

GERMANY GOES DIGITAL - 10 JAHRE INDUSTRIE 4.0 4 PRAXISTIPPS FÜR

ENERGIEVERSORGER UND ANDERE UNTERNEHMEN

Deutschland und die Welt wandeln sich. Alles strömt nach digital. Der Corona-Lockdown hat den Prozess beschleunigt. Das gilt für Energieversorger und jedes andere Unternehmen. Seit dem 1. April 2011 kennen wir den Begriff Industrie 4.0 als Synonym für die digitale Wirtschaft. Mit der damals stattfindenden Hannover Messe zog der Terminus in den Alltag ein.

as prophezeiten Zukunftsforscher nicht alles im Zusammenhang mit der digitalen Welle? Das Ende der E-Mail, angekündigt 2011 für 2016 und verschoben auf 2018. Das Verschwinden von Facebook, vorhergesagt 2010 für 2015. Und auch die von der Bundesregierung auf Basis der Einschätzung der Automobilindustrie 2016 verkündete berühmte Million Elektroautos auf deutschen Straße im Jahr 2020, versagt beim Realitätscheck.

Vier Tipps aus der Praxis sollen dabei helfen, erfolgreich digitale Wege zu beschreiten:

Agil langsam agieren: Mit Bedacht vorgehen zahlt sich aus.

Was für Zeiten! Binnen zehn Jahre veränderte sich das Ranking der wertvollsten Unternehmen grundlegend. Wir erinnern uns: 2010 galt Exxon mit 276 Milliarden Euro Marktkapitalisierung als unangefochtener Platzhirsch. 2019 gebührt dieser Rang Apple mit 1,2 Billionen Euro, das faktisch nicht handelbare Unternehmen Saudi Aramco außen vorgelassen. Dazwischen liegt der Faktor 4,3. Mitnichten erfand Apple weder Smartphone (IBM 1994), Tablet (Siemens 2001) noch Smartwatch (Microsoft 2003). Und doch profitiert der US-Konzern außerordentlich vom digitalen Trend. Vergleiche: Die Weltwirtschaft verzeichnet für den Zeitraum lediglich ein Wachstum um den Faktor 1,3. Noch spektakulärer verhält sich das Datenvolumen pro Festnetzanschluss in Deutschland. Hier lautet der Faktor für den Zeitraum 14! Andererseits düsen 2020 erst rund 136.000 Elektroautos durch Deutschland. Die Revolution rund um ,Smart Meter' blieb bislang ebenso aus. Und unsere Kühlschränke bestellen nach wie vor nicht automatisch Joghurt, Milch und Gemüse. Wer als Versorger und Unternehmen bedächtig vorgeht, erspart sich eine Menge Fehlinvestitionen.

Wie also reagieren Unternehmen auf die digitale Revolution richtig? Mutig voranschreiten und investieren oder besser abwarten? Neben der digitalen Transformation wandelt sich unsere Arbeitswelt. Agiles Arbeiten, tönt es von überall her. Unweigerlich assoziieren

TeleTalk 07-08/2020 www.teletalk.de

Menschen damit Dinge wie Flexibilität, Schnelligkeit, Dynamik, Anpassungsvermögen oder Selbstorganisation. Eine neue(re) Art zu arbeiten, durchdringt Energieversorgungsunternehmen und andere Wirtschaftszweige. 2020 kollaborieren Teams, Kunden, Partner miteinander. Darum dreht sich alles. Das Managen von flexiblen Strukturen in einem sich dynamisch verändernden Umfeld. Bereit sein, wenn ein Durchbruch einer Technik erfolgt.

Merke: Der Trick besteht darin, agil und flexibel auf seine Umwelt zu reagieren. Wer bedächtig vorgeht, gewinnt.

Den Kunden geschickt mitnehmen: Minimum Viable Products (MVP) sinnvoll testen bringt mehr.

,MVP' gehört 2020 zum Managerwortschatz. Dahinter steckt das Bestreben, es den digitalen Pionieren gleichzutun. Wer mittels MVP testet, erhofft sich schnelle Resultate zu akzeptablen Kosten. Was steckt hinter dem Begriff und der Idee? Gesichert scheint: der Gründer der Firma SyncDev, Frank Robinson, ist Urheber der Idee Minimum Viable Product'. Zu Deutsch lautet das in etwa ,minimal überlebensfähiges Produkt'. Dahinter subsummiert Robinson eine Methodik. Unternehmen entwickeln Dienstleistungen oder Produkte nur so weit, dass Kunden eine Rückmeldung geben oder zumindest geben können. Die Auftraggeber testen, ob für das neue Produkt eine Nachfrage existiert. Ob die Dienstleistung einen Kernnutzen liefert und was Kunden davon halten. Achtung! Bitte weiterlesen. Wer jetzt abbricht, läuft unter Umständen in die gleiche Falle, wie viele Akteure. SyncDev kürzt "synchronized development" ab. Auf Deutsch hieße das Unternehmen vielleicht "SynEw" für synchronisierte Entwicklung. Die Amerikaner stellen im Firmennamen ihre Methodik vor: Das Synchronisieren von Kundenerwartungen und Produktmerkmalen beim Entwickeln. Dies impliziert intensives Kommunizieren mit dem umworbenen Kunden und viel, viel Arbeit. Das teilt SyncDev jedem Auftraggeber und jedem (Test-)Kunden eines Auftraggebers mit. ,Hallo, dies ist ein Test. Du, liebe Kundin, lieber Kunde,

teilst jetzt in einem Test mit, was Du von diesen Ideen hältst'. Im Playbook, so nennen die Amerikaner ihre Methodenanleitung, schreiben sie wörtlich: "Bauen Sie Vertrauen auf, indem Sie vollständig offenlegen, wer Sie sind, Ihren Entwicklungsstatus, Produktbeschränkungen und eine Vielzahl möglicher anderer Probleme aus Sicht Ihrer Kunden. die sich auf ihre Kaufabsicht auswirken können. Demonstrieren Sie eine professionelle Haltung und eine entgegenkommende/bevorstehende Offenheit"1. Die wahrscheinlich häufigste Falle besteht darin, mit einem MVP einen Test als ausgearbeitetes Produkt darzustellen. Zurecht messen Käufer in dieser Konstellation den Anbieter mit einem anderen Oualitätsanspruch. Unterschreitet das Unternehmen diese Messlatte, enttäuscht es die Verbraucher. Als Stadtwerk genießt man in der Regel einen besonderen Vertrauensvorschuss. Den heißt es zu hegen und zu pflegen. Andernfalls droht eine krachende Ohrfeige. Wer umgekehrt Kunden in dieser Testphase mitnimmt und intensiv begleitet, erhält wertvolle Ideen und viel Engagement. Als weiterer Casus knacksus tritt das Erzählen, was alles nicht funktioniert, auf den Plan. Was im ersten Moment offen und ehrlich klingt, entpuppt sich schnell als Bremse. "Unser Produkt kann nicht, geht nicht, funktioniert nicht, ..." führt unweigerlich zum Gedanken "brauche ich nicht" beim Käufer.

Merke: Je geschickter Unternehmen Kunden beim Testen mitnehmen. desto werthaltiger und informativer fallen die Ergebnisse aus. Dann klappt es mit dem "MVP".

Zielkonflikte bewusst aushalten: Treten die Konflikte ein, liegt man

,Man kann Geld nur einmal ausgeben', titelt Die Zeit in ihrer Ausgabe 05/1957. Diese Aussage gilt unverändert im Jahr 2020. Entscheider bei Energieversorgern und in anderen Unternehmen wissen, für die Profitabilität der Zukunft investieren ihre Unternehmen heute. Die Mittel für diese Investitionen verdient das Bestandsgeschäft. Irgendwann entsteht der Zielkonflikt: Investieren für die



"2020 kollaborieren Teams, Kunden, Partner miteinander. Darum dreht sich alles."

Bernhard Gandolf. Geschäftsführer eisg GmbH & Co. KG

Zukunft versus das Bestandsgeschäft auf noch mehr Effizienz trimmen? Wozu setzt das Unternehmen seine Ressourcen ein? Wenn Firmen einerseits Druck mit immer effizienteren Abläufen in ihrer Belegschaft auslösen, repräsentiert das eine Seite der Medaille. Fließt andererseits Geld in das Entwickeln einer schicken Applikation ohne nennenswerten Umsatz, murrt der Apparat ruckzuck. Mit Recht! Manche Entscheider zweifeln in einer derartigen Situation an sich und dem Umfeld. Einige schalten auf stur, andere vertagen Investitionen in die Zukunft auf den Sankt Nimmerleinstag. Auch wenn Berater gerne einfache Antworten liefern. Pauschal richtig oder falsch existiert in dem Kontext nicht. Denken wir an die angekündigte Million Elektroautos bis 2020. Bislang firmiert das Ziel unter ,nicht erreicht'. Zugleich entstand ein nennenswerter Markt für Wallboxen (Ladelösungen für daheim), Energiemanagement, Bezahlsysteme zum unterwegs laden, und, und, und. Sich dem zu verschließen, wäre genauso falsch, wie alle Ressourcen einzig auf E-Mobilität im Jahr 2021 zu setzen. Wer sich seiner Umwelt nicht mehr anpasst, tritt eher früher als später aus dem Markt aus.

Merke: Passen sich Unternehmen flexibel ihrer Umwelt an, treten Zielkonflikte auf. Bleiben die Konflikte aus, gibt das vorausschauenden Managern Anlass zur Sorge.

07-08/2020 *TeleTalk* www.teletalk.de

Sagen, worum es konkret geht: Dann verstehen wir einander.

Der Reiter 'Digitalisierung' auf der Website der Bundesregierung führt im Juni 2020 direkt zur Datenstrategie². Wenige Personen in Deutschland vermuten unter dem Reiter Aspekte rund um Cybersicherheit, Datenkompetenz und Datenwelt der Zukunft. Vielleicht steht das sinnbildlich für ein globales Phänomen. Alle reden von Digital. Meinen alle Menschen dasselbe? Nein. So geschah es auch auf dem Fachkongress World Class Digital Transformation & Innovation 2019. Hier differenzieren die Redner vier unterschiedliche Formen des digitalen Wandels. Eine feststehende Definition des Begriffs gibt es (noch) nicht. Deswegen verwendet jedes Stadtwerk, jedes Unternehmen, jeder Manager den Terminus aus seiner Sicht.

Die vier Sichtweisen auf der Konferenz lauten:

a) Das betrifft jeden Bundesbürger. Das Umwandeln von einem analogen in ein digitales Signal zum Übertragen von Informationen.

"Ja, und", denkt vielleicht jetzt der geneigte Leser. Dabei greift diese Form des Wandels massiv in das Leben aller Europäer ein. Der Großteil aller aktuellen Innovationen im Bereich Unterhaltungselektronik beruht auf diesem Digitalisieren. Zwei Beispiele illustrieren dies. Erstens führt das Digitalfernsehen zu einer Fülle neuer Angebote und Geräte. Seit Ende 2018 schreibt der Gesetzgeber ein Abschalten der analogen Kanäle vor. Praktisch jeder Haushalt in Deutschland verfügt im Jahr 2020 über einen Digital-Receiver - teilweise fest verbaut. Milliarden Euros fließen jedes Jahr in mehr und mehr Bandbreite - auch damit digitales Fernsehen ruckelfrei in die Wohnzimmer strömt. Die Auswahl an Programmen steigt quasi täglich. Im zweiten Fall sorgt unsere Regierung in Deutschland ab dem 21.12.2020 ebenfalls für diese Form der Digitalisierung. Ab dann dürfen Hersteller ausschließlich Digitalradio-Geräte mit dem Standard DAB+ anbieten³. Das betrifft Autos, Smartphones oder Heimkino-Systeme, genauso wie Radios. Das analoge UKW-Signal erlischt. Das fördert zum einen den Austausch bestehender Geräte

und liefert neue Services der Radiostationen. Zeitversetztes Hören, personalisiertes Programm oder Zugriff auf noch mehr Sender lauten die Vorteile. Auf der anderen Seite bedeutet es aber für Besitzer festverbauter Autoradios ein Ärgernis.

b)Das senkt häufig Kosten. Das digitale Abbilden von Geschäftsprozessen

Ablesekarten verschwinden mehr und mehr. Das digitale Erfassen von Zählerständen symbolisiert nur ein Teil des Prozesses. Gleichzeitig zeigt es, welche Kostenhebel es bewegt und wie es Abläufe beschleunigt. Das digitale Abbilden von Prozessen bewirkt, dass der manuelle Aufwand und damit die Personalkosten sinken. Gleichzeitig beschleunigt das Digitalisieren. Hier winken Einsparpotentiale. So gut wie jeder Versorger in Deutschland bietet im Jahr 2020 den digitalen Vertragsschluss an. Unkompliziert durchlaufen Interessenten die Eingabe von Stromverbrauch, Adresse und SEPA-Lastschriftmandat. Nebenbei wählt der umworbene Kunde den gewünschten Tarif. Parallel landet im E-Mail Postfach der Nachweis. Es handelt sich somit um einen Katalysator für Produktivität.

C) Das große Geld winkt. Das Entstehen neuer digitaler Geschäftsmodelle

Mit dem Begriff, digitale Geschäftsmodelle' entsteht das Bild von Big Business. Datenkraken wie Google, Facebook, Microsoft, Amazon und Konsorten tauchen gedanklich auf. Der Erfolg dieser Unternehmen liegt zum Teil darin begründet, dass sie uns Konsumenten neuen Nutzen liefern. Mehrwerte, die erst durch Daten entstehen. Aus der Intelligenz im Analysieren, Interpretieren und Anwenden resultieren neue Aspekte und Dienstleistungen. Künstliche Intelligenz zählt dazu. Dem 'Smart Home' sagen Experten, Zukunftsforscher und Marktakteure die große Zukunft voraus. Auf der E-world 2020 lieferte ein großer Teil der Messestände Ansätze, Energie zu managen und Mehrwerte zu schaffen. Eine viel geteilte Vision lautet wie folgt: Das Haus der Zukunft produziert Energie dank Photovoltaik, Wärmepumpe oder Blockheizkraftwerk. Smarte Managementsysteme erhitzen rechtzeitig Wasser, um genug für die morgendliche Dusche bereitzustellen und kein unnötiges Wasser vorzuhalten. Das Elektroauto vor der Tür ergänzt den vom Haus produzierten Strom mit der Menge aus dem Netz, die den Fahrtweg zur Arbeit deckt. In der Zwischenzeit fährt die Heizung automatisch herunter. Das System schließt das Eigenheim ab, während die Bewohner unterwegs sind. Falls irgendetwas passiert, detektieren dies installierte Sensoren und veranlassen Hilfe. Hier tritt digitale Transformation in einem anderen Kleid auf. Das Potential scheint gewaltig. Das Produkt, das die Märkte beherrscht, gilt es noch zu erfinden.

d) Das erleichtert das Leben. Das Interagieren mit digitalen Systemen

"Alexa, wie hoch ist heute meine Autarkie?" Speichersysteme von Batterien mit der neuesten Softwaregeneration liefern auf diese Frage die Antwort. Das Steuern durch Gesten und Sprache von Tablets, Smartphones und Smart Glasses gewinnt in unserem Alltag mehr Gewicht. Weiterhin gibt es noch das Feld der erweiterten Realität (,Augmented Reality'). In diesen Bereichen dreht sich alles um das Interagieren mit digitalen Systemen. Teil von Science-Fiction-Visionen ist der freie Dialog von Menschen mit Computern. Das zählt ebenfalls zum digitalen Wandel. Alexa, Siri und alle anderen Assistenten liefern einen Ausblick darauf.

Fazit: Germany goes digital manifestiert sich in vielseitigster Form. Es hilft zu sagen, was der Einzelne konkret darunter versteht.



Über den Autor:

Bernhard Gandolf arbeitet als Geschäftsführer und Certified Management Consultant bei der Unternehmensberatung eisq GmbH & Co. KG european institute for service quality Kontakt: bernhard.gandolf@eisq.eu

¹In: Robinson, Frank, Smith, Jim: SyncDev Playbook, Eigenverlag, Ausgabe 2019, Santa Barbara, Kalifornien, S.3f.¹Vgl. www dabplus.de; Stand o6.04.2020, www.bundesregierung.de/ breg-de/themen/digitalisierung abgerufen am 24.06.2020

TeleTalk 07-08/2020 www.teletalk.de