

Pascal Bühler und Peter Maas

Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt

In: Bruhn, M., & Hadwich, K. (2017): *Dienstleistungen 4.0*

Forum Dienstleistungsmanagement
Springer Fachmedien, Wiesbaden 2017

Manfred Bruhn
Karsten Hadwich *Hrsg.*

Dienstleistungen 4.0

Band 2: Geschäftsmodelle –
Wertschöpfung – Transformation

Forum Dienstleistungsmanagement

 Springer Gabler

Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt

Pascal Bühler & Peter Maas

Kurzzusammenfassung:

Die Digitalisierung treibt den disruptiven Wandel der Märkte voran und führt zu einem akuten Transformationsbedarf etablierter Dienstleistungs-Geschäftsmodelle. Dieser Beitrag ergründet über welche Prozesse technologische Entwicklungen zu einer Transformation der Märkte führen und analysiert die Implikationen für gewachsene Dienstleistungs-Unternehmen. Ziel ist es, verantwortlichen Führungskräften eine Orientierung zu bieten, welche strategischen Entscheidungen im Rahmen eines Re-Designs von Geschäftsmodellen getroffen werden müssen.

1.	Digitalisierung: Hype oder fundamentale Veränderung des Dienstleistungssektors.....	3
2.	Die digitale Transformation von Märkten mit Beispielen aus der Assekuranz	3
2.1	Megatrend „Digitalisierung“	3
2.2	Technologie ermöglicht differenziertere Interaktionsformen und neue Geschäftsmodelle	5
2.3	Alltagswelten verändern sich nachhaltig und transformieren Märkte und Wettbewerb 6	
2.4	Der Kunde wird zum Treiber der Märkte.....	9
3.	Dimensionen der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen.....	12
3.1	Wettbewerbsvorteil durch ein führendes Value-Design	13
3.1.1	Zugang zum Kunden: Offline vs. Online	13
3.1.2	Art der Kundeninteraktion: Persönlich vs. Unpersönlich.....	15
3.1.3	Differenzierung der Leistung: Standardisiert vs. Individualisiert	16
3.2	Wettbewerbsvorteil durch ein optimales Organisations-Design.....	16
3.2.1	Organisationsstruktur: Bürokratie vs. Adhokratie	16
3.2.2	Wertschöpfungsstruktur: Integriert vs. Vernetzt.....	17
3.2.3	Strategieprozess: Top-Down vs. Emergent	18
3.2.4	Innovationsprozess: Inside-Out vs. Outside-In	19
3.2.5	Arbeits- und Führungskultur: Autoritär vs. Demokratisch	20
3.2.6	Risikokultur: Kontrollorientiert vs. Risikoorientiert.....	20
3.3	Auswirkungen auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen.....	21
	Literatur	24

Autoren:

Pascal Bühler

Doktorand und Projektleiter Digitale Transformation,
Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW – HSG), Universität St.Gallen

Peter Maas

Mitglied der Direktion,
Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW – HSG), Universität St.Gallen

Wir bedanken uns bei Philippe Klöti, Student der Universität St.Gallen für seine wertvolle
Mitwirkung an unserem Beitrag.

1. Digitalisierung: Hype oder fundamentale Veränderung des Dienstleistungssektors

Die Entwicklung digitaler Technologien sowie deren Einsatz geniessen heutzutage eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Aufgrund des medialen Hypes rund um die Begriffe Digitalisierung, digitale Transformation oder Industrie 4.0 erheben sich kritische Stimmen zum Ausmass und der Gültigkeit der Disruption. Nicht zu bestreiten ist allerdings, dass sich unser Alltag in Bezug auf die Art, wie wir kommunizieren und uns organisieren als auch wie wir uns als Kunden verhalten fundamental verändert hat. So informieren wir uns auf TripAdvisor über den geplanten Besuch im Restaurant. Im Anschluss begleichen wir die Rechnung via Apple Pay, bestellen mobil ein fahrerloses UBER-Taxi (noch in der Testphase, aber bereits zugelassen) und fahren in die auf Airbnb gemietete Unterkunft, welche noch kurz vor dem Schlafengehen auf Snapchat geteilt wird. Diese anhand des Beispiels illustrierte Verhaltensveränderung des Kunden lässt neue Unternehmen mit einer Unternehmensbewertung jenseits der Milliardenmarke, sogenannte Unicorns, entstehen, welche immer stärker den Alltag zu dominieren versuchen. Instagram, ein 2010 gegründeter Online-Dienst zum Teilen von Fotos und Videos wurde 2012 für eine Milliarde Dollar von Facebook gekauft. Das Unternehmen hatte zu diesem Zeitpunkt 12 Mitarbeiter. Im gleichen Jahr stellte Kodak, der marktführende Hersteller für fotografische Ausrüstung, einen Insolvenzantrag. Die aktuellen Marktentwicklungen und die Unklarheit, welchen Einfluss die digitale Transformation auf Märkte und Unternehmen ausüben wird, führen zu Verunsicherung und einem erhöhten Bedarf an Orientierungswissen.

Der folgende Beitrag bietet Führungskräften in traditionellen Dienstleistungsunternehmen einen strategischen Orientierungsrahmen, der die Umwälzung der Märkte im Zuge technologischer Entwicklung erklärt und aufzeigt, welche Fragen sich im Rahmen der Transformation von Dienstleistungsgeschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt stellen. Folgende Forschungsfragen stehen dabei im Zentrum:

- Über welche Prozesse führen technologische Entwicklungen zu einer digitalen Transformation der Märkte?
- Welche Implikationen hat die digitale Transformation der Märkte auf traditionelle Dienstleistungsunternehmen?
- Welche strategischen Entscheidungen müssen im Rahmen des Re-Designs des Geschäftsmodells getroffen werden?

2. Die digitale Transformation von Märkten mit Beispielen aus der Assekuranz

2.1 Megatrend „Digitalisierung“

Obwohl das Interesse am Thema „Digitalisierung“ insbesondere in den Tages- und Fachmedien hoch ist, wird auf die Bedeutung dieser Begrifflichkeiten nur geringfügig eingegangen (Wade 2015). Mitunter ein Grund dafür ist, dass die Forschung zum Phänomen „digitale Transformation“ noch am Anfang steht. Forschungsergebnisse sind nach wie vor rar und auf einzelne Teilfragen spezialisiert, wie beispielsweise die Befähigung des Kunden durch das Internet (Wathieu et al. 2002), die Veränderung der Interaktionswege (Lemon & Verhoef 2016) oder die Privacy im Rahmen des E-Commerce (Belanger 2011). Im englischen Sprachgebrauch lässt sich Digitalisierung gemäss dem Oxford Dictionary in „digitization“ übersetzen, welche den technischen Umwandlungsprozess von analogen zu digitalen Daten

im Rahmen der Datenverarbeitung beschreibt. Der englische Begriff „digitalization“ hingegen umfasst die Veränderung unserer Alltagswelten durch digitale Interaktion, digitalisierte Servicedienstleistungen und physischen Produkten, welche uns Zugang zu den virtuellen Welten ermöglichen. Im deutschen Sprachgebrauch gibt es diese Unterscheidung nicht. Digitalisierung wird umgangssprachlich zuweilen für beide Bedeutungsinhalte gebraucht. Um eine Unterscheidung zwischen dem technischen Umwandlungsprozess und der Veränderung der Alltagswelten zu ziehen, verwendet der Beitrag den Begriff „digitale Transformation“. Dabei bezieht sich der Beitrag einerseits auf Märkte, um auf die Veränderungskraft hinzuweisen, durch die technologische Entwicklungen das Verhalten von Konsumenten verändern können und somit Märkte neu gestalten, und andererseits auf Geschäftsmodelle, was den Prozess des Wandels der Organisationsstrukturen, des Wertschöpfungsprozesses und der Value Proposition beschreibt.

Obwohl die technologische Entwicklung einen weitgehenden Einfluss auf unseren Alltag ausübt, wäre es zu trivial, die gegenwärtigen Veränderungen lediglich auf einen Megatrend zurückzuführen. Vielmehr existiert eine Reihe von Megatrends, welche unsere derzeitige gesellschaftliche Entwicklung treiben (Maas et al. 2015). Megatrends beschreiben langfristige, substantielle Veränderungen unserer realen und virtuellen Umwelten, der Strukturen und Prozesse unserer Gesellschaft sowie unserer Werte und Verhaltensweisen. Dabei bedingen, verstärken oder verlangsamen sich die Megatrends untereinander. Insbesondere die Megatrends „Vernetzung“ und „Individualisierung“ sind eng mit der digitalen Transformation verknüpft. Die Vernetzung beschreibt die wachsenden technologischen Strukturen, aber auch die Neubildung von Gemeinschaften, ausgehend von sozialen Plattformen, auch bekannt unter dem Begriff Neo-Tribalism (Maffesoli 1996). Communities haben Einfluss auf die Informationsbeschaffung von Kunden, die schnellere Verbreitung von Kundenbedürfnissen und die Machtverhältnisse zwischen Kunde und Unternehmen. Sie tragen somit zur Veränderung des Kundenverhaltens im Zuge der digitalen Transformation bei.

Der Megatrend „Individualisierung“ wird durch die Jagd nach Selbstbestimmung, Individualität und Identität definiert. Täglich werden wir mit einer Vielzahl möglicher Optionen und Entscheidungen konfrontiert. Diese Optionenvielfalt bildet die Grundlage der Selbstverwirklichung eines jeden Individuums. Um in der Masse und Schnelllebigkeit von Informationen wahrgenommen zu werden, zelebrieren wir unsere Identität mit Selfies vom Urlaub, LinkedIn-Posts der neuen Stelle, die wir angetreten sind oder beim Gespräch über die neuesten Superfoods. Technologie ermöglicht dabei eine immer weitergehende Individualisierung auch über soziale Netzwerke hinaus. Der Trend zur Individualisierung wird beispielsweise bei der Benutzung der Online-Kartendienste ersichtlich. Beim Navigieren innerhalb der Applikation Google Maps werden wir automatisch ins Zentrum der Karte gerückt. Die geozentrische Weltansicht transformiert sich zu einer egozentrischen Perspektive (Schneider 2015).

Dabei konkretisieren sich Megatrends aus Spannungsfelder und führen jeweils auch eine gegenteilige Entwicklung mit sich, beziehungsweise einen Gegentrend (Maas et al. 2015). Trend und Gegentrend bilden die Pole, in deren Spannungsfeld die Zukunft geformt wird. Um die Entwicklung der Märkte zu verstehen, ist es deshalb notwendig, die digitale Transformation auch als Produkt dieses Spannungsfeldes zu betrachten. So ist die gegenwärtige digitale Transformation Ursache verschiedener Gegentrends. Die Unverbindlichkeit und Anonymität der Online-Beziehungen führt beispielsweise zu einem

zunehmenden Bedürfnis nach persönlicher Offline-Interaktion. Auch führt die ständige Erreichbarkeit durch die Vernetzung zur Suche nach Möglichkeiten für eine kurze Zeit der Always-On-Kultur zu entfliehen.

2.2 Technologie ermöglicht differenziertere Interaktionsformen und neue Geschäftsmodelle

Wir befinden uns in einer Welt, in der unser Alltag massgeblich von digitalen Technologien geprägt wird. Technologie wird dabei zunehmend als Teil unserer natürlichen Umgebung wahrgenommen und verändert unser Verhalten. Dabei entfalten sich die Potentiale digitaler Technologien eben erst noch. Während Informationstechnologie in den 1980er Jahren noch weitgehend von unserem Privatleben getrennt und nur im Büro verfügbar war, haben wir heute beinahe schon ein intimes Verhältnis zu unseren Smartphones. Das Smartphone ist für das Individuum der Hauptzugang für die private Kommunikation, die Informationssuche, Transaktionen oder die geschäftliche Korrespondenz. Die kürzlich getätigte Umstellung von Googles Suchalgorithmus hin zu einer Priorisierung mobile-optimierter Webseiten unterstreicht die Bedeutung des mobilen Zugangs.

Die Vervielfältigung der Interaktion zwischen Privatpersonen und Unternehmen ermöglicht Unternehmen, neue differenziertere Interaktionsformen zu finden. Es kommt allerdings nicht zu einem vollständigen Ersatz von traditionellen durch neue Formen. Die digitalen Interaktionsformen ergänzen lediglich das heutige Angebot. Bereits heute ist sichtbar, dass Kunden zukünftig nicht mehr länger zwischen On- und Offline unterscheiden. Die sogenannte virtuelle Welt wird zunehmend Teil des normalen Lebens werden. Dies bedeutet, der Kunde bedient sich desjenigen Zugangswegs, welcher ihm unter Berücksichtigung seiner Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssituation am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint – unabhängig davon, ob dieser On- oder Offline ist. Jeder Kundentypus hat dabei unterschiedliche charakteristische Bedürfnisse hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen und Beziehungen. Diesen Zugangsweg kann er durchaus innerhalb eines aktuellen Dialogs ändern, wobei er stets erwartet, dass zu jeder Zeit jegliche Information, welche er dem Unternehmen schon mitgeteilt hatte, verfügbar ist. Kunden werden nicht mehr akzeptieren, dass sie wiederholt gleiche Informationen weitergeben müssen.

Die Veränderung der Zugangswege in allen Phasen der Customer Journey lässt sich mittlerweile auch in eher langsam transformierenden Branchen, wie der Assekuranz gut erkennen. In einer Befragung von Führungskräften in der Versicherungswirtschaft im deutschsprachigen Raum prognostizieren die Befragten, dass die Interaktion mit ihren Kunden in fünf Jahren zu einem überwiegenden Teil digital stattfindet und zwar auf allen Stationen der Customer Journey (Abbildung 1).

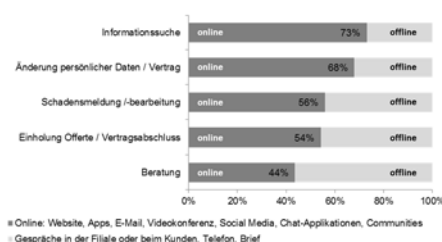


Abbildung 1: Anteil der Versicherungskunden, welche 2020 einen On- oder Offline Zugang bevorzugen aus der Perspektive von Führungskräften (n= 384), (Quelle: Maas & Bühler 2015)

Die Fähigkeit Informationen digital zu speichern, diese miteinander zu verbinden, zu interpretieren und zu automatisieren, beschleunigt die Möglichkeiten zur Entwicklung intelligenter Dienstleistungen. An der EPFL in Lausanne beispielsweise werden in den nächsten 10 Jahren 80km Bücher und Dokumente aus dem venezianischen Staatsarchiv digitalisiert (EPFL, 2016). Bislang mussten Historiker sich zu jeder Person Informationen von verschiedenen Registern und Quellen zusammensuchen, um ein Abbild seines Lebens zu bekommen. Zukünftig wird dies mit einem Klick möglich sein. Zudem kann das System alle Verbindungen zu weiteren Personen herausfiltern, was zu einem komplexen Bild der damaligen Marktwirtschaft zusammengefügt werden kann. Dadurch erhoffen sich Historiker eine Vielzahl an neuen Erkenntnisse gewinnen zu können. Zukünftig werden im Hintergrund und ohne unsere aktive Einwirkung intelligente, miteinander verbundene Geräte unseren Alltag autonom regeln. Cisco schätzt diesbezüglich im Rahmen einer Prognose, dass die Anzahl solcher Verbindungen von 15 Milliarden auf bis zu 50 Milliarden im Jahre 2020 ansteigen wird (Cisco, 2011). Die Möglichkeiten, die sich durch die intelligente Vernetzung des Internet of Everything ergeben, wie beispielsweise der selbst einkaufende Kühlschrank, werden zwar schon seit langem beschrieben, doch erst seit kurzem befinden wir uns an einem Punkt, an dem die Sensor- und Prozesstechnologie sowie die Netzwerkgeschwindigkeit und –bandbreite es ermöglichen, Leistungen mit wahrnehmbarem Mehrwert für den durchschnittlichen Kunden zu erbringen.

Die Vernetzung von Objekten und Subjekten, sowie die Verbreitung von Sensoren ermöglichen neue Geschäftsmodelle unter anderem auch in der Assekuranz. Telematiklösungen beschreiben Geschäftsmodelle mit individueller Risikoberechnung basierend auf Echtzeitdaten. So werden mittels Sensoren Kundenverhalten analysiert, um daraus ein Risikoprofil herzustellen, anhand dessen Kunden eine individualisierte Lösung mit entsprechender Prämie angeboten werden kann. Telematiklösungen sind vor allem im Bereich der Fahrzeugversicherung etabliert. Weitere mögliche Anwendungsfelder sind beispielsweise die Hausrats- und Krankenversicherung. Letztlich sollte die Sensortechnik jedoch nicht nur angewendet werden, um neue Preismodelle zu entwerfen, sondern vor allem um die Risiken im Leben eines Individuums zu minimieren, ihn etwa zu warnen, wenn Schneeglätte herrscht oder ihn bei der richtigen Ernährung zu unterstützen.

2.3 Alltagswelten verändern sich nachhaltig und transformieren Märkte und Wettbewerb

Nicht alle Dienstleistungsmärkte transformieren sich gleichermassen und in derselben Geschwindigkeit. Bislang war die disruptive Kraft, welche die digitale Transformation auf die Märkte verübt, vor allem in der Musik- und Filmbranche, der Medienbranche, der Reisebranche, dem Handel und in der Telekommunikationsbranche zu beobachten. In allen diesen Branchen mussten marktführende Wettbewerber signifikante Einbussen des Marktanteils hinnehmen während neue Wettbewerber sich etablierten. Durch die digitale

Transformation entstanden zudem neue Branchen, wie die Informationstechnologie oder Robotik.

Wird von Wandel gesprochen, ist damit oft ein linearer Prozess mit kausalen Treibern und einem zu erwartenden Outcome gemeint (Daft & Lewin 1990). Eine neue Regulation kann beispielsweise zu einer Veränderung des Marktes führen, wie beispielsweise die verschärften Liquidationsvorschriften bei Bankinstituten zu einer Konsolidierung im Markt beitragen, die Anpassung des Unternehmens an die veränderten Bedingungen hat jedoch eine klare inhaltliche und zeitliche Zielsetzung, ist demzufolge planbar und ist zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der Regulation abgeschlossen. Die digitale Transformation verhält sich anders. Die Zielsetzung der digitalen Transformation ist unklar, da die Wettbewerbsbedingungen in fünf oder zehn Jahren kaum vorhersehbar sind. Zudem ist es auch kein vorübergehendes Phänomen. Im Gegenteil, die digitale Transformation beschleunigt sich mit dem Grad der Digitalisierung der Geschäftsmodelle (Joseph et al. 2015). Das bedeutet, je höher der Grad der Digitalisierung von Geschäftsmodellen, desto grösser ist das Risiko einer Disruption der vorherrschenden Geschäftsmodelle (Berghaus et al. 2016). Um in diesem Marktumfeld langfristig bestehen zu können, bedarf es einer stetigen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Welche Märkte einer Disruption unterliegen hängt wesentlich davon ab, ob (latente) Bedürfnisse des Kunden durch neue Lösungen besser gedeckt werden können. Der Treiber der Märkte im Rahmen der digitalen Transformation ist somit nicht die Technologie an sich, sondern die durch technologische Lösungen induzierten Veränderungen der Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Kunden. So wurde die erste Internetbotschaft bereits 1969 an das Stanford Research Institute übermittelt. Das technologische Wissen Musikdateien in digitalen Formaten, wie beispielsweise MP3, zu speichern, existiert seit 1992. Im gleichen Jahr wurde IBM Simon, das erste Smartphone präsentiert. Es konnte bereits E-Mails und Faxe versenden, besass eine Kalenderfunktion und wurde über einen Touchscreen gesteuert. Dennoch begann der Siegeszug dieser Technologien viele Jahre später. Erst die Entwicklung des World Wide Web, die Einführung des iPods oder das Design des App-Ökosystems führten zur disruptiven Veränderung der Märkte. Digitale Technologien bilden das Fundament der digitalen Transformation, indem sie die Herstellung einer Reihe innovativer, wertschöpfender Produkte und Dienstleistungen ermöglichen. Die Existenz digitaler Technologien ist allerdings keine hinreichende Bedingung für den Wandel der Märkte. Entscheidend für die Veränderungskraft einer Technologie ist der Mehrwert für den Nutzer. Erst mit der optimalen Leistungserbringung für den Kunden in Form der praktischen Nutzung einer Technologie wird deren Veränderungskraft freigesetzt.

Die gegenwärtige digitale Transformation führt zu einem Paradigmenwechsel in den Märkten. Die Kategorien des klassischen Industriewettbewerbs vermögen die Entwicklung der Märkte nicht mehr abzubilden (Heuskel 1999). Wo Agilität und Flexibilität als strategische Unternehmensziele vorherrschen, kann die Branchenlogik, in der Stabilität und Planbarkeit als grundlegende Maxime gelten, den Wettbewerb nicht mehr korrekt abbilden. Wenn es jedoch nicht mehr Branchen und Produkte sind, die das Unternehmen beschreiben, worauf sollen strategische Entscheidungen und Planungen dann gründen?

Die wissenschaftliche Literatur im Bereich des Dienstleistungsmarketings ist seit etwas mehr als zehn Jahren geprägt durch einen Perspektivenwechsel zur Service Dominant Logic (Vargo & Lusch 2004; 2008). Demzufolge werden sowohl Unternehmen, als auch Kunden als individuelle Subjekte auf dem Markt betrachtet, die in Ko-Kreation Wert sowohl für das

Unternehmen, als auch für den Kunden schaffen. Unternehmen schaffen dabei keine Werte, sondern nur ein Wertangebot für den Kunden. Somit wandelt sich die Perspektive von der klassischen produktionsfixierten Logik und der damit einhergehenden Verkaufsorientierung zu einer Problemlösungsorientierung für den Kunden. Der Customer Value, die subjektiv wahrgenommene Wertschöpfung für den Kunden, rückt in den Fokus strategischer Überlegungen. Der Zweck eines Unternehmens besteht somit in der Gestaltung von Problemlösungen (Maas 2001). Folglich spielt der Wettbewerb nicht mehr zwischen Wettbewerbern innerhalb einer Branche, sondern zunehmend innerhalb eines Dienstleistungs-Ökosystems. Ein Dienstleistungs-Ökosystem ist dabei als – loses und temporäres Netzwerk verschiedener Akteure, welche gemeinsam Wertangebote kreieren und austauschen, sowie beidseitig Wert schaffen (Lusch 2011) – zu verstehen. Dienstleistungsökosysteme entstehen entlang von Bedürfniskategorien oder Alltagswelten der Kunden.

Wie die Erschaffung von Leistungen entlang eines Dienstleistungs-Ökosystems sich in der Praxis widerspiegelt, lässt sich durch einen einfachen Vergleich der Visionen von Technologiekonzernen erkennen. So existieren bereits heute Unternehmen, welche jenseits ihrer traditionellen Branchengrenzen denken und handeln. Amazon, 1994 gegründet als Online-Buchhandel (Amazon 2015) entwickelt sich entlang der Alltagswelt Wohnen zu einer digitalen Plattform für das smarte Zuhause der Zukunft (Wolf 2015). In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise Echo entwickelt, eine erweiterbare mit Sprachbefehlen und zusätzlichen Applikationen steuerbare Smart Home Plattform. Seit diesem Jahr ist Echo zudem in Ford-Fahrzeugen integriert, welche sich über die Plattform steuern lassen (Amazon 2016). Mit Echo sollen alltägliche Aufgaben wie beispielsweise die Erstellung von Einkaufslisten oder die Wiedergabe von Musik direkt über die verbale Befehlsfunktion ausgeführt werden können. Tesla sieht sich nicht als Automobilhersteller, sondern als Anbieter emissionsloser Mobilität (Tesla 2013). Nicht das Auto als Produkt wird gekauft, sondern die Leistung sich smart, schnell und emissionsarm oder gar emissionslos überall hin bewegen zu können. Durch den Kauf von Solar-City und dem Aufbau einer eigenen Batteriefabrik nähert sich Tesla diesem Ziel. UBER's Vision ist ein Lösungsanbieter rund um Mobilitäts- und Transportdienstleistungen zu sein und dies ohne ein Fahrzeug zu besitzen (Siliconangle 2015). Google will die Informationen der Welt organisieren und für alle zu jeder Zeit zugänglich und nutzbar zu machen (Google 2016).

Bei all diesen Beispielen steht die Gestaltung von besseren Wertangeboten im Vordergrund, welche dem Kunden einen deutlichen Nutzen oder Mehrwert in seinen Alltagswelten erbringen. Die Ähnlichkeit der Geschäftsmodelle besteht in der Erschaffung von digitalen Plattformen, welche dem Kunden als Zugangspunkt zur Lösung verschiedener Probleme seiner Alltagswelten dienen. Besteht beim Kunden ein Informationsbedürfnis, fragt er Google, möchte er von A nach B kommen, öffnet er UBER und will er zuhause Musik laden, ruft er Alexa (Codewort von Amazon Echo). Während der Wettbewerb in einer Branchenlogik gemäss Porter (1998) durch die Verhandlungsmacht von Käufer und Lieferant sowie der Gefahr von Substituten und neuen Unternehmen definiert wurde, wird der Wettbewerb in einer Logik der Dienstleistungs-Ökosysteme beim Zugang zum Kunden und seinen Daten entschieden.

2.4 Der Kunde wird zum Treiber der Märkte

Während sich der Wettbewerb bislang innerhalb von Branchengrenzen abgespielt hatte und in einigen Branchen sich über Jahrzehnte kaum neue grosse Wettbewerber etablieren konnten, sehen wir heute eine Vielzahl an neu gegründeten Unternehmen, wie beispielsweise sogenannte FinTechs oder InsurTechs in der Finanzdienstleistungsbranche. Viele dieser neuen Unternehmen bieten Leistungen am Schnittpunkt zum Kunden an und ermöglichen dem Kunden somit neue Zugänge zu den Märkten (Oliver Wyman & Policen Direkt 2016). Sie decken mit ihren Angeboten Bedürfnisse nach schnellen Reaktionszeiten, Transparenz, intuitiv zu verwendenden Systemen und verständlichen Produkten.

Die Entwicklung vom Anbieter- zum Nachfragermarkt resultiert in einer zunehmend fordernden Position der Nachfrager. Der Kunde konsumiert nicht mehr nur als Konsument, sondern wird zunehmend ein aktiver Akteur auf dem Markt (Harrison & Waite 2015; Kucuk 2009). Im Wertschöpfungsprozess übernehmen Kunden neue Rollen (Maas & Graf 2004). Wird Kunden die Möglichkeit gegeben, diskutieren sie aktiv mit und zeigen Schwächen im Serviceprozess auf, teilen neue Ideen und Ansichten mit dem Unternehmen oder testen neue Produkte und Servicedienstleistungen. Unternehmen und Kunden erschaffen zunehmend Wert durch Ko-Kreation. Um die vielfältigen Ressourcen des Kunden zu aktivieren, muss aber zunächst der Zugang zu ihm geschaffen werden. Dazu müssen sich Kunden mit Unternehmen identifizieren können. Anstatt einer Differenzierung in Form der funktionalen Leistungserbringung oder der Preise, muss zusätzlich eine Differenzierung über die emotionale Ebene der Kunden angestrebt werden. Produkte und Services müssen eine Geschichte erzählen und zum entsprechenden Lifestyle sowie zur Identitätsbildung des Kunden beitragen. Die Identitätsleistung eines Produkts oder Services wird zu einer dominanten Funktion in den Märkten (Bühler & Maas 2015). Den Kunden interessiert es wenig, ob eine Bank Bankdienstleistungen oder eine Versicherung Versicherungsleistungen anbietet. Es wird mit demjenigen Anbieter eine Beziehung eingegangen, mit welchem der Kunde sich identifizieren kann. Warum sollte beispielsweise ein Kunde seine Transaktionen über eine traditionelle Bank abwickeln lassen, wenn er sich doch mit Apple und dessen Bezahlungssystem Apple Pay besser identifizieren kann?

Exkurs: Wertschöpfung der Assekuranz im Zeitverlauf

Die Versicherungsmärkte durchlebten in den letzten 20 Jahren turbulente Zeiten. Nach der Marktöffnung bestanden weitgehend identische Produkte und Tarife. Der Markt wuchs kontinuierlich. Das Wertschöpfungsmodell war geprägt durch eine hohe Leistungsintegration. Um die Jahrtausendwende begannen Differenzierungsbestrebungen und die Sensibilität für den Kundenservice wuchs. Die Versicherungsunternehmen investierten in Beratungs- und Produktqualität. Die wirtschaftlichen Probleme, ausgelöst durch die Börsenverwerfungen nach der Jahrtausendwende, zwangen die Versicherer den Fokus auf die Kostenseite der Bilanzen zu legen. Dieser Perspektivenwechsel kann als Initialisierung der Industrialisierung in der Assekuranz angesehen werden. Die Heimmärkte waren zunehmend gesättigt, wodurch sich Wettbewerbs- und Renditedruck erhöhten. Infolgedessen wurden Standardisierung und Automatisierung vorangetrieben, um die Prozesseffizienz zu erhöhen.

Mit der Etablierung der mobilen Kommunikation verändert sich heute allmählich das Kundenverhalten. Kunden verlangen nach digitalen Zugangswege und einer Anpassung des Angebots an seine veränderten Bedürfnisse. Versicherungsunternehmen reagieren mit einer Fokussierung weg von den traditionellen Kernprozessen hin zu den Kundenprozessen (Maas & Bühler 2015). InsurTechs etablieren sich zunehmend an der Schnittstelle zum Kunden und erhöhen den Druck auf traditionelle Unternehmen, sich den veränderten Wettbewerbsbedingungen anzupassen.

Um den Kunden zukünftig umfassender zu entlasten, werden auf der Basis von Verhaltensdaten individualisierte Versicherungsprodukte aufkommen. Komparative Wettbewerbsvorteile werden durch bessere Kenntnisse über den Kunden und seine Bedürfnisse generiert. Dem Kunden wird ein erweitertes Dienstleistungsspektrum rund um die Alltagswelten Mobilität, Wohnen, Arbeiten, Freizeit und Besitz angeboten. Es entstehen verschiedene Ökosysteme, deren Zugang meist über digitale Plattformen erfolgt. Versicherungskonzerne reagieren mit der Konstruktion von Wertschöpfungsnetzwerken. Solche Unternehmen, die den Zugang zum Kunden nicht etablieren vermögen, konzentrieren sich auf niedrigmarginale Kernprozesse.

Haupttreiber	Deregulierung	Börsencrash	Marktsättigung	Digitale Technologien	Kundenbedürfnisse
Phasen	Öffnung des Marktes	Konzentration auf Kerngeschäft	Fokussierung auf Rendite	Ausbau der Interaktionswege	Wettbewerb um Wertdesign für / mit Kunden
	bis ~2000	bis ~2005	bis ~2012	heute	ab ~2020
Marktereignisse	<ul style="list-style-type: none"> Produkte und Tarife aus einer regulierten Welt Marktstabilität und -wachstum Konsolidierungswelle, hohe M&A-Aktivität 	<ul style="list-style-type: none"> Platzen der Internetblase Paradigmenwechsel der Marktaufsicht EK-Probleme Hohe Schaden- und Kostenquoten 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Renditedruck Industrialisierung der produzierenden Branchen Fokus auf OPEX 	<ul style="list-style-type: none"> Digitale/mobile Kommunikation Änderung des Kundenverhaltens Zunehmende Regulierung des Finanzmarktes 	<ul style="list-style-type: none"> Kunde wird Change Driver Branchenfremder Konkurrenzdruck Shared Economy: Risikotellung unter «Freunden»
Wertschöpfungsmodell	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Leistungsintegration und breites Leistungsangebot Funktionsorientierung Manuelle Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> Fokussierung auf Kerngeschäft Verschlinkung des Angebots Beibehalten der hohen Leistungsintegration 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessorientierung Standardisierung/Automatisierung Tendenzen zur Auflösung der Wertschöpfungskette 	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierung Digitale Schnittstellen zu Partnern und Kunden Fokussierung auf Prozesseffizienz und Wirksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Know-how durch Kooperation Wertschöpfungsnetzwerke Predictive Analytics Hochautomatisierte Prozesse
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Allbranchenanbieter mit dichtem Aussendienstnetz Servicequalität Produktdifferenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenmanagement erfolgreiche Turnaroundmassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Operative Effizienz Vertriebskraft und Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> Verständnis der Customer Journey Multi-Access / Multi-Offering 	<ul style="list-style-type: none"> Zugang zum Kunden und seinen Daten Erweitertes Dienstleistungsspektrum

Abbildung 2: Wertschöpfung der Assekuranz im Zeitverlauf (Quelle: Maas & Bühler 2015)

3. Dimensionen der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen

Die digitale Transformation des Marktes erweist sich als höchst komplexer und dynamischer Prozess. Dessen Ursprung liegt in der Entwicklung neuer Technologien, die es ermöglichen neue Lösungen für alltägliche Probleme der Kunden zu denken. Die disruptive Veränderungskraft der digitalen Transformation wird dann entfacht, wenn bisherige Lösungen (latente) Bedürfnisse des Kunden nicht zufriedenstellend decken konnten und neue Lösungen einen signifikanten Mehrwert darstellen. Folgende fundamentale Veränderungen auf den Märkten sind zu erwarten:

- Neue Technologien: Eine Vielzahl an neuen technologischen Entwicklungen werden die Möglichkeiten für neue Geschäftsmodelle signifikant erhöhen. Entwicklungen in der Spracherkennung, des Cognitive Computings, der Robotik und der Vernetzung versprechen die nächsten grossen Entwicklungsschritte.
- Wandelnde Bedürfnisse: Kundenverhalten und –bedürfnisse sowie technologische Innovationen bedingen sich gegenseitig. Die Entwicklungsgeschwindigkeit in der Technologie überträgt sich auf die Veränderung des Verhaltens und der Bedürfnisse. Dies ist beispielsweise beim Kommunikationsverhalten zu beobachten. Bereits wenige Jahre nach Etablierung des Massaging-Dienstes ist bei jungen Personen eine Veränderung der Kommunikationsgewohnheiten weg von der Message hin zu Voice-Nachrichten erkennbar (Hamburger 2014).
- Veränderte Rollen: Kunden betrachten sich heute bereits gegenüber Unternehmen als mindestens gleichberechtigte Akteure auf dem Markt und bringen ihre Ressourcen bei Möglichkeit auch ein. Vergrössert sich die Bedeutung der Sharing-Economy weiter, reduziert sich die Rolle des Anbieters auf die Ermöglichung der I2I-Beziehung und die Produktion komplexer Produkte.
- Mehr Wettbewerber: Branchenstrukturen verlieren zu Gunsten von Dienstleistungs-Ökosystemen rund um die Bedürfnisse der Kunden ihre Gültigkeit. Digitale Technologien und das steigende Angebot an Risikokapital ermöglichen den Einstieg von neuen Wettbewerber in den Markt.

Etablierte Unternehmen müssen sich auf diese Veränderungen einstellen, um zukünftig ihre Berechtigung auf dem Markt zu halten. Verschiedene Reaktionen auf die digitale Transformation sind auf dem Markt erkennbar. Transformationsansätze beinhalten die Gründung von Inkubatoren, Direktinvestitionen in Start-ups, die Erstellung betriebsinterner digitaler Tochterunternehmen oder die Einführung eigener digitaler Lösungen¹. Aus den bisherigen Wettbewerbsreaktionen etablierter Unternehmen können folgende zwei Erkenntnisse gewonnen werden. Einerseits konzentrieren sich etablierte Unternehmen stark auf eine evolutionäre Anpassung oder Erweiterung der bestehenden Value Proposition. Andererseits sind die Initiativen meist organisational getrennt vom Tagesgeschäft. Diese organisationale Trennung und die Konzentration der Transformation auf Produkte und Services für Kunden führen letztlich jedoch zur Entstehung eines Unternehmens mit verschiedenen internen Entwicklungsgeschwindigkeiten und -richtungen. Die digitale Transformation erfordert eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells (Westerman et al. 2011). Dabei stehen Unternehmen vor der zentralen Herausforderung sowohl das Value

¹ Eine Untersuchung zu Transformationsansätzen in der Assekuranz ist Teil eines aktuellen Forschungsprojektes am Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW – HSG).

Design gegenüber dem Kunden, als auch das Organisationsdesign vor dem Hintergrund der veränderten Marktbedingungen neu zu definieren. Unternehmen haben verschiedene strategische Handlungsoptionen sich zu differenzieren (siehe Abbildung 3). Im folgenden Abschnitt werden diese erläutert, vor dem Hintergrund der digitalen Transformation diskutiert und zu einem Orientierungsmodell zusammengefasst.



Abbildung 3: Strategische Handlungsoptionen im Value- und Organisationsdesigns

3.1 Wettbewerbsvorteil durch ein führendes Value-Design

3.1.1 Zugang zum Kunden: Offline vs. Online

Die digitale Transformation führt zu einer Ausdifferenzierung der Interaktionsmöglichkeiten mit dem Kunden. Es stehen dabei vor allem zwei Dimensionen des Value Designs im Fokus, dessen Bandbreite an Möglichkeiten sich vervielfacht hat. Einerseits ist neben den traditionellen Offline-Zugangspunkten, wie der persönlichen Beratung zu Hause oder in einer Agentur beziehungsweise einem Shop, eine Vielzahl an Online-Zugangspunkten entstanden. Andererseits führt die digitale Transformation zu zusätzlichen Möglichkeiten persönlicher oder unpersönlicher Interaktion. Im folgenden Abschnitt wird kurz auf Aspekte eingegangen, welche die strategische Positionierung zwischen Offline- und Online betreffen, bevor im nächsten Abschnitt die Differenzierung zwischen persönlicher und unpersönlicher Kommunikation diskutiert wird.

Die Digitalisierung erlaubt diverse Prozesse im Rahmen der Leistungserbringung digital abzuwickeln. Die Art und Weise der Gestaltung der Zugangswege zum Kunden stellt dabei

ein Kernthema des digitalen Zeitalters dar. Während sich Kunden in der Beziehung zu Technologie- oder Konsumgüterunternehmen an digitale Zugangswege gewöhnen, steigt der Druck auf Branchen, welche sich erst am Anfang des Aufbaus digitaler Zugangswege befinden. Für den Kunden ist die Online-Interaktion oftmals bequemer und kommt dem Wunsch nach zeit- und ortsunabhängiger Erreichbarkeit nach. Dem Kunden werden dadurch eine beinahe unlimitierte Auswahl an Optionen bereitgestellt, um eine ganz persönliche Customer Journey für Such-, Kauf- und Nachkaufphase zu kreieren (Verhoef et al. 2015). Gewohnheiten, soziodemographische und psychographische Charakteristiken als auch zeitliche und örtliche Gegebenheiten beeinflussen die Wahl des Interaktionswegs (Pieterse & Van Dijk 2007). Eine Kombination verschiedener Zugangswege sowie das Wechseln eines Zugangswegs während eines Dialogs ist heute Normalität. Eines der am häufigsten beobachtbaren Phänomene, ist das ROPO (Research Online – Purchase Offline)-Verhalten (Verhoef et al. 2007). Diese Multi-Optionalität der Zugangswege stellt Unternehmen vor vielfältige neue Herausforderungen.

Gegenwärtig wird oft von Ansätzen gesprochen, welche Online- und Offline-Zugangspunkte kombinieren, sogenannte Multi-Channel, Omni-Channel oder Multi-Offering Ansätze. Ein Multi-Channel Ansatz stellt die Erweiterung der Offline-Zugangspunkte um Online-Zugangspunkte dar. Die Zugangswege bleiben dabei einigermassen unabhängig. Dies führt in der Praxis zu vielfältigen Problemen, da Informationen über Kundenverhalten und –bedürfnisse über verschiedene Zugänge ins Unternehmen fließen, kein „Hand-over“ eines Kunden von Zugangspunkt zu Zugangspunkt definiert ist und meist interne Zielkonflikte herrschen. Beim Omni-Channel Ansatz hingegen wird die Beziehung mit dem Kunden holistisch betrachtet. Online- und Offline-Zugangswege werden integriert, um dem Kunden über die gesamte Customer Journey eine einheitliche Customer Experience zu garantieren. Der Nachteil eines Omni-Channel Ansatzes kann in einer fehlenden Differenzierungswirkung bestehen. Ein Unternehmen, welches einfach möglichst viele Interaktionswege anbietet, verliert die Möglichkeit sich von anderen Unternehmen über die Zugangswege zu differenzieren. Ein Multi-Offering Ansatz im Gegensatz erlaubt es Unternehmen, spezifisch auf den Zugangsweg zugeschnittene Dienstleistungen oder Produkte anzubieten. Der Kunde bekommt nicht nur einen optimalen Zugang zum Unternehmen, sondern Dienstleistungen werden auf Zugangswege zugeschnitten.

Eine noch radikalere Differenzierungswirkung kann durch den bewussten Verzicht auf verschiedene Zugangswege erreicht werden. Dies ermöglicht dem Unternehmen seine Identität über die Wahl der Zugangswege zu schärfen. Das Label blingberlin, ein Designer für Taschen, setzt beispielsweise konsequent auf den Verkauf in physischen Stores und verzichtet bewusst auf Online-Handel. Damit erreicht das Label nicht nur eine hohe Exklusivität, sondern stärkt auch noch den lokalen Handel, womit dem Bedürfnis nach lokaler Wertschöpfung nachgekommen wird. Auch für Dienstleistungsunternehmen gilt, die Aufmerksamkeit nicht nur den Online-Interaktionspunkten zu widmen, sondern mit den heutigen Möglichkeiten ein möglichst gutes Wertangebot für Offline-Interaktionspunkte zu kreieren.

3.1.2 Art der Kundeninteraktion: Persönlich vs. Unpersönlich

In Zusammenhang mit der Auswahl der Kundenzugangswege stellt sich für Unternehmen die Frage nach dem Ausmass an persönlicher, respektive unpersönlicher Kundeninteraktion. In verschiedenen Branchen wird intensiv in den Aufbau digitaler Kundenplattformen investiert. Dadurch wird es dem Kunden ermöglicht, Verträge selbst abzuschliessen, sich grundlegend selbst zu informieren und laufende Beziehungen selbst zu mutieren. Dies entspricht dem Bedürfnis vieler Kunden, nicht mehr für jede Vertragsänderung zu telefonieren oder in die Agentur bzw. in den Shop gehen zu müssen. Gleichzeitig ist auch ein Gegenteil ersichtlich. Explizit junge Menschen schätzen oftmals die persönliche Beratung, um sich so schnell in einem Markt zurechtzufinden. Für Unternehmen gilt es zu erkennen, dass persönliche Interaktionsweisen weiterhin eine Vielzahl an Differenzierungsmöglichkeiten aufweisen. Mit den eigenen Kunden persönlich zu kommunizieren, ihnen zuzuhören und dabei ihre Bedürfnisse akkurat zu identifizieren sowie zu befriedigen, offenbart das Bestreben, den Kunden als Individuum wahrzunehmen und dessen subjektiven Wünschen bestmöglich nachzukommen. So kann eine persönliche Interaktion mit dem Kunden einerseits dessen Zufriedenheit erhöhen und andererseits eine nachhaltige Bindung des Kunden an das Unternehmen fördern. Ein weiterer in diesem Rahmen zu thematisierender Aspekt ist die Möglichkeit des Kunden, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. So fällt es tendenziell leichter, sich mit einer persönlichen Leistungserbringung eines Mitarbeiters als mit der einer Applikation zu identifizieren.

Seit kurzer Zeit etabliert sich eine weitere Option, welche sich nicht leicht im Spektrum zwischen persönlicher und unpersönlicher Interaktion einordnen lässt: Der ChatBot. ChatBots sind bereits für verschiedene Zwecke und bei verschiedenen Unternehmen wie beispielsweise KLM im Einsatz. Ein ChatBot bietet einen Mehrwert für den Kunden, indem er den Aufwand minimiert bestimmte Probleme zu lösen oder den Kunden unterhält. Mica, The Hipster Cat Bot, bietet die Möglichkeit, sich über interessante Orte innerhalb einer Stadt zu informieren und unterhält auf eine fesselnde Art und Weise den Kunden mit lustigem Content. SPIXII, ein InsurTech soll Versicherungen simpler, zugänglicher und kundenorientierter gestalten. SPIXII funktioniert mittels einem ChatBot, welcher auf diversen Plattformen wie beispielsweise Line, Facebook Messenger, WeChat oder einer eigens programmierten mobilen Applikation verwendet werden kann. Beim ChatBot von SPIXII handelt es sich um einen intelligenten Algorithmus, welcher laut Unternehmen über die Fähigkeit verfügt, kundenspezifische Diskussionen und Problemlösungen anzubieten und sich dabei laufend zu belehren weiss. So ist der ChatBot mit einer künstlichen Intelligenz ausgestattet, welche es dem Programm erlaubt, von den Verhaltensmustern eines jeden Kunden zu lernen und dieses auch anzuwenden (Smith 2016). Wird beispielsweise ein ChatBot über den Facebook Messenger genutzt, erhält dieser Zugriff auf die seit Eröffnung des Facebook-Kontos stattgefundenen Konversationen. Ein derartiger Zugang zu Kundendaten resultiert in einem enormen Potential, die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden über die Zeit hinweg immer besser zu verstehen und massgeschneiderte, kundenorientierte Lösungen zu offerieren (Smola 2016). Möchte der Kunde sich beispielsweise über eine Reiseversicherung im Rahmen eines mehrmonatigen Aufenthaltes in Südostasien informieren, kann dies dem ChatBot kommuniziert werden. Dieser reagiert augenblicklich und fragt nach zusätzlichen Informationen, wie zum Beispiel der exakten Reisezeit oder Reisedestinationen. Gleichzeitig gratuliert der ChatBot zum Entscheid, Reisen zu gehen und wünscht dem Kunden einen angenehmen Aufenthalt, wobei dem Kunden die für die Reise notwendigen Versicherungen angeboten werden.

3.1.3 Differenzierung der Leistung: Standardisiert vs. Individualisiert

Die gegenwärtige Multioptionsgesellschaft (Gross 1994) macht sich in vielen Bereichen unseres Alltags bemerkbar. So existiert heutzutage eine Vielzahl an Konsummöglichkeiten zwischen welchen sich Konsumenten entscheiden müssen. Dabei ist es umstritten, ob die Anzahl an Optionen tatsächlich einen Mehrwert generiert. Der Mehrwert zusätzlicher Möglichkeiten kann durch die höhere Komplexität des Entscheidungsprozesses wieder relativiert werden oder gar zu einem Aufschub des Kaufs führen. Eine kleinere Auswahl an Produkten und Dienstleistungen kann weitere Vorteile für den Kunden schaffen. Entscheidet sich der Kunde für ein Produkt unter wenigen Auswahlalternativen, wird er nach dem Kauf vermindert das Gefühl wahrnehmen, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben (Schwartz 2005).

In einer digitalisierten Welt können sowohl standardisierte als auch individualisierte Leistungen einen Mehrwert bringen. Das Geschäftsmodell von Holzconnection besteht darin, die Value Proposition eines Schreiners zu digitalisieren, indem sich Regale, Tische oder Schränke völlig individuell auf einer digitalen Plattform gestalten und fertigen lassen. Der Onlineshop Zappos ermöglicht individualisierte Dienstleistungen, wie beispielsweise eine Styling-Beratung. Dazu wird ein selbsterstelltes Selfie auf Instagram mit dem Hashtag #NextOOTD hochgeladen, wobei anschliessend ein professioneller Kundenberater auf Basis des Selfies dem Style des Kunden entsprechende Produktvorschläge offeriert. Auf der anderen Seite des Spektrums befindet sich Apple. So werden im Rahmen der neuen iPhone-Reihe lediglich zwei Produkte, nämlich das iPhone 7 und das iPhone 7 Plus, produziert. Einerseits äussert sich diese Entscheidung in einer Komplexitätsreduktion auf der Produktions- und Logistikseite, andererseits reduziert Apple die Komplexität der Kaufentscheidung bis auf ein Minimum. Der Kunde wird zusätzlich an das eigens geschaffene Apple-Ökosystem gebunden, was zukünftige Kaufentscheidungen vereinfacht.

3.2 Wettbewerbsvorteil durch ein optimales Organisations-Design

3.2.1 Organisationsstruktur: Bürokratie vs. Adhokratie

Eine auf Hierarchie basierende, klassische Organisationsform wird in einer heutigen von Dynamik und Komplexität geprägten Umwelt hinterfragt. Um möglichst agil auf die Veränderungen des Marktes reagieren zu können, ist gegenwärtig ein Trend hin zu flachen, basisdemokratischen und flexiblen Strukturen zu erkennen, welche selbstorganisierend und nicht überaus formal agieren (Klaffke 2014). Dieses Phänomen geht einher mit den sich verändernden Bedürfnissen einer zukünftigen Generation von Spezialisten und Führungskräften. So fordern diese innerhalb eines partizipativen Organisationskonzept nach mehr persönlicher Verantwortung sowie Raum, um die eigenen persönlichen Stärken in das Unternehmen einzubringen (Klaffke 2014). Eine Unternehmenskultur, welche jedem einzelnen Mitarbeiter das entsprechende Vertrauen entgegenbringt, ist dabei von essentieller Bedeutung. Diese soll die intrinsische Motivation des Mitarbeitenden im Rahmen der zu erfüllenden Arbeit erhöhen und die Identifizierung mit dem Unternehmen ermöglichen.

Die Holacracy (Brinsa 2016) stellt eine Organisationsform dar, welche strukturelle Organisationshierarchien durch sich selbst organisierende Teamstrukturen ersetzen. Sie steht folglich am anderen Ende der Bandbreite strategischer Optionen. Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen werden breit auf alle Mitarbeitenden verteilt, welche nach einem

internen Leitbild der Organisation ihren Verantwortlichkeiten im Unternehmen nachgehen. Die entscheidendste Veränderung ist die Trennung von Rollen und Verantwortlichkeiten oder Tätigkeiten. Dies lässt sich am Beispiel des HR-Managers zeigen, welcher verschiedene Aufgaben, wie Akquise, Training und Ressourcenplanung zu erfüllen hat. Werden nun diese einzelnen Tätigkeiten von der Rolle des HR-Managers getrennt, spielt es keine Rolle mehr, wer diese Tätigkeiten durchführt, was letztlich dazu führt, dass keine HR-Manager mehr akquiriert werden, sondern Personen, welche die Fähigkeiten besitzen zu akquirieren, ein Training durchzuführen oder Ressourcen zu planen. Der Vorteil des Systems liegt in der Agilität. Über ein System von sich selbstorganisierenden Teams werden die benötigten Tätigkeiten kollektiv in regelmässigen Abständen neu festgelegt, um sich dem gegenwärtig stattfindenden Wandel des Marktes anzupassen. Dabei ist jedes Team einem klaren Zweck zugeordnet, hat aber die Befugnis, sich intern selbst zu organisieren, sodass es seinen Zweck bestmöglich erfüllen kann.

Eines der grössten Unternehmen, welche den Organisationsansatz Holacracy implementierte, ist Zappos, ein Onlineshop mit 1'500 Mitarbeitenden, welcher sich mehrheitlich auf den Vertrieb von Schuhen fokussiert. Die Transformation zur neuen Organisationsform wurde 2014 durchgeführt. Dabei wurde denjenigen Personen, welche sich nicht mit der Idee identifizieren konnten, eine Abgangsentschädigung offeriert (Zappos 2016). 18 Prozent oder 260 Mitarbeitende verliessen das Unternehmen (Felsoni 2016). Wie bei jedem Wandel zeigten sich auch bei Zappos Schwierigkeiten und Widerstände. Insbesondere der Verlust an Annehmlichkeiten und Macht höher gestellter Mitarbeiter hat sich als zentrale Herausforderung herausgestellt.

Dies zeigt, dass die Bürokratie, zuweilen sehr negativ besetzt, durchaus Vorteile mit sich bringt. Eine klare Rollen- und Aufgabenaufteilung, klare Verantwortlichkeiten und Richtlinien haben sich über Jahrhunderte bewährt. Die Organisationsform der katholischen Kirche beruht auf seit Jahrhunderten eingehaltenen Prozeduren und Zeitplänen. Dabei sind die Hierarchien in der katholischen Kirche klar verteilt und Abläufe strikt bürokratisch definiert. Eine rein hierarchisch konzipierte, über Jahre hinweg persistente Struktur ist insbesondere bei Extremereignissen, wie Katastrophen oder Kriegen vorteilhaft. Sie kann aber auch bei schnellen Umweltveränderungen, in Zusammenhang mit Orientierungslosigkeit helfen, schnell und strukturiert zu arbeiten.

3.2.2 Wertschöpfungsstruktur: Integriert vs. Vernetzt

Die Wertschöpfungsstruktur wurde in den letzten 20 Jahren als ein entscheidender Faktor der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens betrachtet (Melnik 2009). Dabei bedarf es einer ständigen Anpassung an die wechselnden Rahmenbedingungen des Wettbewerbs. Die Wertschöpfungsstruktur steht dabei unter dem Einfluss verschiedener Spannungsfelder, wie beispielsweise Effizienz versus Flexibilität, Kontrolle versus Fokussierung oder Individualisierung versus Standardisierung. Die Veränderung der Wettbewerbslogik durch die Etablierung von Dienstleistungs-Ökosystemen begünstigt die Entstehung von Wertschöpfungsnetzwerken. Eine Vernetzung von Unternehmen entlang des Wertschöpfungsprozesses ist nicht neu. Bereits bei der Jahrtausendwende sind durch den Trend zur Fokussierung auf einzelne Wertschöpfungsstufen eine Vielzahl von Kooperations- und Netzwerkmodellen entstanden, denen ausgehend von den Erwartungen und Bedürfnissen bestimmter Kundensegmente neue Wertschöpfungsstrukturen zugrunde liegen

(Maas 2001). Integrierte Wertschöpfungsmodelle zeichnen sich durch einen hohen Strukturierungsgrad und starre Verbindungen zwischen den einzelnen Prozessen aus. Ein Dienstleistungsökosystem hingegen besteht aus eher schwachen Verbindungen, welches es erlaubt das Wertschöpfungsnetzwerk rasch und mit niedrigem Aufwand den verändernden Bedürfnissen der Kunden anzupassen (Lusch et al. 2010).

Ein Markt, welcher dieser Vernetzung entgegensteuert und noch immer von einer relativ hohen Leistungsintegration geprägt ist, stellt die Assekuranz dar (Maas & Bühler 2015). Obwohl Versicherer unter dem Renditedruck des Kapitalmarkts die Fokussierung auf einzelne Wertschöpfungsprozesse prüften, existiert in den letzten Jahren eine Tendenz zurück zum traditionell vollintegrierten Wertschöpfungsmodell mit hoher Leistungstiefe und einem breiten Dienstleistungsangebot sowie einer starken Produktdifferenzierung. Die vertikale Integration bietet zwar Vorteile, wie beispielsweise die Kontrolle über die Wertschöpfungskette, die Verminderung von Komplexität oder die Möglichkeit zur Effizienzverbesserung. Sie könnte sich im Zuge der digitalen Transformation jedoch als Hindernis erweisen, da sich die Umweltbedingungen derzeit in einer hohen Geschwindigkeit ändern und die Flexibilität integrierter Wertschöpfungsketten eher niedrig ist.

Unter anderem wegen der fehlenden Agilität werden aktuell die etablierten Versicherer durch InsurTechs herausgefordert. Geschäftsmodelle, wie FinanceFox oder Knip bieten dem Kunden einen erleichterten Zugang zum Ökosystem Sicherheit. Die erstmals sehr einfach aufgestellten Geschäftsmodelle, die bis anhin mit einem Broker zu vergleichen sind, kreierte eine Plattform, welche dem Kunden ermöglichen seine Versicherungspolice fremder Anbieter zentral abzulegen. Mit dem Eingehen einer Geschäftsbeziehung entsteht gleichzeitig ein Mandatsverhältnis, was es den Anbietern ermöglicht Vertragsdaten ihrer Kunden einzusehen und dem Kunden eine massgeschneiderte Lösung anzubieten. Der Vorteil dieses Modells ist, dass keine Versicherungslizenz beschafft werden muss, also sozusagen die Markteintrittsbarrieren umgangen werden können. Dies ermöglicht eine rasche geographisch übergreifende Skalierung. Ist erstmals der Zugang zum Kunden gesichert, kann das Dienstleistungs-Ökosystem ausgebaut werden. In der Konsequenz bliebe für etablierte Versicherer dann nur noch die Rolle eines Zulieferers.

3.2.3 Strategieprozess: Top-Down vs. Emergent

In vielen traditionellen Unternehmen ist ein jährlicher strategischer Planungs- und Budgetprozess vorzufinden. Oftmals wird eine Strategie und ein Budget über eine mehrjährige Periode geplant, wobei die Prognosen bis in jede Abteilung hinuntergebrochen werden. Die Schwachstellen eines solchen Strategieprozesses sind die oftmals kurzfristigen Anreizsysteme für Führungskräfte und die fehlende Überzeugung bei den Mitarbeitern. Im Zuge der digitalen Transformation wird noch eine weitere Schwachstelle sichtbar: Die zunehmende Unplanbarkeit der Marktentwicklungen. Ein 5-Jahresplan mit detaillierter Budgetplanung macht kaum Sinn, wenn sich Geschäftsmodelle grundlegend ändern.

Es gibt eine Reihe verschiedener Idealtypen von Strategieprozessmodellen, welche die Entstehung emergenter strategischer Initiativen thematisieren, wie beispielsweise der „Ansatz der gelenkten Evolution“ (Lechner & Bär 2008). Dabei lenkt das Management einer Unternehmung lediglich eine Vielzahl von Initiativen, anstatt diese selbst zu initiieren und umzusetzen. Der Prozessablauf des Ansatzes der gelenkten Evolution gliedert sich

trichterförmig in einer Art Filter in die folgenden drei Abschnitte: Variation, Selektion und Retention von strategischen Initiativen. Dabei findet im Rahmen der Variation eine Exploration der vorhandenen Ideen zur Strategie statt. Diese entstehen sowohl bottom-up als auch top-down und können ihren Ursprung innerhalb oder ausserhalb der Unternehmung haben. Die vielversprechendsten Ideen werden dann im Rahmen der Selektion ausgewählt. In der Retention werden abschliessend die restlichen Ideen in das Unternehmen überführt. Wichtig dabei ist eine stetige Bereitstellung förderlicher Rahmenbedingungen (Katalysatoren) seitens des Unternehmens.

Zwischen dem Spannungsfeld eines top-down getriebenen oder emergenten Strategieprozesses ist eine Mischung beider Ansätze möglich. Die Entstehung einer Strategie weist meist verschiedene Ursprünge auf. Top-down und bottom-up sind folglich nicht unbedingt Alternativen. Strategieprozesse können in beide Richtungen laufen und sich gegenseitig befruchten. Wichtig dabei ist, dass der Entwurf einer Strategie demokratischer Natur ist, da grundsätzlich jede Person im Unternehmen an diesem Prozess beteiligt sein kann. Insbesondere in einer Zeit des digitalen Wandels ist es von grosser Wichtigkeit, die Gesamtheit aller Unternehmensteile in die Strategiearbeit miteinzubeziehen und mittels einer einheitlichen Vision zu verbinden. Dies, da für einen effektiven Organisationswandel im Rahmen der digitalen Transformation die Beteiligung und Akzeptanz aller Personen im Unternehmen gegeben sein muss.

3.2.4 Innovationsprozess: Inside-Out vs. Outside-In

Durch die digitale Transformation eröffnet sich gegenwärtig eine Vielzahl neuer Möglichkeiten hinsichtlich der Gestaltung des eigenen Innovationsprozesses. So kann beispielsweise mittels einem outside-in Ansatzes Wissen von ausserhalb der Organisation für die Entwicklung eigener Innovationen verwendet werden. Ein outside-in Ansatz ermöglicht frühzeitig Trends zu erkennen und umzusetzen, wobei Ressourcen von Kunden verwendet werden können. Gegenwärtige Beispiele eines derartigen Ansatzes werden unter Open-Innovation (Chesbrough 2003) zusammengefasst. So wird vielerorts der Lead-User Ansatz (Hippel 1986) sowie der „Crowdsourcing“-Ansatz eingesetzt (Howe 2006). Der Trend hin zum Einsatz von Crowdsourcing-Lösungen verdeutlicht sich durch die Entstehung diverser Plattformen wie beispielsweise der oder Innocentive. Das Outdoor-Bekleidungsunternehmen Mammut fand durch Crowdsourcing eine Substitutionslösung für den Reissverschluss. Ein Verschlussystem ähnlich dem eines Gefrierbeutels konnte die Ausschreibung für sich entscheiden (Gassmann 2010).

Im Gegensatz dazu werden bei einem inside-out Ansatz Ideen für mögliche Innovation von eigenen Mitarbeitern eingebracht. Bei Stage-Gate-Prozessen wird der Innovationsprozess in Stages (ex ante definierte Phasen im Innovationsprozess) und Gates (ereignisbasierte, an Leistungsziele gebundene Zäsuren mit Go/No-go-Kriterien) aufgeteilt. In einer von Digitalisierung geprägten Marktlandschaft sind solche Modelle allerdings oftmals zu zeitintensiv. So werden heutzutage oftmals Ansätze wie beispielsweise Design Thinking oder Lean-Startup verwendet. Der Lean-Startup Ansatz versucht mittels dem Leitgedanken „Build – Measure – Learn“ eine Geschäftsidee, ein Produkt oder ein Service zu Beginn möglichst schnell zu gestalten und anhand eines Prototypen (Minimum Viable Product) am Markt zu testen. Mittels Feedback können dann im Anschluss rasch notwendige Veränderungen durchgeführt werden und Rückschlüsse für weitere Massnahmen getroffen werden. Das

Unternehmen beabsichtigt folglich nicht, mit einem einwandfreien und optimal funktionierenden Produkt in den Markt zu starten. Vielmehr soll das Produkt direkt am Markt getestet werden, womit die Leistung den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden dann evolutionär angepasst werden kann.

3.2.5 Arbeits- und Führungskultur: Autoritär vs. Demokratisch

Ein in letzter Zeit oft zu hörendes strategisches Ziel von etablierten Dienstleistern ist die Unternehmensagilität. Es soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen bei Marktveränderungen rasch reagieren kann. Die Unternehmensagilität widerspricht allerdings teilweise der Logik der auf Effizienz getrimmten Konzerne. Zudem geht Agilität letztlich von jedem Mitarbeiter aus und kann nicht erzwungen werden. Vielmehr sind die organisationalen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter in ihren Denk- und Handlungsprozessen agil bleiben. Unsere heutigen traditionellen Führungsansätze wurden für bürokratisch organisierte und mechanistisch funktionierende Organisationen des Industriezeitalters designt. Organisationen stehen allerdings zukünftig vor völlig anderen Herausforderungen, wie beispielsweise dem Erzielen eines komparativen Marktwissens, der Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit und der bereits angesprochenen Unternehmensagilität. Hatte bislang Führung vor allem den Zweck den Wertschöpfungsprozess noch effizienter zu gestalten, wobei Mitarbeiter eine vordefinierte Aufgabe zu erfüllen hatten, muss sich Führung zukünftig mit der Bereitstellung eines möglichst effektiven Unternehmensumfeldes für kreative Wissensarbeiter auseinandersetzen. Die Rolle der Führungsperson definiert sich demzufolge neu über Unterstützung und Befähigung, als durch Anweisung und Kontrolle.

Die digitale Transformation verändert nicht nur Kundenbedürfnisse auf der Angebotsseite, sondern erweitert auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit und verändert die Bedürfnisse von Arbeitnehmern. Während die Generation X tendenziell mehr nach monetären Werten, Status und Macht strebte, müssen sich die Anreizsysteme für die kommende Generation an Arbeitnehmern und Führungskräften wandeln. Das Organisationsdesign eines Unternehmens in einer digitalen Welt muss eine Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeiter ermöglichen und zwar nicht nur im Sinne ihres Status, sondern vor allem in Bezug auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Zudem muss berücksichtigt werden, dass Millennials seit ihrer Kindheit einen Informationsüberfluss hatten. Sie mussten immer und immer wieder entscheiden, was sie sich näher ansehen und was sie ignorieren. Während die Generation X sich mit der Informationssuche beschäftigt hat, haben Millennials gelernt mit dem Überfluss umzugehen. Dies führt zu einer anderen Arbeitsweise, wessen das Organisationsdesign gerecht werden muss.

3.2.6 Risikokultur: Kontrollorientiert vs. Risikoorientiert

Organisationale Werte und Normen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Es lassen sich verschiedene Werte finden, welche die Innovationsfähigkeit positiv beeinflussen. Darunter befindet sich die Offenheit für und das Eingehen auf neue Ideen, die Offenheit der internen Kommunikation, die interne Kooperation zwischen verschiedenen Abteilungen, das Verantwortungsgefühl der Mitarbeitenden oder die Bereitschaft Risiken einzugehen (Hogan & Coote 2014). Insbesondere bei etablierten

Unternehmen, welche über Jahrzehnte hinweg unternehmerische Strukturen aufgebaut und Arbeitsprozesse gefestigt haben, fällt es oft schwer Geschäftsmodelle anders denken zu können. Neben einer ungenügend ausgeprägten Aussenperspektive hat sich meist auch eine kontrollorientierte Kultur etabliert. Diese determiniert das soziale Verhalten der Mitarbeitenden, sorgt für die Einhaltung verschiedener Richtlinien und optimiert folglich die Zusammenarbeit. Eine kontrollorientierte Kultur behindert allerdings auch die Entfaltung von Kreativität, welche als Basis für Innovation gilt und ein wichtiger Faktor in sich rasch wandelnden Märkten ist.

In einer operationell-orientierten Unternehmenskultur werden potentielle Risiken möglichst eliminiert. Innovationen hingegen können nur durch Eingehen von Risiken erschaffen werden. Dazu muss eine Kultur etabliert werden, welche das Eingehen von Risiken nicht nur toleriert, sondern auch fördert. Dies verdeutlicht Jeff Bezos, Gründer von Amazon: „Etwas zu erfinden, benötigt die Bereitschaft, zu scheitern und lange Zeit missverstanden zu werden.“ (Bilanz 2011).

3.3 Auswirkungen auf die Gestaltung von Geschäftsmodellen

Die Veränderung der Märkte beeinflusst die Gestaltung des Value- und Organisationsdesigns von Dienstleistungsunternehmen. Dennoch ist in einigen Dimensionen ein erheblicher strategischer Spielraum auszumachen, welcher von Führungskräften genutzt werden kann ihr Geschäftsmodell zu differenzieren. Zur Schaffung eines strategischen Orientierungsrahmens werden die diskutierten Auswirkungen der digitalen Transformation der Märkte auf das Dienstleistungs-Geschäftsmodell als Thesen zusammengefasst (Abbildung 4).

Zugang zum Kunden (Offline vs. Online)

- Vervielfältigung der Zugangswege erlaubt neue Wege in der Gestaltung der Customer Journey.
- Eine Kombination von Offline- und Online-Zugangspunkten erlaubt auf den Zugangsweg zugeschnittene Dienstleistungen (Multi-Offering Ansatz).

Art der Kundeninteraktion (Persönlich vs. Unpersönlich)

- Persönliche Beziehung werden umso mehr geschätzt. Digitale Zugangswege erlauben neue Arten persönlicher Interaktion.
- Der ChatBot stellt eine Zwischenform der Interaktion dar. Zurzeit ein Instrument, welches die Informationssuche des Kunden beschleunigen kann.

Differenzierung der Leistung (Standardisiert vs. Individualisiert)

- Durch die Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess lässt sich Service noch stärker individualisieren.
- Eine Vielzahl an Konsummöglichkeiten erhöht die Komplexität der Entscheidung.

Organisationsstruktur (Bürokratie vs. Adhokratie)

- Zur Steigerung der Agilität in einer dynamischen Umwelt ist ein Trend hin zu flachen, basisdemokratischen und flexiblen Strukturen zu erkennen
- In einem multioptionalen Alltag verschaffen fixe Strukturen Orientierung. Flexible Strukturen erfordern stärkere Verantwortungsübernahme.

Wertschöpfungsstruktur (Integriert vs. Vernetzt)

- Veränderung der Wettbewerbslogik durch die Etablierung von Dienstleistungs-Ökosystemen begünstigt die Entstehung von Wertschöpfungsnetzwerken
- Neue technologiegetriebene Unternehmen etablieren sich als digitale Plattform für den Zugang von Kunden zu Dienstleistungs-Ökosystemen.

Strategieprozess (Top-Down vs. Emergent)

- Der Nutzen einer detaillierten strategischen Planung sinkt, wenn sich Geschäftsmodelle innert kurzer Frist grundlegend ändern können.
- Ein emergenter Strategieprozess erhöht die Akzeptanz für die digitale Transformation.

Innovationsprozess (Inside-Out vs. Outside-In)

- Durch die besseren Mittel zur Integration von Kunden entsteht eine Vielzahl neuer Möglichkeiten bei der Gestaltung des eigenen Innovationsprozesses.
- Inside-Out Ansätze verändern sich in Richtung Lean-Startup. Eine Innovation wird in einer frühen Phase am Markt getestet und evolutionär angepasst.

Arbeits- und Führungskultur (Reguliert vs. Demokratisch)

- Führung muss sich zukünftig mit der Bereitstellung eines möglichst effektiven Unternehmensumfeldes für kreative Wissensarbeiter auseinandersetzen.
- Anreizsysteme für die kommende Generation an Arbeitnehmern und Führungskräften müssen sich wandeln, um attraktiv zu bleiben.

Risikokultur (Kontrollorientiert vs. Risikoorientiert)

- Eine kontrollorientierte Kultur behindert die Entfaltung von Kreativität, einer der Grundvoraussetzungen zur Geschäftsmodellentwicklung.
- Innovationen können nur durch Eingehen von Risiken erschaffen werden. Dazu muss eine Kultur etabliert werden, welche das Eingehen von Risiken fördert.

Abbildung 4: Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Dimensionen der Geschäftsmodellgestaltung

In einer ersten indikativen Befragung im Rahmen eines Workshops schätzten Führungskräfte aus der Assekuranz ihr aktuelles sowie gewünschtes Wert- und Organisationsdesign ein. Gemäss der Selbstbewertung ist das Value Design eines Versicherungsunternehmens im Schnitt unpersönlich, offline und eher standardisiert. Das Organisationsdesign kann als kontrollorientiert, bürokratisch und strikt top-down orientiert beschrieben werden. Damit

entspricht das Geschäftsmodell der Versicherer eines traditionellen, auf Effizienz getrimmten Unternehmens. Die gewünschten Veränderungen bestehen in einer stärkeren Ausrichtung auf unpersönliche, digitale Zugänge, einer Öffnung der Wertschöpfungsstruktur und einer Reduzierung der Bürokratie (Abbildung 5), hauptsächlich um dem Anspruch nach mehr Agilität und einer Vervielfältigung des Zugangs nachzukommen.

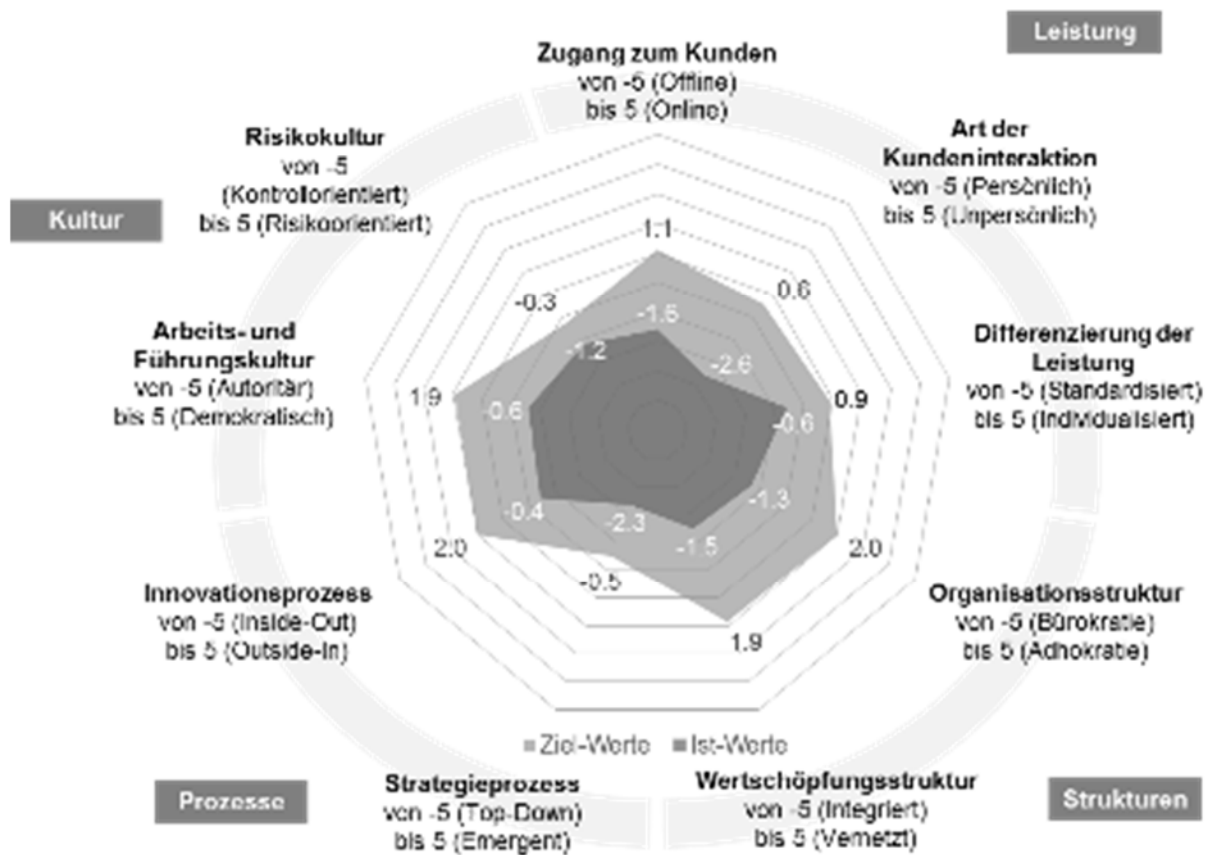


Abbildung 5: Geschäftsmodellgestaltung aus der Perspektive von Führungskräften der Assekuranz (n= 40)

Die ständigen Informationen über neue technologische Entwicklungen und die potentiellen Auswirkungen auf die Märkte und Unternehmen führen oft zu Verunsicherung von Führungskräften. Insbesondere in diesen hektischen Zeiten erwarten Mitarbeitende und Aktionäre eine starke Führung. Dazu benötigen Führungskräfte Orientierungswissen und ein tiefgehendes Verständnis über die derzeitigen Prozesse, die zu Verwerfungen auf den Märkten führten und führen können sowie die strategischen Optionen, welche im Rahmen der Geschäftsmodellgestaltung gewählt werden können. Dieser Beitrag liefert eine erste holistische Betrachtungsweise des Phänomens digitale Transformation und dient somit als Ausgangspunkt weiterer Forschung.

Literatur

Amazon (2016): 2015 Annual Report, <https://www.amazon.com/Ford-SYNC-and-Amazon-Echo/dp/B01A971JIA> (Zugriff am 20. 09. 2016)

Amazon (2016): Ford SYNC and Amazon Echo, <https://www.amazon.com/Ford-SYNC-and-Amazon-Echo/dp/B01A971JIA> (Zugriff am 20.09.2016)

AXA (2015): AXA launches Kamet, a €100m InsurTech incubator, <https://www.axa.com/en/newsroom/press-releases/axa-launches-kamet> (Zugriff am 20.09.2016)

Belanger, F./Crossler, R. E. (2011): PRIVACY IN THE DIGITAL AGE: A REVIEW OF INFORMATION PRIVACY RESEARCH IN INFORMATION SYSTEMS, in: MIS Quarterly, Vol. 35, No. 4, S. 1017-1041.

Berghaus, S./ Back, A./ Kaltenrieder, B. (2016): Digital Maturity & Transformation Report 2016, St.Gallen.

Bilanz (2011): Amazon: Stur und fokussiert, <http://www.bilanz.ch/unternehmen/amazon-stur-und-fokussiert> (Zugriff am 20.09.2016)

Bühler, P./Maas, P. (2015): I-Society: How multi-optionality is pushing individualisation in the digital age, http://www.stgallenbusinessreview.com/i-society-how-multi-optionality-is-pushing-individualisation-in-the-digital-age/#_ftn1 (Zugriff am 17.09.2016)

Bühler, P./Maas, P. (2016): Kunden transformieren die Versicherungsmärkte, in: Gassmann, O./Sutter, P. (Hrsg.): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten. Geschäftsmodelle - Erfolgsfaktoren – Fallstudien. München S. 99-113.

Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston.

Cisco (2011): The Internet of Things - How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything, http://www.cisco.com/web/about/ac79/.../IoT_IBSG_0411FINAL.pdf (Zugriff am 10.09.2016)

EPFL (2016): Venice Time Machine, <http://vtm.epfl.ch/> (Zugriff am 04.10.2016)

Feloni, R. (2016): Zappos CEO Tony Hsieh reveals what it was like losing 18% of his employees in a radical management experiment — and why it was worth it, <http://uk.businessinsider.com/tony-hsieh-explains-how-zappos-rebounded-from-employee-exodus-2016-1?r=DE&IR=T> (Zugriff am 03.10.2016)

Gassmann, O. (2010): Crowdsourcing: Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, München.

Gerald, C. K./ Doug, P./ Anh, N. P./ David, K./ Natasha, B. (2016): Aligning the Organization for Its Digital Future, Boston.

Google. (2015). Unsere Kultur – Unternehmen – Google, <https://www.google.com/about/company/facts/culture/> (Zugriff am 03.10.2016)

Google (2016), Google Unternehmen, <https://www.google.com/about/company/> (Zugriff am 10.10.2016)

Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft (edition suhrkamp), Berlin.

Hamburger, E. (2014): Apple sees voice messaging as the next wave of digital communication, <http://www.theverge.com/2014/9/11/6135613/apple-voice-messaging-ios-8-apple-watch-next-wave-of-digital-communication> (Zugriff am 26.09.2016)

Harrison, T./ Waite, K. (2015): Impact of co-production on consumer perception of empowerment, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 35, No. 10, S. 502–520.

Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen - Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt.

Hippel, E. (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, S. 791-805.

Hogan, S. J./Coote L.V. (2014): Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model, in: *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 8, 1609-1621.

Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing, <https://www.wired.com/2006/06/crowds/> (Zugriff am 03.10.2016)

Joseph, B./ Jeff, L./ James, M./ Andy, N./ Michael, W. (2015): Digital Vortex - How Digital Disruption Is Redefining Industries, http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/DBT/Digital_Vortex_06182015.pdf (Zugriff am 08.09.2016)

Klaffke, M. (2014): Generationen-Management Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze, Wiesbaden.

Kucuk, U. S. (2009): Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable, in: *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3, No. 4, S. 327–342.

Lechner, C./Bär, L. (2008): Gelenkte Evolution - Strategiearbeit in Zeiten erhöhter Unsicherheit, in *Scorecard: das Themenmagazin für Führungskräfte*, No. 2, S. 12-13.

Lemon, K. N./ Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: *Journal of Marketing In-Press*.

Lusch, R.F./ Vargo, S.L./ Tanniru, M. J. (2010): Service, value networks and learning, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 1, S. 19–31.

Lusch, R. F. (2011): REFRAMING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A SERVICE-DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE, in: *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, No. 1, S. 14-18.

Maas, P./ Bühler, P. (2015). Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt, <http://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf> (Zugriff am 08.09.2016)

Maas, P. (2001): Integriertes Dienstleistungs-Management: Auf dem Weg zum Customer Value, in: Maas, P. (Hrsg.): Von 'P' zu 'C': Customer Value als strategischer Fokus für das Management von Dienstleistungsunternehmen, St.Gallen.

Maas, P./ Cachelin, J. L./ Bühler, P. (2015): 2050 Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte, St. Gallen.

Maffesoli M. (1996): The time of the Tribes - The Decline of Individualism in Mass Society, London.

Melnyk, S./ Lummus, R./Vokurka, R./Burns, L./Sandor, J. (2009): Mapping the Future of Supply Chain Management: A Delphi Study, in: International Journal of Production Research, Vol. 47, No. 16, S. 4629–4653.

Oliver Wyman & Policen Direkt (2016): ZUKUNFT VON INSURTECH IN DEUTSCHLAND. DER INSURTECH-RADAR.

<http://www.oliverwyman.de/insights/publications/2016/jul/insurtech-2016.html#.WBTFHqFvDt> (Zugriff am 25.9.2016)

Pieterse, W./Van Dijk, J. (2007). Channel choice determinants - an exploration of the factors that determine the choice of a service channel in citizen initiated contacts, in: Proceedings of the 8th annual international conference on Digital government research: bridging disciplines & domains, S. 173-182.

Porter, M. E. (1998): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.

Schneider, R. U. (2015). Karten, in: NZZ Folio, 2015, 7, S. 12-21.

Schwartz, B. (2005): The Paradox of Choice. Why More Is Less - How the Culture of Abundance Robs Us of Satisfaction, New York.

Siliconangle (2015): Every car Uber'd: CEO shares vision beyond ride-sharing, <http://siliconangle.com/blog/2015/09/16/every-car-uberd-ceo-shares-vision-beyond-ride-sharing-dreamforce/> (Zugriff am 04.10.2016)

Smith, O. (2016): SPIXII's chatbot speaks 5 languages and wants to fix insurance, <http://www.thememo.com/2016/08/02/spixii-chatbot-insurance-speaks-5-languages-wants-to-make-insurance-more-human/> (Zugriff am 24.09.2016)

Smola, C. (2016). Good-bye Apps, Hello Chatbots?, <http://www.insblogs.com/technology/good-bye-apps-hello-chatbots/6769> (Zugriff am 26.09.2016)

Tesla (2013): Teslas Mission, https://www.tesla.com/de_CH/blog/mission-tesla (Zugriff am 04.10.2016)

Vargo, S. L./ Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 1–17.

Vargo, S. L./ Lusch, R. F. (2008): Service-dominant logic: continuing the evolution, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, S. 1–10.

Verhoef, P. C./ Neslin, S. A./ Vroomen, B. (2007): Multichannel Customer Management - Understanding the Research-shopper Phenomenon, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 24, No. 2, S. 129-148.

Verhoef, P. C./ Kannan, P. K./ Inman, J. J. (2015): From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing - Introduction to the Special Issue on Multi-channel Retailing, in: Journal of Retailing, Vol. 91, No. 2, S. 174-181.

Wade, M. (2015): Digital Business Transformation - A Conceptual Framework, <http://www.imd.org/dbtcenter-framework> (Zugriff am 26.09.2016)

Wathieu, L./ Brenner, L./ Carmon, Z./ Chattopadhyay, A./ Drolet, A./ Gourville, J./ Wu, G. (2002): Consumer Control and Empowerment - A Primer, in: Marketing Letters, Vol. 13, No. 3, S. 297–305.

Westerman, G./ Calmejane/ C. Bonnet, D./ Ferraris, P./ McAfee, A. (2011). DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS, <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations> (Gefunden am 12.01.2016)

Wolf M. (2015): What Exactly Is Amazon's Smart Home Strategy?, <http://www.forbes.com/sites/michaelwolf/2015/04/22/what-exactly-is-amazons-smart-home-strategy/#a852be546a65> (Gefunden am 26.09.2016)

Zappos (2016). Zappos Holacracy Offer, <http://www.zappos.com/wow/zappos-holacracy-offer> (Zugriff am 03.10.2016)