

# Digitale Transformation

Paradigmenwechsel entlang der B2B Supply  
Chain für Tech-Produkte

Forschungsprojekt des GfK Vereins in Zusammenarbeit mit  
dem Institut für Information & Supply Chain Management

Prof. Dr. Rudolf Aunkofer,  
Global Direktor Business Development Technology, GfK  
Direktor Institut Information & Supply Chain Management/Hochschule für angewandtes Management, Erding

Isabell Strohofer  
Marketing und Projekt-Manager GfK Global Distribution

Sebastian Hofreiter  
Institut Information & Supply Chain Management/Hochschule für angewandtes Management, Erding

# Paradigmenwechsel: digitale Transformation schafft neue Nachfrage und Business Modelle für die Tech-Industrie!

Die digitale Transformation erfasst alle gesellschaftlichen Bereiche wie auch die Unternehmenslandschaft in Deutschland. Zunächst wurden v.a. Großunternehmen mit neuen, digitalen Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsnetzwerken konfrontiert. Mittlerweile ist nun auch der deutsche Mittelstand mehr und mehr in diesen Transformationsprozess mit eingeschlossen. Die Wachstumschancen im Jahr 2017 werden nachhaltig von diesem Trend geprägt sein!

Die Akquisitionen, Reorganisationen und Unternehmenszusammenschlüsse der jüngeren Vergangenheit, illustrieren den Paradigmenwechsel, der aktuell in der Tech-Industrie stattfindet. Die Liste der Unternehmen ist namhaft wie lang und betrifft alle Ebenen der Supply Chain: Western Digital/SanDisk, Dell/EMC, Intel/McAfee, Verizon/Yahoo, HP Inc./Samsung Printer Division, HPE/Micro Focus, Tech Data/Avnet Technology Solutions, Microsoft/Nokia Mobiltelefon-Geschäft, AT&T/Time Warner, Avago/Broadcom/Brocade, Bechtle/C-CAM, u.a. Zudem dürfte sich dieser Trend auch im kommenden Jahr weiter fortsetzen. Die digitale Transformation mit Hybrider Cloud, (Industrie) Internet of Things, Industrie 4.0, Robotik, Augmented Reality, ... um nur einige zu nennen, verändert Industrie und ihre Erwartungen an zukünftige Geschäftsmodelle nachhaltig und exponentiell.

Die komplette Supply Chain der Tech-Industrie, d.h. Zulieferindustrie, Hersteller, Distribution und Channel (Reseller, Retailer, E-Tailer), ihre Produkte, Services und Lösungen sind somit von der digitalen Transformation betroffen. Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, den go-2-market Ansatz einer grundsätzlichen Überprüfung zu unterziehen und ggf. an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen. Digitale Transformation führt v.a. im B2B Umfeld aufgrund steigender Transparenz zu einer nachhaltigen Verlagerung der Verhandlungsmacht in Richtung Kunde. In entwickelten Märkten bzw. Ländern ist daher ein konsequentes Management der gesamten Supply Chain vom Kunden aus erforderlich.

## Paradigmenwechsel und Strategic Inflection Point

Folgt man der Wortwahl von Andrew S. Grove, der im März diesen Jahres verstorbene Mitbegründer und späterer CEO von Intel, in seinem Buch „Only the Paranoid Survive“, befindet sich die Tech-Industrie aktuell an einem *Strategic Inflection Point*, der das Fundament nahezu aller etablierten Geschäftsmodelle herausfordert. Ein *Strategic Inflection Point* (SIP) ist bei weitem nachhaltiger in seinen Auswirkungen als dies ein Technologiewechsel oder das Auftreten eines neuen Wettbewerbers ist. Es ist eine

vollständige Umgestaltung der bisher gültigen Rahmenbedingungen die zu komplett neuen Geschäftsprozessen und –modellen führt (Abbildung 1).



Abbildung 1: Paradigmenwechsel schaffen neue Märkte

In der IT-Branche, macht sich dieser Paradigmenwechsel neben der bereits genannten Veränderungen der Unternehmenslandschaft vor allem über neue, digitale, reine oder hybride Cloud- oder XaaS-Geschäftsmodelle (Everything as a Service) bemerkbar, die mittlerweile von einer Vielzahl der in der Supply Chain beteiligten wie auch vernetzten Unternehmen angeboten werden. Diese beruhen i.d.R. auf „Disruption“, d.h. auf der Erschaffung von überwiegend digitalen Wertschöpfungsketten, die über ihren Plattformcharakter hohes internationales Geschäftspotential aufweisen, da mit einem vergleichsweise geringen Kostenanstieg skalierbar sind. Zudem erzielen diese Geschäftsmodelle über sogenannte „Netzeffekte“, d.h. der Vorteil für den einzelnen Nutzer ist umso größer, je höher die Gesamtnutzerzahl ist, eine außerordentlich hohe Anziehungskraft für Nutzer, die „traditionelle“ Geschäftsmodelle nicht erreichen können. Unternehmen wie Air'b'nB, Cloudera, Domo, Dropbox, Evernote, Flipkart, Magic Leap, Palantir, Sprinklr, Tanium, Uber u.a. bzw. deren Geschäftsmodelle sind nur einige Beispiele, die auf diesem Paradigmenwechsel beruhen.

### Digitale Transformation – die Karten werden neu gemischt

Die digitale Business Transformation ist somit in der Lage, komplett neue Wachstumspotentiale zu eröffnen, von denen Industrie, Distribution und der Channel entsprechend profitieren können. Es beginnt ein neuer Wachstumszyklus in der typischen

S-Kurvenform (Abbildung 2). Neue Spielregeln gelten, sowohl für „first mover“ wie auch für „fast follower“ ergeben sich in Abhängigkeit ihrer Technologie-Strategie eine Vielzahl neuer Geschäftsoptionen. IIoT, mit einer Kombination einzelner Anwendungsfeldern wie dem *Maschinen-Lernen*, der prädiktiven *Big Data Analyse*, der Nutzung von *Sensordaten*, der *Maschine-zu-Maschine Kommunikation* oder von intelligenten *Automatisierungstechnologien* eröffnet die Option, schnell und effizient oder flexibel und individuell zu produzieren und an den Kunden zu liefern.



Abbildung 2: S-Kurvenprinzip für Geschäftserfolg

Die digitale Nachverfolgung und Kontrolle über den gesamten Lebenszyklus (*cradle-to-grave-analysis*) wie auch die komplette Supply Chain hilft, Qualität wie Effizienz zu steigern. Das Verhältnis aller Marktteilnehmer zueinander, das bestehende Marktmachtgleichgewicht verändert sich dadurch nachhaltig. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, den Markt für Computer im Rahmen einer 360-Grad Branchenanalyse zu untersuchen.

### „7-Forces-Porter-Gove-GfK“ Modell

Hierzu wird das klassische 5-Forces Porter Modell um zwei weitere Wettbewerbskräfte, d.h. um Komplementoren (Andrew Grove) und Information (GfK) ergänzt, so dass sich das „7-Forces-Porter-Gove-GfK“ Modell ergibt, mit dem sowohl die Wettbewerbsintensität wie auch denkbare strategischen Optionen für die Branche in 2017 dargestellt werden (Abbildung 3). Dies sind für die einzelnen Wettbewerbskräfte:

■ **Wettbewerber**

Für die klassischen Hersteller führen gesättigte Märkte verbunden mit längeren Nutzungszeiten/Replacementzyklem zu weiterem Margendruck & Verdrängungswettbewerb und verstärkter Kooperation entlang der Supply Chain.

■ **Komponenten Anbieter**

Vertikale Integration entlang der Supply Chain führt zu nachhaltiger Verbesserung der Margen-Situation.

■ **Kunden**

Nachfragekonzentration, Transparenz & digitale Austauschbarkeit führen zur Verlagerung von Verhandlungsmacht zugunsten v.a. von B2B-Kunden

■ **Potentielle Wettbewerber**

Consumerization, Digitalisierung und zentrale Strukturen senken die Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber; v.a. im SMB-Umfeld

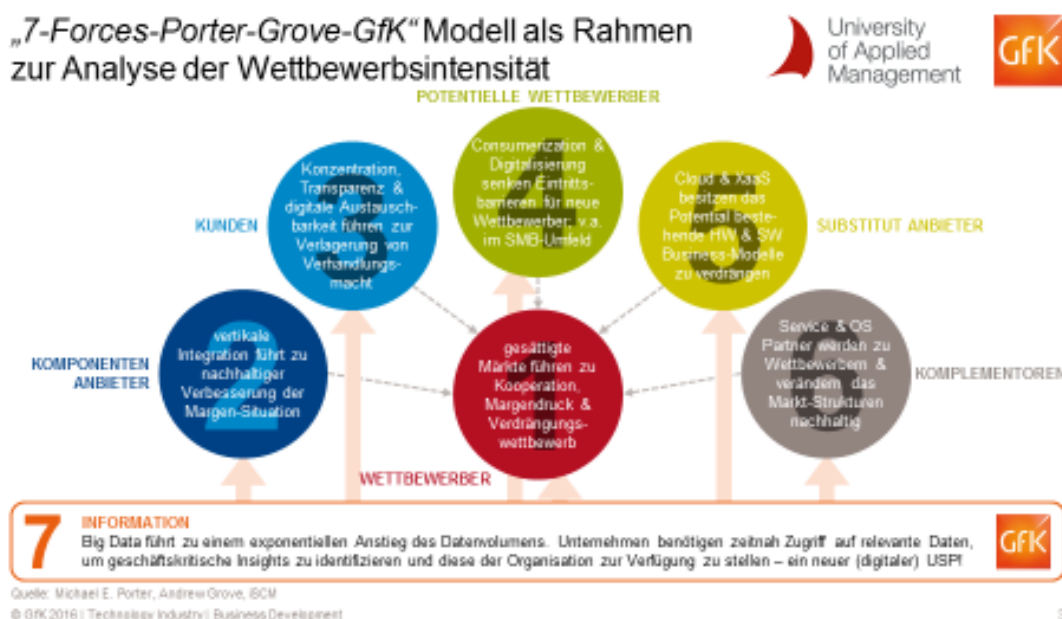


Abbildung 3: 360-Grad-Analyse mit dem „7-Forces-Porter-Grove- GfK“ Modell

■ **Substitut Anbieter**

Cloud & XaaS besitzen das Potential bestehende HW & SW Business-Modelle zu ersetzen

■ **Komplementoren**

Service & OS Anbieter, d.h. Unternehmen die bislang halfen, den Markt zu entwickeln, wandeln sich vom Partner durch das Angebot von HW-Produkten zu

erstzunehmenden Wettbewerbern & verändern damit nachhaltig bestehende Marktstrukturen

■ **Information**

Big Data führt zu einem exponentiellen Anstieg des Datenvolumens. Unternehmen benötigen zeitnah Zugriff auf relevante Daten, um geschäftskritische Insights zu identifizieren und diese der Organisation zur Verfügung zu stellen – Information wird zum elementaren Wettbewerbsvorteil!

Die Veränderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, erfasst die gesamte Tech-Industrie und ändert deren Marktstruktur wie auch Supply Chain von Grund auf. Dadurch wird die die strategische Ausrichtung jedes einzelnen Unternehmens beeinflusst, wodurch sich neue strategische Handlungsoptionen eröffnen (Abbildung 4).

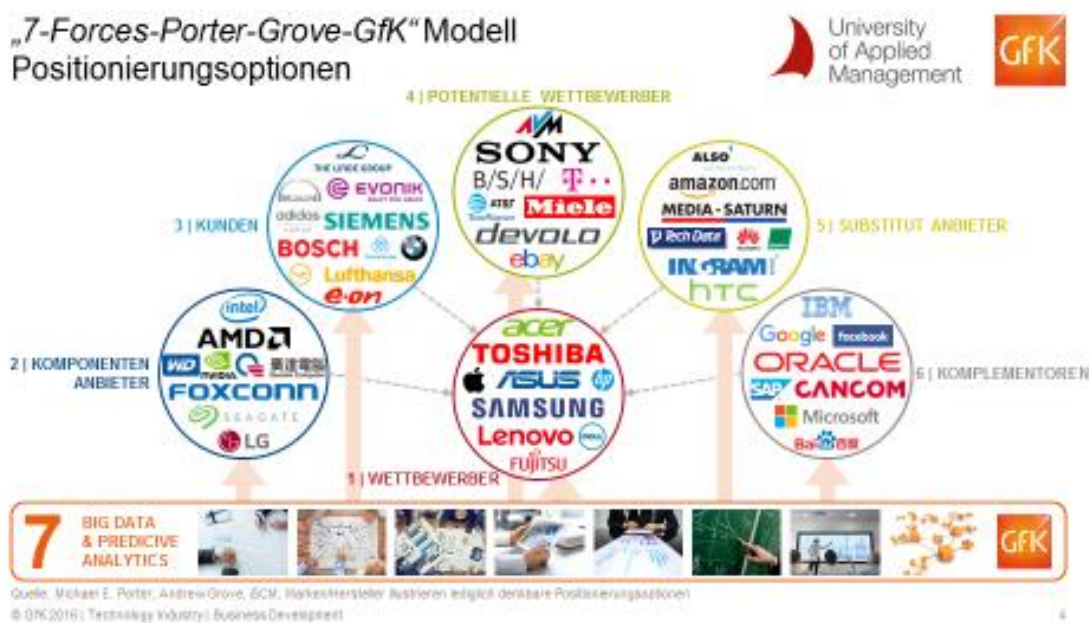


Abbildung 4: Positionierungsoptionen Tech & Computing Industrie

**Handlungsoptionen 2017**

„I skate to where the puck is going to be, not where it has been“, *„Ich skate dorthin, wo der Puck sein wird, und nicht dorthin, wo er gewesen ist.“*. Auch Steve Jobs war von diesem Zitat von Wayne Gretzky, einem der besten Eishockeyspieler der Welt, begeistert: Das gleiche habe er auch von Beginn an für sich und Apple in Anspruch genommen. Diesem Prinzip folgend soll nun für jede der sieben Wettbewerbskräfte eine These für eine denkbare strategische Handlungsoption in 2017 skizziert werden, um den beschriebenen Paradigmenwechsel zu illustrieren:



- **Handlungsoption „Wettbewerber“**  
 Hersteller werden mit neuen Bundling-Strategien am Markt auftreten, die HW und (Cloud) Services kundenorientiert kombinieren, um ...  
 + einen neuen USP für das B2B Geschäft zu generieren  
 + HW Replacement-Zyklen zu verkürzen  
 + die Umsatzverschiebung von HW nach XaaS kompensieren zu können  
 Ein starkes Branding wird hierzu erforderlich sein
- **Handlungsoption „Komponenten Anbieter“**  
 Komponenten Anbieter werden neuen vertikale Kooperationsformen eingehen, um ...  
 + ihre Margen-Situation zu verbessern  
 + direkten Zugang zu v.a. lukrativen B2B Märkten zu erhalten  
 + Partner für neue Wettbewerber und Substitut Anbieter zu werden  
 Effizientes Sortimentsmanagement entlang der Supply Chain wird ein Key-Asset sein.
- **Handlungsoption „Kunden“**  
 Aufgrund einer Verlagerung der Verhandlungsmacht, werden SMB und Großkunden ...  
 + verstärkten Wert auf Standards und standardisierte Produkte legen  
 + für ein zentrales, alles umfassendes Projektmanagement einfordern  
 + HW mehr und mehr als austauschbares Commodity sehen  
 Eine synchronisierte Supply Chain wird die Grundvoraussetzung sein.
- **Handlungsoption „Potentielle Wettbewerber“**  
 Consumerization wird neuen Wettbewerbern den Eintritt v.a. in den SMB Markt deutlich erleichtern – bedingt durch u.a. ...  
 + innovative, kombinierte Produkt- und Service-Lösungen  
 + neue Marken und Co-Branding (mit bestehenden Anbietern)  
 + smarte und relevante IIoT Konzepte  
 Ein solides & langfristig angelegtes Partnernetzwerk ist die Basis, um im SMB Geschäft erfolgreich zu sein.
- **Handlungsoption „Substitut Anbieter“**  
 Cloud Strukturen und Services werden bestehende HW und SW Produkte Schritt für Schritt substituieren aufgrund  
 + skalierbarer und kostengünstigerer Lösungen  
 + einer Kombination aus SaaS und DaaS Lösungen  
 + von Kooperationen mit potentiellen Wettbewerbern und Komplementoren  
 Hybrid-Lösungen stellen den Start eines cloud-basierten Ökosystems dar
- **Handlungsoption „Komplementoren“**  
 Sich gegenseitig ergänzende Geschäftsmodelle werden mehr und mehr durch den Faktor Wettbewerb erweitert werden, aufgrund ...  
 + einer Nachfrageverlagerung von individuellen zu standardisiert, angepassten Produkten und Lösungen  
 + IIoT, Cloud und Industrie 4.0  
 + der Möglichkeit, damit direkt auf v.a. B2B Kunden zugehen zu können

Der traditionelle HW Ansatz mit einem sich ergänzenden Geschäftsmodell für Komponenten oder SW wird weiterhin erforderlich sein.

■ **Handlungsoption „Information“**

Relevante Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort wird ein neuer USP werden! In einer Welt voll unablässiger Veränderung, ist Lernen der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil. Wettbewerber können Produkte kopieren, Technologie duplizieren oder Prozesse replizieren, aber solange die eigene Organisation schneller lernt als der Wettbewerb, wird sie immer einen Vorsprung besitzen.

Entscheidend ist somit für jedes Unternehmen, den stattfindenden Paradigmenwechsel zu erkennen und für sich strategisch zu nutzen, das Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Dadurch lässt sich ein deutlich höheres Wachstum als das im Durchschnitt zu erwartendem Wachstum von zwei bis fünf Prozent in 2017 generieren. Denn auch die traditionellen Geschäftsmodelle werden in den kommenden Jahren weiter ihren Kundenkreis finden. Eine interessante wie zugleich herausfordernde Dekade erwartet uns.