

# Wo lang geht's? Der Weg zum Geschäftsmodell 4.0

**Die Bedeutung von Geschäftsmodellen hat stark zugenommen. Dies liegt u.a. an neuen technischen Möglichkeiten, den hieraus resultierenden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen und der Globalisierung. Dabei hat sich gezeigt, dass nicht nur entscheidend ist, was man verkauft (z.B. Müsli), sondern vielmehr auch, wie man dies tut (z.B. mymuesli.com).**

In der Vergangenheit bestand ein Geschäftsmodell im Kern aus der reinen Produktion und dem Verkauf eines Produktes. Heute entwickeln sich aus dem intelligenten Produkt selbst neue Geschäftsfelder. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Unternehmen Apple, welches neben reinen Produkten (iPhone, iPad etc.) auch Dienstleistungen (iTunes, Download von Musik) anbietet. Unternehmen nähern sich mit der Rückwärtsintegration nicht nur zu den „Rohstoffen“ ihrer Produkte, sondern mit der Vorwärtsintegration auch den Kunden, um die Wertschöpfungskette weitestgehend abdecken zu können.

Klassische Hardware-Hersteller wie Apple erweitern ihr Produktportfolio durch ergänzende Online-Dienste und Applikationen, wie die iCloud. In der Vergangenheit waren Unternehmen der Meinung, dass ein gutes Produkt wichtiger sei als ein gutes Geschäftsmodell, um erfolgreich zu sein. Experten sind sich einig, dass sich diese Sichtweise grundlegend verändert hat. Zudem intensiviert sich der Wettbewerb. Niedrige Markteintrittsbarrieren erleichtern es neuen Wettbewerber, Märkte mitzugestalten oder vollständig zu dominieren. Innovative Start-ups machen die bisher wichtigen Schnittstellen, wie Filialen oder Außendienstmitarbeiter, zwischen Kunden und Unternehmen mittels digitaler Plattformen überflüssig. So existieren heute viele Direktversicherungen, bei denen Verträge nur noch im Internet abgeschlossen werden können. Und die Direktbanken besitzen gar kein Filialnetz mehr. Kurze Produktzyklen und kleinere, individuelle Aufträge gewinnen zunehmend an Relevanz.

Der jährliche Report der Brand Finance berichtet, dass sechs der zehn wertvollsten Technologieunternehmen sind, darunter Google, Apple und Facebook. Wo vor einigen Jahren noch große Automobilhersteller standen, wie BMW, dominieren heute junge, innovative Unternehmen, deren Produkt nicht einmal greifbar ist. Dieser Umstand zwingt vergleichsweise „analoge“ Unternehmen immer stärker dazu, sich mit der Digitalisierung zu beschäftigen.

## Treiber für Veränderungen

Als Treiber der digitalen Transformation werden häufig sowohl die Digitalisierung, die zunehmende Vernet-

zung und Automatisierung als auch die Möglichkeiten des digitalen Kundenzugangs genannt. Die technische Entwicklung gilt in der Regel als wesentlicher Faktor für Geschäftsmodellinnovationen. Sie beeinflusst zudem die Art und Weise der menschlichen Kommunikation, etwa durch die mobile Vernetzung und die damit verbundene Möglichkeit der ständigen Interaktion.

Zu diesen technischen Entwicklungen, die aus neuen Infrastrukturen bzw. Technologien bestehen, und oft als Enabler bezeichnet werden, gehören beispielsweise: Robotik, additive Fertigung, soziale Netzwerke, mobiles Internet / Apps, Breitband, Cloud Computing, Internet der Dinge (IoT), Big Data, Wearables uvm.

Hieraus ergibt sich eine Vielzahl an technischen Möglichkeiten, die heutige Geschäftsmodelle beeinflussen:

■ Durch Hyperkonnektivität ist eine Vernetzung von Daten möglich.

■ Mithilfe von Autonomie können Systeme eigenständig komplexe Aufgaben lösen.

■ Durch intelligente Maschinen und der damit verbundenen Mensch-Maschine-Interaktion können sich smarte Maschinen immer mehr an die menschlichen Bedürfnisse anpassen.

■ Ein großer Indikator für Geschäftsmodellveränderung ist die steigende Bedeutung von Daten. Diese ermöglichen u.a. die Automatisierung von Prozessen. Aufgrund dessen gewinnen datenzentrierte Geschäftsmodelle immer mehr an Bedeutung, um die zunehmende Datenflut sinnstiftend nutzen zu können.

■ Digitale Plattformen glänzen vor allem mit starken Netzwerkeffekten. Die Plattform wird mit steigender Nutzerzahl für die User attraktiver. Ein Beispiel ist das Unternehmen Airbnb, welches mittels digitaler Plattform die Vermietung privater Unterkünfte ermöglicht.

■ Unter dem digitalen „Ecosystem“ wird die Entstehung innovativer, gemeinsamer Lösungsansätze verstanden. Durch digitale Technologien wird die benötigte Vernetzung vereinfacht.

Ein weiterer Faktor für die Etablierung neuer Geschäftsmodelle ist, dass diese einfach zu imitieren sind: In Märkten mit niedrigen Eintrittsbarrieren ist die Imitation von Geschäftsmodellen gang und gäbe. Dies trägt zur Veränderung von etablierten Geschäftsmodellveränderungen bei. Um die einfache Kopierbarkeit zu vermeiden, müssen sich Unternehmen dementsprechend transformieren.

## Geschäftsmodellinnovationen

Produkt- und Prozessinnovationen sind zeit- und kostenintensiv. Alternativ konzentrieren sich Unternehmen deshalb zunehmend auf Geschäftsmodellinnovationen, die die Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells definieren. Diese können beispielsweise die Konzentration auf Kernkompetenzen, neue Aktivitäten oder die Vernetzung von Aktivitäten auf neuen Wegen sein.

Merkmale von Geschäftsmodellinnovationen sind Effizienz, Neuheiten, Komplementaritäten und Lock-In-Effekte. Diese vier Elemente tragen zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei. Geschäftsmodellinnovationen entstehen beispielsweise aus technologischen Entwicklungen, wie der Blockchain-Technologie oder durch der Künstlichen Intelligenz. Diese Technologien ermöglichen neue Prozesse oder auch Geschäftsmodelle.

Die bekanntesten Geschäftsmodellinnovationen der heutigen Zeit sind beispielsweise:

■ Uber, das größte Taxi-Unternehmen, ohne über ein eigenes Taxi zu verfügen und

■ Amazon, eines der größten Handelsunternehmen, größtenteils ohne eigenen Warenbestand.

Dies sind nur zwei Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen, die bestehende Märkte mit digitalen Plattformen umgestalten.

## Fazit

Es zeigt sich zunehmend, dass die Digitalisierung große Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle von Unternehmen hat. Hervorzuheben ist der Trend zur Individualisierung und Kundenorientierung. Zudem löst die Digitalisierung insbesondere eine Verlagerung auf digitale Kanäle aus, welche eine Vereinfachung der Kommunikation sowie neue Vertriebswege hervorbringen.

Für Unternehmen entstehen deshalb neue Vorteile, aber auch neue Herausforderungen, wie Datensicherheit, die zuvor in diesem Ausmaß nicht existiert haben. Schlussfolgernd müssen Unternehmen sich sowohl mit den Chancen als auch mit den Risiken der Digitalisierung befassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.



Der Autor:

Matthias Nolden war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen tätig. Dabei hat er u.a. mehrere Kompetenzzentren zur Markteinführung und Vermarktung innovativer Lösungen aufgebaut. Seit 2007 ist Matthias Nolden selbstständiger Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Strategie-Implementierung, Vertriebsprozesse und Innovationsmanagement. Matthias Nolden ist Autor von Fachartikeln und Büchern zu diversen Innovationsthemen.

✉ nolden@wissensmanagement.net