

*#IdGuZdA***Blog**

# Dienstleistung in der Informationsökonomie

Andreas Boes und Christoph Bornschein im Dialog

02

Berichte aus der Forscherwerkstatt

Mai 2019



ISFMÜNCHEN *#IdGuZdA*

## **Impressum**

© 2019 ISF München

Inhalte dürfen ausschließlich unter Angabe der Quelle verwendet werden:

Boes, Andreas; Bornschein Christoph (2019): Dienstleistung in der Informationsökonomie. Online verfügbar unter <https://idguzda.de/blog/dienstleistung-in-der-informationsoekonomie/> [15.05.2019]

Titelbild: Shutterstock, eigene Bearbeitung

Gestaltung: Karla Kempgens, ISF München

<https://doi.org/10.36194/idguzdablog-2019-002>

Weitere Informationen:

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

[www.idguzda.de](http://www.idguzda.de)

# Dienstleistung in der Informationsökonomie

Auf der diesjährigen Dienstleistungstagung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) „Service Systems Innovation“ haben sich Soziologe Andreas Boes und Unternehmensberater Christoph Bornschein für ihre Keynote etwas Besonderes einfallen lassen: eine Jam-Session – ohne Jazz und Gesang, aber mit vielen Analysen und Impulsen zum Übergang in die Informationsökonomie. Hier zum Nachlesen in gekürzter und überarbeiteter Fassung:

*Andreas Boes:* Über die Fragen, die wir heute hier sprechen wollen, haben wir ja schon viele spannende Diskussionen geführt: Was sind eigentlich die Herausforderungen der digitalen Transformation? Worum geht es da wirklich? Und vor allen Dingen, glaube ich, treibt uns beide die Idee: Wie kann man das Thema so gestalten, dass die Gesellschaft insgesamt erfolgreich bei dieser Sache herauskommt? Ich persönlich glaube, dass der Diskurs, wie wir ihn in Deutschland zurzeit erleben, im Wesentlichen daran krankt, dass Digitalisierung lediglich als eine technische Angelegenheit missverstanden wird. Und dass diese Diskussion je nach Standpunkt immer nach dem Motto geführt wird „viel Technik, viel gut“ oder eben auch „viel Technik, nix gut“. Wenn man aber die digitale Transformation nur als Frage von Technik missversteht, verkantet die Gesellschaft. Dann entsteht eine Angstsituation, in der den Menschen die Lust auf Zukunft vergeht.

*Christoph Bornschein:* Aus meiner Sicht überfokussieren wir uns in Deutschland – Industrie 4.0 sei Dank – ein bisschen zu sehr darauf, Digitalisierung und Vernetzung von Dingen für Effizienzsteigerung zu nutzen. Der Diskurs, das merkt man auch hier im Raum, wird ganz massiv davon getrieben. Wenn man sich anguckt, was gerade im Bereich B2B, also Business to Business, passiert, dann sehen wir: Automatisierung und Effizienzsteigerung stehen beim Thema digitale Plattformen unglaublich im Vordergrund und das determiniert die Diskussion massiv. Aber wir sehen relativ wenig darüber, wie neue Wertschöpfungssysteme eigentlich in Zukunft funktionieren sollen. Das zeigt uns aber der Bereich B2C – Business to Consumer. Hier – mit den B2C-Plattformen – wird die eigentliche Wende eingeläutet, die Deutschland gerade verschläft. Diese Wende wird getrieben von der Dienstleistungsseite, von denen, die Konsumentenbedürfnisse besser befriedigen können und die in der Lage sind, Wertschöpfung wirklich neu zu denken. Das heißt, sie rollen das Ganze von hinten vom Endkunden her auf. Amazon macht vor, wie das geht. Das ist tatsächlich heute der beste Player, wenn wir über vorausschauende Logistik sprechen. Die schauen nicht nur: Wann muss ich etwas zu wem schicken? Sie denken auch zurück: Wann muss was wie produziert werden? Und wir sehen inzwischen, dass von der Dienstleistungsseite bis zur Produktion vollkommene Informationsräume, wie Ama-

zon einer ist, anfangen, Industrien zu verändern und die Unterschiede zwischen den Industrien abzuschmelzen.

### **Cloudplattformen läuten das Zeitalter der Informationsökonomie ein**

*Andreas Boes:* Amazon ist ein gutes Stichwort – vor allem seit der Hannover-Messe. Da hat ja VW bekanntgegeben, dass sie gemeinsam mit Amazon und Siemens eine Industriepattform aufbauen wollen. Und das läutet ein neues Zeitalter ein. Also meine Einschätzung dazu ist, dass hier, mitten in einer Kernindustrie der deutschen Wirtschaft, der Grundstein gelegt wird für eine neue Form der Ökonomie, der Informationsökonomie.

*Christoph Bornschein:* Aber wenn man es zu Ende betrachtet: Das Ganze konterkariert alle Bemühungen, mit Cloudlösungen europäischer Prägung wettbewerbsfähig zu werden. Für mich steckt hinter dieser Meldung das: Wir in Europa haben eine ähnliche Plattform in angemessener Zeit nicht hinbekommen. Jetzt geht Volkswagen den Weg, den du gerade beschrieben hast, und schert damit aus einer europäischen Lösung aus. Das ist doch eigentlich der Beweis, dass das ganze Thema Produktions-Cloud und Cloud im Bereich Supply Chain Management keines ist, was wir auf europäischer Ebene organisieren werden, weil wir nicht schnell genug waren.

*Andreas Boes:* Was ich fatal fände. Meine Kollegin Barbara Langes und ich geben ja gerade ein Buch heraus und die leitende Erkenntnis ist: Mit der Cloud geht die digitale Transformation aus der inkrementellen in die disruptive Phase. Das ist der entscheidende Punkt. Denn mit der Cloud wird die ganze Diskussion um neue Geschäftsmodelle, die in dieser digitalen Transformation natürlich immer schon angelegt war, erst wirklich greifbar. Der entscheidende Punkt ist doch, dass wir in der Cloud alle Daten aneinander anschlussfähig machen können. Ich kann Beziehungen herstellen zwischen den unterschiedlichsten Ebenen, zwischen Daten, die strukturiert sind, technischen Daten oder unscharfen Daten aus verschiedenen Kommunikationszusammenhängen und sozialen Netzen. Und das ist der Kern für Geschäftsmodelle in einer ganz neuen Qualität.

### **Es fehlt an europäischen Playern für moderne Wertschöpfung**

*Christoph Bornschein:* Ich will nicht derjenige sein, der hier fortwährend Wasser in den Wein kippt. Aber: Wir sehen doch kaum europäische Player, wenn es darum geht, diese Art von Wertschöpfungssystemen aufzubauen – also Industriepattformen, Dienstleistungsplattformen oder Produktions-Clouds. Wir haben zu wenig von diesen Infrastrukturen hier, weil wir in der Industrie und auch in den Dienstleistungen immer noch dabei sind, Einzelprobleme zu lösen. Es fehlt das Verständnis darüber, was mit Blick auf die Infrastruktur eigentlich der nächste Schritt ist. Skywise von Airbus ist ein gutes Beispiel für eine sehr erfolgreiche Datenplattform im industriellen beziehungsweise im Dienstleistungskontext. Das ist ein Gemeinschaftsunter-

nehmen mit Palantir – ein US-amerikanischer Konzern, der vor allem mit einem System für Schlachtfeld-Früherkundung und Prognosen, wo der Feind angreifen wird, groß geworden ist. Das ist also eine ziemlich große Force in Sachen Datenanalyse. Für Airbus war Palantir tatsächlich ein logischer Partner, als es um die Frage ging, wie baut man eigentlich eine Wartungsplattform für Flugzeugturbinen auf. Weil es tatsächlich an einem Partner ähnlicher Größe in Europa fehlt, der das in einer angemessenen Zeit hinbekommt. Es gibt kein Unternehmen, das 2.500 Datenspezialisten in Europa hat, mit dem ich das stemmen kann. Das Ganze ist wahnsinnig erfolgreich über alle Airlines ausgerollt worden, mit einem US-Unternehmen, weil wir in der Europäischen Union die Fähigkeiten nicht hatten.

*Andreas Boes:* Ich versuche das mal aus meiner Sicht zusammenzubringen: Was wir im Moment erleben, ist ein Übergang in die Informationsökonomie. Das ist ein Paradigmenwechsel. Paradigma heißt, ich muss neu denken lernen. Der entscheidende Punkt, an dem ich neu lernen muss, ist, die Welt von der Seite der Informationen her zu denken. Und die Wertschöpfung von der Information her zu denken und über den Informationsraum zu koordinieren. Und die Wertschöpfung in der Informationsökonomie wird so aussehen, dass das Produkt zum Service wird und der Service zum Produkt. Das heißt, dass wir im Grunde genommen über die Branchengrenzen und Sektorengrenzen hinweg Wertschöpfungssysteme haben werden, die wir bis dato überhaupt noch nicht zusammen denken. Wir haben in Deutschland einen sehr starken B2B-Stack. Da kennen wir uns aus. Aber bei B2C sind wir zu schwach auf der Brust. Das ist der Knackpunkt: Diejenigen, die jetzt im Bereich B2C Erfolg haben, die also in den letzten zwei Jahrzehnten gelernt haben, wie man mit dem Internet eine Informationsökonomie aufbaut, übertragen dieses Know-how jetzt auf das B2B-Geschäft und bedrohen europäische Unternehmen auch dort, wo sie eigentlich bislang stark waren. Und dadurch entsteht die spezielle Konstellation, die wir im Moment haben.

### **Es geht um den Zugang zum Endkunden**

*Christoph Bornschein:* Der Punkt ist: Es geht um den Zugang zum Endkunden. Ich habe noch ein Beispiel, diesmal aus dem Gesundheitsbereich. 60 Prozent aller amerikanischen Kliniken benutzen heute Apple Research Kit für den Datentransfer zwischen einzelnen Departments und um Gesundheitsdaten zusammenzuführen. Apple wiederum hat ein Care Kit als Komplementärprodukt in seinen Endgeräten. Klares Ziel ist es, das, was Facebook und Amazon mit Kommunikations- oder Shoppingdaten gemacht haben, auch mit Patientendaten zu machen. Man will über eine Monopolisierung dieser Daten am Ende einen Rückfluss in die Krankenhäuser hinbekommen, sozusagen die zentrale Patientenakte werden, und über den Kontakt mit den Patienten und die vorhandene Krankenversicherung, die Amazon ja mittlerweile auch anbietet, den gesamten Behandlungsprozess de-

terminieren. Die können zum Beispiel jetzt messen, ob diese Maschine tatsächlich zur Gesundung beiträgt. Und nur wenn sie das tut, wird für die Leistung Geld bezahlt. Das ist ein vollkommen realistisches Szenario und wird auch im Gesundheitsministerium inzwischen breit diskutiert. Der einzige Grund, warum es nicht kurzfristig kommen wird, ist heute nur noch Regulierung. In der Industrie oder in Krankenhäusern diskutiert man aber nicht darüber, wie man sich auf eine komplizierte Monopolisierung und Kommerzialisierung von Patientendaten vorausschauend einstellen kann. Prozyklische Marktgestaltung ist ein dramatisch unterdiskutiertes Thema.

*Andreas Boes:* Ein gutes Beispiel ist auch Tesla. Deren Geschäftsmodell haben wir überhaupt noch nicht verstanden. Tesla hat den Automobilbau in die Informationsökonomie katapultiert. Die machen Autos, wie Spotify Musik vertreibt oder Netflix Filme. Und auch das Geschäftsmodell wird sich so entwickeln, dass sie zu einer Plattform werden, um Mobilität insgesamt zu betreiben mit einer ganz neuen Vorstellung auch von intermodaler Mobilität. Eigentlich müsste man doch erkennen können, wo die Informationsökonomie hingehet. Aber warum gehen wir den Weg nicht mit? Hast du eine Vorstellung, woran das liegt?

### **Wir arbeiten mit einem überholten Betriebssystem**

*Christoph Bornschein:* Wir arbeiten mit einem überholten Betriebssystem: Die Patente werden im Zentrum gesichert und um sie herum gibt es eine hohe Firewall, weil die Kapitalisierung der Patente der Gestaltungsweg ist. Wir sitzen also in Informationssilos, die sich nach außen abgrenzen. Bei Patenten sind wir Weltklasse. Was aber nicht funktioniert, ist das Agieren in Daten-Ökosystemen mit Schnittstellen nach außen. Unsere gesamte B2B-Welt findet es unglaublich schwer, die Mauern abzuschmelzen, den Zugang zu Daten zu öffnen, sich mit anderen Datenquellen zu vernetzen, um daraus eine verbundene Wertschöpfung hinzubekommen. Die Mobilitäts-Dienstleister, die aus den Daimlers und BMWs dieser Welt entstanden sind, schlagen diesen Weg jetzt langsam ein. Weil ihnen immer klarer wird, dass ihr Geschäftsmodell nur Wert generiert, wenn sie Daten teilen. Aber im Großen und Ganzen haben wir überwiegend Unternehmen, die ich-bezogen den inneren Kern verteidigen. Das ist das große Problem. Wir haben ein Betriebssystem von Organisationen, das industriell geprägt ist, das uns auch erfolgreich bis hierhin gebracht hat, das uns aber nicht erlaubt, ein Daten-Ökosystem aufzubauen.

### **Industrielle Kerne bleiben auch in Zukunft wichtig**

*Andreas Boes:* Aber ich bin dennoch überzeugt, dass wir die industriellen Kerne in Zukunft brauchen. Der entscheidende Punkt ist dabei, dass wir lernen müssen, Domain-Wissen – wie funktioniert eine Gasturbine oder eine Bremsanlage – in Informationen zu übersetzen und rückwärts von diesen

Informationen wieder Wertschöpfung in das Domain-Wissen hineinzubringen. Ich muss von meinem Kern aus denken, dieses Wechselverhältnis gestalten und in der Informationsökonomie meine Strategien neu denken. Das heißt aber auch, ich muss gewissermaßen das, was ich heute noch als meinen Kern begreife – also das, was ich als Kernkompetenz mitbringe, wenn ich als Spediteur unterwegs bin oder wenn ich ein Auto baue –, neu denken, wenn ich neue Strategien entwickle und meine Position am Markt neu justiere. Und gleichzeitig muss ich klären: Was kann ich mit anderen teilen und was ist mein Tafelsilber? Das ist im Moment das Komplizierte.

*Christoph Bornschein:* Am Ende ist es das. Und das Infrastrukturthema kommt noch dazu. Die Logistik ist ein schönes Beispiel, denn das Supply Chain Management ist eine Industrie, an der sich im großen Maße bewiesen wird, ob wir wettbewerbsfähig bleiben. Drei von zehn der größten Logistikunternehmen in der Welt sind immer noch europäische Unternehmen. Das ist erst mal eine gute Nachricht. Damit es so bleibt, werden wir uns die Frage stellen müssen, wie sieht eigentlich meine Supply-Chain-Infrastruktur, meine Daten-Infrastruktur, meine Cloud-Infrastruktur aus? Denn in dem Moment, wo die Daten bekannt sind und mit internationalen Daten vermischt werden, ist das keine originär europäische Wertschöpfung mehr. Und dann stellt sich die Frage nach einer strategischen Industriepolitik, die am Informationsraum – um in deinem Duktus zu bleiben – ansetzt und auf ein eigenes integriertes Informations-Ökosystem abzielt. Für Geschäftsmodelle, die ohne diesen Informationsraum nicht möglich sind. Und im Logistikbereich fahren wir da gerade in eine sehr unangenehme Situation. Wenn wir uns Logistik in Städten angucken, verlieren wir als Europäer gerade unsere Wettbewerbsfähigkeit. Amazon sitzt uns auch dort im Nacken.

### **Wir brauchen eine andere Industriepolitik**

*Andreas Boes:* Eigentlich müssen wir ganz neu über Plattformen in der Cloud nachdenken, in denen wir unterschiedliche Partner und Akteure andocken können an Wertschöpfungssysteme. Die müssen nicht für ewig da angedockt bleiben, sondern das kann punktuell passieren. Und für diese Cloud-Wertschöpfungssysteme brauchen wir die entsprechenden Abrechnungssysteme – Stichwort Blockchain. Also Mikro-Vertragssysteme, die in der Lage sind, komplexe und fluide Vertragsbeziehungen verrechenbar zu machen in der Ökonomie. Und deswegen stimme ich dir zu: Wir brauchen am Ende des Tages eine andere Art von Industriepolitik, die auf solche Strukturen hinwirkt – im positiven Sinne.

*Christoph Bornschein:* Und dabei ist es egal, ob ich eine Bank, ein Spediteur oder ein Autobauer bin. Ich stehe immer wieder vor derselben Fragestellung: Wie kriege ich tatsächlich Daten besser rein, raus und miteinander vernetzt? Und ich glaube, in dem Moment, wo das geschieht, und da gibt es durchaus schon positive Beispiele, befinden wir uns auf einem ganz guten Weg. Dann entstehen auch neue Industrien in der Dienstleistungsökono-

mie, wo Deutschland eine richtige Chance hat. Die Voraussetzung ist aber, dass wir in der Industrie dieses Verständnis für eine Öffnung von Daten-Ökosystemen sehen und im politischen Raum eine Industriepolitik, die dafür Kapital für die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellt.

### **Umbau des Erwerbssystems und Perspektive für den Menschen**

*Andreas Boes:* Was bedeutet diese Entwicklung eigentlich für den gesellschaftlichen Umbruch? Wie halten wir die Gesellschaft zusammen und wo bleibt eigentlich der Mensch? Ich habe das Gefühl: Wenn wir es nicht schaffen, diese ganze Frage der digitalen Transformation in etwas zu verwandeln, wo Menschen Lust auf Zukunft haben, wo sie ein Interesse haben, tatsächlich nach vorne zu gehen, dann entsteht in Deutschland, auch in Europa die Gefahr, dass wir in Angst erstarren oder als Gesellschaft erschlaffen. Hast du eine Idee, wie man die Gesellschaft insgesamt weiterbringen kann in der digitalen Transformation?

*Christoph Bornschein:* Wir sollten die europäische Idee in digitale Produkte gießen. Produkte, die Freiheitsrechte gewährleisten und die tatsächlich eine wertebasierte Wettbewerbssituation kreieren. Es ist noch nicht entschieden, ob eine Dystopie oder eine Utopie von datenbasierten Geschäftsmodellen eintritt. Daten als Herrschaftsinstrument wie im chinesischen Digitalkapitalismus: Das ist kein unwahrscheinliches Szenario. Dagegen sollten wir den Wettbewerb aufnehmen.

*Andreas Boes:* Gut, das ist uns, glaube ich, allen hier im Raum sympathisch. Und ich glaube auch, dass es möglich ist, eine europäische Idee zu entwickeln, die eine lebenswerte Zukunft mit der Digitalisierung zusammendenkt. Dazu gehört auch: In dem Maße, wie wir einen grundlegenden Wandel in der Gesellschaft erleben, brauchen wir einen Umbau des Erwerbssystems und eine Idee, welche Tätigkeiten wichtig sind in der Gesellschaft – der Bildungssektor zum Beispiel oder der Gesundheitsbereich –, um die Produktivitätspotenziale der Digitalisierung sinnvoll zu verwenden. Denn die Produktivkräfte der Informations-Ökonomie werden radikal zu Destruktionskräften, wenn es nicht gelingt, das mit einem Umbau im Erwerbssystem zu verbinden, der letztendlich dem Menschen eine Perspektive gibt.

#### **Mehr zu dem Thema – mit Beiträgen von Andreas Boes und Christoph Bornschein:**

Boes, Andreas; Langes, Barbara (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best-Practices und Gestaltungsimpulse. Freiburg, Haufe 2019.





## Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit

[www.IdGuZdA.de](http://www.IdGuZdA.de)

### Über uns

Unser Team im ISF München erforscht im Rahmen von interdisziplinären Projekten und in Kooperation mit namhaften Unternehmen die Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit. Den konzeptionellen Ausgangspunkt der Theorie unseres Teams bildet dabei der globale Informationsraum als Grundlage der digitalen Transformation von Arbeit und Gesellschaft.

Prof. Dr. Andreas Boes



Katrin Gül



Dr. Tobias Kämpf



Barbara Langes



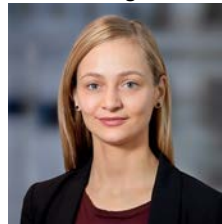
Thomas Lühr



Dr. Kira Marrs



Elisabeth Vogl



Dr. Alexander Ziegler



Wir bringen Wissenschaft und Praxis zusammen. Wir gehen mit unseren Forschungsergebnissen und Konzepten in die Unternehmen und arbeiten mit ihnen an der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Die Berichte aus der Forscherwerkstatt werden veröffentlicht im IdGuZdA-Blog: <https://idguzda.de/idguzda-blog/>

### ISF München

Wir sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Seit einem halben Jahrhundert forscht das ISF auf dem Gebiet der Arbeits- und Industriosozologie im Rahmen verschiedener Forschungsschwerpunkte. Gegründet 1965, verbindet das unabhängige, gemeinnützige Institut empirische Forschung und theoretische Reflexion, Grundlagenforschung, konkrete Gestaltung und Wissenstransfer.



[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)





