

Erfahrungen bewahren, Wissen sichern, Know-how verteilen:

Von Mindmaps, digital Learning bis Videos –
Wissenstransfer kennt viele Wege 18

- 
- **Praxis Wissensmanagement** 8
Digitales Arbeiten: Was müssen wir künftig können?
 - **Dokumentation + Kommunikation** 34
Dark Data: Komm auf die dunkle Seite
der Business Analytics!
 - **Human Resources** 44
IT-Experten finden, gewinnen und halten
 - **Trends** 50
Digitaler Wandel:
Traditionelle Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

„Die Angst vor Neuerungen muss der Neugier auf Verbesserungen weichen“

Wie gelingt der Umgang mit immer komplexeren Datenmengen?

Und was kann Visualisierung dabei leisten? Darüber spricht Wissensmanagement-Experte Jörg Steiss

im Exklusiv-Interview ab Seite 12.

Tim Neugebauer

Digitaler Wandel: Traditionelle Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

An der Digitalisierung führt kein Weg vorbei: Traditionelle Geschäftsmodelle werden von disruptiven Innovationen verdrängt und obsolet gemacht. Die vielen Beispiele dafür prägen unser Leben: Streaming-Apps wie Spotify lösen CDs und Platten ab. Marktplätze für Dienstleistungen, wie beispielsweise Airbnb und Uber, lassen etablierte Anbieter weit hinter sich. Unternehmen wie Alphabet und Facebook gehören zu den mächtigsten der Welt – mit unzähligen abstrakten Dienstleistungen, Angeboten und Erlösmodellen. Doch nicht nur B2C-Märkte sind betroffen, auch im B2B-Sektor prägt die Digitalisierung alle Branchen. Der digitale Wandel erfasst inzwischen jeden Wirtschaftszweig und bedroht insbesondere Unternehmen, die seit Jahrzehnten auf vermeintlich sichere Geschäftsmodelle setzen. Aber Unternehmer etablierter Organisationen können dem etwas entgegenhalten – wenn sie die digitale Transformation als Chance wahrnehmen und sich mittels kontinuierlicher Geschäftsmodell-Innovation zum digitalen Vorreiter entwickeln.

Der digitale Darwinismus [1] macht vor nichts halt: Unternehmen, die sich nicht an die neuen, schnelllebigen Gegebenheiten der digitalen Transformation anpassen, sortieren sich selbst aus. Ihre Angebote, egal ob Produkte oder Dienstleistungen, veralten im Eiltempo. So ist es beispielsweise vor einigen Jahren in der Musikindustrie passiert: Klassische Tonträger, seien es nun Platten, Kassetten oder CDs, wurden durch digitale Kopien, freie Videoportale á la YouTube und seit einiger Zeit vor allem durch das neuartige Geschäftsmodell von Streaming-Diensten abgelöst. Auch in anderen Wirtschaftszweigen zeigt sich diese Entwicklung: Etablierte Automotive-Unternehmen erhalten starke Konkurrenz von digitalen Leadern. Alphabet, der Google-Mutterkonzern, hat mit seinen Vorstößen in Richtung selbstfahrende Autos Automobilhersteller stark unter Druck gesetzt. Tesla sorgt mit neuer Antriebstechnologie und verändertem Vertriebskonzept für Aufsehen und die digitalen Marktplätze für Mobilitätsangebote geben dem Besitz und der Nutzung von Fahrzeugen eine ganz neue Bedeutung.

Das alles zeigt: Digitale Start-ups und branchenfremde digitalzentrierte Unternehmen können einen lange Zeit stabilen Markt in Aufruhr bringen und tradierte Geschäftsmodelle obsolet machen. Deswegen ist es essenziell, dass Unternehmen das Marktgeschehen nicht vereinfacht aus der Perspek-

tive möglicher marginaler Trends begreifen, diese nur passiv prüfen und gegebenenfalls zeitverzögert nachvollziehen. Selbst zum digitalen Vorreiter werden, heißt die Devise. Dazu müssen Unternehmen digitale Geschäftsmodell-Innovationen entwickeln und umsetzen. Nur so lässt sich ihre Konkurrenzfähigkeit auch langfristig sichern.

→ Die Konvergenz des Markts

Geschäftsmodell-Innovationen können einen Markt maßgeblich verändern und unter bestimmten Rahmenbedingungen disruptiv wirken. Sie sind abstrakter und damit schwer zu fassen, ermöglichen es Unternehmen jedoch, auch langfristig digital erfolgreich zu sein. Verschiedene Innovationsarten können sich untereinander bedingen; die zunehmende technologische Konvergenz verstärkt diese Interdependenzen.

Geräte und Anbieter vereinen immer mehr Dienstleistungen und Produkte in einem, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: Ohne den iPod und die nachfolgenden Produktinnovationen iPhone und iPad wäre es Apple nicht möglich gewesen, sein Angebot iTunes erfolgreich zu platzieren, da die entsprechende Plattform gefehlt hätte. Gleichzeitig schuf Apple mit dem fest integrierten iTunes-Konzept ein geschlossenes Ökosystem, das die Branchenstrukturen massiv veränderte. Heute besitzt das

Unternehmen nicht nur leistungsfähige Produkte, sondern tief verankerte digitale Geschäftsmodelle. Dank Angeboten wie iTunes kann Apple sowohl Anbieter (App-Hersteller) als auch Nachfrager (Nutzer von Apps) komplett im eigenen System bedienen.

→ Zukunftsfähige digitale Geschäftsmodelle

Den wesentlichen Kern eines Unternehmens bildet das Geschäftsmodell, also die Grundlogik seines Wertangebots, seiner Wertschöpfung und seiner Marktbeziehungen. Aus diesem Grund sollte es regelmäßig kritisch hinterfragt und auf seine Effektivität geprüft werden. Digitale Geschäftsmodell-Muster lassen sich dazu nutzen, mögliche Geschäftsmodell-Innovationen zu prüfen. Die folgenden sieben Geschäftsmodell-Muster sind – einzeln oder in Kombination – die Grundlage digitaler Angebote:

1. Werbebasiertes Modell: Der Gewinn wird allein aus Werbeeinnahmen finanziert. Blogs für Mode, Games usw. bedienen sich oft dieses Modells.
2. Mitglieds-/Abonnement-Modell: Die Nutzer zahlen regelmäßige Mitgliedsbeiträge, beispielsweise für Premium-Mitgliedschaften wie bei Xing. Besonders bekannt für dieses Modell sind auch Streaming-Angebote wie die Dienste Spotify und Netflix.
3. Bezahl-Modell für Inhalte: Bestimmte Inhalte stehen nur hinter Bezahl-schranken zur Verfügung, so genannte Paywalls. Spiegel Online bietet zum Beispiel solche bezahlpflichtigen Inhalte unter dem Namen Spiegel Plus an.
4. Transaktionsbasiertes Modell: In diesem Online-Geschäftsmodell zahlt der Nutzer eine Gebühr, sobald er eine Transaktion durchführt. Dies ist beispielsweise bei Vermittlungs- und Buchungsdiensten wie Airbnb oder Uber der Fall.
5. E-Commerce-Modell: Anders im E-Commerce-Geschäftsmodell, bei dem die Vergütung über die Margen der gekauften Waren erfolgt, so unter anderem bei Amazon, Zalando oder iTunes.
6. Spenden-Modell: Zudem gibt es auch einige Anbieter, wie beispielsweise Wikipedia, die sich allein über Spenden finanzieren.
7. Datenbasiertes Modell: Auch das Sammeln von Daten, beispielsweise für die Produktentwicklung oder per-

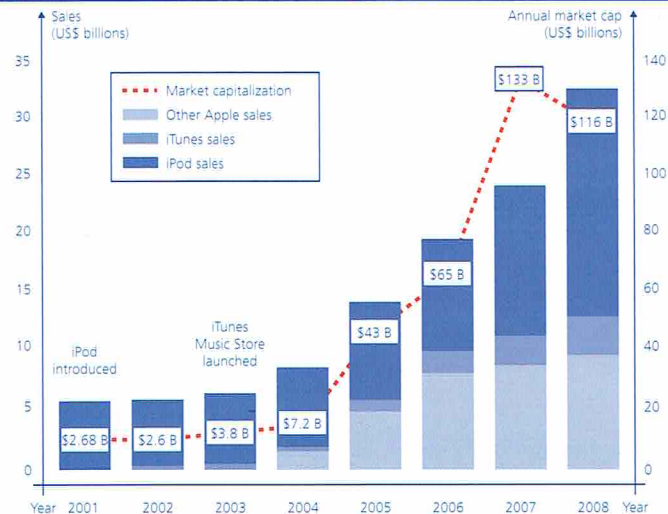
sonalisierte Werbung, hat sich als „Erlös“-Modell etabliert. Das bekannteste und zugleich umstrittenste Beispiel dafür ist Facebook.

→ Der Weg zum digitalen Business Modell

Wenn Unternehmen also feststellen, dass ihre Margen in den traditionellen Erlösquellen sinken, neue Wettbewerber mit digitalen Alternativen auftreten und bestehende Markteintrittsbarrieren sich auflösen, dann sollten sie zügig die digitale Geschäftsmodell-Transformation in ihrem Unternehmen einleiten. Dazu müssen sie die Chancen nutzen, die sich aus den neuen digitalen Marktstrukturen ergeben. Langfristig sollten sie sich darauf einstellen, ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren. Eine Hilfestellung dafür ist das 3-Horizonte-Modell [2], nach dem Geschäftsmodelle auf verschiedenen Ebenen gemanagt werden können. Es teilt sie in drei Gruppen auf:

1. **Horizont-1-Geschäftsmodell:** Es beschreibt den Status quo eines Unternehmens-Geschäftsmodells. Dieses Kerngeschäft gilt es zu erweitern und gegen digitale Alternativen zu schützen, meist durch interne Optimierung der Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen. Ein Beispiel dafür ist der Ausbau des Kundenservice eines B2B-Beratungsunternehmens durch ein besser geschultes Team und zusätzliche digitale Kontaktpunkte auf der Website und in den sozialen Medien.
2. **Horizont-2-Geschäftsmodell:** Auf Basis von Horizont-1-Modellen können neue Innovationen getätigt werden. Die daraus entstandenen Geschäftsmodell-Initiativen der Stufe 2 erfordern jedoch oft erhebliche Investitionen und eine starke Veränderungsbereitschaft in Bezug auf die Unternehmensstrukturen und -kultur. Ein Beispiel hierfür ist die Überführung eines klassischerweise personengebundenen Beratungsangebots eines B2B-Beratungsunternehmens in eine digitale Beratungsvariante für gleiche Zielgruppen.
3. **Horizont-3-Geschäftsmodell:** Modelle dieser Art sind hochinnovativ und können eine disruptive Wirkung auf etablierte Marktstrukturen entfalten, indem sie vollkommen neue digitalzentrierte Geschäftslogiken aufstellen.

→ Die Entwicklung von Apple von einem reinen Gerätehersteller zu einem Anbieter umfassender Dienstleistungen.



Quelle: Digital Business Leadership, 2017, Springer Gabler

Das Beratungsunternehmen könnte beispielsweise Teile seines Beratungsangebots durch digitale Algorithmen, die Analyse großer Datenmengen sowie durch intelligente Software automatisieren. Dadurch kann es das eigene Angebot wesentlich kostengünstiger für angestammte B2B-Märkte, aber beispielsweise auch für den B2C-Sektor bereitstellen.

Um eine wirklich langfristige Führungsposition in unsicheren, konkurrenzstarken Märkten zu erlangen, müssen Unternehmen in der Lage sein, parallel auf allen drei Horizonten zu agieren. Ihre Innovationsaktivitäten sollten sich in einem Umfang von mindestens 30 Prozent auf Horizont-2- und Horizont-3-Modelle fokussieren, während sie die verbleibenden 70 Prozent der Optimierung bestehender Wettbewerbsvorteile auf Horizont-1-Ebene widmen. Nur in dieser Kombination können Unternehmen gleichzeitig das insbesondere finanziell wichtige heutige Kerngeschäft erhalten und zusätzlich selbst neuartige Geschäftsmodelle entwickeln, die langfristig zur Wettbewerbsicherung beitragen und digitale Änderungen im Markt beeinflussen.

→ Fazit

Um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen, bedarf es eines umfassenden Verständnisses der Digitalisierung und der Chancen, die sich dadurch ergeben. Nicht zuletzt bestimmen aber auch

Kreativität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, ob es in der Lage ist, sich den neuen Anforderungen nur anzupassen oder sie aktiv mitzugestalten.

→ Literatur

- [1] Kreutzer, Ralf T., Land, Karl-Heinz: Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Springer Gabler 2013.
- [2] In Anlehnung an Baghai, M., Coley, S. & White, D.: The Alchemy of Growth. Basic Books 2000 sowie Blank, S.: Innovation at 50x. <https://steveblank.com/2015/08/21/innovation-50x-in-companies-and-government-agencies/>.

→ Der Autor



Tim Neugebauer ist Geschäftsführer der DMK E-Business GmbH und Mit-Autor des Buchs „Digital Business Leadership“, das im vergangenen Herbst beim Springer Gabler Verlag erschienen ist.

✉ neugebauer@wissensmanagement.net