



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

WIRTSCHAFT.
WACHSTUM.
WOHLSTAND.

Nationaler **IT** Gipfel
Essen 2012

MÜNCHNER KREIS Zukunftswerkstatt 2012

Einfluss des Endkunden auf B2B-Wertschöpfungsprozesse

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

November 2012

Druck

Kriechbaumer, Taufkirchen

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Bildnachweis

tashka2000 – Fotolia (Titel),
BMWi (Fotos Innenteil), mc-quadrat (Icons)

Redaktion

Projektteam Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS
Tanja Kessel, tanja.kessel@eict.de
Dr. Rahild Neuburger, neuburger@lmu.de
Dr. Malthe Wolf, malthe.wolf@tns-infratest.com

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Inhalt

Partnerliste V. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS	2
Vorwort	3
Management Summary	4
Keynotes	6
Workshopergebnisse Arbeit	8
Workshopergebnisse Mobilität	10
Workshopergebnisse Medien	12
Workshopergebnisse E-Government	14
Teilnehmerliste der Zukunftswerkstatt	16
Ausblick	17

Partnerliste V. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft

Bayerisches Staatsministerium der Finanzen

Bird & Bird LLP

BMW Group AG

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

Daimler AG

deep innovation GmbH

Deutsche Bahn AG

Deutsche Telekom AG

European Center for Information and Communication

Technologies (EICT) GmbH

Flughafen München GmbH

Giesecke & Devrient GmbH

Hellmann Worldwide Logistics GmbH

IDG Communications Media AG

Informationstechnische Gesellschaft im VDE (ITG)

mc-quadrat Markenagentur und Kommunikationsberatung

MÜNCHNER KREIS e.V.

Robert Bosch GmbH

Siemens AG

Sony Deutschland GmbH

TNS Infratest GmbH

Vodafone Enterprise Plenum e.V.

ZDF

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Social Media“, „Open Innovation“, „Open Government“ oder „Crowd Sourcing“ sind Begriffe, die sich im privaten wie beruflichen Sprachgebrauch zunehmend etablieren. Doch was verbirgt sich eigentlich hinter diesen Konstrukten und welche Gemeinsamkeiten haben sie? Sie alle stehen für Entwicklungen, in denen bzw. durch die der Endkunde eine immer größere Bedeutung bekommt – insbesondere in Bereichen, in denen er bisher eine nur untergeordnete Rolle gespielt hat.

Den sich hier abzeichnenden enormen Bedeutungszuwachs des Endkunden für Wirtschaft und Gesellschaft haben der MÜNCHNER KREIS und seine Partner mit der IV. Zukunftsstudie 2011 bereits im Vorjahr untersucht und setzen diese Diskussion auch im Rahmen der V. Zukunftsstudie 2012/2013 fort. Die neue Zukunftsstudie, die am 11. und 12. April 2013 in Berlin der interessierten Öffentlichkeit präsentiert wird, untersucht noch einmal, auch im internationalen Vergleich, tiefergehend den Endkunden und seine zukünftigen Bedürfnisse in den Bereichen Arbeit, Mobilität, Medien und E-Government. Die vorliegende Publikation thematisiert demgegenüber die Bedeutung von Business-to-Business(B2B)-Wertschöpfungsprozessen für die genannten vier Bereiche. Die Veränderungen und neuen Funktionen auf der Stufe des Endkunden stellen einerseits besondere Anforderungen an Effektivität und Effizienz der vorgelagerten Wertschöpfungs-systeme, andererseits entstehen auf den vorgelagerten Business-to-Business-Stufen selbst Neuerungen, die für die End-

kunden indirekt von Bedeutung sind, von diesen aber nicht unmittelbar erkennbar sind.

Die Diskussion dieser sich verändernden Zusammenhänge zwischen Endkunde bzw. Nutzer und B2B-Prozessen stand im Mittelpunkt einer Zukunftswerkstatt, zu der der MÜNCHNER KREIS, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der IT-Beauftragte der Bayerischen Staatsregierung am 31. Oktober 2012 in das Bundeswirtschaftsministerium eingeladen haben. Die spannendsten Ergebnisse und Denkanstöße aus diesem erkenntnisreichen Workshop mit knapp 50 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sind in der vorliegenden Sonderpublikation zum diesjährigen IT-Gipfel zusammengefasst und aufbereitet. Wir freuen uns, die Arbeitsergebnisse damit auch einer breiten Öffentlichkeit zukommen zu lassen, und danken den Organisatoren und Teilnehmern der Zukunftswerkstatt herzlich für ihr Mitwirken!

Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot
Vorstandsvorsitzender MÜNCHNER KREIS

Franz Josef Pschierer
Finanzstaatssekretär und IT-Beauftragter
der Bayerischen Staatsregierung,
Schirmherr der Zukunftsstudie

Management Summary

Die B2B-Wertschöpfungsprozesse verändern sich insbesondere durch die Entwicklung der Digitalisierung und die damit zusammenhängende Globalisierung enorm. Welche Rolle dabei der Endkunde spielt, ist eher seltener im Fokus, wird aber immer wichtiger. Diesen Aspekt aufgreifend, luden der MÜNCHNER KREIS, das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) sowie der IT-Beauftragte der Bayerischen Staatsregierung zu einer Zukunftswerkstatt ein, um einen Tag lang intensiv mit einem hochrangigen Expertenkreis aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu diskutieren. Diese Zukunftswerkstatt ist ein Teil der im April 2013 erscheinenden V. Zukunftsstudie des MÜNCHNER KREIS und seiner Partner, bei der die Nutzerperspektive erneut im Mittelpunkt steht: Mittels einer internationalen Nutzerbefragung (Deutschland, USA, Brasilien, China, Indien und Südkorea) zeigt die Studie Bedürfnisse von übermorgen in den Bereichen Arbeit, Mobilität, Medien und E-Government auf.

Keynotes

Nach der Begrüßung durch Bernd-Wolfgang Weismann, Referatsleiter Grundsatzfragen der Informationsgesellschaft, IT-, Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, wurden zu Beginn der Zukunftswerkstatt die vier Themenfelder im Rahmen spannender Keynotes vorgestellt und beleuchtet. Dabei kristallisierten sich vor allem die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung in allen Bereichen heraus und es zeigten sich erste Zwischenergebnisse: So führt die Digitalisierung in der Arbeitswelt zu einer Auflösung der industriellen Arbeitsstrukturen, im Bereich Mobilität wird Intermodalität und eine individuelle Reiseplanung zum Standard, im Feld der Medien schafft Digitalisierung zusätzliche Nutzungsoptionen, wie z. B. On-Demand-Services oder individuelle Adressierung von Content sowie Werbung, und im Bereich Government führt die Digitalisierung schließlich zur elektronischen Abwicklung bisher v. a. händisch durchgeführter Verwaltungsprozesse. Die intensiven Diskussionen im Anschluss an die jeweiligen Keynotes verdeutlichten nochmals das Interesse und die Bedeutung der Themen.

Plenumsdiskussion am Vormittag

In der kurzen Plenumsdiskussion am Vormittag wurde zunächst diskutiert, wie der Endkunde als solcher definiert wird, welche Kategorien von Endkunden es gibt und inwieweit er tatsächlich Einfluss auf die Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen hat. Aufgrund des großen Interesses am Bereich Mobilität lag das Augenmerk hauptsächlich auf dem typischen Mobilitäts-Nutzer bzw. -Endkunden, der als Reisender von A nach B möchte. Einig war man sich zudem über die Wandlung des Nutzers vom reinen Konsumenten hin zum Produzenten. Immer mehr Menschen bieten beispielsweise selbst Mobilitätsdienstleistungen, etwa in Form von Mitfahrzentralen, an. Insgesamt kann eine zunehmende Volatilität des einzelnen Endkunden festgestellt werden, der adäquat begegnet werden muss. Vor allem im B2B-Bereich gilt es, signifikante Änderungen zu berücksichtigen: Der Kunde möchte immer mehr Einfluss nehmen und verlangt nach einer Individualisierung von Standardprodukten. Er möchte seine Ideen und Wünsche im fertigen Endprodukt wiederfinden. Als wichtiger Hebel für Veränderungen zeigte sich hier der Open-Innovation-Ansatz: Während früher Innovationsprozesse abgeschottet im Unternehmen stattfanden, finden heute oftmals früh im Prozess Kundendiskurse statt, wodurch sich neue Wertschöpfungsstrukturen sowie eine frühzeitige Einbindung des Endkunden entwickeln.

Einzelworkshops am Nachmittag

In der Workshop-Gruppe **Arbeit** beschäftigten sich die Teilnehmer mit der gegenseitigen Durchdringung von privater und beruflicher Sphäre sowie den sich hieraus ergebenden Veränderungen für die Gestaltung der B2B-Wertschöpfungsprozesse. Ein zentrales Ergebnis war die Entwicklung klassischer Arbeitsformen zu einem Netzwerk interner und externer Leistungsträger, bei denen sich der Arbeitgeber zu einem Leistungsnehmer und der Arbeitnehmer zu einem Leistungsgeber entwickelt, wodurch sich neue Verantwortlichkeiten und Anforderungen ergeben. Zudem werden wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse zukünftig unternehmensintern und dezentral entlang der tatsächlichen Wissensträgerketten – und weniger in vorgegebenen Hierarchieebenen – initiiert und fortgeschrieben. Diese und weitere Verän-

derungen bedürfen einer verantwortungsbewussten Mitgestaltung entsprechender Rahmenbedingungen.

Die Workshop-Gruppe **Mobilität** formulierte Megatrends wie Globalisierung, Urbanisierung, Klimaschutz und demographischen Wandel als treibende Kräfte für Mobilität und Logistik der Zukunft. Zudem wurde der Intermodalitätsgedanke der Vormittagsdiskussion weiter vertieft: So verdrängt die erhöhte Bereitschaft zur Intermodalität in der Gesellschaft beispielsweise das Besitzdenken beim Pkw und verlangt nach nutzerfreundlichem, personalisiertem, intermodalem Reisen und neuen Nutzungskonzepten von Fahrzeugen (u. a. Sharing).

Auf die Frage, welche zukünftigen Wertschöpfungsmechanismen der Industrie ganzheitliche Mobilitäts- und Logistiklösungen im Sinne der Endkunden ermöglichen, kamen die Teilnehmer zum Ergebnis, dass Mobilitätslösungen aus einem Guss („seamless mobility“) durch kreatives Kombinieren von verfügbarem Know-how und Kapazitäten zu individualisierten Diensten und übergreifenden Anwendungen führen können.

In der Workshop-Gruppe **Medien** diskutierten die Teilnehmer darüber, welche Einflussfaktoren auf die Wertschöpfungsketten der Medien wirken. Markenaufbau und Markenbindung wurden in der digitalen Medienwelt als entscheidende Erfolgsfaktoren gesehen, da sie den volatilen Nutzer an Medienprodukte binden. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil die Digitalisierung der Medien den Nutzern auch die Zusammenstellung individueller Angebotspakete ermöglicht. Hinsichtlich der Frage nach neuen horizontalen Wertschöpfungsstrukturen in der Medienlandschaft waren sich die Teilnehmer einig, dass die Medien der Zukunft transmedial sein werden, d. h. exklusiver Content und Multichannel+X werden Basiselemente der Wertschöpfung sein.

Welche Instrumente bzw. welche Einflusskanäle die Bürger zukünftig nutzen werden, diskutierten die Teilnehmer im **E-Government**-Workshop. Sie kamen unter anderem zu dem Ergebnis, dass Bürger zukünftig durch den Staat bereitgestellte Kanäle nutzen werden, aber möglicherweise auch eigene Foren erstellen, um sich einzubringen. In jedem Fall muss nach Meinung

der Diskussionsteilnehmer das Interesse an einer Beteiligung beim Bürger geweckt und aufrechterhalten werden. Neben diesem „Spaßfaktor“ obliegt es der Verwaltung, über Beteiligungsplattformen geäußerte Ideen und Vorschläge von Bürgern durch regelmäßiges Monitoring zu berücksichtigen und zu beobachten.

Kernergebnisse

In allen vier Workshop-Gruppen wurden Kernergebnisse erarbeitet und fixiert, die im Detail in den Einzelworkshop-Berichten nachzulesen sind (siehe nachfolgende Seiten).

Themenübergreifend zeigte sich, dass der Endkunde bzw. Nutzer in allen Bereichen in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat und sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird. Dabei zeichnet sich der Endkunde zunehmend durch volatiles Verhalten aus – es gilt, ihn durch verschiedene Mittel zu integrieren und zu binden. Maßgebliche Mittel dabei werden Offenheit, Transparenz und Individualisierung sein. Ein Beispiel in diesem Zusammenhang ist die Einbringung eines Eventcharakters in die verschiedenen Themengebiete, wie z. B. Reisen als Erlebnis, die aktive Gestaltung medialer Inhalte oder die Prämierung der Kommune mit größter Bürgerfreundlichkeit. Des Weiteren wurde festgestellt, dass bestehende Wertschöpfungsnetze um neue, branchenfremde Partner erweitert werden müssen, um gänzlich neuartige Problemlösungen anbieten zu können. Das Aufbrechen des „Silodenkens“ der Stakeholder im Wertschöpfungsnetz ist für die Vernetzung spezifischen Know-hows notwendig. Branchenübergreifende Kooperationen und übergreifende Dienstleistungen benötigen ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Partnern.

Insgesamt haben das Interesse an der Veranstaltung und die intensiven Diskussionen gezeigt, dass die Zukunftswerkstatt 2012 eine wichtige Thematik adressiert hat. Die Ergebnisse der vorliegenden Publikation verstehen sich als Workshop-Bericht und möchten Anregungen für weitere Diskurse und Überlegungen geben.

Keynotes



„Arbeitswelt unter dem Einfluss der Digitalisierung“

**Prof. Dr. Dres. h.c.
Arnold Picot, Vorsitzender
des Vorstands
MÜNCHNER KREIS e. V.,
Ludwig-Maximilians-
Universität München**

Exponentielle technologische Entwicklungen beschleunigen Digitalisierung und Vernetzung. Sie bewirken eine zunehmende Verschmelzung der physischen und virtuellen Arbeitswelt und heben für selbstverständlich gehaltene Grenzen wirtschaftlichen Handelns auf. Damit werden neue Gestaltungsräume für inner- und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung geschaffen, die zu einer Auflösung industrieller Arbeitsstrukturen führen.

Zeit- und ortsunabhängiger Datenzugriff und Kommunikation begünstigen – intern wie unternehmensübergreifend – kollaborative Arbeitsprozesse und Projektarbeit. Die fortschreitende Informatisierung von Prozessen verstärkt die inhaltliche Spezialisierung und verlangt die problem- und aufgabenorientierte, auch globale Vernetzung der Kompetenzen selbstständiger Leistungsträger. Die daraus resultierende Flexibilisierung des Wissensflusses untergräbt hierarchische Organisationsstrukturen; Unternehmen entwickeln sich zu Koordinatoren interner und externer Akteure. Diese können – je nach Aufgabenart – eng in elektronische Steuerungssysteme eingebunden oder durch Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit ihrer Arbeitsprozesse gekennzeichnet sein.

Diese Formen der Arbeitsteilung führen zu einer Veränderung klassischer Berufsbilder und stellen neuartige fachliche und methodische Anforderungen verbunden mit dem Bedarf nach ständiger Weiterbildung. Durch die zukünftig noch stärker zu erwartende Automatisierung der Wertschöpfung ist langfristig mit einer Verschärfung der Beschäftigungsproblematik zu rechnen. Verringerte Beschäftigungs- und Planungssicherheit sowie eine verstärkte Vermischung zwischen Berufs- und Privatleben bedürfen regulierender Institutionen, die in soziokulturellen Lernprozessen zu entwickeln sind.



„Ganzheitliche Datenunterstützung der Travel-Chain“

**Michael Zaddach,
Leiter Servicebereich IT
Flughafen München**

Länderübergreifendes Reisen ist durch die Verfügbarkeit leistungsfähiger Verkehrsmittel heute eine Selbstverständlichkeit. Durch die Nutzung von Flugzeug, Bahn, Taxi, Mietwagen oder öffentlicher Nahverkehrsmittel lässt sich jeder Ort erreichen. Intermodalität ist heute nicht nur im Güterverkehr, sondern auch im Personenverkehr Standard. Die Planung und noch mehr die Durchführung der Reise stellen den Reisenden jedoch immer wieder vor große Herausforderungen und Fragestellungen. Ziel des Münchner Flughafens ist es, diesen Fragestellungen zu begegnen und den Reisenden optimal in seiner Fortbewegung von A nach B zu unterstützen. Dies beginnt zunächst mit dem Festlegen z. B. der kostengünstigsten oder zeitlich am besten passenden Kombination von Verkehrsmitteln. Ebenso gilt es, Lösungen und Unterstützung anzubieten, wenn der Reisende in seiner intermodalen Reisekette Anschlüsse verpasst oder in Problemsituationen gerät. Hier ist eine Positionierung nicht nur als Anbieter, sondern auch als Reisebetreuer und -berater elementar. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist zudem die proaktive Informationsversorgung des Kunden während seiner Reise. Dem Reisenden wird es zunehmend wichtig, über Hinweise und Angebote, die zu seiner momentanen Reisesituation passen, informiert zu werden.

Der Münchner Flughafen verfolgt verschiedene Ideen und Pilotprojekte, die an diese Gesichtspunkte anknüpfen. Vor allem durch den Einsatz neuer Technologien, wie z. B. NFC, Bluetooth, RFID, Mobile Apps oder intelligente Kamertechnik, lassen sich für Passagiere und Flughafenbetreiber völlig neue Möglichkeiten und Konzepte abbilden.





„Bedeutung des Nutzers
im Medienwertschöpfungs-
prozess“

Dr. Bernhard Engel
ZDF Medienforschung

Medien sind ein besonderes Produkt: Ihr Wert leitet sich durch ihren Nutzen als Werbeträger sowie durch ihren Content her. Die Digitalisierung der Medien schafft zusätzliche Nutzungsoptionen wie beispielsweise On-Demand-Services, mobile Nutzung und individuelle Adressierung von Content und Werbung. Zusammen mit der Möglichkeit, Zugang zu Medienprodukten zu steuern, ergeben sich neue Potentiale der Wertschöpfung. Die Nachfrage nach Medienprodukten ist getrieben von generischen Bedürfnissen der Menschen wie Information, Unterhaltung, Alltagssupport und Eskapismus. Erfolgreiche Produkte im digitalen Medienzeitalter werden solche sein, die am besten diese Bedürfnisse der Nutzer befriedigen können. Für Anbieter von Medienprodukten ergeben sich neue Möglichkeiten, aber auch mit Risiken behaftete Business-Entscheidungen. Die Positionierung im konvergierenden Medienmarkt, die Erosion klassischer Wertschöpfungsquellen und neue Wettbewerber im Markt erfordern wichtige Entscheidungen, um Wertschöpfung auch zukünftig zu sichern. Besondere Bedeutung hat hierbei die Verschmelzung der Märkte klassischer Medienanbieter mit verwandten Marktsegmenten wie beispielsweise Medien und Gaming oder Medien und Telekommunikation etc. Die Angebote sind so zu positionieren, dass die im Medienbereich besonders volatilen Nutzer eine Markenbindung aufbauen.



„Wie Bürger Verwaltungs-
prozesse beeinflussen“

Carolin Stimmelmayer,
Regierungsdirektorin,
Leiterin Referat IT2
Stabsstelle des IT-Beauf-
tragten der Bayerischen
Staatsregierung

E-Government in Deutschland ist nach den Ergebnissen des eGovernment Monitors weiter auf dem Vormarsch – derzeit nutzen rund 45 Prozent der Deutschen E-Government-Angebote. Im Vergleich zu Österreich oder Schweden mit Werten von 67 bzw. 70 Prozent wird jedoch deutlich, dass es hier noch Potential gibt. Um dieses ausschöpfen zu können, muss die Verwaltung sich zukünftig noch mehr an den Bedürfnissen des Bürgers orientieren.

Verwaltungsprozesse in Deutschland sind so auszugestalten, dass der Bürger sie auch gerne annimmt. Der Bürger will schnell, kundenfreundlich und kostenbewusst seine E-Government-Leistungen wahrnehmen. Darauf muss die Verwaltung bei der Konzipierung neuer E-Government-Angebote noch mehr achten.

Auch die Übersichtlichkeit der Angebote ist ein wichtiger Nutzungsfaktor für den Bürger. Da in den letzten Jahren viele Angebote neu hinzugekommen sind, muss die Verwaltung zunehmend darauf achten, Doppelstrukturen zu beseitigen und ein strukturiertes Angebot zur Verfügung zu stellen.

Bayern wird mobiler und die Bürger werden künftig noch mehr als heute E-Government-Anwendungen nachfragen. Der Bürger wird vermehrt auf dem Weg zur Arbeit oder auch noch kurz spät abends seine Kontakte mit der Verwaltung wahrnehmen wollen – ohne auf die Öffnungszeiten der Behörden angewiesen zu sein. Entsprechende Apps werden in diesem Zusammenhang eine immer größere Rolle spielen.

Franz Josef Pschierer, Finanzstaatssekretär und IT-Beauftragter der Bayerischen Staatsregierung, hat deshalb kürzlich „APPZubi“ mit dem PublicBrainAward ausgezeichnet. Mithilfe dieser App können Ausbildungsstellen aus einem Angebot der Handwerkskammer München und Oberbayern gefunden werden – auch unterwegs.



Workshopergebnisse Arbeit



Frage 1

Wird der moderne Mensch durch die gegenseitige Durchdringung seiner privaten und beruflichen Sphäre in seinem Verhalten fremdbestimmt oder kann er gestaltend mitwirken?



Frage 2

Welche Möglichkeiten bieten sich dem modernen Menschen in seinen künftigen virtuellen, problem-/projektorganisierten und zunehmend automatisierten Arbeitsformen für die Gestaltung der B2B-Wertschöpfungsprozesse?

Zusammenfassung der Diskussion

In der spannenden Diskussion zeigte sich schnell, dass eine getrennte Betrachtung und Diskussion beider Fragestellungen kaum möglich ist, auch wenn beide Fragenkomplexe zunächst unabhängig voneinander erscheinen. Beide Fragen betreffen letztlich den modernen Menschen in seiner Privat- und Berufswelt, die durch Digitalisierung und Vernetzung nicht mehr voneinander getrennt werden können. Daher wurden die Diskussionen zu beiden Fragenkomplexen auch wesentlich von der Einschätzung des generellen Wandels der Arbeit, der durch die informations- und kommunikationstechnisch vernetzten Kommunikations-, Kollaborations- und Arbeitswerkzeuge ausgelöst wird, bestimmt. Konsens bestand darüber, dass der Umgang mit flexiblen und eigenverantwortlichen Arbeitsformen noch länger die zentrale Herausforderung darstellt.

Kernergebnisse

1. Die klassischen Arbeitsformen verändern sich zu einem Netzwerk interner und externer Leistungsträger: Der Arbeitgeber wird zum Leistungsnehmer, der Arbeitnehmer wird zum Leistungsgeber – jeweils mit neuen Rollen, Verantwortlichkeiten und strukturellen Konsequenzen. Die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit entwickeln sich zu einem neuen persönlichen und beruflichen Ethos mit einem erhöhten Maß an Selbstmanagement auf der Leistungsgeberseite.
2. Die Digitalisierung führt zu einem fundamentalen Wandel interner Organisationsabläufe der Wissensbeschaffung und -verwaltung. Darauf basierende Wertschöpfungsprozesse werden in Zukunft dezentral entlang der tatsächlichen Wissensträgerketten – und weniger in vorgegebenen Hierarchieebenen – initiiert und fortgeschrieben.
3. Eine verantwortungsbewusste Gestaltung der sich strukturell wandelnden Arbeitsformen ist dringend notwendig. Dies bedingt eine Veränderungsbe-



- reitschaft aller Beteiligten und eine umfassende Reflexion der direkten und indirekten Konsequenzen sowie das Aufzeigen und Zusammenwirken der Einflussgrößen, um für Individuum und Gesellschaft erstrebenswerte Strukturen entstehen zu lassen.
4. Die Flexibilisierung der Arbeit erfordert parallel eine Anpassung der sozialen Sicherungssysteme zur Aufrechterhaltung der Chancengleichheit in den koexistierenden Arbeitsmodellen. Schon heute sichtbare psychologische Belastungsbilder durch die Überlappung von Privat- und Berufswelt erfordern eine Anpassung von Arbeitsprozessen und -werkzeugen. Dies stellt sich als eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung.
 5. Die kreative Wissensarbeit entwickelt sich zum entscheidenden Produktivitätsfaktor für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland, wobei der einzelne Leistungsgeber in einem globalen Wettbewerb steht. Dem muss durch fördernde Rahmenbedingungen Rechnung getragen werden, um die nationale Innovationskraft weiterhin zu sichern. Insbesondere sind die Bildungssysteme vor diesem Hintergrund zu diskutieren.
 6. Um im Wettbewerb in der flexibilisierten Arbeitswelt bestehen zu können, sollte jeder Einzelne über entsprechende Fähigkeiten verfügen. Hierzu zählen nicht nur Technikkompetenzen, sondern vor allem die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Wissensmanagement, Eigenverantwortlichkeit, Selbstfürsorge und Selbstorganisation. Erforderlich sind Zugänge zu entsprechenden Angeboten und Anreize zu ihrer Nutzung.
 7. Schon heute wird der Wandel der Arbeit an der bedeutenden Rolle des Endkunden in der Wertschöpfungskette und der Einflussnahme auf B2B-Prozesse deutlich. Vermehrte Formen der kreativen Einbindung werden durch Beispiele wie die zunehmende Rolle des Kunden als Prosumer, Möglichkeiten der Vorwärts- und Rückwärtsintegration des Kunden (Client Sourcing) in den Wertschöpfungsprozess oder auch die Entstehung von offenen High-tech-Werkstätten (FabLabs) sichtbar. Marktverändernd wirken dabei nicht die Innovationen selbst, sondern die Wege ihrer Entstehung mit disruptiven Bedrohungen für etablierte Marktgrößen.
-

Workshopergebnisse Mobilität



Frage 1

Welches sind die treibenden Kräfte und künftigen Erfolgsfaktoren für eine zunehmend digitalisierte Mobilitäts- und Logistikindustrie?



Frage 2

Welche zukünftigen Wertschöpfungsmechanismen der Industrie ermöglichen ganzheitliche Mobilitäts- und Logistiklösungen im Sinne der Endkunden?

Zusammenfassung der Diskussion

Megatrends wie Globalisierung, Urbanisierung, Klimaschutz und demographischer Wandel sind treibende Kräfte einer multimodalen Mobilität und Logistik der Zukunft. Folgenden Phänomenen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu: Die fortschreitende Digitalisierung, die enorme Geschwindigkeit des technologischen Fortschritts und das gleichzeitig veränderte Nutzungsverhalten der Endkunden beschleunigen den Umwandlungsprozess der mobilen Gesellschaft. Dies schließt eine erhöhte Bereitschaft zur Intermodalität mit ein, das Besitzdenken beim Pkw wird ersetzt durch neue Nutzungskonzepte von Fahrzeugen (u. a. Sharing), ganz im Sinne nutzerfreundlichen und personalisierten Reisens. Dem Verkehrsfarkt und dem Ruf nach ökologischen Zielen ist nur beizukommen durch energieeffiziente Systeme (Antrieb, eCar), intelligentes Verkehrsmanagement, personalisierte und situationsabhängige Fahrerinformationen („point-to-point“), autonome Fahrerassistenzsysteme und intermodale Vernetzung. Eine adäquate technologische Unterstützung begünstigt dabei die Reduktion der Komplexität. Positive „user

experience“, „convenience“ und Personalisierung sind essentiell, um die hohe Erwartungshaltung an die End-to-End-Einbindung der Kunden zu befriedigen. Umfassende Kundenprofile generieren dabei einen zusätzlichen Mehrwert. Datensicherheit und Datenverfügbarkeit auf Basis einer intelligenten IKT-Infrastruktur sind unerlässliche Bedingungen, d. h. ein flächendeckendes, drahtloses Internet, virtualisierte (Daten-) Transport-Infrastrukturen und Dienste mit standardisierten Schnittstellen. Entscheidend wird ferner das Aufbrechen des „Silodenkens“ der „Stakeholder“ im gesamten Mobilitätsnetzwerk sein, das für die Vernetzung geschäftsmodellspezifischen Know-hows notwendig ist. Nicht zuletzt benötigen branchenübergreifende Kooperationen und eine verkehrsträgerübergreifende „Dienstleistung Mobilität“ ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den Partnern.



Kernergebnisse (Frage 1)

1. Dreifache Konvergenz der Netze: Verkehrs-, Energie-, Telekommunikationsnetze wachsen zusammen. Steigende Energie- und Emissionskosten bedingen eine hohe Dynamik. Ubiquitäre und verstärkt machine-to-machine-basierte Kommunikation ermöglicht ein Transport- und Kapazitätsmanagement in Echtzeit.
 2. Anpassung von Prozessen im Unternehmen: Die Flexibilität, Schnelligkeit und Adaptivität neuer Mobilitäts- und Logistikdienste gelingt nur mittels angepasster Prozesse, Standards und offener Architekturen. Nur so kann eine positive „user experience“ erreicht werden (z. B. durch „convenience“ und „context awareness“), die der hohen Erwartungshaltung nachhaltig standhält. Eine Effizienzerhöhung stellt sich nur durch Gesamtbetrachtung der Kreisläufe ein. Hoher Investitionsbedarf ist gerechtfertigt, wenn trotz sinkender Margen echter Mehrwert entsteht.
 3. Eine Nachhaltigkeit der Wettbewerbsfähigkeit ist existentiell, weil ein großer Anteil der wirtschaftlichen Gesamtentwicklung eines Staates von der Mobilität abhängt. Megacities in Emerging Countries brauchen leistungsfähige, regionale Mobilitätskonzepte, wenn sie den Kollaps vermeiden wollen. Da Schwellenländer kostengünstig innovieren können, bedrohen sie entwickelte Wirtschaftsregionen, deren Bedeutung demgegenüber relativ abnimmt.
-

Kernergebnisse (Frage 2)

Folgende Wertschöpfungsmechanismen wurden als entscheidend für ganzheitliche Mobilitäts- und Logistiklösungen der Zukunft, die im Sinne der Endkunden Mehrwert und Akzeptanz finden werden, identifiziert:

1. Mobilitätslösung aus einem Guss („seamless mobility“): Kreatives Kombinieren von verfügbarem Know-how und Kapazitäten führt zu individualisierten Diensten und übergreifenden Anwendungen.
 2. „Smart Business Networks“ (kooperative Geschäftsmodelle): Branchenübergreifende Allianzen stimulieren durch Aufbrechen klassischer Hierarchien neue Wertschöpfungsstrukturen und führen zur Integration neuer Player.
 3. Partizipatorische Gestaltung von Diensten, Produkten und Infrastrukturen auf Individual- und Regionalebene fördern „Crowd Sourcing“ in Logistik und Produktion. Eine stärkere Individualisierung der Produkte im Sinne der Nutzerbedürfnisse wird möglich.
-

Workshopergebnisse Medien



Frage 1

Welche Einflussfaktoren wirken auf die Wertschöpfungsketten der Medien?



Frage 2

Welche neuen vertikalen und horizontalen Wertschöpfungsstrukturen werden sich in der Medienlandschaft ergeben?

Zusammenfassung der Diskussion

Der Wert von Medienprodukten ist stärker als bei anderen Produkten durch Image- und Markenfaktoren bestimmt; die Nutzer sind weniger an Medientechnologie interessiert, sondern vielmehr inhalte- bzw. contentorientiert. Medientechnologie ist ein wichtiges Werkzeug, um Medienprodukte in erfolgreiche, insbesondere digitale Wertschöpfungsketten einzubinden – gerade der Medienzugang erfährt dabei durch breitbandige stationäre oder mobile Infrastrukturen zunehmend eine Schlüsselrolle. Technologie erhöht einerseits die Vielfalt, andererseits auch die Komplexität – hier wird der Kunde „mächtiger“, da er sich seinen Content sucht. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei, dass trotz eines starken Wettbewerbs der Netzwerkcharakter der Medienprodukte relevant ist: Kompatibilität des Zugangs und eine große Vielfalt an Angeboten schaffen einen insgesamt funktionierenden Markt, sofern dieser offen ist für den Zugang neuer Anbieter. Der Nutzer nimmt zukünftig deutlich mehr Einfluss auf die Ausgestaltung des Medienprodukts.

Die Entwicklungen im Medienmarkt werden unterschiedliche Geschäftsmodelle unterstützen: Zum einen wird es vermehrt Content geben, bei dem der Zugang entgeltpflichtig ist; zum anderen werden sich die sogenannten OTT-Angebote (Over-The-Top) ausweiten

und zum Dritten werden durch die Regulierung des Marktes im dualen Rundfunksystem in Deutschland auch weiterhin Content-Angebote als quasi öffentliches Gut verfügbar sein.

Markenaufbau und Markenbindung sind in der digitalen Medienwelt entscheidende Erfolgsfaktoren. Sie binden den volatilen Nutzer an Medienprodukte. Dies ist wichtig, da die Digitalisierung der Medien den Nutzern die Zusammenstellung individueller Angebotspakete (sowohl von linearem wie nicht-linearem Content) ermöglicht; mit der Entwicklung von Content Centric Networking ist hier ein weiterer Quantensprung zu erwarten. Zukünftig erfolgreiche Medienmarken sichern sich nicht nur die Wertschöpfung in ihrem Kerngeschäft, sondern streben auch nach neuen Wertschöpfungsketten wie z. B. der Nutzung der Marke für verwandte Produkte (z. B. Gaming, Events) oder Produkte, die den Medienmarken verwandte Images transportieren (z. B. Fashion). Zudem ermöglichen sie insbesondere in sozialen Netzwerken die Schaffung einer Markenwelt für Medienprodukte – sogenannte Side-Effekte gewinnen an Bedeutung. Hochwertiger Content ist der Erfolgsfaktor, der in neuen Verbundstrukturen Gattung, Kanal und Medium zu neuartigen, zukunftssicheren Geschäftsmodellen zusammenführt – Kreativität ist dabei der Schlüssel zum Erfolg.



Kernergebnisse (Frage 1)

1. Die Kompatibilität des Zugangs und eine große Vielfalt an Angeboten schaffen einen insgesamt gut funktionierenden Markt.
 2. Markenaufbau und Markenbindung sind in der digitalen Medienwelt entscheidende Erfolgsfaktoren.
 3. Hochwertiger Content ist der Erfolgsfaktor, der in neuen Verbundstrukturen Gattung, Kanal und Medium zu zukunftssicheren Geschäftsmodellen zusammenführt.
-

Zusammenfassung der Diskussion

Im digitalen Transformationsprozess der Medien werden klassische Verwertungsketten weiter unter Druck geraten und ggf. verschwinden; ebenso ist bereits heute sichtbar, dass sich die Produkterstellung auch in einem betriebswirtschaftlich-organisatorischen Umbruch befindet. Was als Eigenleistung zwingend erforderlich ist, welche Kooperationen nützlich sind, was für Outsourcing infrage kommt und was als Dienstleistung angeliefert werden soll, werden kritische Erfolgsfaktoren sein. Insgesamt ist davon auszugehen, dass sich die Grenzen der aus den „klassischen“ Medien bekannten Gattungen nicht nur intermedial, sondern auch über die eigentliche Kernbranche hinweg weiter auflösen werden. Medien der Zukunft werden transmedial sein, exklusiver Content und Multichannel+X werden Basiselemente der Wertschöpfung sein und durch Event- und

Erlebniselemente angereichert, die in die Wertschöpfungsstrukturen implementiert werden.

Neben der Leistungserstellung ist für die Wertschöpfung im Medienbereich ebenfalls relevant, wie Vorleistungen wie z. B. der Einkauf von Rechten (insbesondere die Exklusivität von Rechten) geregelt werden können. Ebenfalls neue Möglichkeiten für die Wertschöpfung im Medienbereich ergeben sich durch neue Finanzierungsoptionen für Produkte, die erst durch das Internet möglich werden: Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte Crowdfunding.

Kernergebnisse (Frage 2)

1. Im digitalen Transformationsprozess der Medien werden klassische Verwertungsketten weiter unter Druck geraten und ggf. verschwinden.
 2. Medien der Zukunft werden transmedial sein, exklusiver Content und Multichannel+X werden Basiselemente der Wertschöpfung sein.
 3. Für die Wertschöpfung im Medienbereich ist relevant, wie Vorleistungen wie z. B. der Einkauf von Rechten (insbesondere die Exklusivität von Rechten) geregelt werden können.
-

Workshopergebnisse E-Government



Frage 1

Welche Instrumente bzw. welche Einflusskanäle werden die Bürger Ihrer Meinung nach zukünftig nutzen?



Frage 2

Welche Veränderungen in den Prozessen zwischen Regierung und Verwaltungsorganisationen bzw. zwischen Verwaltungsorganisationen sind durch die Nutzung von diesen Instrumenten oder Einflusskanälen zu erwarten?

Zusammenfassung der Diskussion

Die Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft diskutierten anhand anschaulicher Praxisbeispiele über die aktuelle Situation sowie Herausforderungen bisheriger Beteiligungsstrukturen. Die Teilnehmer waren einhellig der Meinung, dass sich die öffentliche Verwaltung zukünftig mit neuen Einflusskanälen der Bürger auseinandersetzen muss. Wenn vorgegebene Instrumente und Plattformen den Bürgern im Web 2.0 nicht ausreichen, schaffen diese sich voraussichtlich eigene Foren, die auch beachtet werden müssen.

Kernergebnisse (Frage 1)

1. Bürger werden zukünftig durch den Staat bereitgestellte Kanäle nutzen; aber möglicherweise auch eigene Foren einrichten, um ihre Interessen und Bedürfnisse einzubringen.
 2. Eine rechtskräftige Authentifizierung für Einflusskanäle wird wichtig – nur so können Bürger sich für regionale Beteiligungsmöglichkeiten identifizieren und ihre Stimme wirksam werden lassen.
 3. Bürger haben unterschiedliche Motivationen, Einflusskanäle zu nutzen:
 - a. Persönliche Betroffenheit, z. B. Ärger über Verwaltungsleistungen oder Missstände in der persönlichen Umgebung, wird als der wichtigste Antrieb für die Beteiligung erachtet.
 - b. Als unabdingbar wurde erachtet, dass das Interesse für die Beteiligung geweckt werden muss – die Nutzung des Einflusskanals muss Spaß machen.
 - c. Mittelfristig wird der Eventcharakter eine Rolle spielen. „MOGDy“ oder „Hackdays“ in der Schweiz sind Beispiele, wie Bürger zu mehr Partizipation angesprochen werden können.
-



Zusammenfassung der Diskussion

Unter der zweiten Fragestellung identifizierten die Experten aktuelle Herausforderungen für Politik und Verwaltung, um die Nutzung von E-Government zukünftig noch zu erhöhen. Die Öffnung für Einflusskanäle der Bürger erfordert gleichzeitig, dass die Ideen und Äußerungen der Bürger Beachtung finden. Hier hilft der Blick in die Wirtschaft – wie nutzen Unternehmen das Feedback ihrer Kunden über Foren, Plattformen, etc. und was lässt sich davon auf den öffentlichen Sektor übertragen? Durch Spezialisierung von Verwaltungsstellen auf bestimmte Bereiche, die als Service für viele angeboten werden (beispielsweise Kommunikation, Großprojekte), kann Expertise effizient aufgebaut und erhalten werden.

Kernergebnisse (Frage 2)

1. Stärkere Außenorientierung der Verwaltung: Die von Bürgern über Beteiligungsplattformen geäußerten Ideen und Vorschläge müssen durch kontinuierliches Monitoring von Bürgerfeedbackkanälen berücksichtigt und regelmäßig beobachtet werden – ein Vorbild gibt hier die Wirtschaft. Events wie die Prämierung der Kommune mit größter Bürgerfreundlichkeit oder die E-Government-Anwendung des Jahres schaffen zusätzliche Anreize zur „Kundenintegration“.
 2. Stärkere Integration und Standardisierung von Verwaltungsleistungen: Der Bürger möchte sämtliche Leistungen aus einer Hand (Beispiel Umzug: Ummeldung, Parkausweis, Autokennzeichen, Personalausweis etc.) und er will, dass es überall gleich funktioniert.
 3. Um externes Know-how zu erschließen, werden neue Wertschöpfungsnetze in Form von Public-Private-Partnerships entstehen, um z. B. Erfahrungen von „Herkules“ auf den neuen Personalausweis („nPA“) oder den Prozessdatenbeschleuniger („P23R“) anzuwenden.
 4. Derartige Projekte müssen bis zur realen Anwendung geplant und budgetiert werden. Zudem ist eine professionelle Kommunikation zu beauftragen.
-

Teilnehmerliste der Zukunftswerkstatt

1.	Dr. Peter Bleek	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
2.	Katja Bohnert	Robert Bosch GmbH
3.	Dr. Joachim Bühler	BITKOM
4.	Dr. Alexander Duisberg	Bird & Bird LLP
5.	Prof. Dr. Jörg Eberspächer	TU München
6.	Alexander Eck	EICT GmbH
7.	Dr. Bernhard Engel	ZDF
8.	David Faller	IBM Deutschland Research & Development
9.	Birgit Gebhardt	Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft
10.	Christoph Heidelck	Flughafen München GmbH
11.	Markus Hofmann	Deutsche Bahn AG
12.	Stefan Hopf	LMU München
13.	Christoph Hüning	Lischke Consulting
14.	Henrike Inhülsen	EICT GmbH
15.	Jens-Rainer Jänig	mc-quadrat Markenagentur und Kommunikationsberatung
16.	Tanja Kessel	EICT GmbH
17.	Stephan Köhler	Roland Berger Strategy Consultants GmbH
18.	Dr. Jochen Kölzer	Siemens AG
19.	Martin Krajczyk	Hellmann Worldwide Logistics GmbH
20.	Markus Laqua	BearingPoint GmbH
21.	Dr. Michael Lipka	Siemens AG
22.	Felix Mai	ZDF
23.	Prof. Dr. Jürgen Müller	Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
24.	Dr. Rahild Neuburger	MÜNCHNER KREIS/LMU München
25.	Bernd Neujahr	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
26.	Dr. Michael Opitz	Arthur D. Little GmbH
27.	Prof. Dr. Arnold Picot	MÜNCHNER KREIS/LMU München
28.	Stefanie Sagl	TNS Infratest GmbH
29.	Prof. Dr. Georg Sigl	TU München/Fraunhofer AISEC
30.	Astrid Steingrüber	Intel GmbH
31.	Carolin Stimmelmayr	Stabsstelle des IT-Beauftragten der Bayerischen Staatsregierung Bayerisches Staatsministerium der Finanzen
32.	Harald Stöber	Vodafone Enterprise Plenum
33.	Friedhelm Theis	Ammerlake Solutions GmbH
34.	Prof. Dr. Heinz Thielmann	Emphasys GmbH
35.	Verena Till	TNS Infratest GmbH
36.	Prof. Dr. Phuoc Tran-Gia	Universität Würzburg
37.	Tobias Weber	TNS Infratest GmbH
38.	Prof. Dr. Christof Weinhardt	KIT Karlsruher Institut für Technologie
39.	Bernd-Wolfgang Weismann	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
40.	Jana Wichmann	EICT GmbH
41.	Robert A. Wieland	TNS Infratest GmbH
42.	Dr. Bernd Wiemann	deep innovation GmbH
43.	Dr. Volker Wittpahl	WITTPAHL Ingenieur- und Innovationsbüro/VDE ITG
44.	Dr. Petra Wolf	fortiss GmbH
45.	Dr. Malthe Wolf	TNS Infratest GmbH
46.	Stefan Wössner	Deutsche Telekom AG
47.	Dr. Falk Wottawah	Siemens AG
48.	Michael Zaddach	Flughafen München GmbH
49.	Oliver Zischek	TNS Infratest GmbH



Ausblick

Liebe Leserinnen und Leser,

am 11. April 2013 erscheint die neue Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS „Innovationsfelder der digitalen Welt. Bedürfnisse von übermorgen.“

Auch hier wird der Endkunde bzw. Nutzer im Zentrum des Interesses stehen: Mittels einer internationalen Nutzerbefragung (Deutschland, USA, Brasilien, China, Indien und Südkorea) zeigt die Studie Bedürfnisse von übermorgen auf: Welche Anforderungen werden Nutzer zukünftig in den Bereichen Arbeit, Mobilität, Medien und E-Government haben? Wie sind aktuelle und zukünftige Innovationen vor diesem Hintergrund zu bewerten und gegebenenfalls anzupassen? Wo sind neue Lösungen erforderlich?

Welche Chancen sich in den einzelnen Feldern auf Unternehmensseite ergeben und wie darauf basierende Entwicklungen und Innovationen aussehen könnten, soll in einer

***Fachtagung zur V. Zukunftsstudie MÜNCHNER KREIS am 12. April 2013 diskutiert werden.**

Wir möchten Sie bereits jetzt herzlich dazu einladen, sich diesen Termin zu blocken.

Über den Link www.zukunft-ikt.de können Sie sich ab sofort unverbindlich für diese hochrangige Tagung anmelden und exklusiv über Neuigkeiten rund um Publikation und Fachtagung informieren lassen.

Wir freuen uns, mit Ihnen im April in die Zukunft zu schauen!

