

Prof. Dr. Thomas Clauß: Unternehmen müssen agil und veränderungsfähig sein

Digitale Geschäftsmodelle gestalten

Zwei zentrale Schlagworte im heutigen Wirtschaftsgeschehen sind „Digitalisierung“ und „Geschäftsmodelle“. Diese sind nicht separat zu betrachten, sondern unmittelbar miteinander verknüpft. Prof. Dr. Thomas Clauß, Leiter der Arbeitsgruppe für Unternehmensführung und innovative Wertschöpfungskonzepte an der Philipps-Universität Marburg, begründet die Bedeutung digitaler Geschäftsmodelle – und wie diese gestaltet werden können.

Die digitale Transformation stellt derzeit ein zentrales Thema in den Strategiestellungen vieler Unternehmen dar. Schlagworte wie das „Internet of Things“ oder „Industrie 4.0“ kursieren in der Wirtschaftspresse und untermauern nicht nur das zunehmende Interesse, sondern auch den Handlungsdruck, der auf Unternehmen lastet. Im Kern bedeutet Digitalisierung das Überführen von Daten und Dokumenten in Binärcodes, um diese elektronisch zu speichern und zu verarbeiten.

Dies bedeutet zum einen, dass physische Produkte zunehmend ersetzt werden. Verstärkt durch die Verbreitung digitaler Endgeräte und insbesondere Smartphones, verschwinden Zeitungen, Bücher, Videos und CDs aus den Regalen und werden stattdessen gespeichert oder direkt aus dem Internet gestreamt. Zum anderen manifestiert sich die Digitalisierung in einer engen Vernetzung von Menschen, Prozessen, Geräten und Informationen. Die steigende Anzahl von Sensoren in vernetzten, „intelligenten“ Endgeräten – sogenannten Smart Devices –, ermöglicht den permanenten Austausch von Echtzeitinformationen über Merkmale und Verhaltensweisen.

.....
 „Die Digitalisierung von Geschäftsmodellen kann unterschiedliche Intensitäten annehmen.“

Prof. Dr. Thomas Clauß

Die Digitalisierung birgt für Unternehmen erhebliche Chancen. Unter anderem können neue Kunden und Märkte adressiert, Kosten eingespart und zahlreiche Informationen über Produkte und Kunden gewonnen werden. Diesen Chancen stehen jedoch auch erhebliche Herausforderungen gegenüber. Digitalisierung erfordert häufig grundlegende Änderungen von Prozessen, Strukturen, Ressourcen und auch Denkmustern in Unternehmen. Zudem sind diese Änderungen teilweise zwingend notwendig, da die Digitalisierung in einigen Branchen zur fast vollständigen Substitution analoger (zum Beispiel der klassischen Videotheken) durch digitale Geschäftsmodelle (wie



Der Autor:
 Prof. Dr. Thomas Clauß,
 Leiter der Arbeitsgruppe für
 Unternehmensführung und innovative
 Wertschöpfungskonzepte,
 Philipps-Universität Marburg. (Foto: privat)

Video-on-Demand-Anbieter, unter anderem Netflix) geführt hat.

Geschäftsmodelle beschreiben Unternehmen als Aktivitätensysteme aus drei miteinander verbundenen Teilmodellen: dem Leistungs-, dem Wertschöpfungs- und dem Ertragsmodell. Die Wettbewerbsfähigkeit dieser Systeme ergibt sich durch einzigartige, aufeinander abgestimmte Konfigurationen dieser Teilmodelle.

Modelle aufeinander abstimmen

Es ist grundsätzlich wichtig, sich bewusst zu machen, dass die Digitalisierung von Geschäftsmodellen unterschiedliche Intensitäten annehmen kann. Natürlich sind – je nach Digitalisierbarkeit der Leistung – auch vollständig virtuelle Geschäftsmodelle möglich wie beim Video-on-Demand. Allerdings stellt sich für die meisten Firmen primär die Frage, wie ge-

zielt einzelne Bestandteile des Geschäftsmodells digitalisiert oder mithilfe digitaler Technologien unterstützt werden können:

1. Das **Leistungsmodell** des Unternehmens umfasst neben dem **Produkt- und Serviceportfolio** auch, welche **Kunden beziehungsweise Märkte** wie adressiert werden. Hier bietet es sich an, digitale Vertriebskanäle umzusetzen, zum Beispiel durch einen Onlineshop oder eine Smartphone-App – insbesondere dann, wenn dadurch zusätzliche, bisher nicht adressierte Kundensegmente angesprochen werden können oder dies von aktuellen Kunden nachgefragt wird.

Durch die Wahl der Kanäle wird des Weiteren auch der Informationsgrad über den Kunden bestimmt, da Kanäle heutzutage zunehmend bilateral sind. Etablierten Unternehmen eine digitale Schnittstelle zu ihren Kunden, können Daten über das Kaufverhalten, die Präferenzstruktur sowie auch direktes Feedback und Kundenideen gesammelt werden.

Bezogen auf die Leistungen selbst, ergibt sich durch Digitalisierung auch bei physischen Produkten die Möglichkeit, dem Kundenwunsch nach steigender Individualisierung zu entsprechen. Dies geschieht, indem effizient produzierte oder eingekaufte Leistungen (Module) vom Kunden in einfachen digitalen Anwendungen den eigenen Präferenzen entsprechend individuell zusammengestellt werden können. Beispiele hierfür liefern Unternehmen wie MyMüsli, Spreadshirt oder NikeID.

2. Das **Wertschöpfungsmodell** umfasst die **Ressourcen, Prozesse sowie Partnerschaften**, welche Unternehmen zur Leistungserstellung einsetzen. Hier ergeben sich erhebliche Potenziale, mit dem Einsatz digitaler Technologien Kosten zu sparen.

Digitale und/oder automatisierte Prozesse sind in der Regel schneller und unterliegen geringeren Schwankungen bezüglich des Ergebnisses. Der benötigte Technologieeinsatz variiert jedoch mit der Branchenzugehörigkeit und der Technologieintensität von Unternehmen sehr stark. Durch digitale Prozessarchitekturen wird eine stärkere Spezialisierung und Besinnung auf Kernkompetenzen möglich. Während physische Prozesse häufig zentral gestaltet werden müssen, um diese effizient zu halten, können digitale Prozesse einfacher dezentral organisiert werden und an kostengünstige Spezialisten auf der ganzen Welt fremdvergeben werden.

Digitalisierung ermöglicht es zudem, den Kunden aktiv in Wertschöpfungsprozesse einzubinden. Während Produkte traditionell von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen erstellt wurden, besteht in einer

► vernetzten Welt zunehmend die Möglichkeit, den Kunden als sogenannten Co-Creator einzubeziehen. So haben mittlerweile zahlreiche Unternehmen wie Swarovski, Tchibo und Beiersdorf erfolgreich internationale Ideen- und Designwettbewerbe lanciert, in denen Kunden Produktideen, -konzepte und sogar Prototypen vorschlagen konnten.

3. Ertragsmodelle umfassen die Ertragskanäle und -arten, welche Firmen nutzen. Zunächst ist klar, dass Digitalisierung in diesem Kontext alle digitalen Zahlungsarten wie Paypal umfasst und das Bezahlen für Kunden wie Anbieter einfacher und standardisierter macht.

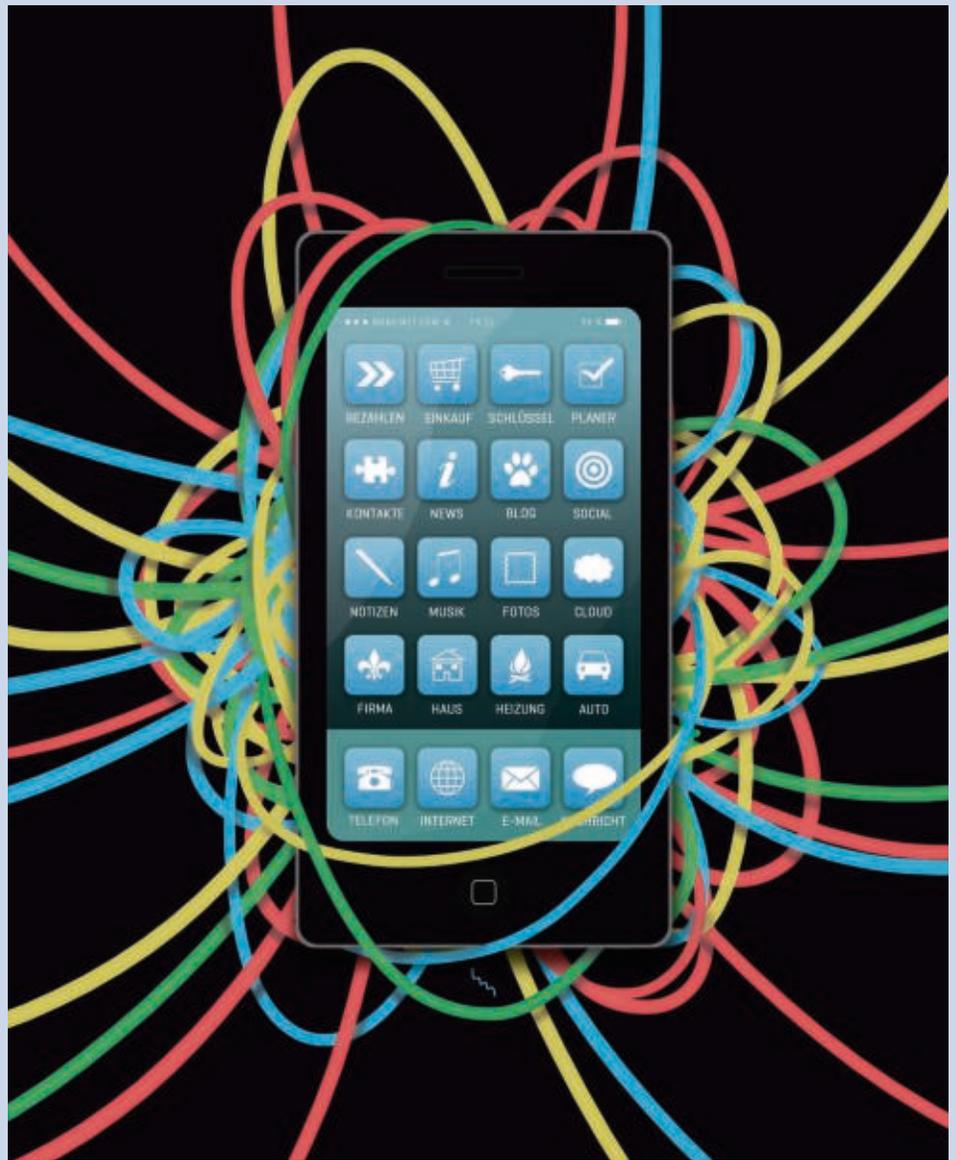
Zudem ergeben sich in der digitalen Welt Ansätze, um Erträge durch Quersubventionen zu erzielen, auch wenn die eigentliche Leistung nicht kostendeckend oder mit geringer Marge verkauft wird. Der sogenannte Ad-sponsored-Ansatz hat sich bei zahlreichen Informationsdiensten und Onlinezeitungen durchgesetzt. Wer zum Beispiel eine Übersetzung auf www.Leo.org vornimmt oder Artikel auf [Spiegel Online](http://SpiegelOnline) liest, wird zahlreichen Werbetexten ausgesetzt, die dazu dienen, die kostenlose Leistung zu finanzieren. Im Fall von Smartphone-Apps wie Quizduell oder Evernote ist häufig ein sogenanntes Freemium-Modell vorzufinden. Die eigentliche Software wird kostenlos oder für einen symbolischen Betrag zur Verfügung gestellt. Somit können eine schnelle Marktpenetration sowie eine hohe Anzahl von Nutzern erzielt werden. Eine Amortisation findet statt, indem begeisterte Nutzer ein Upgrade auf eine teure Premiumversion vornehmen. Nicht zuletzt stellen die gesammelten Kundendaten für viele Unternehmen (allen voran Google) eine wichtige Ertragsquelle dar.

Fünf Schritte zur Digitalisierung

Wichtige Maximen auf dem Weg zu einem digitalen Geschäftsmodell:

1. **Geschäftsmodelle sind ganzheitlich zu betrachten.** Die genannten Beispiele für Innovationen in den Dimensionen des Geschäftsmodells sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten. Wird in einem Bereich eine Veränderung durch Digitalisierung umgesetzt, sollte die Konfiguration des gesamten Geschäftsmodells hinterfragt werden. Nur wenn das Leistungsmodell, das Wertschöpfungsmodell und das Ertragsmodell aufeinander abgestimmt sind, kann das volle Potenzial ausgeschöpft werden.

2. **Digitalisierung ist keine operative, sondern eine strategische Aufgabe.** Digitalisierung ist vielschichtig und verändert das Verhalten und die Erwartungen von Kunden. Eine „Elektrifizierung“ von zuvor analogen Prozessen greift zu kurz. Stellt ein Unternehmen sein antiquiertes Bestellformular beispielsweise nun auch zum Download zur Verfügung, ist der Mehrwert gering. Wird hingegen ein Bestellvorgang via Smartphone mit zwei Klicks ermöglicht, kann dies ein Wettbewerbsvorteil



Voll vernetzt:
Das Smartphone eröffnet neue Geschäftsfelder für Unternehmen.
(Illustration: Steve Marshall)

sein. Daher sollte die Architektur des Geschäftsmodells hinterfragt und Digitalisierung als strategische Aufgabe des Top-Managements begriffen werden.

3. **Dynamik statt Statik.** Das Tempo der Digitalisierung und die Vielzahl der jährlichen digitalen Innovationen steigen weiterhin. Jeff Bezos, CEO von Amazon, sagt über den Status der Digitalisierung: „It's still day one“ und meint damit, dass wir noch ganz am Anfang stehen. Daher müssen Unternehmen auch zukünftig stets agil und veränderungsfähig sein. Digitale Transformation ist kein einmaliger, sondern ein fortwährender Prozess.

4. **Think big – start small.** Geschäftsmodelle sind komplexe Systeme und können in der Regel nicht vollständig erdacht werden. Zwar sollte versucht werden, das Unternehmen strategisch digital neu auszurichten. Um jedoch Risiken und finanzielle Restriktionen beherrschbar zu machen, ist für viele Unternehmen ein iterativer Veränderungsprozess anzuraten. Zwar lässt sich in den meisten Branchen

heute kein Wettbewerbsvorteil mehr durch einen einfachen Webauftritt des Unternehmens realisieren, die Devise sollte jedoch sein, dass eine schrittweise Annäherung besser ist, als aufgrund der Komplexität der Thematik zu verharren. Verharrung birgt die Gefahr, die Wettbewerbsposition zu verlieren und auf lang oder kurz verdrängt zu werden, wie die Konkurse von Traditionsunternehmen wie Quelle oder Neckermann eindrucksvoll zeigen.

5. **Multiple Geschäftsmodelle nutzen.** Viele Unternehmen haben nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern vereinen multiple Geschäftsmodelle unter einem Dach. So haben beispielsweise die meisten klassischen Print-Zeitungen neben dem Stammgeschäft eine separate Onlinesparte mit einem eigenen Geschäftsmodell etabliert. Gerade wenn das Kerngeschäft (noch) funktioniert, kann es für Unternehmen sinnvoll sein, neben diesem prototypische, digitale Geschäftsmodelle zu testen. Diese können im Erfolgsfall das Kerngeschäft langfristig ablösen oder in dieses integriert werden. Prof. Dr. Thomas Clauß ■