

ILLUSTRATION: BRATISLAV MILENKOVIC FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER







60kmh

0 1

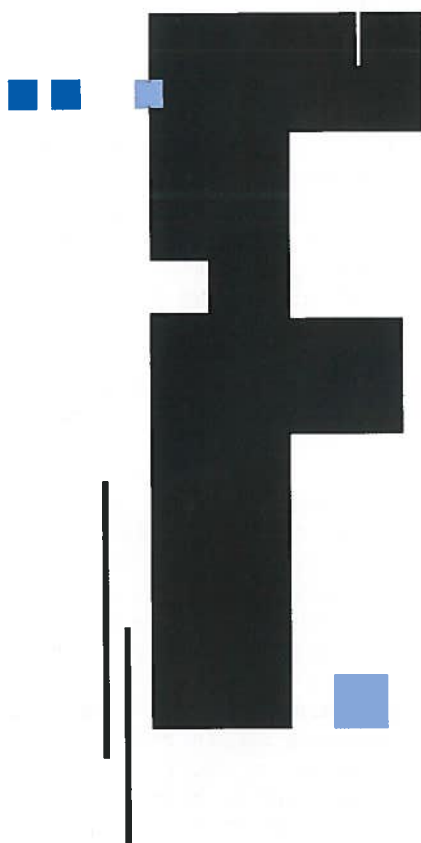
20%

# FIT FÜR DIE ZUKUNFT

In nahezu jeder Branche stehen die traditionellen Geschäftsmodelle unter Druck – und es bedarf eines radikalen Wandels. Eine systematische Anleitung hilft, den richtigen Weg zu finden.

VON CARSTEN LINZ, GÜNTER MÜLLER-STEWENS UND ALEXANDER ZIMMERMANN





ast 20 Jahre lang dominierte die Videoverleihkette Blockbuster den US-amerikanischen Markt. Den 1997 von Reed Hastings gegründeten Onlinevideoverleih Netflix ignorierte das Management jahrelang. Erst im August 2004 reagierte Blockbuster mit einem eigenen Onlineverleih. Zu spät. Schon ein Jahr später kehrten sich die Verhältnisse um: Netflix verbuchte einen Gewinn von 42 Millionen Dollar, Blockbuster schrieb einen herben Verlust. 2010 meldete der ehemalige Marktführer Konkurs an, und Netflix erreichte einen Börsenwert von zehn Milliarden Dollar. Das Blockbuster-Management hatte den richtigen Zeitpunkt für eine radikale Geschäftsmodelltransformation versäumt und das neue Geschäftsmodell von Netflix massiv unterschätzt.

In der deutschen Autoindustrie zeigt sich ein ähnliches Bild. Viele Jahre verteidigten die Hersteller mit allen Mitteln das traditionelle Geschäftsmodell des Autoherstellers. Neue Wettbewerber wie Tesla oder neue Perspektiven zum Thema Mobilität, wie Apples und Googles Experimente mit selbstfahrenden, intelligenten Autos oder Ubers Onlinevermittlungsdienste zur Personenbeförderung, belächelten viele Automanager aus ihrer vermeintlichen Position der Stärke heraus. Seit Mitte der 2010er Jahre jedoch fassen mehr und mehr Vorstände den Vorsatz, ihre Unternehmen zu Mobilitätsanbietern umzubauen. Sie beteiligen sich an Mobilitätsdiensten, benennen Chief Digital Officers, stoßen Elektroautoinitiativen an, fordern von der Politik Subventionen für den Wandel oder kooperieren beim Aufbau von Ladestationen.

Die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen werden mittlerweile in fast jeder Branche herausgefordert. 62 Prozent der CEOs weltweit gehen davon aus, dass die nächsten drei Jahre für die Zukunft ihrer Branche eine größere Rolle spielen werden als die 50 Jahre zuvor. Die Printmedien befinden sich mitten in der Auseinandersetzung mit den sozialen Medien, das klassische Bankengeschäftsmodell wird von Fintech-Unternehmen und neuen Technologien wie der Blockchain bedroht. Ein halbherziges digitales Finetuning – wie etwa die Onlineversion einer gedruckten Tageszeitung oder der E-Commerce-Vertriebskanal einer Buchhandelskette – reicht nicht aus, um den Veränderungen gerecht zu werden. Nötig sind vielmehr Wege zu einer radikalen und umfassenden Transformation des Geschäftsmodells.

In einem mehrjährigen Forschungsprojekt haben wir über 380 Unternehmen und Geschäftsbe-  
reiche im Hinblick auf ihre radikale Transforma-

## KOMPAKT

### DAS PROBLEM

Vor allem der technische Fortschritt ermöglicht heute Newcomern, Marktführer anzugreifen – und innerhalb weniger Jahre auszuschalten.

### DIE LÖSUNG

Die Analyse von 380 Geschäftsmodelltransformationen zeigt vier Wege auf, ein stagnierendes Unternehmen wieder in Fahrt zu bringen. Die vielen Dutzend existierenden Geschäftsmodelle lassen sich dabei in vier Typen kategorisieren: Produkt-, Plattform-, Projekt- und Lösungsgeschäft. Ein Wechsel in jedes dieser Modelle ist denkbar, aber jeder Pfad ist mit spezifischen Herausforderungen verbunden.

tion untersucht. Wir wollten herausfinden, welche Möglichkeiten des Wandels es gibt, und welche Herausforderungen für das Management mit den einzelnen Transformationspfaden verbunden sind. Daraus entwickelten wir ein Konzept, das wir „Business Model Transformation Board“ nennen. Es liefert einen Orientierungsrahmen für Unternehmen, um zu erfahren, welche Möglichkeiten und Wege der Transformation ihnen in ihrer jeweiligen Wettbewerbssituation zur Verfügung stehen.

Generell gelten Digitalisierung und Serviceorientierung als die zentralen Treiber für die Veränderung von Geschäftsmodellen. Beide werden durch technologischen Fortschritt ermöglicht. So liefert zum Beispiel das Internet der Dinge die nötigen Voraussetzungen, um neuartige Dienstleistungen anzubieten (siehe den Beitrag „Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern“ von Michael E. Porter und James E. Heppelmann, Harvard Business Manager, Dezember 2014). Dabei reicht es nicht, für den Übergang zu einem neuen Geschäftsmodell einfach nur vom physischen auf das digitale Produkt umzuschalten - oder sich von der Produkt- zur Serviceorientierung zu verändern. Stattdessen entstehen individuelle Mischformen aus physischen und digitalen Produkten beziehungsweise von Produkt- und Serviceorientierung. Unsere Untersuchungen zeigen auch, dass dies keine Einbahnstraße ist. Auch digitale Unternehmen passen sich an, ergänzen sich zum Beispiel mit physischen Produkten, das können Buchläden sein, wie sie Amazon seit Ende 2015 eröffnet, oder Bücher, die das Start-up Zapptales als Geschenkartikel aus WhatsApp-Chats erstellt.

Der Wandel des Traktorherstellers John Deere vom Maschinenverkäufer zum Dienstleister („farming as a service“) illustriert diese Veränderungen sehr gut. Seine Kunden sind Betreiber großer landwirtschaftlicher Betriebe. Sie verwenden schwere Maschinen wie Traktoren und Mähdrescher. Diese sind über das Internet untereinander und mit einer Zentrale vernetzt. John Deere kann so eine Reihe von Dienstleistungen anbieten, die dem Landwirt helfen, seinen Ertrag zu steigern. Zu diesem Agrarmanagement gehören Informationen zur optimalen Bewässerung durch ein Netzwerk aus Bodensensoren und Bewässerungsknoten oder das Ermitteln des richtigen Zeitpunkts für die Aussaat, abgeleitet aus Sensoren- und Wetterinformationen sowie Leistungsdaten aus der Landwirtschaft.

Auf die Frage, worin die richtige Balance besteht, gibt es keine allgemeingültige Antwort.

## DIGITALISIERUNG

Unternehmen können durch eine Vielzahl neuer Technologien ihre Angebote anders entwickeln, produzieren und vertreiben. Die Digitalisierung bietet auch radikal neue Möglichkeiten, mit den Kunden in Kontakt zu treten – etwa indem Akteure und Dinge miteinander vernetzt werden.

## SERVICE-ORIENTIERUNG

Das Nutzenversprechen wird auf einzelne Kundenbedürfnisse ausgerichtet. In der ersten Phase wird ein standardisiertes Kernprodukt um spezifische Dienstleistungen ergänzt. In der zweiten Phase steht die Dienstleistung ganz im Zentrum des Angebots.

Das Management muss sich seinen optimalen Mix je nach Ausgangssituation und Geschäftsmodell erarbeiten. Trotz der Vielfalt der Möglichkeiten konnten wir erkennen, dass die vielen Dutzend Geschäftsmodellvarianten sich konzeptionell so ähnlich waren, dass wir sie zu Gruppen zusammenfassen konnten. Als Kriterium dafür dienten uns die folgenden zwei Dimensionen, auf denen die Veränderungen von Geschäftsmodellen primär beruhen:

**Vollständigkeit einer Transaktion („inclusiveness“)** Das Spektrum reicht vom Verkauf eines einzelnen Produkts ohne direkte Folgetransaktionen bis zu einem in Sortimentsbreite und/-tiefe sehr umfassenden und integrierten Angebot mit vielen Folgetransaktionen. Amazon zum Beispiel hat ein extrem breites Angebot, das heißt, es gibt nahezu alle Warengruppen vom Buch bis zu Lebensmitteln. Das Angebot von Apple ist zwar nicht ganz so breit, bezogen auf das Kundenbedürfnis Unterhaltung und Kommunikation jedoch weitgehend vollständig (Tiefe). Das Angebot ist extrem integriert und löst über den Apple-iTunes- und -AppStore auch Folgetransaktionen aus.

**Individualisierung des Angebots („customization“)** Hier reicht das Spektrum von einem hochgradig standardisierten Produkt bis zu einem in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden maßgeschneiderten Angebot.

Anhand dieser beiden Dimensionen lassen sich Geschäftsmodelle in vier Gruppen einteilen: Produkt-, Plattform-, Projekt- und Lösungs-geschäftsmodelle. Natürlich ist diese Einordnung vereinfachend – doch sie ist genau genug, um die möglichen Transformationspfade zu beschreiben. **Produktgeschäftsmodelle** Standardisierte Produkte, die an eine große Zahl meist anonymer Kunden verkauft werden. Einfache Services wie Wartung werden häufig mitangeboten. Zu direkten Folgetransaktionen kommt es nicht („One-off-Sales“). Beispiele: Uhrenhersteller, Automobilhersteller.

**Plattformgeschäftsmodelle** Ökosysteme aus verschiedenen Akteuren, um eine bestimmte Dienstleistung zu erbringen. Teilnehmer sind Kunden, die Betreiber der Plattform, interne und externe Anbieter von Komponenten oder Partner wie Bezahldienste oder Logistikunternehmen. Dem Marktführer winkt rasantes, globales Wachstum („Winner takes most/takes it all“). Beispiele: Amazon, Netflix, Ebay.

**Projektgeschäftsmodelle** Hochgradig individualisierte Produkte. Selbst wenn sich ein solches Projekt über Jahre hinzieht, wie der Bau eines Staudamms, so ist es doch ein Vertrag über ein



einmaliges Projekt. Beispiele: Beratungen, Bauunternehmen.

**Lösungsgeschäftsmodelle** Hochgradig individualisiert, gleichzeitig sorgt der Anbieter auch für die komplette Umsetzung der Leistung („plan-build-run“). Beispiel: Hewlett-Packard erstellt für seine Kunden eine Systemlandschaft aus Druckern, Kopierern, Scannern oder Faxgeräten. Der Kunde bezahlt zum Beispiel für die Zahl vervielfältigter Seiten.

Unternehmen kommen in der Regel immer dann in die Situation, sich über eine Transformation Gedanken zu machen, wenn durch Konkurrenten das etablierte Geschäftsmodell an Wettbewerbsstärke verliert. Eine marginale Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodelltyps ist dann oft keine Option mehr.

Dieser Moment ist für den unternehmerischen Erfolg entscheidend. Denn gerade die erfolgreichen Herausforderer haben keine Scheu, ihr eigenes Geschäftsmodell kontinuierlich weiterzuentwickeln. So betreibt Netflix zwar primär ein Plattformgeschäftsmodell, hat diesem aber durch den erfolgreichen Einstieg in das Studiogeschäft mit eigener Produktion von Premiuminhalten ein Produktgeschäftsmodell hinzugefügt. Solche Transformationen sind für Führungskräfte eine große Herausforderung, da sie meist auch einen substanziellen Kulturwandel und neue Kompetenzen erfordern.

## DEN RADIKALEN WANDEL UMSETZEN

Als ersten Schritt zur Transformation des eigenen Geschäftsmodells muss das Führungsgremium des Unternehmens definieren, welches neue Geschäftsmodellgebiet es anstrebt. Die vier möglichen Pfade, um dieses Ziel zu erreichen, illustrieren wir in unserem „Business Model Transformation Board“ (siehe Grafik Seite 51). Dabei kann sich entweder der Grad der Vollständigkeit einzelner Transaktionen signifikant ändern oder der Grad der Individualisierung oder beides.

Bei der Analyse der Transformationsfälle haben wir beobachtet, dass die erfolgreichen Unternehmen ihr Geschäftsmodell in drei Bereichen anpassen:

**Frontend** Der durch den Kunden wahrnehmbare Bereich der Wertschöpfungsaktivitäten. Dieser umfasst das Nutzenversprechen an die wichtigsten Anspruchsgruppen, das Angebot an die Kunden sowie die Art der Interaktionen mit ihnen.

**Backend** Die durch die Kunden nicht wahrnehmbaren Wertschöpfungsaktivitäten, die erforderlich sind, um das Geschäft zu betreiben. Dies umfasst auch Änderungen bei den kritischen Ressourcen

wie etwa den erforderlichen Technologien und Fähigkeiten.

**Ertragsmechanik** Die Art und Weise, wie man in einem Geschäft zu Erträgen gelangt und die Profitabilität steuert.

In der Praxis geschieht die Transformation der drei Bereiche oft nur teilweise – doch unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass das volle Potenzial der Veränderungen erst nach der Anpassung aller drei Bereiche eintritt.

Je nachdem welchen Transformationspfad Unternehmen wählen, werden sie mit unterschiedlichen Hürden in diesen drei Bereichen konfrontiert. Wir stellen für die folgenden vier Transformationspfade die jeweils wichtigsten Herausforderungen vor.

## 1 TRANSFORMATIONSPFAD: ERWEITERUNG DAS BEISPIEL DAIMLER

Wenn Unternehmen ihren Kunden nicht nur ein einziges Produkt bieten, sondern stattdessen ein umfassendes und integriertes Angebot machen wollen, dann geschieht dies in der Regel als Reaktion auf Druck von außen: Weil der Kunde ein solches Angebot inzwischen erwartet und das Unternehmen sonst Gefahr läuft, ihn zu verlieren. Das kann geschehen, weil Wettbewerber heranwachsen, die das Bedürfnis, das der Kunde erfüllt sehen möchte, weitgehend zu befriedigen wissen. Zieht ein traditionelles Unternehmen dann nicht mit, droht es zum Komponentenlieferanten des neuen Plattformbetreibers herabgestuft zu werden.

Auch beim Autokonzern Daimler führten geänderte Kundenbedürfnisse und neue Wettbewerber zu einem Strategiewechsel. Wie andere Kfz-Hersteller auch, will sich Daimler zum Anbieter einer integrierten Mobilitätsdienstleistung entwickeln.

### Frontend: Einen überlegenen Service entlang der gesamten Wertschöpfungskette entwickeln

Im traditionellen Produktgeschäft hat Daimler nur unregelmäßig Kontakt mit dem Kunden, zum Beispiel beim Kauf eines neuen Fahrzeugs und bei der Wartung über die Werkstätten. Um ein umfassenderes und integrierteres Produkt zu liefern und die Kunden enger an das Unternehmen zu binden, entwickelte Daimler 2008 zunächst die Autoverleihplattform Car2go. Über eine Smartphone-App können die Kunden den kompletten Prozess von der Information über die Ausleihe bis zur Rück-

gabe eines Mietwagens abwickeln. Die Autos können sie innerhalb regionaler Grenzen an beliebigen Parkplätzen zurückgeben. Angesichts der dynamischen globalen Entwicklung von Wettbewerbern wie Uber erweiterte Daimler 2012 sein Angebot erneut und gründete die Daimler Mobility Services GmbH. Deren Kernprodukt Moovel ist eine App, die dem Kunden für eine beliebige Fahrstrecke den optimalen Verkehrsmittelmix anbietet. Damit steigerte Daimler den Grad der Vollständigkeit und Integration weiter. Die Kunden können über die Website oder die dazugehörige App unterschiedliche Mobilitätsdienste wie Leihwagen (unter anderem Car2go), Bahn oder Taxi wählen. Dadurch erhält Daimler auch enormes Wissen über das Mobilitätsverhalten der Kunden, was eines Tages mit den Daten aus autonomen Fahrzeugen zusammengeführt werden kann.

**Backend: Eine führende Plattform etablieren und kontrollieren, um sowohl interne als auch externe Dienste anbieten zu können**

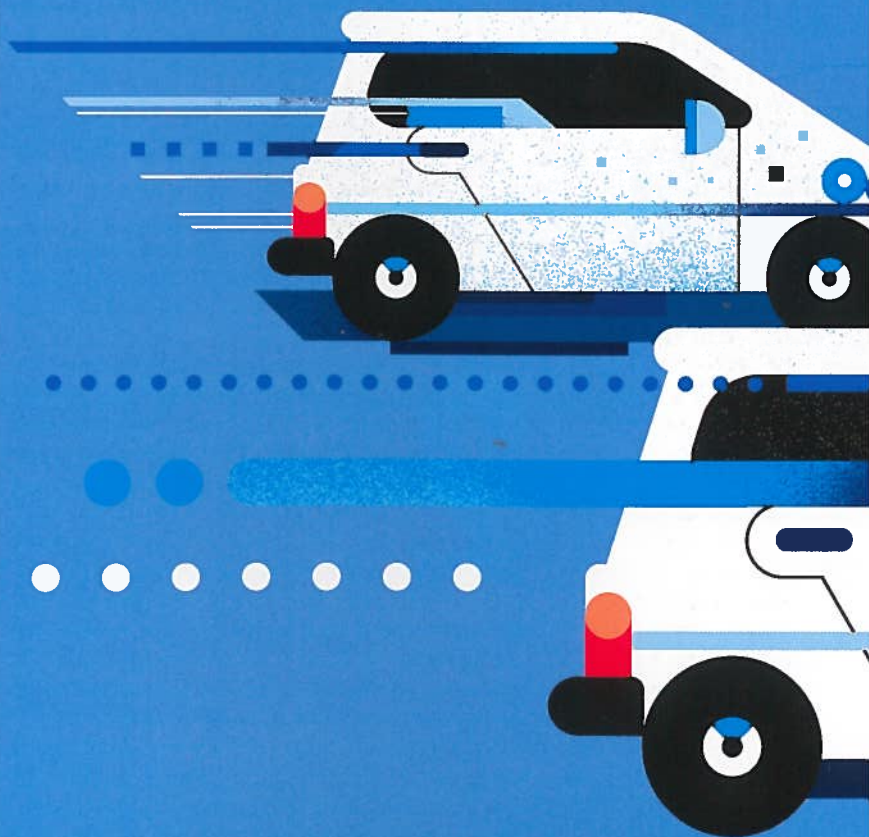
Daimler musste für die Aufgaben bei Car2go zahlreiche neue Prozesse installieren. Dazu gehört das Erstellen von Abrechnungen oder das Bereitstellen intakter Fahrzeuge. Auch neue Partnerschaften wurden notwendig. 2011 ging das Unternehmen ein Joint Venture mit Europcar ein, um von deren Erfahrung im Flottenmanagement und der Logistik zu profitieren. Bei der Erweiterung des Angebots durch Moovel musste das Unternehmen die möglichst nahtlose Vernetzung mit neuen Partnern wie MyTaxi, Hailo, RideScout oder der Deutschen Bahn bewältigen.

**Ertragsmechanik: Statt Einzelverkäufen einen Strom eher geringer, dafür aber kontinuierlicher Einnahmen erzeugen**

Meist ergeben diese sich über ein Subskriptionsmodell etwa in Form von Abonnements oder durch eine Servicelevelvereinbarung. Daimlers Autovermietung Car2go rechnet nach Nutzungszeit ab. Moovel ist kostenlos für die Kunden, während die Partner für die Vermittlungsdienste eine Gebühr entrichten müssen. Zukünftig kann man sich auch Flatrate-Mobilitätsangebote in einer bestimmten Region vorstellen oder Einnahmen aus kundenspezifischen Anzeigen.

Damit ist die Transformation des Daimler-Geschäftsmodells nicht zu Ende. Natürlich wird der Konzern auch weiter Mercedes-Fahrzeuge in einem Produktgeschäftsmodell produzieren und verkaufen. Doch der Umsatzanteil des neuen Plattformgeschäftsmodells der Daimler Mobility Services sollte ständig größer werden, auch um

die zu erwartenden Rückgänge im Pkw-Geschäft aufzufangen. CEO Dieter Zetsche glaubt an ein Umsatzziel von einer Milliarde Euro im Jahr 2020 (was allerdings erst 1 bis 2 Prozent des Konzernumsatzes ergäbe). Insgesamt hat Daimler bereits über 500 Millionen Euro in dieses neue Plattformgeschäftsmodell investiert. Um zu einer dominanten und profitablen Mobilitätsplattform zu werden („Winner takes most“) und sich gegenüber Wettbewerbern wie Moovit oder Qixxit durchzusetzen, wird das Unternehmen sich auch auf der Anbieterseite weiter öffnen müssen. Dazu gibt es bereits Gespräche mit DriveNow von BMW. Auch werden noch weitere Mobilitätsdienstleister auf die Plattform kommen müssen. Die mittelfristige Herausforderung ist nun, beide Geschäftsmodelle kulturell miteinander zu verflechten, denn bislang sind die Daimler Mobility Services noch eine weitgehend isolierte Einheit im Konzern, mit Mitarbeitern, die meist von außen kamen.







## -2.

### TRANSFORMATIONSPFAD: FOKUSSIERUNG DAS BEISPIEL NETFLIX

Unternehmen können auch den umgekehrten Weg von der kompletten Produkt- und Dienstleistungspalette zurück zum einzelnen Produkt beziehungsweise Projekt gehen. Dann verabschieden sie sich zumindest teilweise von ihren integrierten, komplexen Angeboten, um sich auf einzelne Produkte und Dienstleistungen konzentrieren zu können. Dies geschieht vor allem dann, wenn Unternehmen durch ihre enge Interaktion mit dem Kunden sehr genau wissen, womit sie die größte Wertschöpfung für den Kunden erzielen können (und wo die höchste

Zahlungsbereitschaft besteht). Gleichzeitig erlauben es die Daten der Kunden, deren Bedürfnisse zielgerichtet zu bedienen. Natürlich kann auch diese Transformation aus einem Konkurrenzkampf heraus erfolgen. Oft herrscht gerade zwischen Plattformbetreibern ein intensiver Wettbewerb darüber, wer den Standard setzt. Aufgrund der Netzwerkeffekte folgt dies meist dem „Winner takes most“-Prinzip, sodass sich die unterlegenen Plattformanbieter nach einer neuen Positionierung umsehen müssen. Abschließend gibt es auch immer mehr Branchen (wie zum Beispiel die Reiseindustrie), in denen die Kunden beginnen, die Integratorenrolle selbst zu übernehmen und sich eine Leistung aus Komponenten unterschiedlicher Anbieter zusammenstellen. In diesen Fällen können Unternehmen gezwungen sein, sich auf diejenigen Teile ihres Angebots zu fokussieren, bei denen sie den größten Wettbewerbsvorteil haben.

Netflix ist ein gutes Beispiel für eine kontinuierliche Anpassung des Geschäftsmodells. Nach Gründung des Unternehmens hat CEO Reed Hastings zuerst eine Erweiterungstransformation vom Videoverleih per Post zur Streamingplattform umgesetzt. Angesichts der zunehmenden Konkurrenz durch andere Streaminganbieter wurden jedoch die Inhalte zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal. Hastings entschied sich deshalb, die umfangreichen Kundendaten zu nutzen, um selbst möglichst markt- und bedürfnisgerechte Produktionen zu realisieren (zum Beispiel „House of Cards“). Später entdeckte das Management die Möglichkeit, diese Produktionen auch an Fernsehstationen im In- und Ausland zu verkaufen, und hat so ein hoch erfolgreiches Produktgeschäftsmodell seinem Plattformgeschäftsmodell hinzugefügt.

### Frontend: Neue Märkte für Produkte und Dienstleistungen identifizieren und erschließen

Durch diese sehr investitionsintensive Transformation musste ein breiterer Kreis von Kunden angesprochen werden, der noch über die mehr als 100 Millionen eigenen Kunden hinausging. Diese zusätzlichen Kundengruppen können andere Plattformen und Lösungsanbieter sein oder auch Kunden, die lediglich an einer Einzelleistung Interesse haben.

Netflix musste dazu die Vertriebskanäle öffnen. Solange Netflix seine Eigenproduktionen lediglich auf der eigenen Plattform gezeigt hat, war dies noch kein funktionierendes neues Geschäftsmodell. Erst als die ersten ausländischen Fernsehstationen – wie Sky in Deutschland oder SRF in der

## VIER WEGE ZUM NEUEN GESCHÄFT

Das „Business Model Transformation Board“ zeigt die vier Typen von Geschäftsmodellen, zwischen denen Unternehmen bei Bedarf wechseln können. Der Übergang erfolgt normalerweise immer zwischen benachbarten Quadranten. Je nach gewählter Transformation muss das Management dabei unterschiedliche Aufgaben in den Bereichen Frontend, Backend und Ertragsmechanik lösen.



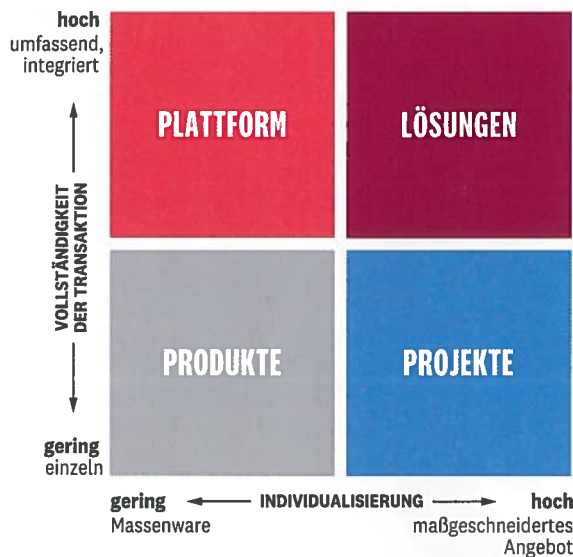
### PERSONALISIERUNG

**FRONTEND** Breites, flexibles, integriertes und kundenzentriertes Angebot schaffen.  
**BACKEND** Fähigkeit zur flexiblen Bearbeitung und Implementierung von Kundenanforderungen ausbauen.  
**ERTRAGSMECHANIK** Auf variable, auf das Engagement bezogene Kosten (nachfrageorientiert) konzentrieren.



### ERWEITERUNG

**FRONTEND** Dem Kunden ein Angebot unterbreiten, das ihm die Lösung seines Problems vollständig abnimmt (End-to-End-Prozess).  
**BACKEND** Eine führende Plattform aufbauen und kontrollieren, um die benötigten unterschiedlichen Leistungen und Anbieter integrieren zu können.  
**ERTRAGSMECHANIK** Einen Strom kontinuierlicher Einnahmen schaffen.



### FOKUSSIERUNG

**FRONTEND** Neue Märkte für die Produkte und Dienstleistungen identifizieren.  
**BACKEND** Lernen, wie Alleinstellungsmerkmale innerhalb einzelner Produkte oder Dienstleistungen entwickelt oder verteidigt werden können.  
**ERTRAGSMECHANIK** Einfachere und transparentere Preismodelle entwickeln.



### STANDARDISIERUNG

**FRONTEND** Neue und bessere Standardangebote schaffen.  
**BACKEND** Transformation von einer flexiblen Service-Wertschöpfungsstruktur zu einer skalierbaren Produktions- oder Realisierungsstruktur durch wiederverwendbare Inhalte.  
**ERTRAGSMECHANIK** Fokus auf ein kostenorientiertes Preismodell durch aktives Management der Fixkosten.

Schweiz – die Serien für ihre Zuschauer gekauft haben, wurde daraus ein erfolgreiches Produktgeschäftsmodell. Angesichts der sehr hohen Kosten für Eigenproduktionen war die Ausweitung des Kundenkreises von Netflix-Abonnenten auf zahlende Fernsehstationen entscheidend für den Erfolg dieses neuen Modells.

#### Backend: Fähigkeiten aufbauen, um Alleinstellungsmerkmale innerhalb einzelner Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln oder zu verteidigen

Zuvor war die reibungslose Integration unterschiedlicher Leistungen das wichtigste Unterscheidungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. Beim Produkt- oder Projektgeschäftsmodell sind hingegen die individuelle Leistung und deren Wahrnehmung aus Kundensicht für die Kaufentscheidung verantwortlich. Entsprechend verlangt eine solche Transformation nach einem gezielten Aufbau beziehungsweise der Pflege von Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteilen.

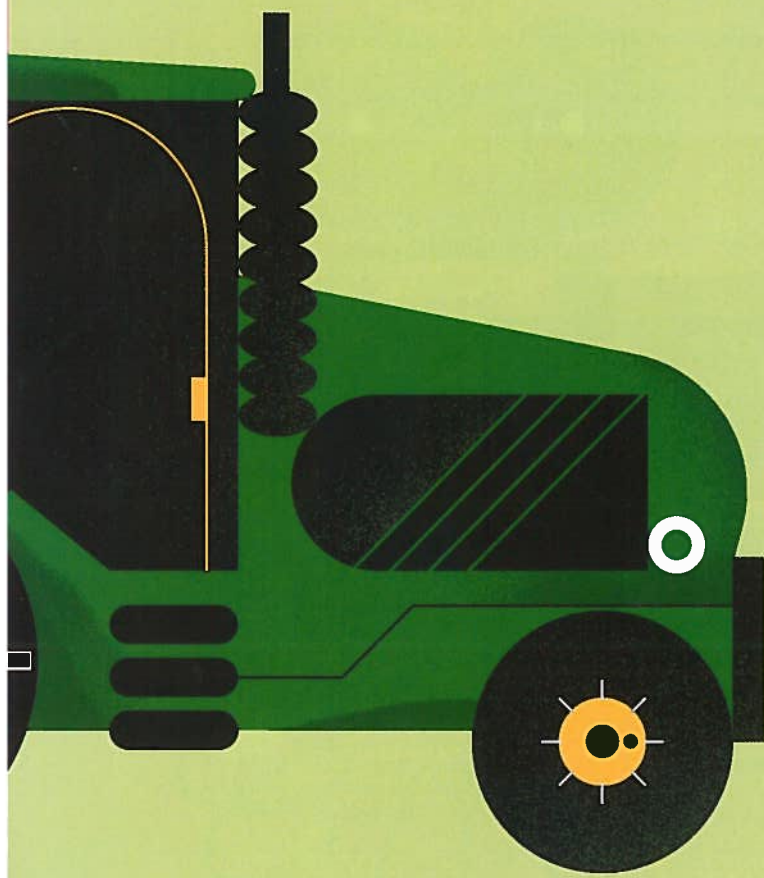
Netflix' entscheidende Backend-Fähigkeit war die Analyse der Kundendaten und deren Überset-

zung in ein Skript für eigene Produktionen. Im Fall der Serie „House of Cards“ ergab diese Analyse, dass eine Mehrheit der Zuschauer politische Dramen als Genre, Kevin Spacey als Schauspieler und David Fincher als Regisseur mochte. Diese datengetriebene Vorhersage hat den Geschmack der Kunden und Kritiker so gut getroffen, dass die Serie 2013 drei Emmy Awards sowie weitere hochkarätige Auszeichnungen gewann. Neben den Analysefähigkeiten war eine zentrale Aufgabe, eine zeitgemäße Produktionsinfrastruktur mit den entsprechenden Mitarbeitern aufzubauen.

#### Ertragsmechanik: Einfachere und transparentere Preismodelle entwickeln und die Vorteile im Kosten-Nutzen-Verhältnis betonen

Bei Netflix stand hier vor allem der Umgang mit Risiken im Vordergrund. Angesichts der Produktionskosten und des transparenten Marktes sind diese sehr hoch. Eine erfolgreiche Serie kann jedoch auch schnell ein Vielfaches ihrer Kosten einspielen. Der Vorteil für Netflix liegt darin, dass das Unternehmen die Inhalte einerseits zur Differenzierung des bestehenden Angebots nutzen und





dadurch quersubventionieren kann. Andererseits erlaubt der Vertrieb der Serien als Produkt die Erschließung weiterer Ertragspotenziale. Damit ist Netflix klar im Vorteil gegenüber klassischen Produktionsunternehmen.

### 3. TRANSFORMATIONSPFAD: PERSONALISIERUNG DAS BEISPIEL FUNDES

In diesem Fall geht es den Unternehmen darum, Marktsegmente zu erreichen, die sie mit den existierenden Standardangeboten nicht erschließen können – und deren Kunden bereit sind, für eine entsprechende Individualisierung einen Premiumpreis zu bezahlen. Grund für eine solche Transformation sind oft zunehmende Konkurrenz und Margenverfall im Massengeschäft. Statt ihre Dienstleistungen rund um ihr Produkt anzuordnen, versammeln Unternehmen die Produkte rund um eine zentrale Dienstleistung. Das „Farming as a service“ bei John Deere ist ein Beispiel hierfür. Die Heraus-

forderung dabei ist, die richtige Balance zu finden zwischen der Bereitschaft, sich auf die Kundenwünsche einzulassen, und den damit verbundenen Anpassungskosten. Deshalb ist es unabdingbar, die projektspezifischen Kosten streng zu kontrollieren.

Mit der in Panama gegründeten Organisation Fundes sind wir auf einen ganz speziellen Fall von Transformation gestoßen. Bis zum Jahr 2008 war Fundes eine rein gemeinnützige Einrichtung. Die 1984 gegründete Organisation half kleinen und mittleren Unternehmen in Südamerika, zu Lieferanten in den Wertschöpfungsketten großer Unternehmen wie Nestlé oder Wal-Mart zu werden. Durch weitgehend standardisierte „Business Development Services“ (Angebot von Mikrokrediten, Ausbildung und Ähnliches) sollte die immer noch weitverbreitete Armut in dieser Region bekämpft werden. Unternehmen mit bis zu 15 Mitarbeitern erbringen in Südamerika mehr als 50 Prozent des Bruttonutzenprodukts und stellen mehr als 60 Prozent der verfügbaren Arbeitsplätze. Als die philanthropischen Geldgeber als Folge der Finanzkrise relativ überraschend gegen Ende der 2000er Jahre ausstiegen, stand das Management vor der Frage, ob Fundes geschlossen werden oder ein neues Geschäftsmodell erhalten sollte. Die Verantwortlichen entschieden sich für ein neues Geschäftsmodell, jedoch unter der Voraussetzung, dass die ursprüngliche soziale Mission bewahrt blieb.

#### Frontend: Ein breites, flexibles, integriertes und kundenzentriertes Angebot schaffen

Meist wird im Rahmen der Personalisierung das Produkt durch eine Menge neuer Serviceangebote ergänzt – von der Wartung über die Finanzierung bis manchmal zum Betreiben von Anlagen. In diesem Fall wird der volle Lebenszyklus bedient.

Die Anbieter müssen verstehen, wo der Kunde ein maßgeschneidertes Angebot zu schätzen weiß. Dazu ist eine enge, direkte Zusammenarbeit mit dem Kunden notwendig (zum Beispiel mithilfe von „Co-Innovation“ oder Key Account Management). All dies löst auch hohe kundenspezifische Investitionen aus. Damit steigt auch die Abhängigkeit zwischen Anbieter und Kunden.

Bei Fundes waren plötzlich nicht mehr die Klein- und Kleinstunternehmer in Süd- und Mittelamerika die Kunden, sondern multinationale Konzerne. Großkunden wie Nestlé interessierten sich dabei primär für eine maßgeschneiderte Funktionssicherung ihrer globalen Wertschöpfungskette. Zusätzlich stieg jedoch auch das Interesse an einer individuellen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Kerngeschäft. Denn es setzte sich die Auffassung durch, dass ein Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu sein, eine angemessene Leistung nicht nur gegenüber den Eigentümern zu erbringen hat, sondern auch gegenüber Umwelt und Öffentlichkeit. Für die Fundes-Mitarbeiter war die größte Herausforderung, die neuen Kundenbedürfnisse zu verstehen, zu bearbeiten und angemessen zu bedienen. Auch wenn sie sich schon im früheren Geschäftsmodell viele Fähigkeiten in Sachen Umwelt- und Öffentlichkeitsanforderungen angeeignet hatten, hatte dies nie einen kommerziellen Charakter. Die gravierende Umstellung sorgte für einen fundamentalen Kulturwandel: Von den ursprünglich 200 Mitarbeitern verließen in dieser Zeit 150 das Unternehmen, 60 neue kamen hinzu.

#### **Backend: Spezifische Kundenanforderungen flexibel bearbeiten und implementieren**

Häufig werden hier Leistungskomponenten zu Modulen zusammengefasst, um die Anpassungskosten im Griff zu behalten. Um eine kritische Größe zu erreichen, bündelte Fundes Unternehmen mit ähnlichen Geschäftseigenschaften zu Clustern. Die Mitarbeiter versorgten dann nicht mehr einzelne Unternehmen, sondern das ganze Cluster mit den wichtigsten Ressourcen Kapital, Wissen und Märkte. Auch das Verhältnis der Zentrale zu den Landesgesellschaften ändert sich: Auf der Basis von Servicelevel-Vereinbarungen wurde die Zentrale zum Dienstleister der Landesgesellschaften.

#### **Ertragsmechanik: Die variablen, auf das jeweilige Engagement bezogenen Kosten berechnen**

Statt weitgehend objektive Massenproduktpreise anzusetzen, orientiert sich der Preis nun an der

Bereitschaft des Kunden, für eine maßgeschneiderte Leistung zu bezahlen. Für Fundes war dies ein großer Schritt. Erzielte die Organisation zuvor keinerlei Einkommen mit ihren Leistungen, musste das Management nun Einkommensquellen suchen und die Kosten reduzieren. Schließlich bot Fundes großen Unternehmen eine maßgeschneiderte Supply-Chain-Beratung an, entwickelte also ein Projektgeschäftsmodell. In diesen Projekten gingen die bisher standardisierten Produkte auf: der Einkauf von kleinen und mittleren Unternehmen („upstream“), sowie die Organisation von Vertriebsaktivitäten („downstream“). Die Fundes-Mitarbeiter mussten lernen, die beim Kunden durch die Beratung erzielte Wertsteigerung in die Preise einzubeziehen. Auf der Kosten Seite mussten sie die mit dem Beratereinsatz verbundenen variablen Personalkosten berücksichtigen. Das Projektgeschäftsmodell hat sich bis heute bewährt, und das Unternehmen erfreut sich stetigen Wachstums – immer noch klar im Dienst der ursprünglichen sozialen Mission.

## 4

### **TRANSFORMATIONSPFAD: STANDARDISIERUNG DAS BEISPIEL INFOSYS**

Bei der Transformation zu standardisierten Geschäftsmodellen verändert sich ein Unternehmen von einem individuell auf einzelne Kunden ausgerichteten Geschäftsmodell mit einer Vielzahl unterschiedlicher Varianten zu einem industrialisierten Geschäftsmodell mit standardisierten Angeboten. Dieser Übergang zur Skalierung wird als „Produktisierung“ bezeichnet und erfordert organisatorische Fähigkeiten wie Massenfertigung, Mass Customization und auf Volumen ausgerichtete Vertriebsansätze. Die vorher nötigen Fähigkeiten Engineering, hochflexible Fertigungsansätze und Projektmanagement werden nun weniger wichtig.

Eine solche Transformation kann defensiver Natur sein, wenn sich zum Beispiel ein De-facto-Standard am Markt gebildet hat und Preiswettbewerb vorherrscht. Ebenso kann sie eine offensive strategische Option sein, wenn Unternehmen ihr tiefes Kundenbeziehungsweise Projektwissen einsetzen, um ein überragendes Volumenangebot zu entwickeln, das einen Großteil der individuellen Kundenwünsche abdeckt.

Infosys, ein globaler IT-Systemintegrator, konzentrierte sich traditionell auf individuelles Projektgeschäft, was überdurchschnittliche Kompetenzen im Ressourcenmanagement voraussetzt.



Das Management orientierte sich an typischen Steuergrößen wie „Umsatz pro Mitarbeiter“. Folgerichtig beschäftigt Infosys, wie auch andere indische IT-Dienstleister, mehr als 100 000 Mitarbeiter. Im Jahr 2000 verfielen jedoch die Preise im herkömmlichen IT-Outsourcing. Für Infosys war diese Entwicklung der Anlass, sich in Richtung Produktgeschäftsmodell zu entwickeln. Daraus entstand das Softwareprodukt „Finacle“ für Banken, ein wichtiger Schritt hin zum nicht linearen Wachstum.

#### Frontend: Neue und bessere Standardangebote entwickeln

Auf Massenproduktion umzustellen ist nicht genug, um sich gegen etablierte Anbieter durchzusetzen. Das neue Angebot muss die bestehenden Produkte und Services im Markt mit einem überlegenen Wertversprechen und einer besseren prozentualen Abdeckung aller relevanten Varianten für die Kunden übertreffen. Dazu muss das Unternehmen einen standardisierten und teilautomatisierten Vertriebsansatz entwickeln, damit den Kunden sowohl über physische als auch digitale Kanäle immer dieselbe Markenerfahrung geliefert wird. Kunden mit speziellen Anforderungen müssen auf andere Angebote verwiesen werden, um die geforderte durchschnittliche Kundenprofitabilität nicht zu gefährden. Meist ist auch eine starke Marke nötig, die als Kompass für die Kaufentscheidungen der Kunden im Volumenmarkt und bei digitalen Interaktionen dient.

Infosys nutzte für den Aufbau eines eigenen Softwareprodukts ein Projekt für eine indische Bank. Auf Basis von deren Kundenbedürfnissen entwickelten die Mitarbeiter ein zentrales IT-System für die Bankenbranche. Im Juli 2000 führte Infosys das neue Produkt unter der Marke „Finacle“ ein; im Zeitraum 2001 bis 2003 erzielte es mit einem indirekten Partnervertriebsansatz Wachstumsraten von 50 bis 100 Prozent pro Jahr. Heute ist Finacle Marktführer für zentrale Banksysteme in Asien und Afrika. Die Software ist in 84 Ländern und bei 183 Banken installiert.

#### Backend: Mithilfe wiederverwertbarer Inhalte aus einer flexiblen Servicewertschöpfungsstruktur eine skalierbare Produktions- oder Realisierungsstruktur entwickeln

Prozesse müssen in diesem Fall von Menschen auf Maschinen übertragen werden. In einer digitalen Welt wird dazu immer mehr der Einsatz von Algorithmen mit künstlicher Intelligenz erforderlich. Automatisierung ist auch ein Thema in der

Zusammenarbeit mit Zulieferern und Partnern, nicht nur im Sinne einer engen physischen Verzahnung wie bei Just-in-Time-Lieferkontrakten, sondern auch durch den Aufbau digitaler Zuliefernetzwerke und -marktplätze. Das einzigartige Wissen des Unternehmens muss für den Aufbau eines Produkts in wiederholbare Bausteine oder Module übertragen werden. Auf dieses „produktisierte Wissen“ muss innerhalb der Organisation schnell und effizient zugegriffen werden können. Dazu sind eine Kultur des Teilens, das Schaffen von Wissensmärkten mit geeigneten Anreizsystemen und das Management von geistigem Eigentum nötig.

Infosys löste diese Aufgabe, indem sich das Management auf drei Aspekte konzentrierte: die Dokumentation des Softwareentwicklungsprozesses, um die Produktivität zu steigern; den Aufbau eines Wissensmanagements sowie eines automatisierten Anforderungsmanagements. Damit sich das neue Produkt beim Kunden besser anpassen und implementieren lässt, erneuerte Infosys seine Softwarearchitektur. Weitere, komplementäre Softwaremodule kamen durch Akquisitionen hinzu, und 2015 wurde die gesamte Infosys-Banklösung von der Analystenfirma Forrester als „Leader“ eingestuft.

#### Ertragsmechanik: Von einem nachfrageorientierten zu einem kostenorientierten Preismodell wechseln

Statt über Individualisierung die Zahlungsbereitschaft einzelner Kunden abzuschöpfen, muss das Unternehmen lernen, sich durch aktives Fixkostenmanagement mit einem wettbewerbsfähigen Preis im wesentlich transparenteren Volumenmarkt durchzusetzen. Beim Übergang müssen die Verantwortlichen außerdem strategische Make-or-buy-Entscheidungen treffen, da sie selbst unter Umständen nicht mehr die gesamte Wertschöpfung profitabel erbringen können.

Infosys entschloss sich, Finacle so im Wettbewerb zu positionieren, dass Beratungs-, Implementierungs- und Wartungsservices mit angeboten werden konnten. Die Kosten minimierte das Management mithilfe eines globalen Liefermodells, Teile des Angebotspakets werden nun von Offshore-Zentren mit höherem Automatisierungsgrad als früher übernommen. Als Infosys die Finacle-Anwendungen in die Cloud verlagerte, stellte das Management die Ertragsmechanik erneut um – auf ein Abopreismodell.

Die Infosys-Transformation ist noch nicht abgeschlossen. Derzeit arbeitet das Unternehmen unter der Leitung des neuen CEOs Vishal Sikka am

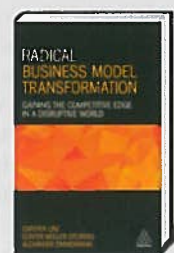
## BUCHTIPP

### Radical Business Model Transformation. Gaining the Competitive Edge in a Disruptive World

Carsten Linz, Günter Müller-Stewens, Alexander Zimmermann

Kogan Page, 2017  
260 Seiten, 27,99 Euro

Die Autoren zeigen, warum Unternehmen zum Wandel des Geschäftsmodells gezwungen werden, und illustrieren die möglichen Transformationswege. Ein Kapitel enthält außerdem Fälle von Unternehmen, die mehrere Transformationen vollzogen haben, wie Knorr-Bremse oder Brose.



Übergang zu einer Big-Data-Plattform mit einem umfassenden Ökosystem an Partnerlösungen.

## DEN RICHTIGEN WEG EINSCHLAGEN

In diesem Artikel beschreiben wir lediglich eindimensionale Transformationen. Es gibt aber durchaus Beispiele von Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell gleichzeitig sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene verändern (um zum Beispiel von einem Produkt- zu einem Lösungsanbieter zu werden). Die wenigsten sind diesen Weg jedoch in einem Schritt gegangen, sondern haben die Transformation in mehrere Phasen aufgeteilt. Dabei haben einige zuerst ein vollständiges und integriertes Angebot geschaffen und dieses dann schrittweise auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten. Andere haben zunächst ihr Angebot flexibilisiert und erst später erweitert. Während wir den ersten Ansatz dank der vorhandenen Ressourcen und Netzwerke vor allem bei großen, oft marktführenden Unternehmen beobachten, wählen kleinere Unternehmen meist eher den zweiten Weg, da dieser ihrer Flexibilität stärker entgegenkommt und einen schrittweisen Lernprozess zulässt.

Eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation verlangt nach einem engen Zusammenspiel von Strategie und unternehmerischer Führung. Während die Definition des Ziels und des Transformationspfades eher strategischer Natur ist, erfordert die Implementierung Führungskräfte, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter für die neue Vision und Ausrichtung des Unternehmens zu begeistern.

Bei der Definition des Ziels muss entschieden werden, ob ein Unternehmen dem vorherrschenden Trend in einer Industrie folgen oder sich genau gegen diesen Trend wenden soll. Zum Beispiel streben derzeit die meisten großen Automobilhersteller ein zusätzliches Plattformgeschäftsmodell an, bei dem sie nicht mehr Fahrzeuge, sondern Mobilität verkaufen.

Der Gegenentwurf hierzu ist Netflix. Während die etablierte Fernsehbranche größtenteils noch dabei ist, eigene Streamingplattformen zu entwickeln, erweitert Netflix sein eigenes Modell ins ehemalige Kernproduktgeschäft der Konkurrenz hinein, nämlich die Produktion von eigenen Inhalten.

Im Rahmen unserer Forschung haben wir gesehen, dass beide Alternativen zum Erfolg führen können. Da es zwischen den Unternehmen, die dem Industrietrend folgen, oft zu einer starken Konsolidierung kommt, ist diese Variante vor allem etwas für ressourcenstarke Unternehmen mit

einem deutlichen und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Die entgegengesetzte Ausrichtung ist eher etwas für kleinere, flexible Unternehmen. Diese könnten dem intensiven Wettbewerb langfristig nur schwer standhalten, sind dafür aber in der Lage, eine Transformation schneller und konsistenter zu vollziehen und damit neue Märkte zu schaffen und zu besetzen.

## FAZIT

Neben diesen strategischen Optionen hat unsere Forschung gezeigt, dass Führungskräfte für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation vor allem drei grundlegende Lehren beherzigen sollten:

- Erstens müssen sie die bisherigen Stärken genauso wertschätzen wie die neuen Fähigkeiten. Anders als bei Start-ups blicken Unternehmen, die eine Transformation durchlaufen, auf eine zum Teil lange Evolution zurück. Nur wenn es gelingt, die eigene Historie als Stärke zu nutzen, kann eine Transformation Erfolg haben. Statt eines internen Wettbewerbs mit Grabenkämpfen zwischen Alt und Neu, muss eine Vertrauenskultur, charakterisiert von gegenseitiger Neugierde und Unterstützung, geschaffen werden.

- Zweitens muss die Mission des Unternehmens von einer Außen-, nicht von einer Innensicht bestimmt werden. Der Kunde und seine Bedürfnisse müssen dabei im Zentrum stehen, und Mitarbeiter auf allen Ebenen sollten die Probleme des Kunden in den Mittelpunkt stellen, anstatt primär die eigenen Probleme im Fokus zu haben.

- Und drittens ist entscheidend, nachhaltige interne und externe Netzwerke zu etablieren und die eigene in- und externe Kooperationsfähigkeit auszubauen. Eine Transformation kann nur durch die enge Zusammenarbeit zwischen Funktionseinheiten, Geschäftseinheiten, Partnern, Zulieferern und Kunden gelingen. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und ihre Möglichkeiten der Vernetzung bilden dabei eine gute Grundlage, um das Silodenken in Strukturen und Prozessen mehr und mehr zu überwinden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass fast auf jede erfolgreiche Transformation auch eine gescheiterte kommt. Eine Transformation sollte also niemals Selbstzweck sein, sondern nur dort umgesetzt werden, wo sie dem Kunden, dem Unternehmen und all seinen Stakeholdern erkennbaren Nutzen stiftet und gewissenhaft überprüft wurde, dass das Unternehmen auch die Fähigkeiten mitbringt, die Transformation zu meistern. ▣

© HBM 2017 siehe Seite 110

## AUTOREN

**CARSTEN LINZ**  
leitet das Center for Digital Leadership bei SAP, ist Keynote-Sprecher, Beirat und Vorstandsberater zur Geschäftsmodelltransformation.

**GÜNTER MÜLLER-STEWENS**  
ist Professor an der Universität St. Gallen und forscht zu Fragen der strategischen Unternehmensführung.

**ALEXANDER ZIMMERMANN**  
ist Assistenzprofessor für Strategie und Organisation an der Universität St. Gallen.