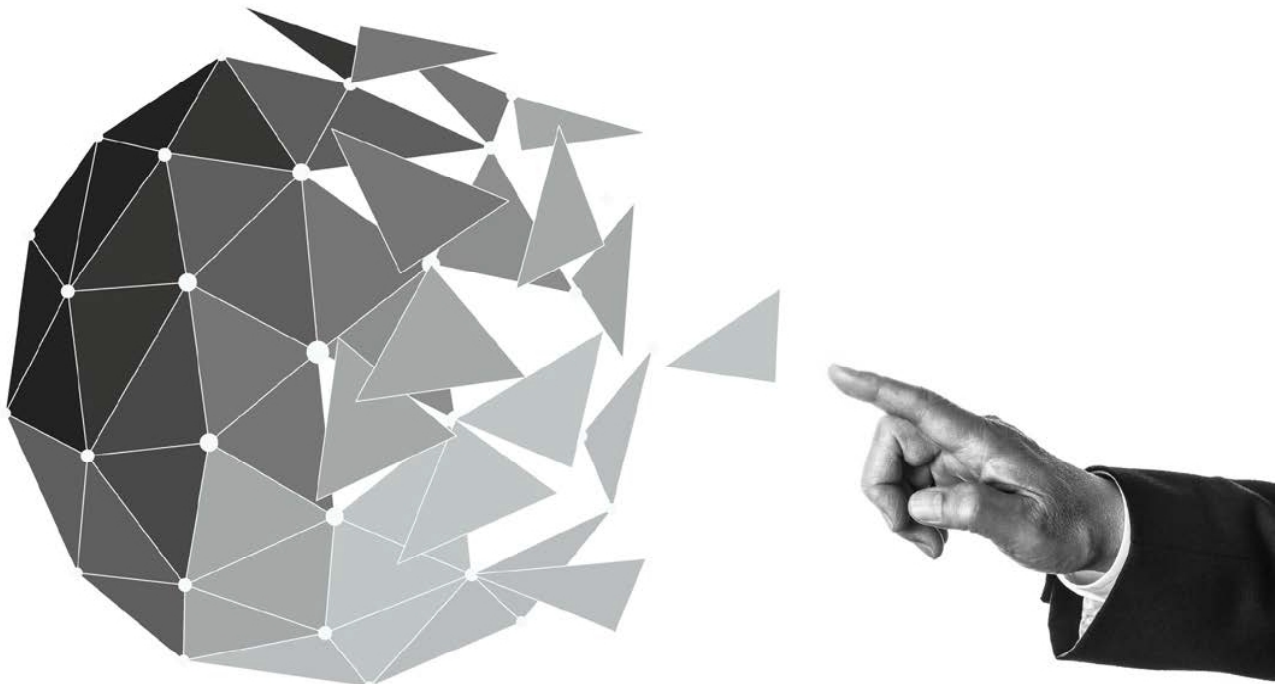


Digitale Disruption als Chance – neue Erlösquellen durch digitale Transformation erschließen

Christoph Baumeister



Die Digitale Disruption, also die Verdrängung bestehender Produkte und Strukturen durch neue Technologien oder Geschäftsmodelle, gleicht einer permanenten Revolution: Sie kommt in kurzen Wellen und betrifft alle Branchen. Der damit einhergehende digitale Wandel ist vor allem eine Chance für das eigene digitale Business. Mit den richtigen Konsequenzen in der Unternehmensausrichtung und der passenden technischen sowie personellen Ausstattung wird die Digitalisierung zum stärksten Treiber für zukünftige Geschäftserfolge.

Start-ups wie Uber oder Airbnb konnten die Spielregeln der globalen Digitalisierung geschickt für sich nutzen und dadurch etablierten Unternehmen in nur wenigen Monaten entscheidende Marktanteile abringen – und das ohne eigenes Inventar. Aber auch Unternehmen mit eingespielten digitalen Geschäftsmodellen bekommen die hohe Geschwindigkeit und Veränderungskraft des digitalen Wandels deutlich zu spüren: Von 56 Millionen deutschen Internetnutzern gingen im Jahr 2014 bereits über 36 Millionen aus-

schließlich mobil ins Netz¹. Dieser Trend setzt sich bis heute fort. Klassischen digitalen Angeboten und Geschäftsmodellen für das stationäre Web droht der Bedeutungsverlust, während die mühsam erarbeiteten digitalen Erlösquellen mit enormer Geschwindigkeit versanden.

Das Dilemma: Der rasant steigende mobile Datenverkehr lässt sich nicht einfach mit den gleichen digitalen Erlösmodellen zu Geld machen. Display-

¹ Statista 2015

vermarktung und AdSense von Google, die Haupteinnahmequellen im stationären Web, funktionieren aufgrund der Bildschirmgröße und des Nutzerverhaltens bei mobiler Anwendung nur mäßig bis schlecht. Auch Bezahlschranken (Paywalls) und Abonnementmodelle brachten bisher nicht den erhofften Erfolg.

„Digitale Disruption ist vor allem eines: sehr schnell“

Ein Gewinner des „Digital Mobile Shift“ ist Facebook. Der Social Media-Konzern konnte im Jahr 2014 mit knapp 90 Prozent mobilen Nutzern über zwölf Milliarden US-Dollar generieren. 2013 waren es noch knapp acht Milliarden US-Dollar bei 70 Prozent mobilen Nutzern². Für die meisten Unternehmen bedeutet dieser Umstand, dass sie sich verändern müssen.

Doch vielen fehlt das passende Rüstzeug, um digitale disruptive Strömungen, Technologien und Produkte für sich zu nutzen. Für diese Unternehmen ist die digitale Transformation mehr als nur eine Option, sie ist gebotene Notwendigkeit. Die Gefahr, mit rasanter Geschwindigkeit vom Markt gespült zu werden, ist keine abstrakte, sondern eine sehr konkrete.

Circle of Success – die fünf Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation

Wie das erwähnte AdSense-Modell von Google oder die personalisierten Werbemittel von Facebook zeigen, gibt es zahlreiche erfolgreiche digitale Erlösmodelle. Ein digitales Standardmodell lässt sich hieraus aber nicht ableiten – zu unterschiedlich sind die spezifischen Voraussetzungen. Dennoch kann sich ein Unternehmen mit den richtigen Maßnahmen so aufstellen, dass es den volatilen Gegebenheiten gewachsen ist und digitale Erfolgsmodelle entwickeln kann. Der hierfür notwendige und nicht immer populäre digitale Transformationsprozess ist multifaktoriell. Er erfordert den Mut und Handlungswillen der Entscheidungsträger, denn nur im konsequenten Zusammenspiel der realisierten Erfolgsfaktoren kann der so genannte „Circle of Success“ erfolgreich wirken.

1. Kundenorientierung – vom Sender zum Empfänger

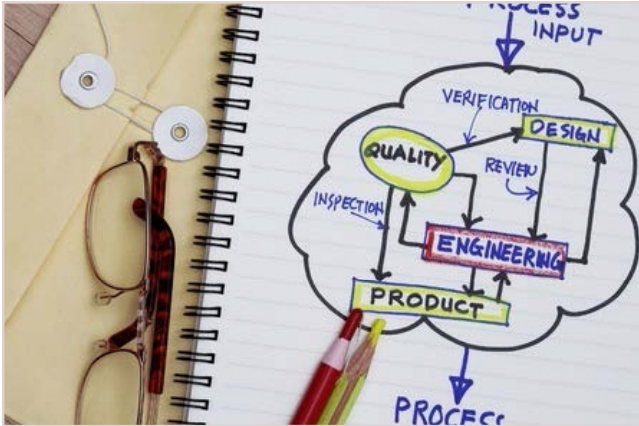
Die Formel klingt einfach: Kunden verstehen, bedienen, binden. Nur wer seine Kunden versteht und bedient, wird sie nachhaltig binden können.



Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation (Quelle: Cassini)

² Facebook 2014 Annual Report

Von entscheidender Bedeutung ist es, dem Kunden zuzuhören – über interaktive Kanäle wie Soziale Medien, Kommentare, Rückmeldungen auf Umfragen, Pannels und viele mehr. Dahinter steht der Ansatz einer kundenorientierten Produktentwicklung (Customer Centered Product Development): Die in der Interaktion mit den Kunden gewonnenen Erkenntnisse werden bewertet und fließen gegebenenfalls zeitnah in das Produkt ein.



Nicht nur der Faktor Zeit spielt hierbei eine wesentliche Rolle, sondern auch die Einstellung des Unternehmens gegenüber seinen Kunden, gleichermaßen als Sender und Empfänger agieren zu wollen. Für einige Unternehmen stellt die Rolle des „Kunden-Verstehers“ einen Paradigmenwechsel dar und widerspricht dem Selbstverständnis der Firmenkultur. Im Rahmen der Digitalisierung ist sie jedoch ein unerlässlicher Baustein für den Erfolg.

„Kundenorientierte Produktentwicklung beginnt beim Zuhören“

2. Flexibilität – schnell, schlank, skalierbar

Schlanke Strukturen, schnelle Entwicklungszyklen und skalierbare Ressourcen sind wichtige Hebel für ein Unternehmen, das auf dem digitalen Markt agieren will. Nokia bekam die Mechanismen der Verdrängung durch digitale Innovationen deutlich zu spüren: Der ehemalige Branchenprimus der Handyindustrie hatte die rasante Entwicklung des Marktes hin zum Smartphone sprichwörtlich verschlafen. Am Ende war eine zeitnahe Reaktion aufgrund mangelnder Ressourcen und Know-how schlichtweg nicht mög-

lich. Außerdem fehlte es an Optionen, um Wissensträger zeitnah in den Produktentwicklungsprozess einzubinden und die Release-Zyklen der Produkte effizient zu erhöhen. Kurz: Es fehlte die Flexibilität. In der Folge verzeichnete Nokia erhebliche Verluste der Marktanteile in nur wenigen Jahren – von rund 35 Prozent im Jahr 2009 auf wenige Prozent im Jahr 2015. Im Juli 2015 gab Neubesitzer Microsoft bekannt, die Handysparte von Nokia als Reaktion auf einen Verlust von insgesamt über 7,6 Milliarden US-Dollar vollständig aufzulösen³.

Auch Kodak konnte den Wegfall des Kerngeschäfts durch die disruptive Technologie der Digitalfotografie nicht kompensieren. Das Paradoxe: Kodak brachte mit der DC-100 die weltweit erste Digitalkamera auf den Markt. Dennoch wurde diese Entwicklung dem Unternehmen zum Verhängnis. Daraus leitet sich die Erkenntnis ab, dass es nicht entscheidend ist, ob eine Firma als erstes mit einem Produkt am Markt ist, sondern ob das Produkt bereits marktreife hat. Es war nicht die Erfindung des Automobils, sondern dessen marktreife Entwicklung, die die Kutsche als Massenverkehrsmittel von den Straßen verdrängt hat. Für Kodak liefen sämtliche Versuche, das Kerngeschäft, die Herstellung hochwertigen Filmmaterials, zu retten, ins Leere. Zugleich hat das Unternehmen den Pfad der Digitalfotografie nur halbherzig verfolgt. Die digitale Fotografie der Marktreife zuzuführen, überließ Kodak der Konkurrenz. In seinen Strukturen war Kodak zu träge und zu stark fixiert auf das alte Kerngeschäft, aufgrund der hohen Kompetenzen in diesem Geschäftsbereich. Kurz: es mangelte an Flexibilität.

„Entscheidend ist die Marktreife des Produkts“

Es ist schwer vorherzusehen, welche disruptiven Technologien und Innovationen auf dem Markt einschlagen werden. Unternehmen, die ihre Kunden „verstehen“, sind früher in der Lage, solche Entwicklungen zu beurteilen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind aber nur dann wertvoll, wenn sie zügig auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot übertragen werden – eine Herausforderung, die bewältigt werden kann, wenn die personellen Unternehmensressourcen skalierbar sind, sowohl in der Anzahl als auch in den Kompetenzen der Mitarbeiter. Eine gute Faustregel ist „80:20“: Das Unternehmen schafft sich mit 80 Prozent eigenen Mitarbeitern eine sta-

³ Microsoft 2015 Annual Report

bile Basis an Leistungs- und Wissensträgern, die je nach Bedarf durch 20 Prozent externe Exzellenzen ergänzt werden kann. So lassen sich frische Methoden, Vorgehensweisen und Erkenntnisse schneller in die Basis tragen und notwendige neue Produktentwicklungen zeitnah umsetzen.

So ließe sich zum Beispiel die agile Entwicklung digitaler Produkte auch einfacher in Unternehmen mit wenig Erfahrung und Kompetenzen auf diesem Gebiet integrieren. Der Vorteil des agilen Vorgehens liegt in den schnellen iterativen Entwicklungszyklen: sie ermöglichen es, Produkte und Verbesserungen in kurzen Zeitabständen auf den Markt zu bringen – und die Kundenresonanz zügig aufzunehmen und in das Folgeprodukt einfließen zu lassen.

Ein wichtiges Prinzip der Digitalisierung ist, dass digitale Produkte nie fertig sind. Sie entwickeln sich permanent und schnell weiter. Die Konsequenz: Um dem digitalen Neuschöpfungsprozess der Erlösmodelle standhalten zu können, müssen die Produktentwicklungszyklen zwangsläufig in sehr geringen Abständen stattfinden. Und die Kosten? Das Risiko, mit dem Produkt die falsche Richtung einzuschlagen, minimiert sich nach der initialen Grundsteinlegung proportional zu den Entwicklungszyklen, im Falle eines agilen Vorgehens auf zwei bis drei Wochen – vorausgesetzt, die Grundsteinlegung orientiert sich an den essentialia negotii, an den wichtigsten Bestandteilen des Produkts. Im Gegensatz zu einer sequenziellen Vorgehensweise ist das Unternehmen so nicht gezwungen, sein digitales Produkt auf zwei Jahre im Voraus zu projektieren.

3. Digitales Denken

Die Digitalisierung bietet einen großen Vorteil: auch im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben kann das Unternehmen jede Menge Daten über seine Kunden erhalten. Analysetools wie Omniture, Webtrekk oder Google Analytics bieten hier eine Vielzahl an Möglichkeiten. Entscheidend ist, wie man die Daten deutet und welche Daten für den Geschäftserfolg relevant sind. Das heißt, Unternehmen sind gezwungen, sich im Vorfeld Gedanken zu machen, welche die für sie wichtigen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) sind. So verringern sie die Gefahr, im Datenwust wichtige Veränderungen zu übersehen. Mithilfe der KPIs können sie die Relevanz erst richtig einordnen.

„Wer die Daten beherrscht, beherrscht das Business“



Leider übersehen einige Unternehmen, dass der Prozess der Datenanalyse mit dem Ergebnis der Auswertung noch nicht abgeschlossen ist. Sie lassen sich Reports über PIs, Unique Visits, die Customer Journey und Exit-Points erstellen, ohne zeitnah Konsequenzen daraus zu ziehen. Fluggesellschaften zum Beispiel sind auf diesem Gebiet sehr gut. Geschickte Algorithmen bestimmen den Ticketpreis automatisch im Sekundentakt, je nach Angebot und Nachfrage. Klare KPIs, eine stringente Datenanalyse und automatisierte Konsequenzen machen dies möglich. Das Produkt wird unmittelbar gemäß Kundenverhalten und -bedürfnissen angepasst. Dieser Mechanismus lässt sich auch auf die digitale Produktentwicklung übertragen.

4. Stabilität – die richtige Mischung der Businessmodelle

Der Leitsatz „Schuster, bleib‘ bei deinem Leisten“ galt in vielen Unternehmen über Jahrzehnte als Erfolgsgarant. Mit der Digitalisierung muss diese Überlegung um einen neuen Aspekt erweitert werden: „... und diversifiziere dein Geschäft.“ Ein Unternehmen sollte sein Kerngeschäft nicht leichtfertig über Bord werfen, sondern es durch Optimierung und gegebenenfalls Digitalisierung der Prozesse zu maximaler Effizienz bringen. Meist ist das Kerngeschäft noch der lukrativste Bereich, das Unternehmen hat hier

die größte Kompetenz. Allerdings sollte man im Hinblick auf die disruptiven Verhältnisse von einer Igel-Politik absehen. In erster Linie fordert die Digitalisierung eine kluge, unternehmensnahe Geschäftsfelderweiterung und eine sukzessive Veränderung bzw. Ablösung des Kerngeschäfts.

Selbst die Entwicklungen in der Zeitungsverlags-Branche, mit drastisch sinkenden Auflagen und einbrechenden Anzeigenerlösen im zweistelligen Prozentbereich, rechtfertigen keine sofortige Einstellung der Printprodukte. Vielmehr ist es ratsam, durch eine digitale Transformation des Unternehmens, das Kerngeschäft mindestens noch so lange zu bedienen, wie es sich rechnet und bis vergleichbare digitale Erlösalternativen durch Zukäufe und Eigenentwicklungen gefunden sind.

5. Innovation – nicht ohne Kultur des Scheiterns

Es gibt viele Möglichkeiten, um alternative Ertragsbereiche zu entwickeln, zum Beispiel bestehende Modelle adaptieren, das eigene Produkt verbessern oder neue Erlösquellen kreieren. Letzteres erfordert viel Mut und die Akzeptanz des hochsensiblen Innovationsprozesses. Innovation lässt sich nur schwer planen, ist aber für die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens im digitalen Umfeld auf lange Sicht unumgänglich. Die dafür notwendigen digitalen „Querdenker“, die den Mut haben, ausgetretene Pfade zu verlassen und auch mal mit ihren Ideen zu scheitern, sind selten. Nicht, weil es keinen Spaß macht, neue Erlösmodelle zu gestalten, sondern weil schlicht das passende Umfeld fehlt. Kaum ein Unternehmen belohnt Risikobereitschaft, insbesondere dann nicht, wenn die Innovatoren mit ihrer Idee keinen Durchbruch erzielen und scheinbar „sinnlos“ Kapital verschwenden.

„Innovation braucht Risikobereitschaft“

Aber genau das ist die Krux: Ohne eine Kultur des erlaubten Scheiterns gibt es keine Innovation. Ein Ausweg aus diesem Konflikt könnte die sogenannte risikominimierte Risikobereitschaft der Unternehmen sein: Sie lassen Raum für Neuentwicklungen und finanzielle Verluste, aber gedeckelt auf ein für das Unternehmen tragbares Maß.

Kombination der Erfolgsfaktoren bietet neues Potential

Oft sind Teilaspekte dieser fünf Faktoren in Geschäftsprozessen, Erlösmodellen und Strukturen der Unternehmen bereits vorhanden. Doch selten sind alle Aspekte berücksichtigt und so gut wie nie sind diese konsequent umgesetzt. Ein homogenes Zusammenspiel gerät so ins Stottern, der positive Effekt verpufft, die Investition lohnt nicht. Das volle Potenzial entfalten die fünf Dimensionen nur, wenn sie sich reibungslos ergänzen können. Mit dem Instrument der digitalen Transformation gehen Unternehmen diese Herausforderung proaktiv an nutzen die Digitalisierung als Chance.



Autor

Christoph Baumeister

Seit über 14 Jahren ist Christoph Baumeister mit digitalen Medien, E-Business und den Entwicklungen insbesondere in der Verlags- und Medienbranche vertraut. Seine

Kernthemen sind die Entwicklung digitaler Strategien und Erlösmodelle sowie Interim-Management und agiles Projektmanagement großer Digital-Projekte. Als Management Consultant leitet er das Team Digitale Medien bei Cassini Consulting.

www.cassini.de
christoph.baumeister@cassini.de