



Tim Neugebauer

Digitale Transformation braucht tiefgehendes Verständnis von Techniken und Markt.

# Digitale Transformation: Der Erfolgsweg zum digitalen Geschäftsmodell

Wenn Unternehmen über ‚Digitale Transformation‘ sprechen, dann geht es meist um Geschäftsprozesse. Aber der zweite Schritt ist eigentlich wichtiger: Unternehmer müssen sich mittels kontinuierlicher Geschäftsmodell-Innovation zum digitalen Vorreiter entwickeln. Mit einer neuen Methode kommt man bei der Planung schneller auf den richtigen Weg.

Der digitale Darwinismus macht vor nichts halt: Unternehmen, die sich nicht an die neuen, schnelllebigen Gegebenheiten der Digitalen Transformation anpassen, sortieren sich selbst aus. Ihre Angebote veralten. So ist es beispielsweise vor einigen Jahren in der Musikindustrie passiert: Klassische Tonträger wurden durch das neuartige Geschäftsmodell von Streaming-Diensten bedrängt, etablierte Automotive-Unternehmen erhalten Konkurrenz von digitalen Leadern. Carsharing-Anbieter und Hersteller wie Alphabet und Tesla haben Autohersteller stark unter Druck gesetzt.

Das alles zeigt: Start-ups und branchenfremde digitalzentrierte Unternehmen können stabile Märkte in Aufruhr bringen und tradierte Geschäftsmodelle obsolet machen. Selbst zum digitalen Vorreiter werden, heißt die Devise. Dazu müssen Unternehmen digitale Geschäftsmodell-Innovationen entwickeln und umsetzen. Nur so können sie ihre Markt- und Konkurrenzfähigkeit auch langfristig sichern.

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 und die zunehmende technologische Konvergenz verstärkt diese Interdependenzen: Geräte und Anbieter vereinen immer mehr Dienstleistungen und Produkte in einem. 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, insbesondere in den aktuell volatilen Märkten. 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:

- **Werbebasiertes Modell:** Der Gewinn wird allein aus Werbeeinnahmen finanziert. Blogs für Mode, Games usw. bedienen sich oft dieses Modells.
- **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.
- **Bezahl-Modell für Inhalte:** Bestimmte Inhalte stehen nur hinter Bezahlschranken zur Verfügung. Paywalls. iBusiness, aber auch z.B. Spiegel Online bietet bezahlpflichtige Inhalte an.
- **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.
- **ECommerce-Modell:** Anders im ECommerce-Geschäftsmodell, bei dem die Vergütung über die Margen der gekauften Waren erfolgt, so unter anderem bei Amazon, Zalando oder iTunes.
- **Spenden-Modell:** Zudem gibt es auch einige Anbieter, wie beispielsweise Wikipedia, die sich allein über Spenden finanzieren.
- **Datenbasiertes Modell:** Auch das Sammeln von Daten, beispielsweise für die Produktentwicklung oder personalisierte Werbung, hat sich als „Erlös“-Modell etabliert. Das bekannteste und zugleich umstrittenste Beispiel dafür ist Facebook.

## Noch mehr online ...

- Entwicklung von Apple: Vom Gerätehersteller zum Anbieter umfassender Dienstleistungen



- Beispiele aus der Welt der Digitalen Transformation
- Vom Geschäftsprozess zum Geschäftsmodell

Index: 382731SUR



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 die digitale Geschäftsmodell-Transformation in ihrem Unternehmen einleiten. Langfristig sollten sie sich darauf einstellen, ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren. Eine Hilfestellung dafür ist das 3-Horizonte-Modell, nach dem Geschäftsmodelle auf verschiedenen Ebenen gemanagt werden können. Es teilt sie in drei Gruppen auf:

- **Horizont-1-Geschäftsmodell:** 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 Consultants durch ein besser geschultes Team und zusätzliche digitale Kontaktpunkte auf der Website und in den sozialen Medien.
- **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 Unternehmensstrukturen und -kultur. Ein Beispiel hierfür ist die Überführung eines klassischerweise personengebundenen Beratungsangebots eines B2B-Beratungsunternehmens in eine digitale Beratungsvariante für gleiche Zielgruppen.
- **Horizont-3-Geschäftsmodell:** Modelle dieser Art sind hoch innovativ und können eine disruptive Wirkung

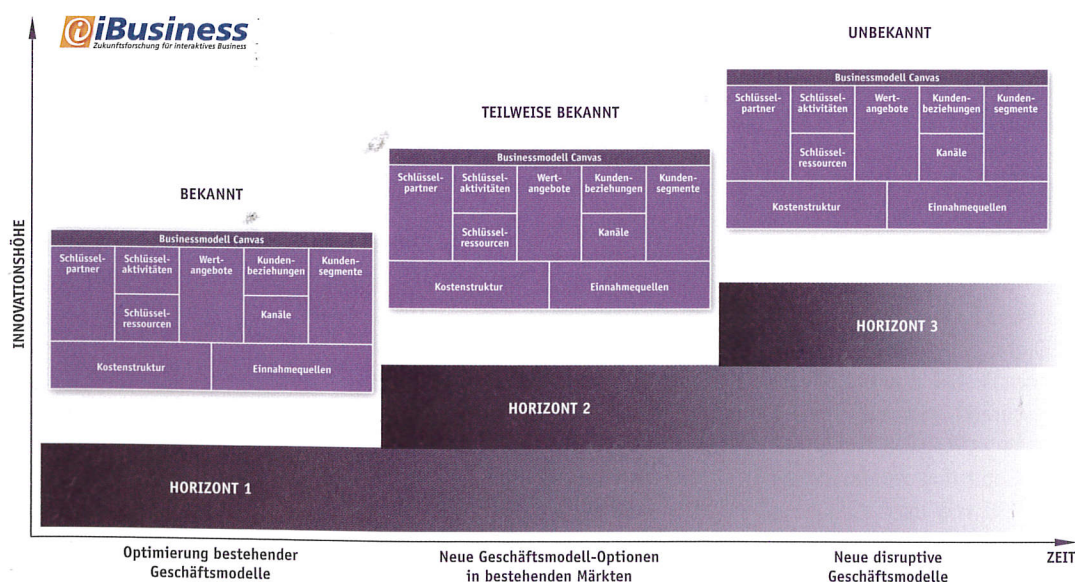
auf etablierte Marktstrukturen entfalten, indem sie vollkommen neue digitalzentrierte Geschäftslogiken aufstellen. Das Beratungsunternehmen könnte beispielsweise Teile seines Beratungsangebots durch digitale Algorithmen, die Analyse großer Datenmengen sowie durch intelligente Software automatisieren. 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, sollten 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 sollten. Nur in dieser Kombination können Unternehmen gleichzeitig das insbesondere finanziell wichtige heutige Kerngeschäft erhalten und zusätzlich selbst neuartige Geschäftsmodelle entwickeln, die langfristig zur Wettbewerbssicherung beitragen und digitale Änderungen im Markt beeinflussen.

Um neue Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen zu können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses der Digitalisierung und der Chancen, die sich daraus ergeben. Nicht zuletzt bestimmt aber auch die Kreativität und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, ob es in der Lage ist, sich den neuen Anforderungen der Märkte nur anzupassen oder sie aktiv mitzugestalten. ■

**Tim Neugebauer** ist Mitgründer und Geschäftsführer der DMK E-BUSINESS GmbH. Der Diplom-Kaufmann verantwortlich in der Geschäftsführung die Bereiche Strategie, Beratung und Vertrieb. Er lehrt zudem an der Beuth Hochschule für Technik Berlin in den Bereichen Dienstleistungsmarketing sowie Innovationsmanagement und ist Sprecher des Forums Digital Business im Verband der Softwareindustrie Berlin-Brandenburg (SIBB e.V.).

## Das Drei-Horizonte-Modell der Digitalen Transformation



Quelle: Digital Business Leadership, 2017, Springer Gabler; Grafik: HighText Verlag

Mit dem 3-Horizonte-Modell können Unternehmen ihre Innovationsbemühungen in Bezug auf Geschäftsmodelle effizient visualisieren