



**Harvard
Business
manager**

DAS WISSEN DER BESTEN

Sonderveröffentlichung
aus Heft 6/2021

DIE WIN-WIN-WIN- FORMEL

von Oliver Gassmann und Fabrizio Ferrandina

DIE WIN-WIN-WIN- FORMEL

In der vernetzten Wirtschaft treten nicht mehr einzelne Unternehmen gegeneinander an, sondern ganze Ökosysteme. Für Ihren Erfolg brauchen Sie daher faire Partner – egal ob Sie Autos, Versicherungen oder Kühe verkaufen.

VON OLIVER GASSMANN UND FABRIZIO FERRANDINA

Es begann mit Autos, Maschinen und Unterhaltungselektronik. Heute umfasst das Internet der Dinge (IoT) so ziemlich jedes Produkt, das man sich vorstellen kann: von vernetzten Sauerstoffflaschen in Krankenhäusern (von Linde) über vernetzte Kühe in der Landwirtschaft (Medria) bis hin zu intelligentem Staub - Sensornetzwerke auf Mikrometerebene erkennen Licht, Vibrationen und Chemikalien (IBM). Das IoT hat eine Brücke zwischen der physischen Welt und der Welt der Bits und Bytes geschlagen. Unternehmen können nun in Echtzeit verfolgen, wie Kunden ihre Produkte verwenden. Das verändert ihr Geschäft grundlegend: B2B wird zu B2B2C.

Dank Internetverbindung können Autohersteller nicht nur jederzeit ihr Infotainmentsystem updaten, sondern jede einzelne Codezeile in den Computersystemen ihrer Fahrzeuge. Kunden können bereits eingebaute Hardwarefeatures je-

derzeit nach dem Kauf aktivieren. So können BMW-Fahrer per Knopfdruck entscheiden, ob sie die eingebaute Sitzheizung fürs Wochenende buchen wollen - oder den ganzen Monat. Wer sie im Sommer deaktiviert, spart Geld. Für BMW vereinfacht sich die Produktion: Der Hersteller baut standardmäßig alle Funktionen in alle Autos ein. Die Freischaltung ist dann nur noch eine Frage des Geschäftsmodells.

Verschenktes Potenzial

In unserer Forschung und Beratung haben wir festgestellt, dass Unternehmen häufig auf eine von drei Arten reagieren, wenn sie sich über das Internet der Dinge Gedanken machen. Vorweg: Keines dieser drei Muster ist hilfreich.

1. In Angst erstarren. Managerinnen und Manager stufen Digitalisierung als eine Kompetenz ein, welche die „anderen“ beherrschen, wie der CEO eines mit-

telständischen Fertigungsunternehmens andeutete: „Diese digitalen Player bedrohen uns, aber Software ist nicht unsere Kernkompetenz. Wir konzentrieren uns auf unser Kerngeschäft, das nicht digital ist.“ Die Konsequenz dieser Denkweise ist, dass Unternehmen die Chancen eines vernetzten Geschäfts auslassen und erstarren wie ein Reh im Scheinwerferlicht.

2. Den Job der F&E-Abteilung übertragen. Einige Manager sehen in der vernetzten Wirtschaft eine rein technologische Angelegenheit; so übertragen sie die Aufgabe an ihre Abteilungen für Forschung und Entwicklung oder IT. Diese sollen dann Produkte entwickeln, die über Sensoren verfügen, kommunikationsfähig sind und Konnektivität für alle Prozesse bieten. Das Ergebnis sind komplexe Produkte, die teuer sind und Kunden und Kundinnen wenig Nutzen bringen. Dieses Muster ist weitverbreitet und auch als „Overengineering“ bekannt.

3. Einen Chief Digital Officer einstellen. Wenn Topmanagerinnen und -manager wenig Ahnung von einer Materie haben, delegieren sie diese häufig an Experten. Nach dem Motto: „Wir brauchen einen Chief Digital Officer, um unser Unternehmen zu digitalisieren.“

Ähnlich wie bei der Ernennung von Chief Quality Officer in den 80er und 90er Jahren werden auch neue Chief Digital Officer zunächst mit Begeisterungstürmen empfangen. Doch diese Positionen verkommen schnell zu reinen Stabsfunktionen, die bei geschäftlichen Weichenstellungen nicht mit am Tisch sitzen. Die Transformation gelingt jedoch nur, wenn sie von allen Führungskräften im Unternehmen vorangetrieben wird – sie lässt sich nicht wegdelegieren.

Warum Sie jetzt handeln müssen

Beim Internet der Dinge geht es nicht darum, Produkte einfach nur mit einer Internetverbindung auszustatten. Sie müssen Ihr komplettes Geschäftsmodell neu denken. (Ein Tool für die Geschäftsmodellentwicklung finden Sie im Kasten „Checkliste für Geschäftsmodelle im Internet der Dinge“ auf Seite 5/6; im Kasten „Wie ein Maschinenbauer sein Geschäftsmodell neu justierte“ auf Seite 7/8 finden Sie ein Praxisbeispiel.) Machen Sie sich klar: Auch Ihr Unternehmen wird sich den großen wirtschaftlichen und technologischen Trends nicht entziehen können, die dem IoT zugrundeliegen und gerade alle Branchen durchdringen. Nutzen Sie die Chance, Ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Vernetzung ist nicht die Ausnahme, sie ist die Regel. Längst sind nicht nur Menschen „always on“, sondern auch die Dinge um sie herum. Wir sind in das Zeitalter der Maschinen eingetreten, in dem Technologie allgegenwärtig ist und unser aller Leben bestimmt. Der wesentliche Treiber dafür sind die schnell und immer weiter sinkenden Kosten für Datenverarbeitung – aufgrund des Mooreschen Gesetzes, der Miniaturisierung und der Netzwerkeffekte.

Oft übernehmen Unternehmen vernetzte Produkte, die sich im Verbrauchermarkt bewährt haben – etwa iPads, die sie zur Wartung und Steuerung

schwerer Maschinen oder Produktionsanlagen verwenden. Das IoT ist dabei zu einer erheblichen Quelle der Wertschöpfung geworden. Die Marktforschung Fortune Business Insights bezifferte die Größe des globalen IoT-Marktes 2019 auf über 250 Milliarden US-Dollar. Bis 2027 soll er auf fast 1500 Milliarden Dollar anwachsen. Neue Anwendungen sind in vielen Branchen zu beobachten – zum Beispiel im Gesundheitswesen, in dem Diagnosen über das Internet, Wearables und sogar medizinische Eingriffe aus der Ferne in Zukunft eine große Rolle spielen werden.

Digitale Technologie wird zur Massware. Allem Gerede über Digitalisierung zum Trotz: Die Technologien an sich sind kein Differenzierungsmerkmal mehr. Vieles lässt sich heute leicht nachbauen, übernehmen oder mit anderen Technologien verbinden. Ein wesentlicher Grund sind standardisierte Schnittstellen, über die Unternehmen Daten und Inhalte einfacher austauschen als früher. Damit ist jeder Wettbewerbsvorteil, der sich aus einer Technologie ergibt, von sehr begrenzter Dauer. Vor zehn Jahren gab es zum Beispiel nur ein einziges großes Mobilfunksystem: den GSM-Standard. Die heutige Welt bietet mehrere Standards, aus denen Unternehmen die passendsten auswählen können (GSM, LTE, 5G, NB-IoT, Sigfox, LoRaWAN). Die Innovationszyklen werden kürzer, während das Portfolio von Technologien, die Unternehmen nutzen können, deutlich wächst.

Die Transaktionskosten sinken. Eine Banktransaktion kostete einer Untersuchung von 2018 zufolge 4 Dollar über eine Filiale, 3,75 Dollar über ein Callcenter, 0,85 Dollar über einen Geldautomaten und nur 0,08 Dollar über eine Handyapp. Der Trend geht zum Micropayment – selbst Kleinbeträge von wenigen Cents lassen sich heute wirtschaftlich abrechnen. Dafür sorgen Anbieter wie Apple Pay, Google Pay oder Twint aus der Schweiz.

Die Kosten der Zusammenarbeit sinken nicht nur zwischen Unternehmen und Kunden, sondern auch zwischen den Unternehmen selbst – und zwar in fast allen Branchen. So werden plötzlich viele neue kollaborative Geschäftsmodelle denkbar. Auch der Aufstieg der großen

Plattformunternehmen war nur möglich, weil die Transaktionskosten so stark gesunken sind.

Der Point of Sale verlagert sich. Metaportale wie Check24 und Comparis bieten die günstigsten Preise für fast alles, Immobilien, Autos und Motorräder, Telekommunikationsdienste, Kreditkarten, Hypotheken, Krankenversicherungen und viele andere Produkte. Diese Preisvergleichsplattformen verdienen an Werbung oder der Vergütung, die sie für die Weiterleitung von Kunden erhalten. Der Point of Sale liegt heute nicht mehr in den Einkaufsstrassen, sondern in den Taschen der Kunden, denn dort sind ihre Smartphones. Verkauft wird über Apps und die entsprechenden digitalen Marktplätze. Nicht nur der Point of Sale hat sich verlagert, auch der Anbieter ist nicht mehr derselbe. Versicherungen für Laptops und Fernseher werden zum Beispiel vom Handelsunternehmen verkauft. Kunden bezahlen Uber für die Fahrt, nicht den Taxifahrer; sie überweisen Geld an Netflix oder die Ticketverkaufsplattform für einen Film, nicht an den Kinobetreiber.

Die Wertschöpfung verschiebt sich. Einige Akteure in der Wertschöpfungskette gewinnen, andere verlieren. Die Musikindustrie ist ein gutes Beispiel. Im unnetzten Zeitalter, so eine Faustregel, verdienten das Verlagslabel und der Musiker je einen Dollar pro verkaufte CD. In der vernetzten Welt ist Musik sehr billig geworden, der Umsatz hat sich auf die Streamingdienste verlagert. Bei Spotify bekommt das Label 0,0016 Dollar pro gespielten Song, der Musiker nur 0,00029 Dollar. Der Rest der Abzahlung verbleibt bei Spotify als Vermittler. 2020 kam das Unternehmen auf einen Umsatz von fast acht Milliarden Euro, der größte Teil kam von Premiumabonnenten.

Ähnliche Beispiele gibt es im B2B-Bereich. Der Markt für die Wartung von Aufzügen war früher fest vergeben: Der Hersteller inspizierte, wartete und nahm Aufzüge ab. Nun sind herstellerunabhängige Unternehmen in den Markt eingetreten. Sie nutzen das IoT zur Fernüberwachung und schicken nur dann ein Serviceteam, wenn der Zustand des Aufzugs ein Eingreifen erfordert. Das Team

Der Point of Sale liegt heute nicht mehr in den Einkaufsstrassen, sondern in den Taschen der Kunden, denn dort sind ihre Smartphones.

muss nicht mal bei ihnen angestellt sein, sondern kann auch zu einem Drittanbieter gehören. Die neuen Akteure haben die direkte Geschäftsbeziehung zwischen dem Aufzughersteller und dem Gebäudeeigentümer oder -verwalter unterbrochen.

Plattformen sind überlegen, aber unglaublich schwer aufzubauen. Die meisten Managerinnen und Manager haben erkannt, dass Plattformunternehmen in vielen Branchen die Oberhand gewinnen. Der Erfolg digitaler Pioniere wie Amazon, Alibaba und Apple hat anlagenintensive Unternehmen dazu animiert, eigene Plattformen aufzubauen - Siemens mit der IoT-Plattform MindSphere, Daimler mit der Mobilitätsplattform Moovel und Trumpf mit Axoom für die Fertigungsbranche. Doch die meisten dieser Projekte scheitern, weil es nicht gelingt, genug Teilnehmer zu gewinnen.

GE prognostizierte 2016, seine IoT-Plattform Predix werde bis 2020 ein Umsatzvolumen von fast zehn Milliarden Dollar erreichen. Predix verfehlte seine Ziele grandios und gilt heute als Beispiel für GEs gescheiterte Digitalisierung. Daimler verkaufte Teile von Moovel an die Deutsche Bahn, Trumpf veräußerte seine Plattform an das IT-Unternehmen GFT. In vielen Fällen haben Branchenfremde, weil sie neutrale Akteure sind, größere Chancen, Teilnehmer für ihre Plattformen zu gewinnen. Michael Bolle, bis Juni 2021 Geschäftsführer, Chief Technology Officer (CTO) und Chief Digital Officer (CDO) bei Bosch, bringt es auf den Punkt: „Niemand will auf der Plattform eines anderen gefangen sein. Jeder will seine eigene Plattform schaffen. Das ist der Grund, warum Plattformen nicht skalieren und in den meisten Fällen scheitern.“

Die Wirtschaft organisiert sich in Ökosystemen. Ökosysteme entstehen, wenn Unternehmen kooperieren, um ein besseres Wertangebot für Kunden zu entwickeln. Sie tauschen dabei Daten aus, um Kunden die Nutzung des neuen Angebots zu erleichtern oder ihnen Mehrwert zu verschaffen - eventuell auch, um bestehende Angebote miteinander zu verknüpfen. Ein Beispiel ist das von Google gesteuerte Smart-Home-Ökosystem rund um seinen intelligenten Thermostaten Nest. Google erlaubt es den Produkten anderer Unternehmen, mit Nest zu kommunizieren. So können sich

beispielsweise Autohersteller dem Ökosystem anschließen, wenn sie ihren Kunden die Möglichkeit geben wollen, schon vor der Ankunft zu Hause die Heizung einzuschalten.

Große Ökosysteme ziehen sich über mehrere Branchen und sind bereits in den Sektoren Mobilität, Bildung, Wohnen und Gesundheit tonangebend. McKinsey schätzt, dass bis 2025 über 30 Prozent des weltweit erwarteten Umsatzes von 190 Billionen US-Dollar über die heutigen Branchengrenzen hinweg umverteilt werden. Hunderte Branchen, die bisher getrennt voneinander waren, werden sich zu 12 bis 20 übergreifenden Ökosystemen zusammenschließen.

Coopetition wird zur Norm. Ökosysteme funktionieren oft über eine Mischung aus Kooperation und Konkurrenz. Amazon und Apple kooperieren, wenn Sie Ihr neues iPhone über Amazon kaufen. Gleichzeitig sind beide Unternehmen Konkurrenten, wenn sie ihre eigenen digitalen Medienökosysteme betreiben: Apple Music versus Amazon Music. Audi, BMW und Daimler sind Konkurrenten im Premiumautomobilsektor, kooperieren aber gleichzeitig als Miteigentümer des Kartendienstes Here. Dieser erfasst unter anderem Straßennetze, Gebäude, Parks und Verkehrsmuster und soll dem Marktführer Google Maps Paroli bieten.

Das traditionelle strategische Management - wie es beispielsweise Harvard-Professor Michael Porter in den 80er und 90er Jahren lehrte - zielte darauf ab, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, etwa durch Produktdifferenzierung oder Kostenführerschaft. Die heutige vernetzte, globale Wirtschaft ist jedoch weitaus komplexer. Der Wettbewerb findet nicht mehr zwischen einzelnen Unternehmen oder Produkten statt, sondern zwischen ganzen Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen. In diesem Geflecht müssen Unternehmen sich strategisch positionieren - und herausfinden, wo und mit wem sie sich verbünden und wo und mit wem sie konkurrieren wollen.

Wenn Volkswagen die 72. Generation seiner Hinterachsen entwickelt, ist das bekanntes Terrain. Der Hersteller kennt seine Kunden, beherrscht die Technik - kurz: Er weiß, worauf es ankommt. Ein IoT-Geschäftsmodell aufzubauen ist deutlich schwieriger. Am Anfang herrscht große Unsicher-

Kompakt

DAS PROBLEM

Produkte und Dienstleistungen sind in fast allen Branchen vom Internet abhängig. Viele Unternehmen beschäftigen sich damit, ihre Produkte mit einer Internetverbindung auszustatten. Das reicht jedoch nicht aus, um sich fit für die Zukunft zu machen. Stattdessen müssen Unternehmen ihr komplettes Geschäftsmodell neu denken.

DIE NEUE GLEICHUNG

Managerinnen und Manager müssen über die Grenzen ihrer Branche hinausgehen und neue Partnerschaften schließen. Dabei müssen sie berücksichtigen, dass jedes Geschäftsmodell nicht nur ihnen selbst und den Kunden, sondern auch den Partnern in ihrem Ökosystem Mehrwert bieten muss.

DAS VORGEHEN

Unternehmen sollten vier Fragen beantworten: Wer sind unsere Kunden? Was bieten wir ihnen an? Wie setzen wir unser Angebot um? Warum ist es profitabel? Eine Checkliste aus der Innovationsforschung hilft, die wichtigsten Elemente des Geschäftsmodells zu bestimmen.

Checkliste für Geschäftsmodelle im Internet der Dinge

In den großen wirtschaftlichen Ökosystemen, die derzeit aus den traditionellen Branchen heraus entstehen, müssen Unternehmen für ihre Kunden, Partner und sich selbst einen Mehrwert schaffen.

Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell entwickeln, sollten Sie vier Fragen beantworten: Wer sind die Kunden? Was bieten Sie den Kunden an? Wie setzen Sie dieses Angebot um? Warum ist das Geschäftsmodell profitabel? Mit anderen Worten: Gehen Sie auf den Zielmarkt, das Wertversprechen, die Lieferkettenarchitektur und das Ertragsmodell ein. Dies ist der Kern unseres Tools.

Die Antworten ergeben sich nicht von selbst. Aus unserer Forschung zu Geschäftsmodellinnovationen wissen wir,

dass Sie für sich in einigen Bereichen Klarheit haben müssen, damit Ihr Projekt schlüssig ist und Erfolg haben kann. Diese Bereiche gruppieren sich um den Kern herum. Gehen Sie sie der Reihe nach durch.

Bei **Positionierung** notieren Sie zunächst Ihre Mission, etwa: „Wir wollen den Erfolg unserer Kunden durch die Bereitstellung von [Dienstleistung/Produkt] erleichtern.“ Ergänzen Sie dies dann, indem Sie sich in die Lage Ihrer Kunden versetzen, beispielsweise: „Ich kaufe [dieses Produkt] anstelle von [dem Produkt eines Konkurrenten], weil [der komparative Vorteil unseres Produkts], der durch [Fakten] belegt ist.“

Im Feld für die **nötigen Kompetenzen** unterschätzen Unternehmen meist den

Bedarf an externen Kompetenzen – gerade bei branchenübergreifenden Ökosystemprojekten. Ein typischer Fehler besteht darin, für die Software keine Partner zu suchen. Eine robuste IT ist für gemeinsame Geschäftsmodellprojekte heutzutage unerlässlich. Sie zu entwickeln übersteigt jedoch meist die Fähigkeiten einzelner Unternehmen.

Indem Sie Ihre **Annahmen** explizit aufschreiben, klären Sie zunächst, was gegeben sein muss, damit Ihr Geschäftsmodell funktioniert. Im nächsten Schritt schreiben Sie hier Ihre Methoden auf, um die Annahmen zu überprüfen. Beginnen Sie mit der wichtigsten Annahme. Planen Sie Ihr Geschäftsmodell um, wenn sich Annahmen als falsch herausstellen.

heit angesichts der Vielzahl verfügbarer Technologien, Funktionalitäten und Plattformen. Managerinnen und Manager sollten sich an einem Grundsatz orientieren: Ihr Ziel muss stets sein, einen Mehrwert zu schaffen.

Produkte plus Sensoren und Vernetzung in Kombination mit der richtigen Analytik können ein Unternehmen in die Lage versetzen, diesen Mehrwert zu schaffen. Zum einen für die Kunden – zum Beispiel eine bessere Nutzererfahrung, mehr Komfort oder niedrigere Kosten – und zum anderen für das Unternehmen, zum Beispiel durch niedrigere Wartungskosten, höhere Mitarbeiterzufriedenheit oder mehr Sicherheit. Beispiele sind:

- **Der Maschinenbauer Trumpf:** Seine Laserschneidmaschinen lassen sich über das IoT aus der Ferne überwachen, steuern und einstellen. Der Mehrwert für die Kunden sind leistungsfähigere Maschinen, bessere Prozessqualität und weniger ungeplante Ausfallzeiten. Der Hersteller profitiert, weil er seine intelligenten und vernetzten Maschinen zu höheren Preisen verkaufen kann. Zudem zeigen sich die Kunden loyaler. Schließlich gewinnt das Unternehmen für seine Forschung und Entwicklung noch in Echtzeit Erkenntnisse

darüber, wie Kunden seine Maschinen einsetzen.

- **Der Werkzeughersteller Hilti:** Mit seiner On!Track-Software können Bauunternehmen ihre Betriebsmittel digital verwalten. Dazu werden Geräte, Werkzeuge und andere Arbeitsmittel digital erfasst und mit RFID-Tags ausgestattet. Eine Datenbank in der Cloud enthält alle wichtigen Informationen wie Standort, Produktspezifikationen und Wartungstermine. Der Kundennutzen liegt in geringeren Beständen, niedrigeren Kosten, besserer vorbeugender Wartung der Werkzeuge, weniger Ausfällen, sicherer Dokumentation, Echtzeitstandortverfolgung der Werkzeuge und höherer Sicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Wert für Hilti besteht darin, dass das Unternehmen seine Kunden besser kennenlernt und nachvollziehen kann, welche Werkzeuge sie wie oft einsetzen. On!Track-Kunden sind im Vergleich zu anderen Kunden außerdem profitabler und loyaler.

Einen Mehrwert für die Kunden und das eigene Unternehmen zu erzielen ist die Grundvoraussetzung für kommerziell erfolgreiche Innovationen. In einer kooperativen, vernetzten Wirtschaft reicht das allein allerdings nicht mehr aus. Die Defi-

inition des Mehrwerts muss hier nämlich auch den Wert für die Partner im Ökosystem umfassen.

Die Win-win-win-Formel lautet:

Kundenwert
+ Unternehmenswert
+ Partnerwert
= Mehrwert in Ökosystemen

Die Partner innerhalb eines Ökosystems können vielfältig sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Über zum Beispiel: Obwohl das Unternehmen keine eigenen Autos besitzt und keine eigenen Fahrer beschäftigt, wurde es zu einem der erfolgreichsten Mobilitätsanbieter der Welt. Aber Uber braucht seine Fahrer genauso wie seine Kunden, daher sind sie wichtige Partner in seinem Ökosystem. Das ist eine Herausforderung. Zahlreiche Fahrer in Boston nutzen sowohl die Uber-Plattform als auch die Plattform von Lyft, dem härtesten Konkurrenten.

In Spitzenzeiten nach Feierabend, an Freitag- und Samstagabenden sowie bei Großveranstaltungen und Festivals übersteigt die Nachfrage nach Mobilitätsdienstleistungen das Angebot an Fahrern und Fahrerinnen. Uber reagiert, indem es seine Fahrpreise erhöht, um mehr Fahrer auf die Straße zu locken. Mit anderen

WAS DIE KUNDEN BRAUCHEN

GAINS (GEWINNE)

Was würde für die Kunden einen Gewinn bedeuten?

PAINS (PROBLEME)

Was sind die Probleme der Kunden?

WIE WIR GELD VERDIENEN

EINNAHMEN

Was erlösen wir durch unser Angebot?

KOSTEN

Was geben wir für das Angebot aus?

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

GAIN CREATOR (GEWINN SCHAFFEN)

Wie schaffen die geplanten Produkte und Dienstleistungen einen Gewinn für die Kunden?

PAIN RELIEVER (PROBLEM LÖSEN)

Wie lösen die geplanten Produkte und Dienstleistungen ein Problem der Kunden?

POSITIONIERUNG

UNSERE MISSION

Wie lautet unsere Mission?

DIE NÖTIGEN KOMPETENZEN

Definieren der Kernkompetenzen [„Wir können ...“] und der benötigten Partnerkompetenzen [„Wir brauchen/müssen ...“].

WIR KÖNNEN ...

WIR BRAUCHEN/MÜSSEN ...

NEUES GESCHÄFTSMODELL

WER?

WAS?

WARUM?

WIE?

UNSERE ANNAHMEN
Welche Annahmen treffen wir?

WIE WIR SIE TESTEN
Wie überprüfen wir unsere Annahmen?

Quelle: BMI-Lab

Worten: Uber erhöht den Partnerwert. Das Gleiche macht das Unternehmen, wenn die Opportunitätskosten der Fahrer steigen - in Zeiten also, in denen sie eigentlich viel lieber etwas anderes tun würden als zu arbeiten, zum Beispiel an Silvester oder Weihnachten.

Uber nutzt auch Daten zu einzelnen Kundinnen und Kunden. Wenn beispielsweise der Akku eines Smartphones zur Neige geht und eine Uber-App in den Energiesparmodus schaltet, deutet dies auf eine höhere Zahlungsbereitschaft hin. Dann, so das Kalkül,

muss sich ein Kunde schnell entscheiden und zahlt gern mehr für eine Fahrt. Der Algorithmus für die dynamische Preisgestaltung basiert auf maschinellem Lernen und berücksichtigt eine Reihe weiterer Variablen wie Streckenzeit, Entfernung, Verkehrslage, histori-

Wie ein Maschinenbauer sein Geschäftsmodell neu justierte

Das deutsche Familienunternehmen

Haver & Boecker (H&B) besteht schon seit dem Jahr 1887. Der Hauptsitz ist im westfälischen Oelde in der Nähe von Gütersloh. Dort befinden sich seit der Gründung eine Drahtweberei und seit 1925 eine Maschinenfabrik. H&B ist heute weit mehr als das: Der Mittelständler betreibt mehr als 50 Tochterunternehmen und rund 150 Vertretungen auf der ganzen Welt. Seine Produkte und Maschinen kommen in technisch anspruchsvollen Gebieten beispielsweise in der Chemie-, Kunststoff- und Automobilindustrie sowie der Luft- und Raumfahrt zum Einsatz.

Haver & Boecker wusste um die Bedeutung seiner Maschinendaten und suchte nach Wegen, mit ihrer Hilfe sein Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Dem Unternehmen war bekannt, dass seine Maschinen oft nicht optimal genutzt wurden. Kunden veränderten wichtige Einstellungen, das Personal an den Maschinen

wechselte, die Wartung funktionierte nicht optimal – all das konnte die Leistung der Maschinen verringern. H&B hatte deshalb ein Team von Beratern aufgebaut, das Kunden anrufen konnten, um ihre Maschinen wieder zu optimieren.

Diese Dienstleistung wollte Haver & Boecker automatisieren, um sie **effizienter anbieten und skalieren** zu können. Ziel des Projekts war, den weltweiten Maschinenpark zu vernetzen und einen „Digital Twin“ (auf Deutsch „digitaler Zwilling“ – eine Darstellung eines realen Objekts oder Prozesses in der digitalen Welt) zu erstellen. Dies sollte das Unternehmen in die Lage versetzen, seine Maschinen besser zu überwachen und besser zu verstehen, wie sie von den Kunden genutzt wurden. Zudem sollte eine Plattform entstehen, auf der alle Daten einliefen, sowie ein Geschäftsmodell, mit dem sich die Erkenntnisse monetarisieren ließen. Das Unternehmen nutzte für sein Innova-

tionsvorhaben unsere Checkliste – rechts sehen Sie, wie das Projektteam die einzelnen Felder ausfüllte.

Das Ergebnis: **Anhand der Daten erkannte** H&B, dass die Effizienz seiner Maschinen bei fast der Hälfte der Kunden nur bei 70 Prozent oder weniger lag. Statt auf Kunden zu warten, die sich mit Problemen an den Hersteller wandten, geht H&B nun selbstständig auf sie zu und bietet Lösungen an, um die Effizienz zu steigern. Dieser Service kostet die Kunden keinen Cent zusätzlich, vielmehr teilen sie sich mit dem Hersteller die Gewinne: H&B stellt einen Prozentsatz des zusätzlich erwirtschafteten Umsatzes in Rechnung, wenn die Maschine durch die Optimierung einen festgelegten Effizienzgewinn verzeichnet. Falls nicht, entstehen den Kunden keine Kosten. Das ist allerdings selten: H&B kann dank der verfügbaren Daten die Kosten und den Nutzen eines jeden Einsatzes im Vorhinein ziemlich exakt berechnen.

sche Daten, Wettervorhersagen, Feiertage und globale Ereignisse. Über kann so den Mehrwert zwischen Kunden, Partnern und sich selbst effizient und in Echtzeit verteilen.

Wie Sie an gute Daten kommen

Ein vernetztes Unternehmen ist immer auf Daten angewiesen. Viele Daten sind heute sehr einfach zu bekommen – etwa Wetter- oder Verkehrsdaten. Und nicht nur die: Die digitale Welt erfasst Daten über das, was wir denken – in den drei Millionen E-Mails, die wir pro Sekunde verschicken. Sie erkennt, was wir fühlen – über die 35.000 Likes pro Minute auf Facebook. Sie zeichnet unsere Bewegungen auf – über das GPS unserer Milliarden Smartphones. Auf unseren Handys sammeln Apps unermüdlich weitere Daten, und es werden mehr: Pro Minute werden allein in Apples App Store 47.000 Apps heruntergeladen. Im Durchschnitt hat jedes dieser Programme sechs Tracker, um die Nutzung aufzuzeichnen. Die digitale Welt verfolgt auch, was wir suchen: Bei Google gehen über zwei Millionen Suchanfragen pro Minute ein.

Das Problem: Die meisten dieser Daten bringen keinen geschäftlichen Mehrwert. Das Gleiche gilt für viele Informationen, die smarte Produkte ihren Herstellern liefern. Ein Audi A8 generierte bereits im Jahr 2014 mehr als 2000 Datenpunkte. Eine Windkraftanlage von Siemens enthält heute 300 Sensoren, die 200 Gigabyte pro Tag an Siemens übertragen – und weltweit sind 10.000 solcher Anlagen im Einsatz. Für Wartungszwecke sind diese Daten sicherlich hilfreich. Die Frage ist: Helfen sie auch, ein neues Geschäftsmodell über Unternehmensgrenzen hinweg zu entwickeln?

Der eigentliche Engpass liegt im Zugang zu den relevanten Daten für Ihr Geschäft. In einem umfassenden Ökosystem sind Sie dazu auf Ihre Partner angewiesen. Diese müssen ihre Daten mit Ihnen teilen. Im Geschäftsleben ist das eine große Herausforderung. Konkurrierende Unternehmen teilen ihre Daten normalerweise nicht. Zum Erfolgsfaktor in der vernetzten Wirtschaft wird so etwas reichlich Digitales: Sie müssen Vertrauen aufbauen – und Ihren zukünftigen Partnern überzeugend darlegen, dass das Teilen wich-

tiger Informationen für alle von Vorteil ist.

Vertrauen schafft man durch Transparenz und dadurch, dass Sie Ihren Partnern immer wieder eine Opt-out-Option anbieten. Der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs legte viel Wert darauf, dass Kunden ihre Einwilligung zur Datennutzung jederzeit zurückziehen konnten. Er sagte: „Frag sie. Frag sie jedes Mal. Bring sie dazu, dass sie dir sagen, du sollst mit dem Fragen aufhören, wenn es sie nervt. Sag ihnen genau, was du mit ihren Daten vorhast.“ Apple erhebt nur Daten, wenn sich dafür der Service für den Nutzer verbessert. Und auch das kann der Nutzer selbst entscheiden. So haben Apple-Kunden ein großes Vertrauen in das Unternehmen entwickelt und teilen freiwillig viele Daten.

Im B2B-Kontext bauen Geschäftspartner häufig Digital Trust Center auf, um Vertrauen zu schaffen. Für viele datensensitive Unternehmen wie Bosch, IBM und Siemens wäre das Geschäftsmodell ohne solche Maßnahmen gar nicht vorstellbar. Der Cloudanbieter Salesforce unterstreicht auf seiner Website die Bedeutung von Vertrauen: „Unser gesamtes Unternehmen basiert auf Sicherheit und

WAS DIE KUNDEN BRAUCHEN

GAINS (GEWINNE)

- Höhere Produktion
- Weniger Ausschuss
- Seltenerer Ausfälle
- Geschulte Maschinenführer, die die Leistung kontinuierlich verbessern

PAINS (PROBLEME)

- Schlechte operative Leistung von Verpackungsmaschinen nach mehreren Betriebsjahren
- Eigene Maschinenführer können Leistungsabfälle nicht erkennen und das System ohne Schulung nicht optimieren

WIE WIR GELD VERDIENEN

EINNAHMEN

- Schulungsgebühren
- Wertbasiertes Preismodell für Beratungsdienstleistungen, das sich an Leistungsverbesserungen orientiert

KOSTEN

- IoT-Vernetzung (Sensoren, Gateways, Router ...)
- Dashboard

PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Ein Dashboard, das sich aus Echtzeit-IoT-Daten speist, gibt einen Überblick über die Leistung; Beratungsleistungen, um die Leistung von suboptimal laufenden Maschinen zu optimieren und um Maschinenführer zu schulen

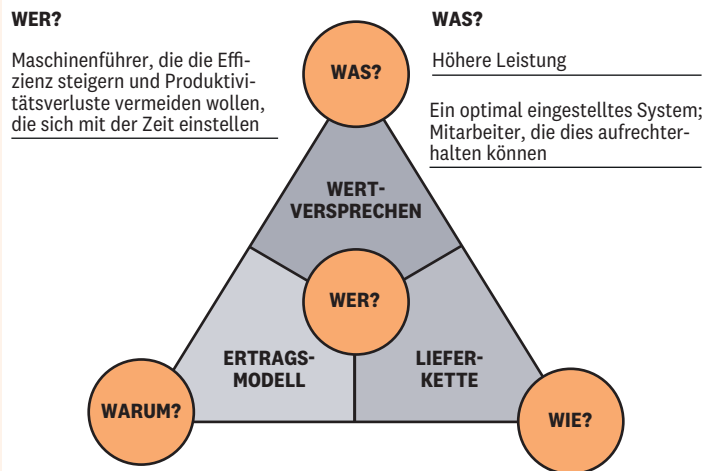
GAIN CREATOR (GEWINN SCHAFFEN)

- Benchmarking von Maschinen im Betrieb
- Schulung von Maschinenführern, damit sie Systeme ohne externe Hilfe kontinuierlich optimieren können

PAIN RELIEVER (PROBLEM LÖSEN)

- Dashboard, um Leistungskennzahlen zu überwachen
- Beratungsleistungen für operative Exzellenz

NEUES GESCHÄFTSMODELL



WER?

Maschinenführer, die die Effizienz steigern und Produktivitätsverluste vermeiden wollen, die sich mit der Zeit einstellen

WAS?

Höhere Leistung
Ein optimal eingestelltes System; Mitarbeiter, die dies aufrechterhalten können

WARUM?

- Freemium-Modell (kostenloses Dashboard)
- Leistungs-basierte (oder -orientierte) Beratung und Schulung

WIE?

- Maschinen mit einem IoT-Portal verbinden
- Zentrales Bewerten und Benchmarking der Leistungskennzahlen
- Beratung und Training vor Ort

UNSERE ANNAHMEN

- Wir können Maschinen identifizieren, die suboptimal laufen
- Wir können aus unserem weltweiten Maschinenpark lernen, um den Service zu verbessern
- Kunden sind bereit, für die Optimierung zu bezahlen

WIE WIR SIE TESTEN

- Interviews mit bekannten Kunden, um den Bedarf zu validieren
- Maschinen in einem Pilotprojekt vernetzen und aus den Daten lernen

Quelle: BMI-Lab

POSITIONIERUNG

UNSERE MISSION

Unser Ziel ist es, die Anforderungen unserer Kunden verlässlich zu erfüllen, unsere technologische Marktführerschaft zu festigen und die Zukunft unseres Familienunternehmens zu sichern.

Ich kaufe H&B-Maschinen statt Alternativen der Wettbewerber, weil ich eine höhere Leistung erreichen will, was durch den Preis für deren Dienstleistung bewiesen ist.

DIE NÖTIGEN KOMPETENZEN

WIR KÖNNEN ...
... die Effizienz der Maschinen bei unseren Kunden analysieren, verbessern und optimieren, um zu vermeiden, dass die Maschinenleistung mit der Zeit sinkt.

... Maschinenführer schulen, um die Effizienz der Maschine aufrechtzuerhalten.

WIR MÜSSEN ...

... unsere Kunden erreichen und die Dienstleistung zielgerichteter, aber auch skalierbar anbieten.

... von unserem weltweiten Maschinenpark lernen.

... die nötigen digitalen und technologischen Systeme und Kompetenzen erwerben (zum Beispiel für die digitale Plattform).

Vertrauen. Über 150.000 Unternehmen vertrauen darauf, dass Salesforce ihre Daten in der Cloud schützt.“ Für Kunden – sowohl Privatkunden als auch Unternehmen – aus dem deutschsprachigen Raum ist wichtig, dass die Datenserver in Europa stehen, damit das europäische, restrikti-

vere Datenschutzrecht greift. Microsoft bietet Schweizer Kunden beispielsweise explizit an, dass der Konzern ihre Daten nur auf Schweizer Servern speichert.
Wenn Unternehmen zusammenarbeiten, braucht es für die Zusammenarbeit Regeln. Die Frage ist: Wer darf mit wel-

chen Daten in welchem Kontext was machen? Standards entwickelt dafür die International Data Spaces Association (IDSA), eine Initiative der Fraunhofer-Gesellschaft, der eine Reihe deutscher Unternehmen beigetreten sind. Volkswagen beispielsweise nutzt die von der IDSA ent-

Wie Sie KI einsetzen sollten

In den 90er Jahren sprachen viele Unternehmen noch von ihren „Datenfriedhöfen“, die keinerlei Nutzen brachten. Heute allerdings lassen sich ohne Daten kaum noch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Um ein altes Klischee zu bemühen: Daten sind das neue Öl geworden. Übertragen bedeutet das: Wenn Daten das neue Öl sind, ist das trainierte Modell – die Datenanalyse – die neue Raffinerie.

Dank künstlicher Intelligenz (KI) können sich heute auch kleine und mittelständische Unternehmen solche Raffinerien bauen. Der Begriff KI hört sich etwas hochtrabend an, aber es ist nichts, wovon sich Menschen ohne technisches Fachwissen fürchten müssten. KI ist im Kern nichts anderes als ein lernender Algorithmus, den Sie nutzen können und sollten, um Kundeneinblicke zu gewinnen, weil er Vorhersagen so viel einfacher und zuverlässiger macht als jedes andere Tool.

Ein Beispiel: Das deutsche Bauproduktunternehmen Einhell, das unter anderem Akkuschauber und Bohrmaschinen verkauft, nutzt KI, um Produktmerkmale anhand von Kommentaren in den sozialen Medien zu bewerten. Zum Einsatz kommt dabei Natural Language Processing, eine Form des maschinellen Lernens, welche auch Basis für Chatbots ist. Das unterscheidet sich von der Art, wie etwa Amazon Produkte als Ganzes bewerten lässt – die Software interessiert nicht die gegebenen Sternchen. Das Programm analysiert, welche Textbausteine ein Produktmerkmal in einem positiven oder negativen Kontext darstellen, zum Beispiel: „Ich mag den Akku des Einhell PXC.“ (Für Nichtheimwerker: Der Einhell PXC ist ein Bohrhammer.) Einhell findet durch die Analyse der Social-Media-Kommentare also heraus, wie die Kundinnen und Kunden Produktmerkmale tatsächlich einschätzen. Diese Erkenntnisse lassen sich für die Vermarktung, die Verbesserung und die Neuentwicklung von Produkten einsetzen.

Ein anderes Beispiel sind KI-basierte Chatbots. Einige Versicherungen nutzen diese schon sehr erfolgreich in der Kun-

denkommunikation, etwa um Schadensfälle automatisch bewerten zu lassen. Experimente haben gezeigt, dass diese Chatbots nicht nur interagieren, sondern auch Produkte verkaufen können. Die Leistung von Bots im Verkauf kann mit den besten 20 Prozent der menschlichen Verkäufer mithalten, wenn die Situation förderlich ist: Bot und Kunde müssen dazu beispielsweise das gleiche Geschlecht haben und der Kunde oder die Kundin darf nicht wissen, dass es sich beim Verkäufer um einen Bot handelt.

KI an sich ist weniger intelligent, als es sich anhört. Sie basiert nur auf statistischer Korrelation, nicht auf Kausalität. Der Algorithmus bringt nur dann einen Nutzen, wenn er mit qualitativ hochwertigen Daten trainiert wird. Die größte Herausforderung für die meisten KI-Projekte ist der Zugriff auf die richtigen Daten am richtigen Ort. Die Barrieren sind vielfältig und reichen von rechtlichen Hürden wie der Datenschutz-Grundverordnung, nicht standardisierten Schnittstellen und Medienbrüchen bis hin zu Interessenkonflikten zwischen beteiligten Unternehmen und Stakeholdern.

Wenn Unternehmen eine KI erstmals einsetzen, sollten sie zunächst nicht zu hohe Erwartungen wecken. Fehlschläge können schnell eine Diskussion in den Medien auslösen. Die KI von Starbucks entwarf beispielsweise einen supereffizienten Dienstplan, der den Baristas nur fünf Stunden Pause zwischen den Schichten erlaubte. Amazon entwickelte für seine Personalabteilung einen Algorithmus, der automatisch Frauen bei Bewerbungen aussortierte. Googles Bilderkennungsalgorithmus kategorisierte bis 2015 schwarze Menschen als Gorillas. Der Grund für diese Fehlschläge war, dass die Algorithmen mit nicht repräsentativen Daten trainiert wurden. Stichprobenverzerrungen während der Trainingsphase sind oft die Ursache für schwache Modelle und damit für schwache Vorhersagen. KI basiert nur auf statistischen Programmen, die keine Werte, keine Emotionen, keine Reflexion und keine Moral haben.

wickelte Lösung für industrielle Datenspeicher („Industrial data spaces“), um Lieferketten transparent und effizient abzubilden. Das heißt: Datensouveränität zwischen Unternehmen hat höchste Priorität und ist die Bedingung dafür, dass digitale Kooperation überhaupt stattfinden kann. Oder mit anderen Worten: Derjenige, der Daten einbringt, hat die Kontrolle über die Datennutzung.

Wenn Sie bestimmen wollen, welche Daten für Ihr Unternehmen relevant sind – und welche nicht –, sollten Sie sich nach dem Motto „Begin with the end in mind“ richten. Das heißt: Gehen Sie von den Kunden und deren Bedürfnissen aus.

So entsteht Ihr Geschäftsmodell

Führungskräfte mit Erfahrung in der Lean-Start-up-Methodik – die vor allem von Eric Ries, Steve Blank und Alexander Osterwalder entwickelt wurde – sind an die Idee einer bedingungslosen Kundenzentrierung gewöhnt. Moderne Geschäftsmodellinnovationen beginnen meist damit, dass jemand Kundendaten sammelt. Das ist bei vernetzten Unternehmen nicht anders. Wenn Sie herausfinden, was Ihre Kundinnen und Kunden brauchen, können Sie daraus eine Idee für ein Geschäftsmodell ableiten.

Ihr Geschäftsmodell muss vier Fragen beantworten: Wer sind die Kunden? Was bieten wir ihnen an? Wie setzen wir unser Angebot um? Warum ist es profitabel?

Genau hier bietet das IoT Unternehmen und ihren Partnern eine echte Chance, sich ganz neue Wettbewerbsvorteile zu erspielen. Tesla nutzte das IoT nicht als modisches Gadget, sondern reparierte als erster Hersteller seine Autos „over-the-air“ – mittels Softwareaktualisierung per Funk –, während diese in den Garagen der Besitzer standen, ähnlich wie bei Upgrades für Smartphones. Im Jahr 2014 hatte Tesla auf diese Weise bereits defekte Ladestecker repariert, die Leistung seiner Autos erhöht und die Einstellungen der Radaufhängung geändert, um dem Fahrzeug bei hohen Geschwindigkeiten mehr Spielraum zu geben. Tesla hat nicht das größte Forschungs- und Entwicklungszentrum, auch nicht die längste Erfahrung in der Automobilbranche. Aber das Unterneh-

men besitzt eine weit wichtigere Fähigkeit: Es kann sich in die Lage seiner Nutzer versetzen.

Wer ist der Kunde, was will er?

Es nicht immer einfach, eine Antwort auf die offensichtliche Frage zu finden, was der Kunde wirklich will. Oft ist nicht einmal klar, wer der Kunde ist. Das zeigt ein einfaches Beispiel: Wer ist der Kunde in der Aufzugsbranche? Ist es der Benutzer, der die höheren Stockwerke in einem Gebäude erreichen will? Ist es der Investor, der die Rechnung für den Aufzug bezahlt? Ist es der Eigentümer, dem die Lebenszykluskosten wichtig sind? Ist es der Facility-Manager, der das Gebäude unterhält und für die Serviceverträge verantwortlich ist?

Richtet sich der Aufzughersteller nach dem Umsatzvolumen, wäre er hier an der richtigen Adresse: Das Servicegeschäft macht in der Regel mehr als 60 Prozents des Gesamtumsatzes von Aufzugunternehmen aus. Oder sollte sich der Hersteller doch lieber an den Architekten orientieren? Immerhin entwerfen diese das Gebäude und entscheiden meist, welche Aufzüge überhaupt in die Auswahl kommen, besonders in komplexen Hochhäusern. Oder ist es doch der Aufzugberater, der den Aufzug spezifiziert und der Kaufentscheidung letztlich den entscheidenden Dreh geben kann?

Jeder geschaffene Gewinn und jedes gelöste Problem der Stakeholder trägt zum Mehrwert bei, den das Aufzugunternehmen schaffen kann. Der Gesamtwert ist dann maximal, wenn das neue Angebot alle Probleme löst und alle Stakeholder profitieren. Doch in den meisten Fällen haben die Stakeholder widersprüchliche Interessen: In unserem Fall möchte der Investor seine Investition minimieren, der Facility-Manager eine einfache Serviceabwicklung, der Eigentümer des Gebäudes niedrige Lebenszykluskosten und der Architekt, dass das Gebäude einen Wow-Faktor hat.

Der eigentliche Nutzer des Aufzugs will hingegen einfach nur möglichst schnell von A nach B kommen, richtig? Tatsächlich antworten Nutzer, nach ihren Wünschen gefragt, dass sie die Warte- und Fahrzeit minimieren wollen. Deshalb haben die Hersteller einen kostspieligen Ge-

schwindigkeitswettbewerb begonnen. Der Aufzug im taiwanischen Wolkenkratzer „Taipeh 101“ erreicht 60 Stundenkilometer, was ein aufwendiges internes Luftdruckkontrollsystem erfordert, um den Druck für die Benutzer auszugleichen. Ein solcher Aufzug schafft es ins Guinnessbuch der Rekorde, ist aber exorbitant teuer und bietet in den meisten Gebäuden nur begrenzte Vorteile für die Nutzer.

Die Forschung hat gezeigt, dass Aufzugnutzer in erster Linie nicht gern herumstehen und nichts tun, während sie auf den nächsten Aufzug warten. Sie wollen vor allem die gefühlte Wartezeit reduzieren. Dies ist jedoch nicht dasselbe wie die absolute Zeit, die sich in Minuten und Sekunden messen lässt. Die gefühlte Wartezeit lässt sich effektiver und intelligenter verringern - durch Unterhaltung und Komfort während des Wartens, Einsteigens und Fahrens. Ein Aufzugunternehmen kann das Benutzererlebnis also durch andere Mittel günstiger und effektiver verbessern. Lassen Sie uns noch einmal Steve Jobs zitieren, der solche Dinge ganz gut auf den Punkt brachte: „Warum Kunden nach ihren Wünschen fragen? Es ist unser Job zu wissen, was sie wollen.“

Die Innovationsliteratur greift diese Idee in der „Jobs to be done“-Theorie auf. Sie geht zurück auf den verstorbenen Harvard-Professor Clayton Christensen. In „Erledigen Sie die Jobs Ihrer Kunden“ (HBM Oktober 2016) beschrieben er und Forscherkollegen, wie man herausfindet, für welche Jobs die Kunden noch keine Lösungen gefunden haben.

Christensen geht dabei auch auf ein großes Problem in der digitalen Welt ein - dass Unternehmen Daten missverstehen, weil sie Korrelation mit Kausalität verwechseln und Kunden deshalb falsch seg-

mentieren. Das kann auch heute noch geschehen, allerdings kann künstliche Intelligenz (KI) dieses Problem an vielen Stellen lösen. Die großen Fortschritte in diesem Bereich deuten darauf hin, dass selbstlernenden Algorithmen bei der Analyse von Kundenwünschen künftig eine Schlüsselrolle zukommen könnte (siehe auch Kasten „Wie Sie KI einsetzen sollten“ Seite 9).

Finden Sie Ihren eigenen Weg

Wenn Sie die Kundenbedürfnisse identifiziert haben, haben Sie den ersten Schritt getan. Jetzt müssen Sie herausfinden, wie Sie die Kundenreise (Customer Journey) am besten begleiten und das beste Wertversprechen (Value Proposition) entwickeln können. Dazu müssen Sie wissen, was Ihr eigenes Unternehmen kann und wofür Sie welche Partner benötigen. Nicht selten führt die Partnersuche zu Lieferanten, Kunden oder gar Wettbewerbern, mit denen Sie dann kollaborativ ein Ökosystem aufbauen.

Um Ihre Erkenntnisse in ein funktionierendes Geschäftsmodell umzusetzen, müssen Sie nun eine End-to-end-Perspektive einnehmen. Viele Projekte scheitern an dieser Stelle, weil sie die falschen Key Performance Indicators wählen und so mit dem falschen Geschäftsmodell enden. Hier ein klassischer Fehler: Unternehmen messen oft die Kosten für die Kundenakquise - was sie ausgeben müssen, um Kunden zu überzeugen, eine Dienstleistung zu nutzen und zu bezahlen. Doch sie erheben keine Indikatoren zur Servicequalität. Deshalb wandern viele teure geworbene Kunden schnell wieder ab. Dies hat zur Folge, dass die Kundenakquisitionskosten zu hoch werden, was den Business-Case schließlich scheitern lässt.

Tesla besitzt eine Fähigkeit, die wichtiger ist als Erfahrung und Geld: Es kann sich in die Lage seiner Nutzer versetzen.



Autoren

OLIVER GASSMANN

ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen.

Ein Schwerpunkt seiner Forschung ist das Thema Geschäftsmodellinnovation.

FABRIZIO**FERRANDINA**

ist CEO von Zühlke, einem weltweit tätigen Technologie- und Innovationsdienstleister mit Hauptsitz in der Schweiz.

Gassmann und Ferrandina sind Autoren des im Oktober im Springer-Verlag erscheinenden Buchs „Connected Business. Create Value in the Networked Economy“.

Ein anderer Fehler, der sich häufig beobachten lässt, entsteht aus dem Wunsch, Vorbilder wie Netflix und Spotify kopieren zu wollen. Unternehmen wollen dann unbedingt wiederkehrende Einnahmen aus Services erzielen, übersehen dabei aber komplett, wo der eigentliche Wert ihres Angebots liegt. Microsoft beispielsweise misst nicht nur den Umsatz, sondern die tatsächliche Nutzung aller Funktionalitäten seiner Produkte und sorgt für entsprechende Anreize. Das schafft eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung.

Um solche Fehler zu vermeiden, müssen Sie Annahmen Ihres Geschäftsmodells explizit aufschreiben und Hypothesen entwickeln, wie Sie diese einfach und schnell testen können – sich also nach der Lean-Start-up-Methode richten. Im vernetzten Geschäft sind Geschwindigkeit und Skalierbarkeit das A und O, daher ist die Zusammenarbeit mit Partnern und Wettbewerbern extrem wichtig. Sowohl die Chancen als auch die Risiken sind wesentlich größer als in anderen Innovationsbereichen. Starten Sie deshalb eine Initiative mit einer großen Vision, aber gehen Sie in kleinen Schritten vor, um das Risiko zu begrenzen. Lernen Sie so schnell wie möglich, was funktioniert und was nicht. Sobald Sie ein „Minimum Viable Product“ haben, also eine sehr einfache Version Ihres Angebots, können Sie dieses an ersten Nutzerinnen und Nutzern testen, um deren Anforderungen zu verstehen, Ihre Annahmen zu überprüfen und Ihr Angebot zu verbessern.

Die Fortschritte, die Sie auf diese Weise erzielen, werden oft als Proof of Concept (PoC) missverstanden – gerade von den meist naturwissenschaftlich geschulten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Abteilungen für Forschung und Entwicklung. Doch während die technologische Machbarkeit einen PoC benötigt, brauchen Sie zum Verständnis der Kundenanforderungen einen Proof of Value (PoV). Die große Unbekannte bei der Geschäftsmodellentwicklung liegt hier – in den Präferenzen und dem Verhalten der Kunden sowie darüber hinaus in der Akzeptanz der Partner in Ihrem Ökosystem. Bleiben

Sie flexibel und versuchen Sie einfach etwas anderes, wenn eine Annahme sich als falsch herausstellt. Wie bei Experimenten in der Naturwissenschaft müssen Sie auch aus geschäftlichen Experimenten Lehren ziehen, um die Wertversprechen des Unternehmens, das Partnermodell oder das Ertragsmodell so zu drehen, dass alle Beteiligten Ihres Ökosystems einen Mehrwert erhalten.

Fazit

Obwohl Daten und Analysen in jedem vernetzten Unternehmen wichtig sind, sollten Sie die technologische Komponente nicht überbewerten. Ihr Fokus sollte auf dem Kundennutzen liegen. Dafür müssen Sie in der Tiefe verstehen, wo Ihr Angebot Mehrwert schafft. Dabei dürfen Sie Ihre Partner nicht vergessen. Wenn Sie die Annahmen für Ihr Geschäftsmodell kennen, brauchen Sie für jede dieser Annahmen eine klare Teststrategie. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, ein Prototyp ist mehr als tausend Bilder. Entwickeln Sie mit Kunden und Partnern ein Minimum Viable Product, um Feedback zu erhalten und Ihr Angebot zu verbessern.

Wenn Sie in einem Start-up-Umfeld aufgewachsen sind, mag Ihnen das offensichtlich erscheinen. Aber in etablierten Organisationen ist dies alles andere als selbstverständlich. Wenn Ihr Unternehmen die Möglichkeiten vernetzter Geschäftsmodelle nutzen will, muss es diese Fähigkeiten beherrschen und eine Kultur der Offenheit und des Experimentierens entwickeln. Seien Sie beharrlich. Streben Sie ein Gleichgewicht zwischen langfristigen Nutzen und kurzfristigen Ergebnissen an. Es ist eine lange Reise, aber sie beginnt mit kleinen Schritten. Wenn wir die Lehren zusammenfassen müssten, die wir in über 25 Jahren Forschung und Lehre zum Thema Innovation gelernt haben, würden wir dies so formulieren: „Think big, start small, fail cheap, and learn fast.“ Wenn Sie Ihr Unternehmen und seine Partner dazu bringen, sich dieses Mantra zu eigen zu machen, haben Sie gute Chancen, ein erfolgreiches vernetztes Geschäftsmodell aufzubauen. ♥ © HBm 2021