



Hyper-disruptive

Die Zukunft gehört hyper-disruptiven Unternehmen, die Märkte kombiniert attackieren. Sie verbinden die Kraft mehrerer digitaler Geschäftsmodelle, um ihnen eine noch größere Wucht zu verleihen. Wie könnte das aussehen? Sven Hellmann spekuliert.

Stellen Sie sich vor, Apple, Google und Amazon würden ihre Businessmodelle kombinieren. Es könnte ein gewaltiges Erdbeben in den Märkten auslösen. Hyper-Disruption nennen das die Autoren der Publikation „Digitale Transformation“, Jo Caudrons und Dado van Peteghem. Sie haben 10 digitale Geschäftsmodelle geclustert, die Pioniere in den letzten Jahren erfolgreich gemacht haben, und sehen die nächste Evolutionsstufe in deren Verbindung.

Warum auch nicht? Ein einzelnes Geschäftsmodell kopieren kann schließlich jeder. Durch kluge Kombinatorik jedoch könnte der Angriff auf die Konkurrenz

gleich auf mehreren Ebenen stattfinden. Und die Hebel, Geld zu verdienen, würden sich multiplizieren.

Gehen wir mal die Geschäftsmodelle durch und suchen nach Möglichkeiten ihrer hyper-disruptiven Kombination.

Das Subscription-Modell: Angreifen über das digitale Abo.

Als Einstieg in die Welt der Hyper-Disruption könnte das Subscription-Modell dienen. Netflix oder Napster bieten es z.B. über ihre Film- und Songsammlung an. Im monatlichen Abo kann man so viel Content streamen wie man will – und das zu einem überschaubaren Preis. Lock-in-Effekt in-

klusive: Der Kunde scheut einen Anbieterwechsel wegen des damit verbundenen Aufwands und der Kosten und bleibt treu. Wie könnte man nun einen hyper-disruptiven Effekt erzielen?

Das Freemium-Modell: Gewinnen über das Prinzip der Limited Edition.

Warum das Abo nicht mit einer künstlichen Verknappung kombinieren? Beispiele dafür: LinkedIn oder Spotify. Die Idee: Durch eine kostenlose Basisversion wird die Barriere, einen Dienst zu nutzen, gesenkt. Wem der limitierte Service zu wenig ist, kann auf die bezahlte Vollversion upgraden. So erlaubt es das Freemium-Mo-

dell, gleich mehrfach zu verdienen – in der Gratisversion durch den Gewinn von Nutzerdaten und somit Werbeeinnahmen. In der Bezahlversion zusätzlich z.B. durch den Abo-Effekt.

Das Free-Modell: Regieren durch Datenherrschaft.

Ganz und gar kostenlos funktioniert das Free-Modell von Google oder Facebook. Der Deal: Der User schenkt dafür sein wertvollstes Gut – seine Daten. Denn Wissen bedeutet Macht und Macht Geld. Mailadressen, Hobbys, Freunde: Google & Co. verdienen Milliarden, indem sie ihren Datenschatz der Werbeindustrie zur Verfügung stellen. Und warum nicht eines Tages ins Freemium-Modell überwechseln, das ja in sich schon hyper-disruptiv ist – durch die freie Einstiegs- und die kostenpflichtige Premium-Version.

Gibt's Google demnächst gegen Bezahlung? Das wäre das nächste Level der Hyper-Disruption.

Das Marketplace-Modell: Verdienen durch Provision.

eBay ist ein Beispiel. Die größte digitale Auktionsplattform der Welt macht Geschäft, indem sie Dritten das Geschäftemachen ermöglicht – auf ihrem gigantischen E-Commerce-Portal. Waren anbieten, ersteigern, verkaufen: An jeder Transaktion verdient eBay Provision. Und wer sollte eBay davon abhalten, künftig selbst PowerSeller auf seinem eigenen Marketplace zu werden? Zugegeben spekulativ, aber hyper-disruptive.

Das Hypermarket-Modell: Rendite in Massen.

Vorbild für eBay könnten digitale Versandkolosse wie Amazon oder Zalando sein. Sie agieren mit riesigen Produktmengen und einer gewaltigen Marktmacht. Ziel der hochaggressiven Akteure des Hypermarkets ist es, die Konkurrenz durch einen gnadenlosen Preiskampf vom Markt zu drücken. Warum nicht künftig per Abo? Schuhe als Flatrate: Das wäre ein hyper-disruptiver Ansatz.

Die Erweiterung des Produktspektrums um Frischwaren wäre eine weitere Überlegung und würde etablierte Supermarktketten attackieren – am besten mit einem eigenen Lieferservice à la Lieferando.

Das Experience-Modell: Das Geschäft mit den Gefühlen.

Und nun stelle man sich vor, ein aggressiver Hypermarket-Anbieter wie Amazon wird sogar geliebt. Nehmen wir Apple. Für das Design und Image der Marke und der damit verbundenen Erlebniswelt ist man sogar bereit, einen deutlich höheren Preis zu bezahlen. Dabei reicht die Customer Experience vom Shopping-Erlebnis im stylischen Apple Store bis zur digitalen Erfahrung von Musik und Filmen auf allen Devices – aus dem Hypermarket-Angebot im iTunes Store. Von der smarten Mobile-Welt zur Mobility-Experience eines Apple-Cars ist es nur ein kleiner Schritt. Das wäre der konsequente Grenzübergang in andere Märkte: hyper-disruptive.

Das Sharing-Modell: Teile und herrsche.

BMW kontert als Vertreter der Old Economy mit seinem DriveNow-Angebot. À la AirBNB setzt der Autokonzern auf das Sharing-Prinzip – Waren als kollektives Konsumerlebnis über eine begrenzte Zeit zu teilen. Eine Fahrt mit dem Elektro-BMW i3 ist Customer Experience par excellence. Inspiriert vom Marketplace-Modell könnte BMW seine Flotte mit Produktangeboten verbinden. So bietet Konkurrent Car2Go bereits eine mobile Packstation.

Das On-Demand-Modell: Verdienen auf Bestellung.

On-Demand-Dienste wie Uber sind Schreckgespenster für etablierte Gewerbe. Die günstige Mitfahrgelegenheit gibt's per App auf Abruf. Dem On-Demand-Modell wohnt auch das Prinzip der Nachbarschaftshilfe inne – und damit der Sharing-Gedanke. Uber in Zukunft

als hilfreiche On-Demand-Vermittlung von Services aller Art – vom Babysitter bis zum Partyservice? Uber würde gleich mehrfach verdienen – durch Provision und Kundendaten. Ein hyper-disruptiver Gedanke.

Das Pyramid-Modell: Geldstrom an die Spitze.

Im Kern funktioniert die Pyramide wie das gute alte Franchise-Prinzip: Händler können als Partner z.B. bei Amazon andocken und nutzen die Brand, Plattform und Reichweite, um mit ihren Waren ein Millionenpublikum zu erreichen. Im Gegenzug fließt ein Gutteil des Umsatzes an den Kopf der Pyramide zurück. Digital ist Amazon schon ein riesiges Kaufhaus. Die Steigerung wäre die Kombination mit dem Experience-Modell: Sehen wir bald den ersten Amazon Flagship-Store mit perfekt inszenierten Büchern bis zum eigenen IMAX-Kino?

Das Ecosystem Modell: Gewinnen, indem man sich verliert.

Der Schlussstein der Hyper-Disruption ist schließlich die Abhängigkeit. Apple bietet sie fast in Vollendung. Ist man erst mal stolzer Besitzer eines iPhones, ist der Schritt zum iPad nicht weit. Physisch und psychisch kann man dem allumfassenden Ökosystem aus begehrten Marken, hippen Geräten und dem Hypermarkt an attraktiven E-Shops, App-Store-Angeboten und Services kaum noch entkommen. Die Kombination der Geschäftsmodelle führt schließlich zum Perpetuum mobile der Milliarden Gewinne.

Zur Person: Sven Hellmann.

Sven Hellmann ist Partner von Cassini München. Sein Schwerpunkt ist die strategische Beratung. Bei Cassini ist er für das Fokusthema digitale Transformation verantwortlich.

