und effizienter zu gestalten[4]. Das exponentielle Wachstum, das in anderen Regionen der Welt wie Kalifornien oder China realisiert wird, ist mit einem solchen Denken nicht erreichbar. Wenn die Unternehmen in Deutschland sich nicht umstellen und die digitalen Geschäftsmodelle von Smart Services nicht als Chance und als Weg begreifen, werden sie von der digitalen Wirtschaft abgehängt.

Digitale Altlasten erschweren den Fortschritt der Digitalisierung.

Dabei sind häufig auch digitale „Altlasten“ und die erforderlichen Kompetenzen eine besondere Herausforderung. So kämpfen viele Verantwortliche mit der Erweiterung, Integration und Modernisierung vorhandener Altsysteme. Denn in der Regel startet Digitalisierung nicht auf der grünen Wiese. Entsprechend groß ist die Abhängigkeit von der bestehenden technischen Infrastruktur. Die über Jahre gewachsene IT-Landschaft ist fest in den Unternehmensprozessen verankert, oft nicht sauber dokumentiert und mittlerweile nicht mehr bis in die letzte Funktionalität nachvollziehbar.

[4] Accenture (2019): Trendstudie: Aus Innovationen Werte schaffen
https://www.accenture.com/de-de/insights/consulting/innovation

Häufig fehlen sogar die Änderungsmöglichkeiten, da z.B. auf die Entwickler oder Administratoren der im Einsatz befindlichen Software nicht mehr zurückgegriffen werden kann oder starren Wartungsverträgen die notwendige Flexibilität fehlt.

Es muss der Frage nachgegangen werden, ob die technischen Voraussetzungen für Erfassung, Vernetzung und Auswertung von Daten und Informationen für Smart Services im Unternehmen überhaupt gegeben sind.

Nicht zuletzt scheitert eine Veränderung an dieser Stelle häufig auch an den fehlenden Experten mit geschulter Digitalkompetenz, an Führungskräften ohne Mut zur Veränderung oder an einer unqualifizierten Beratung durch Dritte. Das Unverständnis für die technischen Notwendigkeiten wird so zum Hindernis für ein adäquates Voranschreiten der Digitalisierung.

LESSIE als Methode und Kompetenznetzwerk

Unternehmenslenker stehen früher oder später vor der Frage, wie Digitalisierung und Digitale Transformation das eigene Unternehmen beeinflussen werden. Aussitzen kann schon heute keine Strategie mehr sein. Nahezu jedes Unternehmen ist schon jetzt von einer sinnvollen und funktionalen Unterstützung der Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse durch Informationstechnik abhängig. Die Frage, welche Prozesse im Unternehmen noch durchlaufen, wenn das Netzwerk ausfällt oder eine Software nicht startet, kann durchaus ein bedenkenswertes Startszenario sein. Mit LESSIE – dem methodischen Konzept für die Entwicklung von Smart Services – können Unternehmen schrittweise vorgehen. Der Einstieg und die Abfolge der Schritte ist individuell anpassbar:

LESSIE-Methode: Schritt für Schritt zur Digitalen Transformation

1. Das Reframing ermöglichen:
   Unternehmenslenker und Entscheider setzen sich mit aktuellen Themen und Fragestellungen der Digitalisierung auseinander und finden einen Einstieg in die eigene Digitalstrategie.
2. Die Basis klären und absichern:
   Transparenz und Stabilität für die Hard- und Software im eigenen Haus oder in der Zusammenarbeit mit Dritten gewährleisten, um gezielt ergänzen und weiterentwickeln zu können.

3. Mit den bestehenden Kernprozessen des Unternehmens abgleichen:
   Wie klar ist die Prozesslandschaft und die Verbindung zur unterstützenden Software? Wo gibt es Lücken und Schwachstellen und wie können diese geschlossen oder überbrückt werden?
4. Auf der Basis der Schritte 1 bis 3 werden Unternehmen befähigt, mit Smart Service Engineering konstruktiv umzugehen. Dazu werden Ideen für neue Leistungsangebote exploriert und in die bestehende Prozess- und IT-Landschaft integriert. Veränderungsprozesse können gezielt angestoßen, notwendige Kompetenzen eingebunden und die unterstützende Informationstechnik zielgerichtet entwickelt werden.

LESSIE-Community: Gemeinsam erfolgreich

Die Besonderheit des LESSIE-Ansatzes ist, dass dabei ein methodisches Vorgehen mit einer Unternehmens-Community verknüpft wird. In der Community treffen Bedarfe und Wissensträger aufeinander. Dies sind sowohl Unternehmen als auch Forschungseinrichtungen.

In der LESSIE-Community gibt es neben dem vermittelnden Netzwerkmanagement:

- Unternehmen, die der Digitalisierung objektiv gegenüberstehen und aktiv eine eigene Strategie auf dem Weg in die Welt der Smart Services entwickeln und umsetzen möchten. Diesen bietet die LESSIE-Community im Netzwerk einen Entwicklungsrahmen für Ideen und Innovationen. Methodisch wird die eigene Digitalisierungsstrategie erarbeitet, unterstützt sowie Ideen für Smart Services im jeweiligen Umfeld diskutiert. Auf dem Weg der Umsetzung begleitet das Netzwerk mit und für seine Partner die Entwicklung, Demonstration und Vermarktung der entstehenden Lösungen.
- Unternehmen, die als Kompetenzträger für Informationstechnologie, Software und Prozessgestaltung Leistungen anbieten, die für die Digitalisierung notwendig sind. Über die LESSIE-Community tauschen sie Erfahrungen und Best-Practices aus und stellen Fachexpertise für andere Partner im Netzwerk zur Verfügung.
- Forscher und Wissenschaftler, die den aktuellen State-of-the-Art bewerten und vermitteln können. Sie zeigen Entwicklungslinien auf und erarbeiten bei weiterführenden Entwicklungsbedarfen wissenschaftlich fundierte Lösungen.

Haben Sie Fragen zur LESSIE-Methode oder wollen Sie Teil des Netzwerks werden, dann kontaktieren Sie uns unter: info@lessie.network oder über das Kontaktformular auf unserer Website https://lessie.network.

LESSIE netzwerk

SACHSEN

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes