
MASTERARBEIT

Frau B.A.

Regina Hessenmüller-Lampke

**Strategische Flexibilität im
Zeitalter der Digitalisierung
unter besonderer Berücksich-
tigung der Geschäftsmodell-
entwicklung**

Mittweida, 2021

MASTERARBEIT

Strategische Flexibilität im Zeitalter der Digitalisierung unter besonderer Berücksich- tigung der Geschäftsmodell- entwicklung

Autor:
Frau B.A.

Regina Hessenmüller-Lampke

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
BW16w1-M

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Einreichung:
Mittweida, 12. August 2021

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2021

Faculty Industrial Engineering

MASTERTHESIS

Strategic flexibility in times of digitalization in consideration of business model development

author:
Ms. B.A.

Regina Hessenmüller-Lampke>

course of studies:
Business Administration

seminar group:
BW16w1-M

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

second examiner:
Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

submission:
Mittweida, 12. August 2021

defence/ evaluation:
Mittweida, 2021

Bibliografische Beschreibung:

Hessenmüller-Lampke, Regina:

Strategische Flexibilität im Zeitalter der Digitalisierung unter besonderer Berücksichtigung der Geschäftsmodellentwicklung. - 2021. – 8 S., 92 S.,

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Masterarbeit, 2021

Referat:

Die immer weiter voranschreitende Digitalisierung aller Bereiche, die in allen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, fortlaufend schnellere Entscheidungsfindungsprozesse und agile Handlungsfähigkeit einfordert, beweist, dass klassische Hierarchien, eine wohl überlegte und fest zementierte Arbeitsorganisation und klar definierte langfristige Strategien, die es umzusetzen gilt, kein Garant für das langfristige Überleben am Markt sind. Diese Masterarbeit belegt, dass strategische Flexibilität im Unternehmen mehr denn je als überlebensnotwendig im Allgemeinen, und im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung im Besonderen, anzusehen ist.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der gesamten Studienzeit und der Anfertigung dieser Masterarbeit motiviert und unterstützt haben.

Ein ganz besonderer Dank geht an Herrn Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert, der mich bei der Anfertigung dieser Arbeit mit hilfreichen Anregungen und konstruktiver Kritik wissenschaftlich betreut und beraten hat und mir auch während meines gesamten Studiums mit Rat und Tat zur Seite stand. In gleicher Weise gilt mein Dank Frau Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining und Herrn Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling. Dankbar bin ich auch Herrn Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt, der mich darüber hinaus bei der erfolgreichen Bewerbung für ein Deutschlandstipendium in den Jahren 2016 und 2017 unterstützte.

Danken möchte ich mich meinem Mann Thomas, meinen Kindern Josefine und Antonia und meiner Mama Sieglinde Hessenmüller, die mich bei meinem etwas ausgefallenen Vorhaben, im Alter von 44 Jahren ein Studium zu beginnen, jederzeit unterstützt und sehr motiviert haben, nicht zuletzt in den vergangenen 18 Monaten unter den besonderen Bedingungen der Corona-Pandemie.

Inhalt

Inhalt	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Strategische Flexibilität	3
2.1 <i>Prolog</i>	3
4.2 <i>Definition Geschäftsmodell</i>	3
2.3 <i>Definition Flexibilität</i>	5
2.4 <i>Definition Strategische Flexibilität</i>	7
2.5 <i>Historische Einordnung der strategische Flexibilität</i>	7
2.6 <i>Ansätze und Bereiche der Flexibilitätsforschung</i>	9
2.6.1 Planungs- und entscheidungstheoretischer Ansatz	10
2.6.2 Organisations- und personaltheoretischer Ansatz	10
2.6.3 Finanztheoretischer Ansatz	10
2.6.4 Produktions- und kostentheoretischer Ansatz	11
2.6.5 Beschaffungs- und absatztheoretischer Ansatz	11
2.6.6 Entwicklungstheoretischer Ansatz	11
3 Digitalisierung	13
3.1 <i>Prolog</i>	13
3.2 <i>Definition Digitalisierung</i>	14
3.3 <i>Historische Einordnung der Digitalisierung</i>	16
3.4 <i>Digitalisierung als strategische Herausforderung</i>	18
3.4.1 <i>Verändertes Kundenverhalten und neue digitale bzw. veränderte Produkte und Services</i>	20
3.4.2 <i>Neue digitale Technologien und das HR-Management</i>	23
3.4.3 <i>Zukünftige Zusammenarbeit mit Lieferanten</i>	26
3.4.4 <i>Digitale Mitbewerber bzw. neue Marktteilnehmer</i>	27

4	Neue und veränderte Geschäftsmodelle als Konsequenz der Digitalisierung	29
4.1	<i>Prolog</i>	29
4.2	<i>Definition Geschäftsmodell</i>	30
4.3	<i>Bestandteile des Geschäftsmodells nach Wirtz und deren Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung</i>	33
4.3.1	Strategische Komponente	34
4.3.1.1	Bausteine	34
4.3.1.2	Ändungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	35
4.3.2	Kunden- und Marktkomponente	37
4.3.2.1	Bausteine	37
4.3.2.2	Ändungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	39
4.3.3	Wertschöpfungskomponente	40
4.3.3.1	Bausteine	40
4.3.3.2	Ändungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	41
4.4	<i>Bestandteile des Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur und deren Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung</i>	43
4.4.1	Kundensegmente	44
4.4.1.1	Elemente	44
4.4.1.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	44
4.4.2	Wertversprechen	46
4.4.2.1	Elemente	46
4.4.2.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	46
4.4.3	Kanäle	47
4.4.3.1	Elemente	47
4.4.3.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	48
4.4.4	Kundenbeziehungen	49
4.4.4.1	Elemente	49
4.4.4.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	50
4.4.5	Einnahmequellen	50
4.4.5.1	Elemente	50
4.4.5.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	51
4.4.6	Schlüsselressourcen	51
4.4.6.1	Elemente	51
4.4.6.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	52
4.4.7	Schlüsselaktivitäten	53
4.4.7.1	Elemente	53
4.4.7.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	54

4.4.8	Schlüsselpartner.....	54
4.4.8.1	Elemente	54
4.4.8.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	55
4.4.9	Kostenstruktur	55
4.4.9.1	Elemente	55
4.4.9.2	Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung	56
4.5	<i>Exemplarische Darstellung des Business Model Canvas für den Streamingdienst Spotify unter Berücksichtigung der Disruptionstheorie und des Fünf-Kräfte-Modells</i>	<i>57</i>
4.5.1	Einführung in die Disruptionstheorie von Christensen.....	57
4.5.2	"Digitalisiertes" Fünf-Kräfte-Modell von Michael Portner aus 2001	58
4.5.3	Geschäftsmodell von Spotify	58
4.5.3.1	Kundensegmente	59
4.5.3.2	Wertversprechen	59
4.5.3.3	Kanäle	59
4.5.3.4	Kundenbeziehungen	59
4.5.3.5	Einnahmequellen.....	60
4.5.3.6	Schlüsselressourcen	60
4.5.3.7	Schlüsselaktivitäten.....	60
4.5.3.8	Schlüsselpartner.....	60
4.5.3.9	Kostenstruktur	60
4.6	<i>Ausgestaltung von "reinen" digitalen Geschäftsmodellen</i>	<i>60</i>
4.6.1	E-Commerce	62
4.6.2	Plattformen	63
4.6.3	Freemium	64
4.6.4	Subscription bzw. Abo-Commerce	64
4.6.5	Pay-Per-Use.....	65
4.6.6	Daten- und Analytics- basiertes Geschäftsmodell	66
4.7	<i>Anforderungen an die strategische Flexibilität.....</i>	<i>67</i>
5	Beispiele für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodelle in der digitalisierten Welt	71
5.1	<i>Prolog.....</i>	<i>71</i>
5.2	<i>Finanzdienstleistungen.....</i>	<i>71</i>
5.2.1	Zusammenarbeit mit Fintechs und Implementierung von offenen Bankenplattformen	75
5.2.2	Additive Fertigung und die Finanzdienstleistungsbranche	77
5.3	<i>Öffentlicher Sektor.....</i>	<i>79</i>
5.4	<i>Handel.....</i>	<i>81</i>

6	Auswirkungen der Corona-Krise auf Unternehmen	85
6.1	<i>Prolog.....</i>	85
6.2	<i>Zusammenarbeit und Führung auf Distanz aufgrund von Homeoffice .</i>	86
6.3	<i>Der Siegeszug der Kochboxen</i>	87
7	Zusammenfassung und Ausblick	91
Literatur	93

Selbstständigkeitserklärung

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren im Zeitablauf
- Abbildung 2: Ansätze und Bereiche der Flexibilitätsforschung
- Abbildung 3: Die vier Phasen der industriellen Revolution
- Abbildung 4: The Five Digital Forces – die Analysefelder
- Abbildung 5: Klassischer Marketing Mix nach McCarthy
- Abbildung 6: Das 4-R-Modell im Überblick
- Abbildung 7: Digital Leader
- Abbildung 8: Grundlogik eines Geschäftsmodells
- Abbildung 9: Acht Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Bieger,
Rüegg-Stürm und von Rohr
- Abbildung 10: Partialmodelle des integrierten Business Models von Wirtz
- Abbildung 11: Traditionelle und neue Wertschöpfungskette mit 3-D-Druck
- Abbildung 12: Business Model Canvas
- Abbildung 13: Kundenkanäle im B2B-Bereich entlang des Customer Buying
Cycles
- Abbildung 14: Bedarf an Digital-Training für Mitarbeiter
- Abbildung 15: Herausforderungen in der Bankenbranche
- Abbildung 16: Szenarien in der Bankenbranche
- Abbildung 17: Offene Bankenplattform
- Abbildung 18: Zusammenhang additive Fertigung und Finanzdienstleistung
- Abbildung 19: E2E-Wirtschaft

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ablösung analoger Produkte durch digitale Äquivalente

Tabelle 2: Mehrwert bzw. Chance Mensch

Abkürzungsverzeichnis

API	Application Programming Interface
App	Application
B2B	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
GE	General Electric
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
lt.	laut
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarden
o. a.	oben aufgeführten
o. ä.	oder ähnliches
rd.	rund
SE	Societas Europaea
TU	Technische Universität
u.a.	unter anderem

usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
VPN	Virtual Private Network
WLAN	Wireless Lane
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

**„We cannot solve our problems with the same thinking we used
when we created them.“ (Albert Einstein)**

Die immer weiter voranschreitende Digitalisierung aller Bereiche, die in allen Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, fortlaufend schnellere Entscheidungsfindungsprozesse und agile Handlungsfähigkeit einfordert, beweist, dass klassische Hierarchien, eine wohl überlegte und fest zementierte Arbeitsorganisation und klar definierte langfristige Strategien, die es umzusetzen gilt, kein Garant für das langfristige Überleben am Markt sind. Ganz im Gegenteil: diese Ansätze erscheinen immer mehr veraltet, bremsen schnelle Entscheidungen in einer disruptiven Welt und gefährden in vielen Bereichen den unternehmerischen Erfolg. Hierarchiebasierte Organisationsstrukturen sind oft zu träge, administrativ zu aufwendig und verhindern Kreativität und überdurchschnittliches Engagement des modernen, sehr gut ausgebildeten Mitarbeitertypus. Ein grundlegendes Problem ist hierbei die weiterhin bestehende Organisationsstruktur vieler Unternehmen in Funktions- und/oder Objektbereiche. Diese Strukturen sind den Anforderungen aus immer weiter ansteigender Marktdynamik, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Abwicklungsgeschwindigkeit von Geschäftsvorfällen und Geschäftsprozessen häufig nicht mehr gewachsen. Die tayloristische Verteilung der Aufgaben im Unternehmen, wie Vertrieb in einem Unternehmensbereich, Marketing in einem anderen und Finanzmanagement und Controlling wiederum separat, birgt (zu) große Reibungsverluste. Immer kürzere Veränderungszyklen lassen ein *weiter so* nicht mehr zu. Oft werden in Krisensituationen fast reflexartig Umstrukturierungsmaßnahmen angeschoben. Weitverbreitet ist hierbei das Hin-und-her-pendeln zwischen zentralistischen und dezentralen Unternehmensstrukturen. Oft wird aber bei Umstrukturierungen an der grundsätzlichen Architektur und den Geschäftsfunktio-

nen wenig bis nichts verändert.¹ Ein prägnantes Beispiel ist hierbei die Entwicklung des deutschen Bankensektors in den vergangenen 15 Jahren. Prozesse und Produkte wurden aufgrund der sich kontinuierlich verbessernden Online-Banking-Fähigkeit der Kunden und Kundinnen lediglich in die digitale Welt verlagert. Tatsächlich innovative Veränderungen von Produkten und Dienstleistungen hat es wenige gegeben; oft finden analoge Prozesse im Hintergrund weiterhin statt. Parallel dazu erfolgte aber eine Entwicklung, welche die Basis für die heutigen immensen Herausforderungen bildet. Neue Wettbewerber, wie diverse FinTechs, aber auch ‚third party player‘, wie Amazon, Apple, PayPal und Google sind zu ernst zu nehmenden Wettbewerbern geworden, denn der Fokus dieser Unternehmen liegt nicht auf der Weiterentwicklung, sondern auf der disruptiven Innovation.²

Die immer weiter fortschreitende Digitalisierung ist hierbei viel mehr, als mit der Hilfe von jungen und kreativen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eine Webseite zu entwickeln und eine Social-Media-Präsenz aufzubauen, um neue Kunden gewinnen zu können. Die Digitalisierung verändert das gesamte Unternehmen, vielfältige Branchen und nicht nur Wertschöpfungsketten und Organisationsstrukturen.

Die sich anschließenden Ausführungen werden untermauern, dass der Ansatz der strategischen Flexibilität als *„die Fähigkeit eines Unternehmens, sich durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms dergestalt an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, dass es sowohl die noch verbliebenen ursprünglichen Marktchancen als auch die durch veränderte Rahmenbedingungen entstandenen Chancen optimal nutzt“*,³ mehr denn je als überlebensnotwendig im Zusammenhang mit der Digitalisierung im Allgemeinen und der Geschäftsmodellentwicklung und Weiterentwicklung im Besonderen anzusehen ist.

¹ Vgl. Slogar, A. (2018): Die agile Organisation, S. 17 ff.

² Vgl. Deeken, M. und Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, S. 6

³ Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 22

2 Strategische Flexibilität

2.1 Prolog

Unternehmen standen schon immer vor der Herausforderung, mit Veränderungen und Umwälzungen umzugehen, sie bestmöglich zu antizipieren und sich diese zu Nutze zu machen, um Marktanteile zu sichern, auszubauen und neue zu erschließen. Allerdings hat der Wandel bei der Informationsbeschaffung, deren Verarbeitung und Nutzung, das Auftauchen vieler neuer Wettbewerber über das Internet und die sich immer weiter vollziehende Globalisierung dazu geführt, dass eine große unternehmerische Flexibilität ein immer wichtigerer Baustein für die Existenzsicherung und den langfristigen Unternehmenserfolg ist.

In den meisten Branchen sind deshalb die herkömmlichen Ansätze, die auf Prognosen, umfassenden Planungsmaßnahmen, klassischen Entscheidungsprozessen und darauf aufbauende Implementierungen basieren, nicht mehr zeitgemäß. Da es immer häufiger zu schwer vorhersehbaren Veränderungen kommt, sind diejenigen Strategien effektiv, die eine klare Vision mit Flexibilität und Reaktionsfähigkeit verbinden.⁴

Im Folgenden werden die Begriffe Strategie und Flexibilität einzeln definiert und dann in der strategischen Flexibilität zusammengefasst.

2.2 Definition Strategie

Der Duden definiert die Strategie als *genauen „Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o.ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.“*⁵

⁴ Vgl. Grant, R. (2014): Moderne strategische Unternehmensführung, S. 312

⁵ O. V. (o. D.): o. T., online im Internet: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Strategie>

Die Fachliteratur zum Strategischen Management setzt sich mit dem klassischen Strategiebegriff, als Vertreter sei hier Alfred D. Chandler zu nennen, auseinander und berücksichtigt als Gegenposition die Vertreter um Henry Mintzberg.

Gemäß dem klassischen Ansatz ist die Strategie „*ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.*“⁶ Strategie ist somit i.d.R. das Ergebnis von formaler und rationaler Planung. Diese Herangehensweise passt zu der im Duden dargestellten allgemeinen Definition des Strategiebegriffes. Mintzberg hingegen formuliert den Strategiebegriff komplexer: Strategie ist Plan (=engl. plan), Strategie ist eine (Kriegs-)list (= engl. ploy), Strategie ist ein Muster (= engl. pattern), Strategie ist Positionierung (= engl. position) und Strategie ist eine Denkhaltung (=engl. perspective).⁷

Im Rahmen des PIMS-Programms (= Profit Impact of Market Strategy) wird Strategie wie folgt verstanden, wobei die Autoren bewusst nicht den Begriff *definieren* verwenden, um zu verdeutlichen, dass es vielfältige Erklärungsansätze gibt. Die Strategie im Unternehmen beinhaltet „*die vom Management getroffenen Maßnahmen und Schlüsselentscheidungen, die den größten Einfluss auf den finanziellen Erfolg haben. Diese Maßnahmen und Entscheidungen, die nicht leicht rückgängig zu machen sind, bringen in der Regel signifikante Ressourcenbindungen mit sich.*“⁸

Hunger und Wheelen beantworten die Frage „What are strategies?“ wie folgt: „*A strategy of a corporation is a comprehensive plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives. It maximizes competitive advantage and minimizes competitive disadvantage.*“⁹ Im Weiteren definieren sie dann strategische Entscheidungen als rare (= selten, besonders, außergewöhnlich), consequential (=

⁶ Al-Laham, A. und Eulerich, M. und Welge, M. (2015): Strategisches Management Grundlagen-Prozess-Implementierung, S. 18

⁷ Vgl. Al-Laham, A. und Eulerich, M. und Welge, M. (2015): Strategisches Management Grundlagen-Prozess-Implementierung, S. 21 f.

⁸ Buzzell, R. und Gale, B. (1987): Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, S. 18

⁹ Hunger, J. and Wheelen, Th. (2011): Essentials of Strategic Management, S. 23

folgenreich, bedeutungsschwer) und directive (= richtungsweisend).¹⁰ Dieser Sichtweise schließen sich auch die Autoren Welge, Al-Alaham und Eulerich an; vergleiche hierzu Seite 24 aus „Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung“.

2.3 Definition Flexibilität

Flexibilität leitet sich aus dem Lateinischen *flectere* für biegen oder beugen ab. Der Duden definiert Flexibilität als „*Biigsamkeit bzw. Elastizität bzw. als anpassungsfähiges Verhalten.*“¹¹

In der Materialwissenschaft bedeutet dies allerdings, dass das flexible Material durchaus in der Lage ist, in seinen ursprünglichen Zustand zurückzukehren. Bei Formgedächtnislegierungen ist dies sogar ausdrücklich gewünscht. Heutige Unternehmen werden sich mit der Rückkehr in den Urzustand kaum zufriedengeben können. Veränderung und Weiterentwicklung sind tägliches Geschäft, denn schon Friedrich Schiller wusste „*wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit bzw. muss mit der Zeit gehen.*“ Flexibilität ist somit die Möglichkeit, auf Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen sowie aufgrund von neu gewonnenen Informationen zügig und passgenau zu reagieren.

In der Betriebswirtschaftslehre finden sich eine Reihe von Faktoren, die mit dem langfristigen Überleben des Unternehmens in Verbindung gebracht werden. Man spricht von strategischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial, kritischen Erfolgsfaktoren, strategischer Erfolgsposition usw. Nach allgemeiner Auffassung werden die folgenden sechs Faktoren als besonders wichtig angesehen: Kosten, Qualität, Zeit, Erzeugnisvielfalt, Service und natürlich die Flexibilität. Hierbei sind die Unternehmen gefordert, die Flexibilität immer im Zusammenhang mit den anderen Faktoren zu betrachten. So dürfen z. B. erforderliche Anstrengungen bei der Verbesserung der Flexibilität nicht mit (zu) hohen Verschlechterungen der Kostenposition

¹⁰ Vgl. Hunger, J. and Wheelen, Th. (2011): Essentials of Strategic Management, S. 27

¹¹ O. V. (o. D.): o. T., online im Internet: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/flexibilit%C3%A4t>

verbunden sein. Dies kann im Produktionsprozess eine Herausforderung darstellen, wo ein hoher Automatisierungsgrad erfahrungsgemäß zu niedrigen Stückkosten aber auch nur bedingter Flexibilität führt – und umgekehrt.¹² Das nachfolgende Schaubild (Abb. 1) verdeutlicht den modernen Ansatz bei den strategischen Erfolgsfaktoren.

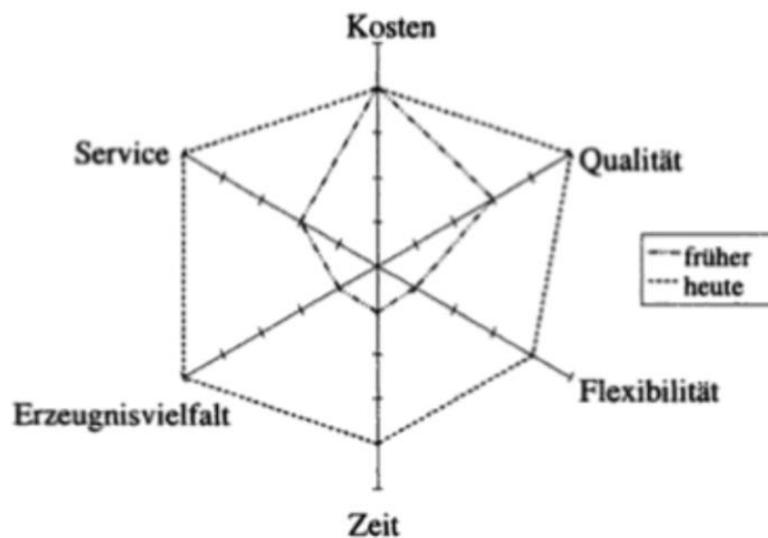


Abb. 1: Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren im Zeitablauf¹³

Unternehmen befinden sich regelmäßig im Spannungsfeld zwischen der Flexibilität als strategischem Erfolgsfaktor – wie soeben beschrieben - und der Stabilität als Garant für eine optimale Prozessgestaltung in Verbindung mit einer langfristig planbaren Ressourcenallokation. Entscheidend hierbei ist das Zusammenspiel, das „in Einklang bringen“ der nachfrageinduzierten Flexibilitätsbedarfe und der unternehmenseigenen Flexibilitätsbereitstellung. Es muss deshalb regelmäßig eine Reflexion der jetzigen und eine Antizipation der zukünftigen Unternehmensentwicklung erfolgen.

¹² Vgl. Blecker, Th. und Kaluza, B. (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, S. 4 f.

¹³ Blecker, Th. und Kaluza, B. (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität - Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, S. 5

2.4 Definition Strategische Flexibilität

Wenn Strategie und Flexibilität miteinander in Beziehung gebracht werden, kann daraus die strategische Flexibilität entstehen. Diese wird von Christoph Burmann als *„die Fähigkeit eines Unternehmens, sich durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms dergestalt an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, dass es sowohl die noch verbliebenen ursprünglichen Marktchancen als auch die durch veränderte Rahmenbedingungen entstandenen Chancen optimal nutzt“*,¹⁴ definiert. Wichtige Punkte hierbei sind die Lernfähigkeit und die Kreativität innerhalb eines Unternehmens. Hierbei ist festzustellen, dass sich der zu definierende Flexibilitätsbegriff auf eine Organisation als Ganzes bezieht und keine begrenzte Definition darstellt, die auf einzelne Funktionen abzielt. Die strategische Flexibilität ist dabei eine auf das Gesamtunternehmen ausgelegte Definition einer Metafähigkeit.¹⁵ Diese Metakompetenz befähigt auch zum Lernen und dazu, andere Kompetenzen situationsbedingt anzupassen sowie eigene Kompetenzen zu beurteilen.

2.5 Historische Einordnung der strategischen Flexibilität

Forschungstätigkeiten zur Flexibilität fanden bereits in den 1920er Jahren statt. Es wurden die weitreichenden Auswirkungen aus der Weltwirtschaftskrise, beginnend im Oktober 1929 mit dem New Yorker Börsencrash, analysiert, um eine Antwort auf die Frage zu finden, warum sich Unternehmen nicht an eine allgemein geringere Nachfrage anpassen konnten. So entstanden eine Reihe von Forschungsarbeiten rund um die große Krise, um Lösungsansätze zu erarbeiten, wie Unternehmen zukünftig mit Konjunkturzyklen umgehen sollten. *„Charakteristisch für den Verlauf der Flexibilitätsdiskussion der 20er und 30er Jahre ist neben dem reaktiven Flexibilitätsverständnis insbesondere der sachlich weit gespannte Rahmen sowie der Verzicht auf die exakte Verwendung von Projektierungsmodellen der*

¹⁴ Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 22

¹⁵ Vgl. Dicenta, M. (2014): Strategische Flexibilität und kognitive Modelle: eine empirische Untersuchung deutscher börsennotierter Unternehmen, S. 9 f.

*Betriebswirtschaft.*¹⁶ Mit dem Abklingen der Weltwirtschaftskrise erlischt für den Moment das Interesse an der Flexibilitätsforschung. Es folgt der Ausbruch des 2. Weltkrieges im September 1939; die Menschheit hat andere Probleme!

Nach dem 2. Weltkrieg wurde die allgemeine Frage nach dem Managen von Ungewissheiten durch die Unternehmensführung aufgeworfen. *„Demnach führten unsichere Erwartungen als Folge unvollkommener Information über zukünftige Entwicklung zu der Problemstellung, wie Handlungsspielräume zur Erfolgssicherung bei unerwarteten zukünftigen Entwicklungen aufzubauen sind.“*¹⁷

Im Rahmen der wirtschaftlichen Aufbruchstimmung in der westlichen Welt der 1950er Jahre diente die Flexibilitätsforschung im Folgenden als Instrument zur Nutzung der sich ständig verbessernden Marktchancen¹⁸. Hier stand nun die physische Flexibilität als Instrument zur leistungs- und produktionswirtschaftlichen Anpassung im Mittelpunkt der Untersuchungen.

Allerdings kam es bereits in den 1970er Jahren mit Ölpreisschock und sich anschließenden Wirtschaftskrisen zu einem erneuten Bruch. Die generell turbulente und sich dynamischer entwickelnde Unternehmensumwelt führte zu einem Einfordern von bedeutend mehr Flexibilität in Unternehmen. Diese Situation verschärfte sich durch die zunehmende Globalisierung und die Deregulierungstendenzen in den etablierten Industrienationen.¹⁹

„Seit den 80er Jahren hat insbesondere die zunehmende Komplexität und Dynamik der Umwelt, die im ökonomischen, technologischen, soziokulturellen und ökologischen Wandel ihren Ausdruck findet, zu einer Intensivierung der Flexibilitäts-

¹⁶ Roßbach, M. (2010): Gestaltungsansätze flexibler Unternehmungen unter globalen Rahmenbedingungen, S.12

¹⁷ Roßbach, M. (2010): Gestaltungsansätze flexibler Unternehmungen unter globalen Rahmenbedingungen, S.13

¹⁸ Vgl. Jänsch, K. (2012): Beitrag des strategischen Managements zur strategischen Flexibilität von Unternehmen, S. 28

¹⁹ Vgl. Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, Einleitung S. 1

diskussion in der Betriebswirtschaftslehre geführt.²⁰ So hat z. B. das Internet „eine Revolution ausgelöst, die mit einer verbreiteten Zunahme der individuellen Persönlichkeitsentfaltung einhergeht. Wenn Facebook ein Staat wäre, wäre es das drittgrößte Land der Welt, dem jeder siebte Weltbürger angehörte, und wäre wahrscheinlich in Kürze das bevölkerungsreichste Land der Erde.“²¹

Die Finanzkrise, beginnend im Jahr 2007, wird als aktueller Einschnitt in die Weltwirtschaft gesehen, mit deren Folgen Unternehmen und ganze Staaten bzw. Verbände wie die EU bis heute noch kämpfen. Das Managen von globalen Unsicherheiten tritt in den Vordergrund.

2.6 Ansätze und Bereiche der Flexibilitätsforschung

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsforschung werden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt bzw. Bereiche beleuchtet. Diese Schwerpunkte können entweder dem Führungssystem oder dem Leistungssystem zugeordnet werden, wie nachfolgende Abbildung (Abb. 2) veranschaulicht.²²



Abb. 2: Ansätze und Bereiche der Flexibilitätsforschung²³

²⁰ Roßbach, M. (2010): Gestaltungsansätze flexibler Unternehmungen unter globalen Rahmenbedingungen, S.18

²¹ Borey, E. und Zweifel, Th. (2016): Strategie in Aktion: In sieben Schritten zur Unternehmensstrategie und -umsetzung: Planung, Führung, Leistung im Einklang, S. 13

²² Vgl. Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, S. 12 f.

²³ Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, S. 13

2.6.1 Planungs- und entscheidungstheoretischer Ansatz

Mithilfe dieses Ansatzes wurden und werden formale Modelle für normative Aussagen und Entscheidungen in unsicheren Zeiten sowie die Methode der flexiblen Planung entwickelt.²⁴ Dabei ist die Planung nicht nur selbst Gegenstand von flexibilitätspolitischen Überlegungen, sondern dient auch als wesentliches Element zur Erarbeitung von erfolgreichen Strategien. Wesentlicher Bestandteil des Konzeptes der flexiblen Planung ist die Methodik der „robusten Schritte“.

2.6.2 Organisations- und personaltheoretischer Ansatz

Die Anpassungsfähigkeit organisatorischer Strukturen und Abläufe wird mithilfe dieses Ansatzes untersucht, da mit zunehmendem Alter eines Unternehmens wachsende Erstarrungstendenzen der hierarchischen Organisationsstrukturen zu beobachten sind.²⁵ Außerdem können aktueller Erfolg und scheinbare Ruhe im Unternehmen durchaus träge und selbstgefällig machen. Das Implementieren von „strategischen Pfaden“ ist oft mit hohen Investitionen verbunden, die man ungern „umsonst“ geleistet haben will.²⁶ Bei auftauchenden Problemen neigen Menschen außerdem dazu, auf Muster zurückzugreifen, die sie kennen und die in der Vergangenheit gewirkt haben. Sie bewegen sich nur auf den Pfaden, die sie bereits schon einmal beschritten haben. Dem muss entgegengewirkt werden.

2.6.3 Finanztheoretischer Ansatz

Im Rahmen dieses Ansatzes erfolgt die Analyse der finanzwirtschaftlichen Struktur und des Volumens von Finanzierungsmitteln im Unternehmen und das daraus abgeleitete Flexibilitätspotenzial bzw. die zu befürchtenden Restriktionen. Passgenaue Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, d.h. genügend finanzielle Mittel zum richtigen Zeitpunkt, ist unbestritten ein wichtiger Flexibilitätsvorteil. Allerdings geht

²⁴ Vgl. Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 42

²⁵ Vgl. Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, S. 13

²⁶ Vgl. Blecker, Th. und Kaluza, B. (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, S. 92

es nicht nur um ausreichende und flexible Kapitalbeschaffung, sondern auch um Flexibilität von Investitionsprogrammen.

2.6.4 Produktions- und kostentheoretischer Ansatz

Dieser Bereich der Forschung „beschäftigt sich mit den Reaktionsmöglichkeiten und den kostenmäßigen Konsequenzen der Anpassung des Produktionsbereiches an schwankende Beschäftigungsgrade.“²⁷ Aufgrund von periodischen Absatzschwankungen und zunehmender Kundenindividualisierung sollte die konjunkturelle Früherkennung dieser Schwankungen in die produktionswirtschaftlichen Flexibilitätsansätze unbedingt mit einbezogen werden.²⁸

2.6.5 Beschaffungs- und absatztheoretischer Ansatz

Der beschaffungs- und absatztheoretische Ansatz kann sich auf nahezu alle Komponenten des absatzpolitischen Instrumentariums (Produktpolitik, Preispolitik, Distributions- und Kommunikationspolitik) beziehen. Hierbei wird die Frage aufgeworfen, inwieweit „*unterschiedliche Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine Anpassung an eine grundsätzlich unsichere und damit im Zeitablauf schwankende Nachfrage unter Berücksichtigung preispolitischer Instrumente ermöglicht, um negative Auswirkungen auf den Beschäftigungsgrad zu verhindern.*“²⁹

2.6.6 Entwicklungstheoretischer Ansatz

Mithilfe dieses Ansatzes sollen Mechanismen bzw. Instrumente entwickelt werden, die frühzeitig marktbezogene Einflüsse wie wechselnde Kundenbedürfnisse und unternehmensbezogene wie neue technischer Lösungen erkennen lassen. Diese Erkenntnisse sollen unmittelbar so umgesetzt werden, dass noch im Rahmen des

²⁷ Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 44

²⁸ Vgl. Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, S. 15

²⁹ Giere, J. (2007): Marketingflexibilität, S. 16

Produktentwicklungsprozesses Änderungen eingearbeitet werden können, um nicht „am Markt vorbei“ zu entwickeln und herzustellen.

3 Digitalisierung

3.1 Prolog

Nicht erst seit gestern ist die Digitalisierung bzw. der digitale Wandel Realität. Doch das Tempo der Beschleunigung aufgrund des nicht zu begrenzenden technologischen Fortschritts ist weiterhin immens hoch. Mittlerweile werden täglich in jeder Sekunde durchschnittlich mehr Informationen über das Internet ausgetauscht, als vor 20 Jahren im gesamten Netz überhaupt gespeichert waren. Der Einzelhandelskonzern Wal-Mart erfasst pro Stunde Kundendaten im Umfang von 50 Mio. Aktenschränken. Autonomes Fahren wird möglich und das intelligente Fahrzeug kommt wahrscheinlich umsichtiger und unfallfreier durch den Verkehr als der menschliche Fahrer. Digitalisierung bedeutet außerdem, eine Social-Media-Präsenz aufzubauen oder eine mobile Webseite zu entwickeln. Digitale Technologien verändern nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend, sondern mittlerweile das gesamte Unternehmen. Diesem Wandel kann bzw. sollte sich keine Branche, kein Unternehmen mehr entziehen. Die erfolgreiche Umsetzung der immerwährenden digitalen Neuerfindung wird somit maßgeblich dafür sein, welche Unternehmen langfristig im Markt bestehen und welche nicht.³⁰

Bullinger-Hoffmann, Leiterin des Lehrstuhls Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement an der TU Chemnitz, zeigt bereits im Vorwort zu „Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe“ auf: *„Die digitale Transformation unserer Arbeitswelt hat sich von einer Zukunftsvision in politischen und medialen Diskursen zu einer realen Handlungswirklichkeit entwickelt. Unsere Gesellschaft ist heute geprägt von rasanten technologischen Entwicklungen, die immer neue Möglichkeiten eröffnen,*

³⁰ Vgl. Dahm, M. und Walther, E. (2019): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter - Inspirationen für Management und Leadership, S. 3 f.

*Produktionsprozesse noch effizienter zu gestalten, Produkte klüger zu machen oder neue Geschäftsmodelle unter Einbezug digitaler Welten zu etablieren.*³¹

3.2 Definition Digitalisierung

Die Begriffe *digital* und *Digitalisierung* sind in der wissenschaftlichen Diskussion bis heute nicht eindeutig definiert. Eine Vielzahl von Begriffsbestimmungen setzt den Schwerpunkt im technischen Bereich; mittlerweile treten aber auch immer mehr ökonomische Aspekte in den Vordergrund.

Im ursprünglichen Sinn bedeutet Digitalisierung das Umwandeln von analogen Informationen in digitale Formate. Es geht darum, digitale Repräsentationen von analogen Informationen, physischen Objekten oder Ereignissen zu schaffen. Ziel ist es, digitale Informationen zu speichern, zu verteilen und/oder zu verarbeiten. Historisch kann die Digitalisierung auf die Umwandlung von analogen Medien wie Fotografien, Tonaufnahmen, Filmen oder Dokumenten zurückgeführt werden. Das Ergebnis der Digitalisierung sind Dateien, die aus einer Folge von Bits und Bytes bestehen.³²

Eine weitere, aktuelle Betrachtungsweise von Digitalisierung ist die sogenannte digitale Revolution, auch als digitaler Wandel oder digitale Transformation bekannt. Der digitale Wandel kennzeichnet die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse in der Gesellschaft inklusive Wirtschaft, Kultur, Bildung und Politik.³³ Nachfolgend werden einige Erklärungsansätze aufgezeigt:

³¹ Bullinger-Hoffmann, A. (2019) Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt 4.0, S. VII

³² Vgl. Luber, St. (2019): Was ist Digitalisierung, online im Internet: <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-digitalisierung-a-626489/>

³³ Vgl. Luber, St. (2019): Was ist Digitalisierung, online im Internet: <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-digitalisierung-a-626489/>

„Unter Digitalisierung wird die Veränderung von Geschäftsmodellen durch die Verbesserung von Geschäftsprozessen aufgrund der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken verstanden.“³⁴

„Digitalization is the integration of digital technologies into the business to achieve maximum benefit, particularly with respect to information. The more sophisticated the way in which data can be analyzed, processed, and prepared for decision making, the more precisely the business can be steered and managed.“³⁵

„Der Sinn der digitalen Transformation ist die Verbesserung der Prozesseffizienz der Geschäftsaktivität. Die Digitale Transformation ist die Weiterentwicklung von Insellösungen zur unternehmensweiten Vernetzung zur Unterstützung aller wertschöpfenden Unternehmensaktivitäten, um die Prozesskostenreduzierungen zu realisieren“³⁶

„Digitalisierung ist daher nicht nur die maschinelle Verarbeitung und Speicherung von Daten und die daraus resultierenden unbegrenzten Möglichkeiten, sondern Digitalisierung geht immer einher mit Veränderungen und vor allem Verantwortung.“³⁷

„Digitalisierung – also die Transformation kontinuierlicher Größen in Nullen und Einsen – gefährdet einerseits traditionelle Geschäftsmodelle, ermöglicht aber gleichzeitig den Aufbau völlig neuartiger ‚digitaler Ökosysteme‘ mit erheblichen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotentialen“.³⁸

³⁴ Becker, W. und Ulrich, P., Vogt, und Botzkowski, T und Hilmer, C. und Zimmermann, L. (2013): Digitalisierung im Mittelstand, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 193, S. 54

³⁵ Hiller, F. (2013): The impact of digitalization, regulation and sustainability on the finance function, S. 5

³⁶ Cole, T. (2010): Unternehmen 2020: das Internet war erst der Anfang. S. 83

³⁷ Kalinowski, T. und Verwaayen, E. (2013). Digitalisierung – quo vadis?, S. 495

³⁸ Keuper, Hamidian, Verwaayen, Kalinowski, Kraijo (2013). Digitalisierung und Innovation. S. VII

3.3 Historische Einordnung der Digitalisierung

Die Mechanisierung mit Dampfkraft und Eisenbahn zu Beginn der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts markiert den Beginn der industriellen Revolution. Die Jahre von etwa 1770 bis 1840 können als Industrie 1.0 bezeichnet werden. Es folgen die Massenfertigung auf Fließbändern mithilfe von elektrischer Energie und die Erfindung des Telefons. Dieser Zeitraum von etwa 1880 bis ins frühe 20. Jahrhundert markiert die Industrie 2.0. Nach dem 2. Weltkrieg nimmt die Automatisierung durch den Einsatz von Großrechnern, Personal Computern etc. an Fahrt auf. Ab ca. 1960 spricht man von der Industrie 3.0. Um 1990 beginnt die kommerzielle Phase des Internets. Und somit ist der Weg frei für die 4. industrielle Revolution, etwa ab 2000, mit elektronischen Produkten und Prozessen, Robotik, Cloud Computing, Sensorik, additiven Fertigungsverfahren, autonomem Fahren, Portabilität usw.³⁹ Im Jahr 2011 wurde im Rahmen der Hannover Messe der Begriff Industrie 4.0 erstmals der breiten Öffentlichkeit vorgestellt und mit in die Hightech-Strategie 2020 der deutschen Bundesregierung aufgenommen.⁴⁰

Mittlerweile berichtet die Literatur bereits über die anstehende 5. industrielle Revolution. In der Zeitschrift CAPITAL vom 9. Januar 2019 findet man einen Artikel mit der Überschrift „Industrie 5.0: Die nächste industrielle Revolution ist biologisch“. In diesem Beitrag wird das US-amerikanische Start-up *Ginko Bioworks* vorgestellt, welches an genetisch optimierten Mikroorganismen für die Industrie, die Landwirtschaft und die Pharmazie arbeitet und in dessen Laboren sich smarte Software und Robotik befindet. Das neuartige Forschungsfeld, in dem dieses Unternehmen tätig ist, nennt sich synthetische Biologie, beheimatet an den Schnittstellen zur Molekularbiologie, organischer Chemie, Nanotechnologie und Informatik.⁴¹

³⁹ Vgl. Schircks, A. (2016): Die Arbeitswelt 4.0 kompetent gestalten, S. 9 f.

⁴⁰ Vgl. Becker, W. und Pflaum, A. (2019): Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, S. 5

⁴¹ Vgl. Herles, B. (2019): Industrie 5.0: Die nächste industrielle Revolution ist biologisch, online im Internet: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/industrie-5-0-die-naechste-industrielle-revolution-ist-biologisch>

An anderer Stelle wird Industrie 5.0 gekennzeichnet durch die immer besser werdende Zusammenarbeit zwischen Menschen und „wirklich“ intelligenten Maschinen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Super Smart Society“.

Das nachfolgende Schaubild (Abb. 3) veranschaulicht die Entwicklungsstufen 1 bis 4 im Zeitablauf.

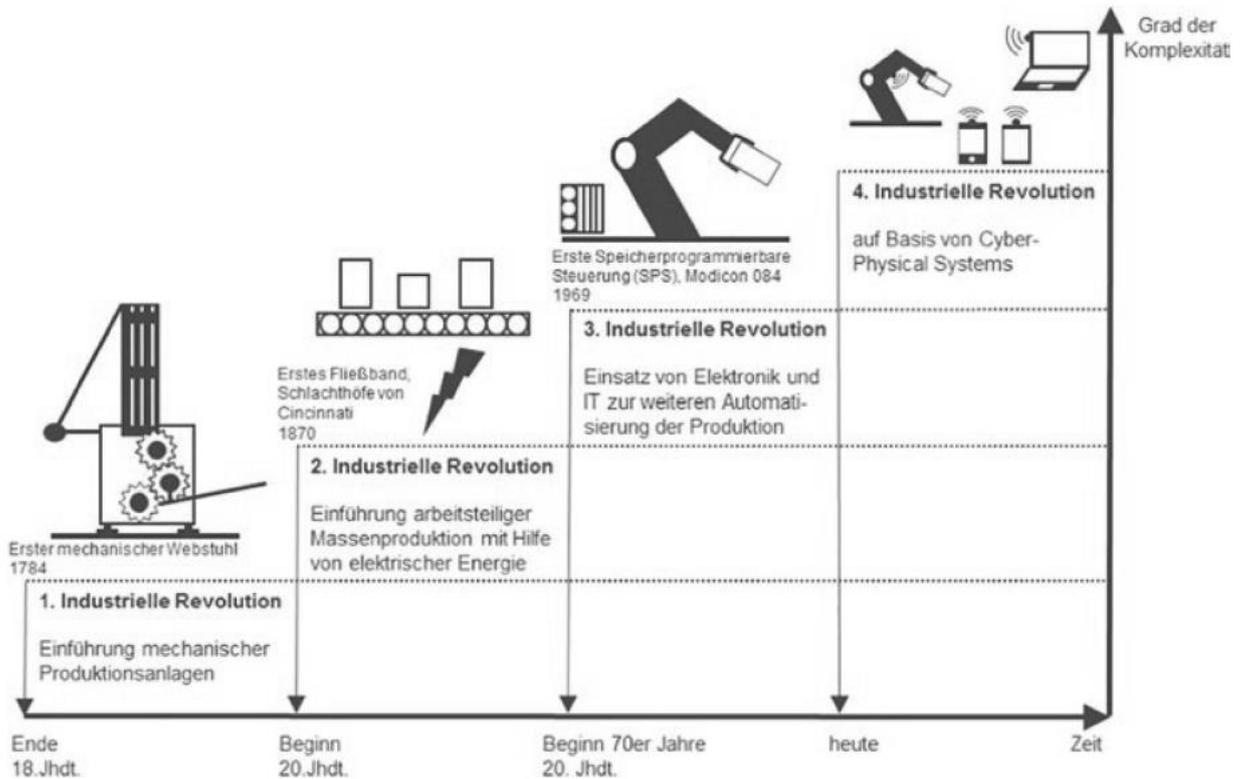


Abb. 3: Die vier Phasen der industriellen Revolution⁴²

⁴² Becker, W. und Pflaum, A. (2019): Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, S. 6

3.4 Digitalisierung als strategische Herausforderung

Die Digitalisierung bzw die digitale Transformation ist kein simples IT-Projekt. Unternehmen müssen sich u.a. folgende bedeutungsschwere Fragen stellen:

- Was verändert die Digitalisierung allgemein und in meiner Branche?
- Wie muss sich mein Unternehmen verändern, um weiterhin erfolgreich zu sein? Prozesse und Geschäftsfelder kommen auf den Prüfstand.
- Wie verändert sich die Zusammenarbeit im Unternehmen?
- Welche neuen Anforderungen müssen an die Führungskräfte gestellt werden?
- Wie können Mitarbeiter befähigt und überzeugt werden?

Die digitale Transformation bedingt folgerichtig die ganz grundsätzliche Veränderung des gesamten Unternehmens, bei der alle, vom Hausmeister bis zum Vorstandmitglied, mitgenommen werden müssen. Somit erscheint die Aufgabe, diese Veränderung zu stemmen, dabei die nachhaltige Existenz des Unternehmens zu sichern und neue langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren, als kaum realisierbar. Es sollte deshalb zu Beginn eine Positionierung vorgenommen werden z. B. in Anlehnung an die Five-Forces-Analysemethodik nach Porter. Fünf Dimensionen sind im nachfolgenden Schaubild (Abb. 4) zu erkennen:

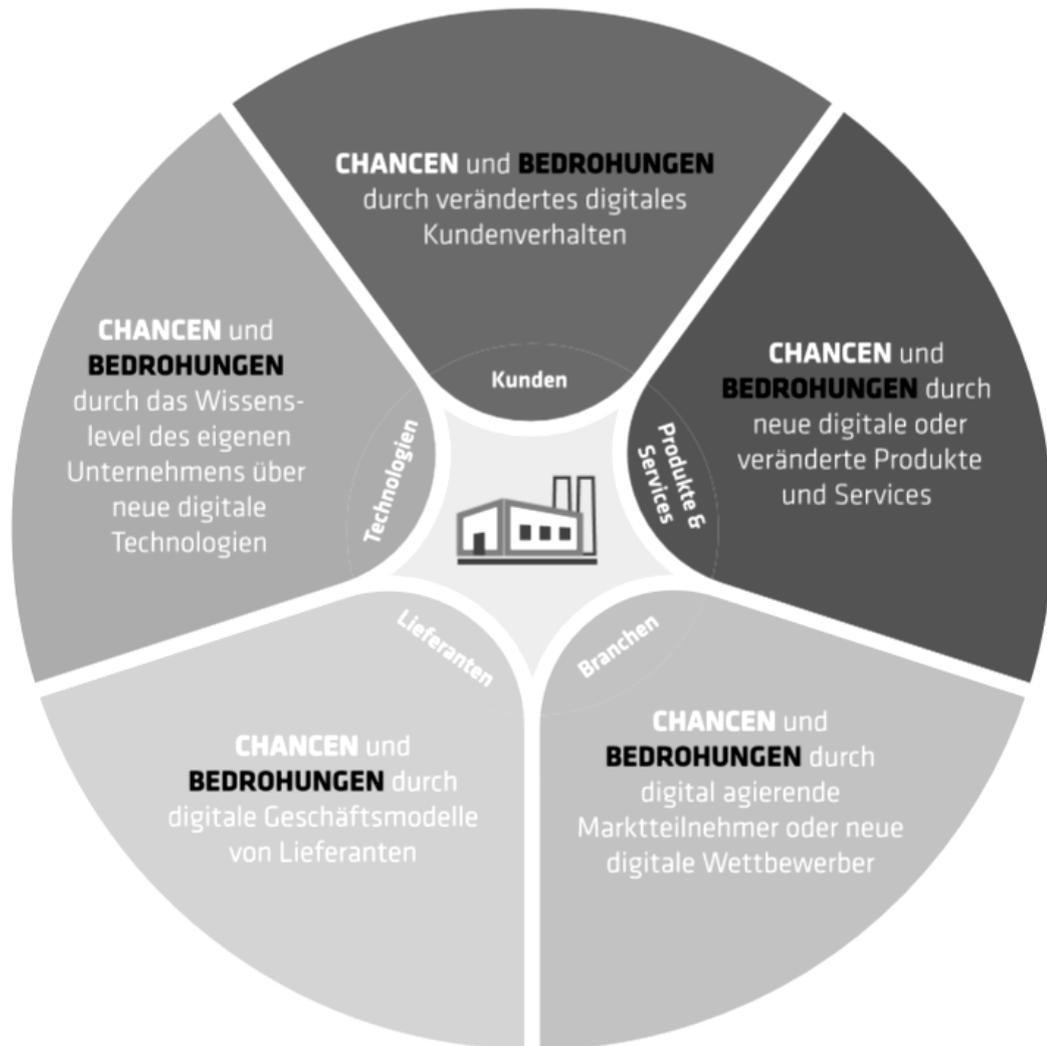


Abb. 4: The Five Digital Forces – die Analysefelder⁴³

Im Folgenden wird auf diese Dimensionen kurz eingegangen, wobei digitales Kundenverhalten und digitale Produkte unter Punkt 3.4.1 zusammengefasst behandelt werden.

⁴³ Lucas-Nülle, Th. (2019): Digital Leadership, S. 130

3.4.1 Verändertes Kundenverhalten und neue digitale bzw. veränderte Produkte und Services

Im o.a. Schaubild werden die Chancen und Risiken durch verändertes digitales Kundenverhalten und durch neue digitale oder veränderte Produkte und Services als Teil der Positionierung hervorgehoben. Das sich ändernde Konsumentenverhalten im Rahmen der Digitalisierung stellt Unternehmen und ihr Marketing vor große Herausforderungen. Unternehmen sollten dort mit ihrer Marketingkommunikation präsent sein, wo ihre Kunden sie erwarten d.h. heute immer mehr „im Netz“. Man findet viele für uns alltägliche Praxisbeispiele, die diese digitale Transformation bereits durchlaufen haben bzw. die das neue Anspruchsdenken der Kunden beweisen. Die nachfolgende Tabelle (Tab. 1) stellt einige Beispiele aus der analogen und digitalen Welt gegenüber.

Analoges Produkt bzw. Dienstleistung	Digitales Produkt bzw. Dienstleistung
Arztbesuch mit Wartezeiten	Online über TeleClinic möglich
CD und DVD	Digitale Streamingdienste, z.B. Spotify
Taxinutzung über die Taxizentrale	Online-Vermittlung z.B. über UBER
Buchungen von Reisen im Reisebüro	Online Reiseportale wie trivago.de
Sportartikel im stationären Fachhandel	Online Konfigurator führt zum personalisierten Unikat z.B. bei Adidas
Lebensmitteleinkauf	Lieferservice, Kochboxenbestellung
Traditionelle Papiersteuererklärung	Onlineportal Elster

Tab. 1: Ablösung analoger Produkte durch digitale Äquivalente⁴⁴

Die Vorteile dieser „neuen“ Produkte und Dienstleistungen liegen auf der Hand:

- Schnelle Bereitstellung, in vielen Fällen mithilfe des (und am) eigenen PC,

⁴⁴ Vgl. Süthoff, H. (2019): Digitale Transformation im Marketing: Voraussetzungen schaffen mit den „4 Rs“, S. 92

- oft sehr einfache Bereitstellung und Handhabung,
- der Wunsch nach Individualität wird berücksichtigt und
- in vielen Fällen mittlerweile kostengünstig(er).

Nachteile, oder besser formuliert, Herausforderungen für den Kunden sind hierbei kaum noch zu erkennen. Er muss lediglich technikaffin sein und über einen leistungsstarken Internetzugang verfügen. Auch haben viele Kunden in diesem Zusammenhang kaum Probleme, persönliche Daten zur Verfügung zu stellen.

Damit Unternehmen und Kunde zusammenfinden, wurden schon immer die 4 P nach E. Jerome McCarthy berücksichtigt: Product (= Produkt), Price (= Preis), Place (= Absatzort bzw. Distributionsweg) und Promotion (= Werbung bzw. Absatzförderung). Die Inhalte dieser 4 P fasst das nachfolgende Schaubild (Abb. 5) zusammen:

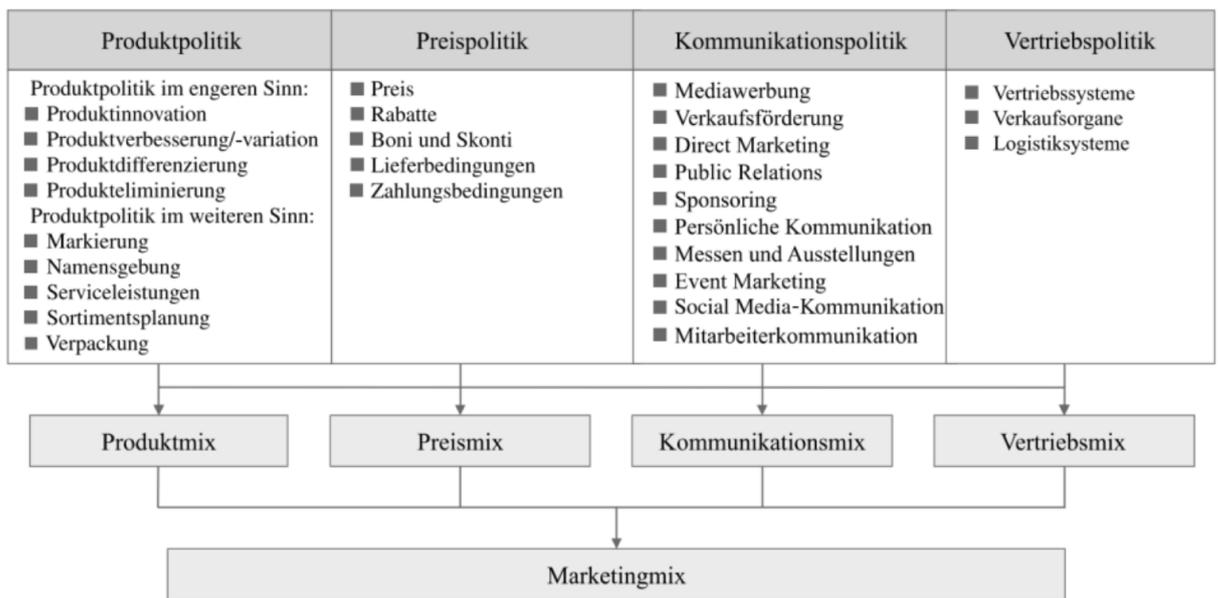


Abb. 5: Klassischer Marketing Mix nach McCarthy⁴⁵

⁴⁵ Bruhn, M. (2019): Marketing - Grundlagen für Studium und Praxis, S. 31

Im Zuge der Digitalisierung können und sollten Unternehmen nun ihren Marketing-Mix aber nicht nur am Markt allgemein ausrichten, sondern ganz individuell an jedem einzelnen Kunden. Diese Möglichkeit ist durch den neuen Produktionsfaktor „Daten“ gegeben, der als der Rohstoff des 21. Jahrhunderts bezeichnet werden kann. Durch den Einsatz von digitalen Technologien sind das Erfassen und Analysieren von Kundenbedürfnissen und das Präsentieren der eigenen Produkte und Dienstleistungen an die geeignete Zielgruppen nun viel zielgerichteter möglich. Hierbei werden die bekannten 4 P um 4 R wie folgt erweitert:

- die richtige Information,
- zur richtigen Zeit,
- in der richtigen Qualität und
- im richtigen Kanal.⁴⁶

Das nachfolgende Schaubild (Abb. 6) gibt einen Überblick zum 4-R-Modell:

Richtige Zeit	Bedarf	Suche	Entscheidung	Kauf	In Gebrauch nehmen	Nutzung	Empfehlung
Richtige Information	„Ich habe ein Bedürfnis, das ich befriedigen möchte.“	„Ich suche nach Möglichkeiten, mein Bedürfnis zu befriedigen.“	„Ich habe mehrere Möglichkeiten identifiziert, möchte sie jetzt vergleichen und möchte mich entscheiden.“	„Ich habe eine passende Lösung für mich gefunden, vergleiche Anbieter und möchte kaufen.“	„Ich habe ein Produkt/einen Service gekauft und möchte es/ihn in Gebrauch nehmen (z. B. installieren, aufbauen, montieren).“	„Ich nutze das Produkt/den Service (wiederkehrend) und möchte den vollen Nutzen genießen.“	„Ich bin zufrieden/unzufrieden und möchte meine Meinung kundtun.“
Richtige Qualität	Definierte Anforderungen an die Qualität der Produktkommunikation.						
Richtiger Kanal	Analoge und digitale Kommunikationskanäle.						

Abb. 6: Das 4-R-Modell im Überblick⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Süthoff, H. (2019): Digitale Transformation im Marketing: Voraussetzungen schaffen mit den „4 Rs“, S. 93

⁴⁷ Süthoff, H. (2019): Digitale Transformation im Marketing: Voraussetzungen schaffen mit den „4 Rs“, S. 95

Viele Unternehmen sammeln mittlerweile an allen relevanten Touchpoints Kundendaten und führen diese auf zentralen Analyseplattformen zusammen. Hierdurch bekommt das Unternehmen tieferen Einblick in die Denkweise und die Wünsche der Kunden. Data Analytics und Machine Learning führen dazu, dass immer besser Muster erkannt werden, um auf zukünftiges Kaufverhalten schließen zu können.⁴⁸

3.4.2 Neue digitale Technologien und das HR-Management

Die zunehmende Digitalisierung führt zu immensen Veränderungen. Die entsprechenden Auswirkungen werden dabei von den einzelnen Anspruchsgruppen unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Es ergeben sich sowohl Chancen (z. B. höhere Wettbewerbschancen durch neue Geschäftsmodelle, effizientere Prozesse, neue Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle) als auch Risiken (z. B. Ängste vor Arbeitsplatzverlust aufgrund voranschreitender Automatisierung oder übermäßiger Kontrolle aufgrund der digitalen Transparenz). Somit ist es offensichtlich, dass den Personen, die diesen Wandel, diese Transformation managen, eine besondere Bedeutung zukommen muss. Es geht nicht nur darum, die neuen technischen Möglichkeiten zu implementieren, sondern bei den Mitarbeitern um Akzeptanz, im besten Fall um Begeisterung, zu werben, damit die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert bleibt bzw. wird, um im Rahmen eines modernen Personalmarketings auch die passenden neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifizieren und an das Unternehmen binden zu können.⁴⁹

Die Literatur identifiziert hierbei eine Reihe von unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten, die über digitale Medien und/oder den persönlichen Kontakt am digitalen Wandel im Unternehmen mitarbeiten und Ansprechpartner für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind. Das nachfolgende Schaubild (Abb. 7) fasst dies unterschiedlichen Typen mit ihren „Titeln“ zusammen:

⁴⁸ Vgl. Lünendonk-Studie (2020): Digital Efficiency, S. 18

⁴⁹ Vgl. Zeichardt, R. (2018): E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel, S. 3 ff.

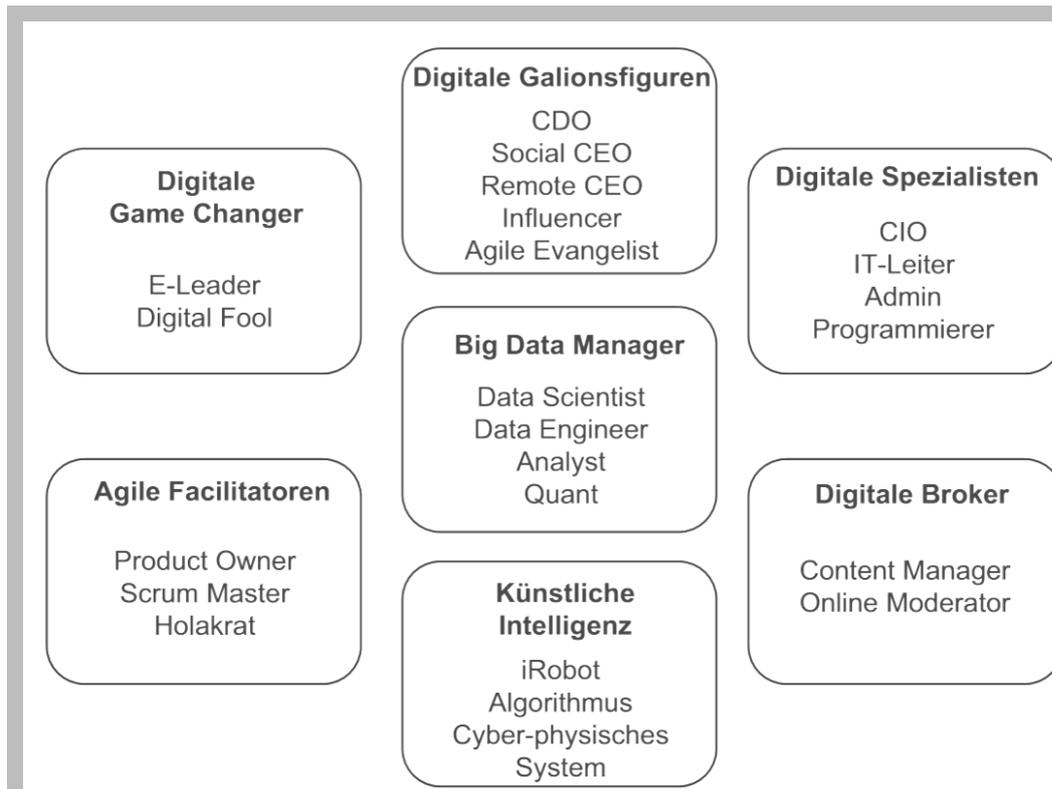


Abb. 7: Digital Leader⁵⁰

Diese Digital Leader zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

Die Führungskräfte erkennen, dass Digitalisierung Chefsache ist. Sie wirken von vorne aktiv an der Gestaltung des Digitalen Wandels im Unternehmen mit. „*Digitalisierung ist weder eine Ressort-Aufgabe, noch kann sie von der Unternehmensführung delegiert werden.*“⁵¹

Sie haben Freude am Neuen und zeichnen sich durch eine hohe Lernbereitschaft zu digitalen Technologien, Neugier und Interesse für Technik und Innovationen sowie die Erkenntnis, dass die neuen Technologien Freiräume für Kreativität und Teamgeist schaffen können, aus.

⁵⁰ Zeichardt, R. (2018): E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel, S.17

⁵¹ BDU (o.D.): Positionen - Führen in Zeiten der Digitalisierung, S. 3

Gelebte Fehlerkultur sowie ein Höchstmaß an Flexibilität bei neuen Situationen und zügiges Reagieren erscheint für sie wenig problematisch.

Der Umgang mit Wissen und Informationen erfolgt transparent. Es findet kein Führen durch Informationsvorsprung statt.

Empathie und Sozialkompetenzen treten in den Vordergrund: weniger Kontrolle, dafür mehr Delegation und Einfordern/Fördern von Eigenverantwortung.

Die Führungskraft muss nicht alles wissen, aber erforderliches Wissen ins Team holen können und auch wollen.

Vernetztes Arbeiten muss für alle im Unternehmen möglich werden.⁵²

Es ist unumstritten, dass die Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen entscheidend von der Anpassungsfähigkeit und dem Anpassungswillen der kompletten Belegschaft abhängt. Wie aufgeschlossen sind die Mitarbeiter gegenüber Neuerungen? Erkennen sie Chancen in anstehenden Veränderungen oder möchten sie nur ihren Besitzstand wahren? Haben Sie Angst vor Überforderung bzw. vor dem Arbeitsplatzverlust? Sind Sie zukünftig bereit, sich konsequent weiterzubilden und eine ganzheitliche Denkweise an den Tag zu legen? Gehen die hoffentlich geschickt ausgewählten Führungskräfte mit gutem Beispiel voran?

Zusammenfassend soll hier die These vertreten werden, dass der Faktor Mensch in der digitalisierten Welt weiterhin als Chance gesehen werden sollte, denn es gibt wesentliche Dinge, die der Computer nicht kann: ethisch denken und handeln, kreativ sein und emotional eine wirklich positive Stimmung in einem Team verbreiten. Diese Aspekte werden in der nachfolgenden Tabelle (Tab. 2) zusammengefasst.

⁵² Vgl. Teichmann, S. und Hüning, Ch. (2018): Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? S. 28

Der Mensch kann	
...sein oder handeln:	...haben:
kommuniziere	Arbeitsmoral/Verantwortung
motivieren/helfen	Einsicht/Meinung
lernen	Gefühl/Intuition/Gesprür
beraten/bewerten/ kritisieren	Wissen/Schlüsselkompetenzen
Werte leben	Fingerspitzerngefühl/Bauchgefühl
denken	Bewusstsein/Unterbewusstsein

Tab. 2: Mehrwert bzw. Chance Mensch⁵³

3.4.3 Zukünftige Zusammenarbeit mit Lieferanten

Auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten muss im Rahmen der Digitalisierung neu beleuchtet werden. Es ergeben sich vielfältige Chancen für das Lieferkettenmanagement. Ziel ist es hierbei, die Organisation und Steuerung der Wertschöpfungsketten von Produkten über ihren gesamten Lebenszyklus zu optimieren, vom Rohstoff bis zum Recycling. Automatisierung und Vernetzung der Produktion, Zurverfügungstellung von Informationen in Echtzeit und die ständige Anpassung an die Kundenwünsche spielen eine übergeordnete Rolle. Bei Produkten und Projekten im Rahmen der Industrie 4.0 sind der digitale Zwilling und das konsequente Stammdatenmanagement, auch über die innerbetrieblichen Mauern hinaus, von immer größerer Bedeutung. Aber auch Risiken müssen erkannt werden, wenn z.B. der Lieferant die Handelskette digital verkürzt und direkt an den Kunden herantritt.⁵⁴

⁵³ Vgl. Schircks, A. (2017): Die Arbeitswelt 4.0 kompetent gestalten, S. 24

⁵⁴ Vgl. Lucas-Nülle, Th. (2019): Digital Leadership, S. 132

3.4.4 Digitale Mitbewerber bzw. neue Marktteilnehmer

Mehr denn je sind sowohl der Mittelstand als auch die Großkonzerne gefordert, die bestehenden Mitbewerber aber auch scheinbar noch ganz kleine, unbedeutende Startups zu beobachten. Digitale Gefahren lauern wahrscheinlich oft nicht in der gut bekannten, eigenen Branche, sondern in anderen Märkten. *„Hätten Unternehmen wie die Großhandelsgruppe E/D/E5 nicht frühzeitig den Blick erweitert, wäre ihnen Amazon als Wettbewerber für ihren eigenen B2BMarkt sicherlich anfangs entgangen. Nur durch diesen frühzeitigen breiten Blick konnte E/D/E erkennen, dass in Amazon Business eine der größten Gefahren für ihr eigenes Geschäftsmodell lauert.“*⁵⁵ Digital Scouts durchleuchten u.a. für Großunternehmen die Konzepte und Ideen der Startup-Szene. Dadurch haben diese die Möglichkeit,

- frühzeitig im eigenen Hause zu reagieren,
- die kleinen, innovativen Unternehmen miteinzubeziehen, oder
- diese durch eine finanzielle Beteiligung an das eigene Haus langfristig zu binden.

Seit 2009 ist z.B. das US-amerikanische Startup Uber auf dem Markt und wirbelt die Personenbeförderung weltweit durcheinander. Für das Jahr 2017 wird hierbei sein Marktanteil in den USA auf rd. 85 % geschätzt. Der Begriff *Uberization* ist inzwischen zu einem Schlagwort für solche außergewöhnlichen Markteintritte geworden, bei denen der Neuling den etablierten Unternehmen nicht nur in die Quere kommt, sondern sie sogar schnell übertrumpft. Softwaregetriebene und unmittelbare Harmonisierung von Angebot und Nachfrage führen dazu, dass dem Kunden ein deutlicher Mehrwert an Effizienz und Komfort angeboten werden kann.

⁵⁵ Lucas-Nülle, Th. (2019): Digital Leadership, S. 131

Ähnliche Erfolgsgeschichten finden sich bei der Unterkunftsvermittlung Airbnb, dem Streaming-Dienst Spotify, auf den im Kapitel 4.5.3 eingegangen wird und dem Finanzdienstleister Paypal.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Constantine, B. und Gebauer, T. und Bartsch, B. (2019): Uberisierung, S. 259 ff.

4 Neue und veränderte Geschäftsmodelle als Konsequenz der Digitalisierung

4.1 Prolog

Es gibt viele Unternehmen mit hervorragenden Produkten und Dienstleistungsangeboten. Auch in Europa finden sich eine Reihe von Unternehmen mit ausgezeichneter Produkt- und Prozessinnovationsfähigkeit. Trotzdem sind große, bekannte Konzerne wie AEG, Grundig, Loewe Technologies, Nixdorf Computers, Triumph sowie Quelle und Schlecker von der Bildfläche verschwunden. Die Gründe sind vielfältig; einer sicherlich, dass es die Unternehmen versäumt haben, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Bedingungen der Umwelt anzupassen bzw. es zu erneuern.⁵⁷

Auch für die Zukunft sind solche Marktbereinigungsprozesse zu erwarten, wenn Unternehmen im Rahmen der Globalisierung und immer mehr auch im Rahmen der Digitalisierung es versäumen, das „Althergebrachte“ auf den Prüfstand zu stellen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Im Kapitel 4 werden Definitionen zum Geschäftsmodell festgehalten, konkrete Bestandteile der Geschäftsmodelle nach Wirtz und Osterwalder und Pigneur genannt und auf deren Änderungs- und Anpassungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung untersucht. Außerdem werden einige reine digitale Geschäftsmodelle dargestellt und abschließend Anforderungen an die strategische Flexibilität in Unternehmen formuliert.

⁵⁷ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 3

4.2 Definition Geschäftsmodell

Der Begriff Geschäftsmodell entstammt ursprünglich der Wirtschaftsinformatik. Er wird aber seit längerem auch in der Betriebswirtschaftslehre genutzt, um ein strategisch orientiertes Analyse- und Gestaltungsmodell darzustellen. Hierbei werden sowohl mithilfe von Partial- als auch von Universalansätzen Definitionsversuche festgehalten. Der partielle Ansatz bedeutet in diesem Zusammenhang die Teilaspekte eines Unternehmens oder branchenspezifische Modelle, Universalansätze beschreiben das Modell des gesamten Unternehmens, u.U. auch über Unternehmensgrenzen hinweg.⁵⁸ Im Folgenden finden sich einige Definitionen zum Geschäftsmodell.

Timmers definiert bereits 1998 wie folgt: „*The architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles and a description of the potential benefits for the various business actors and a description of the sources of revenues*“.⁵⁹ Diese konkrete Definition bezieht Timmers nicht nur auf den E-Business-Bereich. Allerdings ist eine Geschäftsmodelldefinition seines Erachtens nicht ausreichend, um sämtliche Ziele des Unternehmens und der externen Akteure abzubilden. Deshalb greift er zusätzlich auf ein Marketingmodell zurück und leitet die entsprechenden Strategien daraus ab.⁶⁰

Gemäß Osterwalder und Pigneur beschreibt ein Geschäftsmodell „*the rationale of how an organization creates, delivers, and captures value*“.⁶¹

Und It. Zott und Amit ist ein Geschäftsmodell „*a system of interdependent activities, that transcends the focal firm and spans its boundaries*“.⁶²

⁵⁸Vgl. Becker, W. (2019): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen S. 18

⁵⁹ Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets, 8. Jg., Nr. 2, S. 4

⁶⁰ Vgl. Timmers, P (1998): Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets, 8. Jg., Nr. 2, S. 4

⁶¹ Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers

Allerdings darf das Geschäftsmodell nicht mit der Strategie eines Unternehmens verwechselt werden. Bieger und Reinhold formulieren, dass ein Geschäftsmodell die Grundlogik beschreibt, wie ein Unternehmen Werte schafft bzw. Wertschöpfung erreicht.⁶³ Die nachfolgende Darstellung (Abb. 8) fasst diese Überlegungen zur Grundlogik von Geschäftsmodellen zusammen:



Abb. 8: Grundlogik eines Geschäftsmodells⁶⁴

Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr haben in diesem Zusammenhang acht Dimensionen eines Geschäftsmodells extrahiert. Allerdings sind die gezeigten Inhalte nicht überschneidungsfrei, so dass in der praktischen Umsetzung unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten bestehen, die ggf. zu Missverständnissen führen

⁶² Zott, Ch. und Amit, R. (2009). Designing your future business model: An activity system perspective

⁶³ Vgl. Bieger, Th. und Reinhold, St. (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturierungsansatz, S. 20

⁶⁴ Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 7

können.⁶⁵ Im nachfolgenden Schaubild (Abb. 9) fasst Wirtz diese Elemente für die genannten Autoren zusammen:

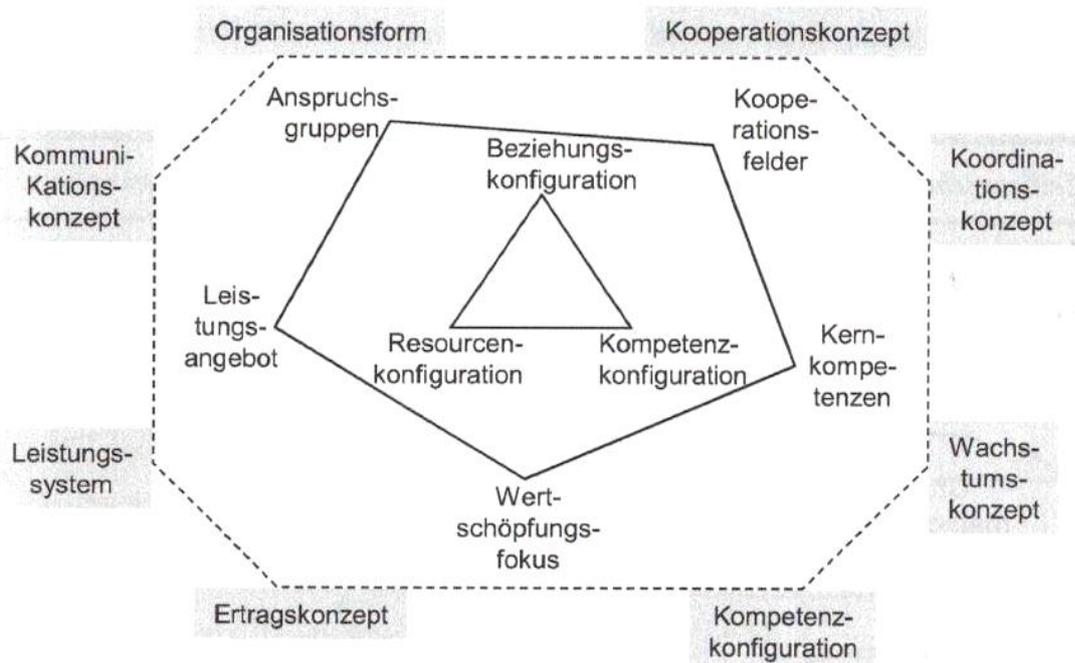


Abb. 9: Acht Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Bieger, Rüegg-Stürm und von Rohr⁶⁶

In der Literatur werden den Geschäftsmodellen des Weiteren folgende Charakteristika bzw. Vorteile zugeschrieben:

- Geschäftsmodelle erhöhen die strategische Flexibilität und die Fokussierung. Sie unterstützen Unternehmen, flexibel im Wettbewerb zu agieren: Mitarbeiter, die das Geschäftsmodell ihres Unternehmens kennen, fokussieren sich und können besser zum Erfolg desselbigen beitragen.

⁶⁵ Vgl. Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 24

⁶⁶ Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 25

- Geschäftsmodelle erschweren die Imitierbarkeit von Produkten und Prozessen und fördern die Differenzierung im Unternehmen.
- Geschäftsmodelle können eine Quelle für Wettbewerbsvorteile sein.
- Geschäftsmodelle sind wertstiftend, vermitteln einen Kundennutzen und erhöhen somit die Kundenbindung.
- Geschäftsmodelle verbessern die Kosten- und Risikostruktur im Unternehmen und sichern und erhöhen den Unternehmenserfolg.⁶⁷

4.3 Bestandteile des Geschäftsmodells nach Wirtz und deren Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Wirtz stellt ein umfassendes Geschäftsmodell-Framework dar (Abb. 10), das eine strategie-, markt- und kunden- sowie wertschöpfungsbezogene Komponente besitzt. Jede dieser Komponenten setzt sich wiederum aus drei Partialmodellen zusammen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht. Diese Partialmodelle sollten aber nicht für sich alleine betrachtet und analysiert werden, sondern müssen bezüglich Ursache und Wirkung jeweils auf alle anderen Teilmodelle angewandt werden. Nur so kann die Entwicklung, die praktische Umsetzung und die langfristige Sicherung einer langfristigen und erfolgreichen Unternehmensstrategie erreicht werden.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodell-Innovation, S. 38 f.

⁶⁸ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 10

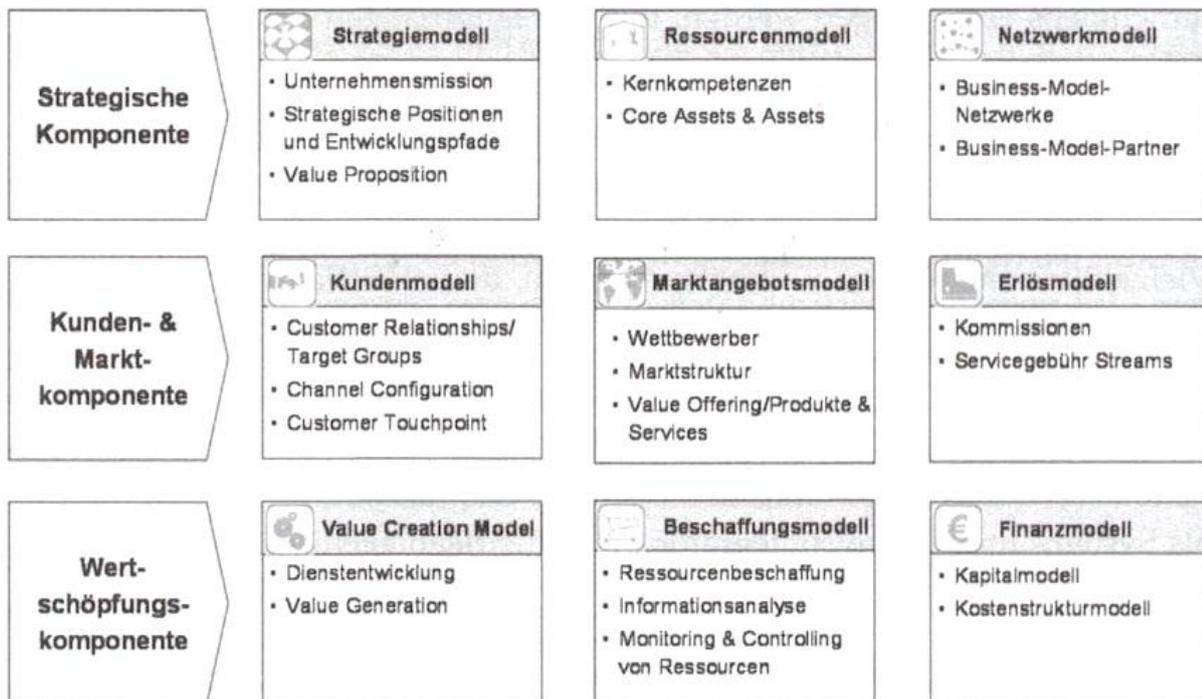


Abb. 10: Partialmodelle des integrierten Business Models von Wirtz⁶⁹

Alle neun Elemente werden im Folgenden beschrieben und auf ihren Anpassungs- bzw. Änderungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung analysiert.

4.3.1 Strategische Komponente

4.3.1.1 Bausteine

Die Strategische Komponente besteht aus dem Strategie-, dem Ressourcen- und dem Netzwerkmodell. Sie bildet eine übergeordnete Einheit und spannt das Betätigungsfeld für die anderen Partialmodelle auf.

Im Rahmen des Strategiemodells sollen die zentralen Aspekte der Business-Model-Mission herausgearbeitet werden. Ein besonderes Augenmerk muss hierbei auf den Zusammenhang zwischen Vision, Mission und Unternehmensstrategie gelegt werden. Aus der Business Vision wird eine konkrete Mission für alle Funkti-

⁶⁹ Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 130

onsbereiche abgeleitet, die den grundlegenden Zweck der jeweiligen Organisationseinheit enthält. Zur Erreichung der Business Mission werden im weiteren Ziele formuliert. Später erfolgt eine Analyse des aktuellen Zielerreichungsgrades und der Entwicklungspotenziale, aus deren Ergebnissen nun Aktionsparameter bzw. Konsequenzen abgeleitet werden, die eine Gestaltung der Prozesse fördern können. Des Weiteren erfolgen die Definition und Positionierung der strategischen Geschäftsfelder.

Mithilfe des Ressourcenmodells werden die erfolgsversprechenden Kompetenzen und Ressourcen herausgearbeitet. Welche sind bereits vorhanden, welche müssen wie beschafft und auch gesichert werden? Es handelt sich hierbei um Ressourcen wie spezifisches Managementwissen, das Unternehmensimage oder technisches Knowhow. Diese Ressourcen können einen Wettbewerbsvorteil herbeiführen, wenn sie entsprechend erkannt, aufgebaut und gesichert werden.

Im Netzwerkmodell gilt es, mögliche Netzwerkpartner zu identifizieren, eine Zusammenarbeit oder Auslagerung von Leistungen festzulegen, festzuhalten und herauszufinden, welche internen Leistungen für die identifizierten Partner wichtig und wertvoll sind. Es fasst die wesentlichen unternehmensexternen Beziehungen zusammen.⁷⁰

4.3.1.2 *Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung*

Noch immer ist festzustellen, dass viele Unternehmen lediglich separate, unkoordinierte Initiativen, wie die Digitalisierung einzelner Projekte oder das partielle Einbinden von Daten in die Produktentwicklung, vorantreiben. Es fehlt vielerorts weiterhin an übergeordneten Strategien und einer ganzheitlichen Betrachtung des Themas. Außerdem werden Digitalisierung und Big Data zu oft von der Technologie aus gedacht. Es müsste allerdings eine integrierte Auseinandersetzung mit den verschiedenen Dimensionen der Thematik stattfinden. Darunter sind die Analyse datenbasierter Chancen und Risiken im Geschäftsmodell, die Betrachtung der

⁷⁰ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 10 f. und Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 131 f.

technologischen Umsetzung sowie der nötigen Kompetenzen, Strukturen und Prozesse und die rechtlichen Implikationen zu verstehen.⁷¹

Bestand in „alten“ Zeiten eher die Tendenz zur Abschottung in Unternehmen, um die Mitbewerber hinter sich zu lassen, müssen nun in einer globalisierten und digitalisierten Welt oft andere Wege beschritten werden. Schon bei der Ausarbeitung der Strategiekomponente sollte der Blick über den sogenannten Tellerrand gewagt und u.U. eine Zusammenarbeit mit der Konkurrenz erwogen werden.

So sind BMW und Daimler im Jahr 2019 eine Allianz für die langfristige Entwicklung von selbstfahrenden Autos, einer der Megatrends, eingegangen, um sich insbesondere gegen Google zu verbünden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Run-Strategie. Die stärksten Rivalen im Premiumautogeschäft werden sich hierbei die milliardenschweren Entwicklungskosten teilen. *"Statt individueller Insellösungen geht es uns um ein zuverlässiges Gesamtsystem", erklärte Daimler-Forschungsvorstand Ola Källenius. Es gehe um eine langfristige Zusammenarbeit, fügte BMW-Entwicklungsvorstand Klaus Fröhlich hinzu.*⁷²

Die erfolgreiche Etablierung der Plattform-Ökonomie beweist, dass es auch im Bereich des Ressourcen- und Netzwerkmodells signifikanten Anpassungsbedarf für viele Branchen gibt. Nicht ausschließlich die eigenen Ressourcen sichern und sich gegen andere abschotten erscheint zukünftig erfolgsversprechend, sondern die Türen des Unternehmens aufzumachen, die Kompetenz völlig anderer Branchen und auch des Kunden zu nutzen, um somit langfristig bestehen zu können. Bereits mit der Einführung des iPhones und der „Erfindung“ der Apps im Jahr 2007 hat der Siegeszug der Plattform-Ökonomie begonnen. Vieles machen deren Verfechter deutlich besser:

⁷¹ Vgl. Hecker, D. und Koch, D. und Heydecke, J. und Werkmeister, C. (2016): Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille, S.21

⁷² O. V. (2019): Daimler und BMW bilden Allianz bei Roboterautos, online im Internet: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/daimler-und-bmw-bilden-allianz-bei-roboterautos-und-autonomen-fahren-a-1255576.html>

- Die Prozesse sind stark automatisiert und Künstliche Intelligenz wird hocheffizient genutzt. Das führt zu günstigeren Produkten mit höheren Margen.
- Die fast ausschließlich digitalen Vertriebswege können nahezu uneingeschränkt skaliert werden.
- Digitale Dienstleistungen und Produkte sind beliebig reproduzierbar, so dass die Grenzkosten dieser Geschäftsmodelle gegen Null laufen.
- Die neuen Wettbewerber richten sich konsequent am Kunden mit seinen Bedürfnissen aus und bieten somit ein bestmögliches Kundenerlebnis an.

In der Konsequenz gelingt den Plattformanbietern das scheinbar Unmögliche. Sie können Kosten-, Qualitäts- und Innovationsführer sein. Langfristig zielen digitale Plattform-Ökosysteme durchaus darauf ab, den Markt so zu dominieren, dass ein Großteil der Kunden eines Marktsegments sich für eine einzige Plattform entscheidet. Damit könnte eine Maximierung der Skaleneffekt und Kostenvorteile erreicht und sehr hohe Wechselbarrieren für den Kunden aufgebaut werden.⁷³

4.3.2 Kunden- und Marktkomponente

4.3.2.1 Bausteine

Die Teilbereiche Kundenmodell, Marktangebotsmodell und Erlösmodell beinhalten die grundlegenden Einflussfaktoren auf das Design und die praktische Umsetzung eines Business Models.

Im Kundenmodell werden die relevanten Produkte und Dienstleistungen sowie die Kundenstruktur dargestellt. Es erfolgt eine Kundensegmentierung, um verschiedene Kundengruppen zu definieren und um ein Frühwarnsystem für potenzielle Unzufriedenheiten etablieren zu können. Hier sollten sowohl soziodemografische als auch verhaltensbasierte Daten erhoben werden. Letztere führen wahrscheinlich zu einer besseren und schnelleren Anpassung des Geschäftsmodells an die Kundenbedürfnisse. Zur Schaffung eines verhaltensbasierten Kundenmodells werden

⁷³ Vgl. Lünendonk Studie (2020): Digital Outlook 2025, S. 14

drei Arten von Informationen erhoben: Profilinformatoren, die Aufschluss über allgemeine Charakteristika des Kunden und seines Umfelds geben, wie demografischen Daten und auch Informationen zu Präferenzen oder Hobbys, Nutzungsinformationen, hierfür werden orts- und kontextbezogene Informationen ermittelt und Nutzungsprofile anhand der Nutzungsfrequenzen, Aktionen und Reaktionen des Kunden erstellt sowie Potenzialinformationen. Potenzialinformationen stellen die Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens dar, die notwendig sind, um ein Angebot zu erstellen, das sowohl die Bedürfnisse der Kunden befriedigt, als auch ausreichende Profitabilität für das Unternehmen aufweist.⁷⁴

Mithilfe des Marktangebotsmodells erfolgt eine Analyse der Unternehmensumwelt mit dem Schwerpunkt Marktstruktur und Wettbewerber. Hierzu ist eine umfassende Marktanalyse, die Kunden, Partner und Wettbewerber umfasst, erforderlich. Die Umwelt, d.h. der Beschaffungsmarkt, die Kundenstruktur, das Wettbewerbsumfeld, der rechtliche Rahmen etc., werden nicht nur erfasst und dargestellt, sondern man erhofft sich hierdurch insbesondere schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf taktische Manöver der Wettbewerber und das frühzeitige Erkennen neuer Märkte. Die Ergebnisse dieser Analyse werden auf der strategischen Ebene in konkrete Handlungsanweisungen überführt, um möglichst einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Auch hier gewinnt im Rahmen der Digitalisierung die „Knowledge conversion“ durch Big Data und KI-Technologien immer mehr an Bedeutung.⁷⁵

Das Erlösmodell zeigt auf, wie und in welchem Umfang der generierte Wert für das Unternehmen monetarisiert werden kann. Man spricht hier vom sogenannten Value Capture, der sich aus der Differenz der Zahlungsbereitschaft einer Anspruchsgruppe und dem wahrgenommenen Nutzen ergibt. Ziel ist die möglichst umfangreiche Abschöpfung des generierten Mehrwerts aus der Leistungserstellung. Es können verschiedene Erlösarten wie Nutzungsgebühren, Provisionen, Grundgebühren etc. generiert werden. Wenn mehrere Strategien parallel beste-

⁷⁴ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 11 ff und Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 143 f.

⁷⁵ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 11 ff und Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 145 f.

hen, sollten diese Erlösarten aufeinander abgestimmt werden, damit Kannibalisierungseffekte möglichst gering ausfallen.⁷⁶

4.3.2.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Daten werden zurecht als das Gold bzw. das Öl des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens wird deshalb auch immer mehr vom bereits gesammelten Datenmaterial über Kunde, Produkte und Prozesse und Mitbewerber abhängen sowie den Möglichkeiten, weitere Daten zu sammeln, auszuwerten, selbst zu nutzen oder zu verkaufen.

Sowohl für Unternehmen, deren Wertschöpfung auf einem datenbasierten Geschäftsmodell beruht, als auch für Unternehmen, deren Wertschöpfung nicht datengetrieben ist, ist der Umgang mit dem immensen Datenvolumen eine Herausforderung. Die Datenmengen zu besitzen, hat allein betrachtet noch keinen echten Wert. Wenn Daten „das neue Gold oder Öl“ sind, ist die Förderung der erste Schritt; attraktive und wertschöpfende Anwendungsgebiete werden im zweiten Schritt benötigt, um durch die Nutzung der Daten einen Mehrwert zu generieren. Erst das „richtige“ Geschäftsmodell macht aus dem Vorrat an Daten einen potenziellen Schatz.⁷⁷

Unternehmen sollten im besten Fall an allen relevanten Touchpoints Kundendaten sammeln und diese auf zentralen Analyseplattformen zusammenführen. Mit diesem Ansatz lassen sich wertvolle Customer Insights gewinnen, beispielsweise für welche Produktkategorien sich die Kunden interessieren, wie sie auf spezielle Angebote reagieren und wie preissensitiv sie sind. Data Analytics und Machine Learning wird genutzt, um mehr über ihre Kunden zu erfahren, indem die gesammelten Daten ausgewertet und Muster erkannt werden, die auf künftiges Kaufverhalten schließen lassen.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 11 ff und Wirtz, B. (2020): Business Model Management, S. 145 f.

⁷⁷ Vgl. Hecker, D. und Koch, D. und Heydecke, J. und Werkmeister, C. (2016): Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille, S.22

⁷⁸ Vgl. Lünendonk Studie (2020): Digital Efficiency, S. 18

Aufgrund des immer größer werdenden Angebots im Internet ist es des Weiteren nicht mehr einfach, eine Kundenbindung zu erreichen. Mit einem Klick ist der Kunde bei einem anderen Anbieter. Es gilt deshalb, möglichst viele relevante Informationen über den Kunden zu sammeln, auszuwerten und dem Kunden somit sein bestes Angebot zu liefern. Hierbei ist der Einsatz von KI zwingend erforderlich.

4.3.3 Wertschöpfungskomponente

4.3.3.1 Bausteine

Im Mittelpunkt der Betrachtung der Wertschöpfungskomponente, die sich aus den Teilmodellen der Leistungserstellung, Beschaffung und Finanzierung zusammensetzt, steht, wie und unter welchen Bedingungen ein Mehrwert mithilfe einer zentralen Wertschöpfungslogik erzeugt wird. Dabei haben sowohl die bereits genannte strategische Komponente als auch die Kunden- und Marktkomponente Einfluss auf die Partialmodelle der Wertschöpfung.

Das Leistungserstellungsmodell definiert die zentralen Parameter des angebotsbezogenen Geschäftsmodells. Die verschiedenen Produktionsfaktoren wie Arbeitnehmer, IT, Kapital, Betriebsabläufe etc. werden dargestellt und gewichtet. Die gewünschten Leistungserstellungstypen werden erfasst und Entscheidungen zur Programmbreite und –tiefe z. B. getroffen. Durch eine entsprechende Ausgestaltung der Leistungserstellung kann eine Differenzierung im Wettbewerb erfolgen wie z.B. durch Individualisierung im Rahmen der Mass Customization.

Das Beschaffungsmodell dokumentiert die Struktur und die Quellen für die erforderlichen Rohstoffe, Güter und Dienstleistungen innerhalb eines Geschäftsmodells. Es kann somit als prozessorientierte Grundlage für die Planung des Ressourceninputs der Wertgenerierung bezeichnet werden. Der Beschaffungsprozess soll im Sinne der Leistungserstellung optimiert werden.

Das Finanzmodell beinhaltet die zwei klassischen finanziellen Aspekte im Unternehmen. Einerseits werden die Finanzierungsquellen (d. h. Eigen- und Fremdkapitalquellen) des Geschäftsmodells mit Hilfe eines Kapitalmodells abgebildet. Es bildet die Grundlage der Finanzplanung und ist somit für die Sicherstellung der Liquidität und des langfristigen Überlebens eines Unternehmens verantwortlich. Im

besten Fall sollten die Kapitalkosten minimiert werden. Im Finanzmodell wird andererseits auch die Kostenstruktur des Geschäftsmodells abgebildet, die sich auf die Leistungserstellung und die Beschaffung auswirkt. Ziel der Kostenstrukturanalyse hierbei ist es, die Kostenstellen mit den Wertschöpfungsaktivitäten zu verknüpfen und Einsparungspotenziale zu entdecken. Hierbei ist aber immer kritisch zu hinterfragen, inwieweit mit Kostenreduzierungen langfristig strategische Vorteile erzielt werden können oder ob nur recht kurzfristige positiven Effekten zu erzielen sind. Ein gängiges Beispiel hierfür ist die oft reflexartige Reduzierung des Marketingbudgets im Rahmen eines kurzfristigen Krisenmanagements.⁷⁹

4.3.3.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Die nachfolgend exemplarisch dargestellten Entwicklungen aus dem Bereich der additiven Fertigung zeigen den grundsätzlichen Veränderungs- bzw. Anpassungszwang für das Leistungserstellungs- und Beschaffungsmodell aufgrund der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung, der Globalisierung, der Verkürzung der Produktlebenszyklen und dem Wandel von Produzenten- zu Käufermärkten auf.

Die additive Fertigung hat sich mittlerweile in einer ganzen Reihe von Branchen etabliert und der Siegeszug des 3-D-Druckers setzt sich unvermindert fort. Es kann direkt vor Ort entwickelt und hergestellt bzw. gedruckt werden. Eine Reihe von Akteuren innerhalb der traditionellen Wertschöpfungskette wird entweder verschwinden oder zumindest die eigene Rolle komplett überdenken müssen.⁸⁰

- In der Medizin wird der 3-D-Drucker bei der Erstellung von Modellen und der Herstellung von Prothesen und z. B. individuell angepassten Hörgeräten eingesetzt. Hierbei spielt die lot-size-1 Idee in der Fertigung eine große Rolle. Vielversprechende Versuche zum Druck von Organen aus menschlichen Zellen laufen.

⁷⁹ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklung im Bereich mobiler Applikationen, S. 12 f. und Wirtz, b. (2020): Business Model Management, S. 153 ff

⁸⁰ Vgl. Dahm, M. und Walther, E. (2019): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, S. 4

- In der Automobilindustrie findet die additive Herstellung von Bauteilen mit neuartigem Materialmix immer mehr Anklang.
- In der Bauindustrie gibt es bereits die ersten Einfamilienhäuser aus dem Drucker. Im französischen Nantes entstand so innerhalb von 54 Stunden der Rohbau zu einem 95 qm Haus; und im Rahmen des Projektes Milestone konnte im April 2021 ein niederländisches Ehepaar als erste Mieter in Europa ihr durch die Firma Weber Benelux erstelltes 3D-Druck Haus beziehen.⁸¹
- Auf der ISS werden schon heute in-situ Bauteile gedruckt. Die Vision für die erfolgreiche Besiedlung des Mars wird somit immer realer.

Das nachfolgende Schaubild (Abb. 11) dokumentiert, dass z. B. das Geschäftsmodell des Handels in Gänze mit Etablierung der additiven Fertigung in seiner jetzigen Form bedroht sein wird. Im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung oder -innovation gilt es diese Trends zu erkennen, die Herausforderungen bzw. Gefahren daraus zu benennen und Konsequenzen daraus abzuleiten. Kräfte über Unternehmensgrenzen hinweg sollten gebündelt werden, um der Industrie u.a. die Wichtigkeit des Groß- und Einzelhandels zu verdeutlichen.

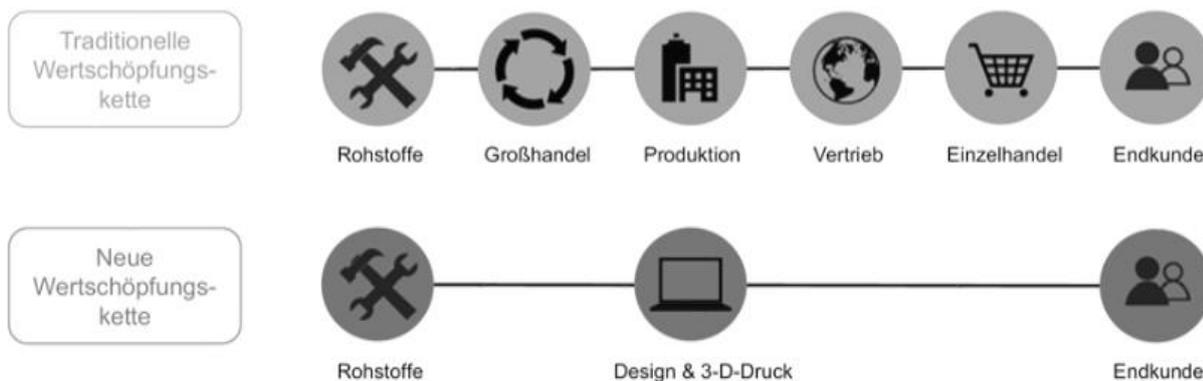


Abb. 11: Traditionelle und neue Wertschöpfungskette mit 3-D-Druck ⁸²

⁸¹ Vgl. O. V. (2021): Dieses Haus aus dem 3D-Drucker ist jetzt offiziell einzugsbereit, online im Internet: <https://t3n.de/news/3d-druck-haus-einzugsbereit-1376547/>

⁸² Dahm, M. und Walther, E. (2019): Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, S. 4

4.4 Bestandteile des Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur und deren Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Hervorzuheben ist das Business Model Canvas der bereits zitierten Autoren Osterwalder und Pigneur aus dem Jahr 2010. Dieses unterteilt jedes Geschäftsmodell in neun Bausteine. Es dient, wie die folgende Abbildung (Abb. 12) zeigt, als strategisches Template und hilft bei der Entwicklung und der Visualisierung von Geschäftsmodellen. Es verfolgt einen ganzheitlichen und sehr kundenzentrierten Denkansatz. Außerdem ist es eine wertvolle Ergänzung zum klassischen Businessplan. Im Folgenden werden die neun Bausteine beschrieben und auf ihren Anpassungs- bzw. Änderungsbedarf aufgrund der Digitalisierung hin analysiert.

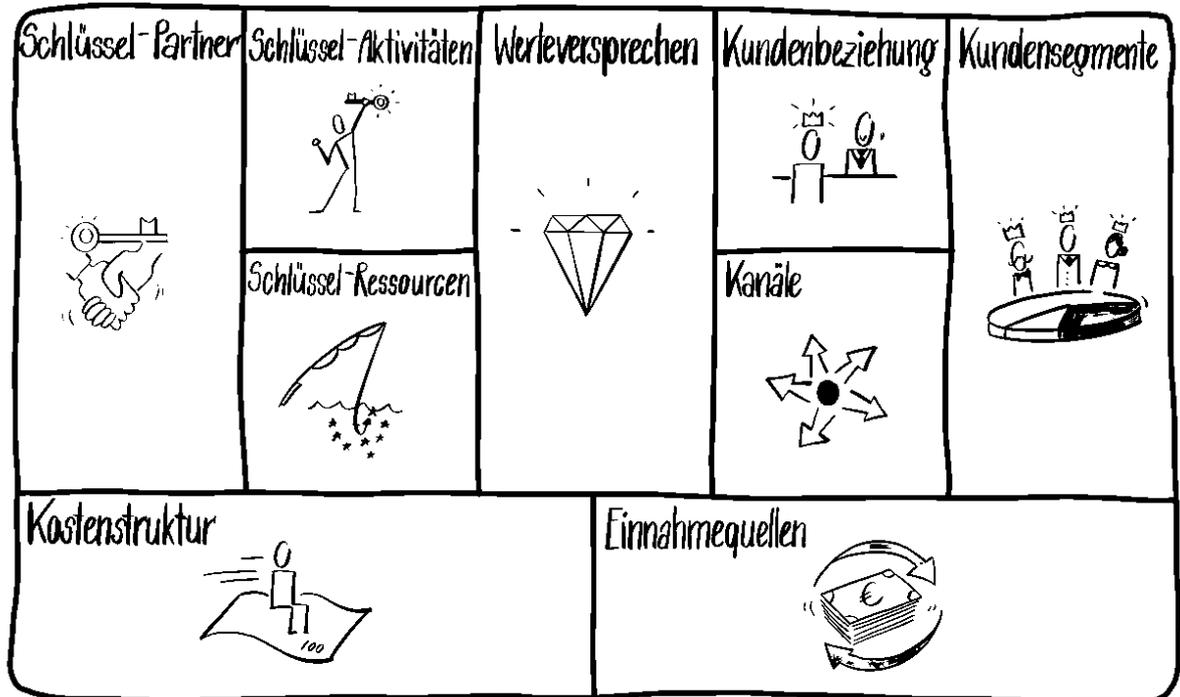


Abb. 12: Business Model Canvas⁸³

⁸³ O. V. (o. D.): Business Model Canvas, online im Internet: <https://www.competenceontop.com/blog/business-model-canvas-kostenfreies-freebie-zum-download//>

4.4.1 Kundensegmente

4.4.1.1 Elemente

In diesem Baustein werden die Zielkunden zusammengefasst, die das Unternehmen erreichen will. Es wird unterschieden zwischen Massen- oder Nischenmarkt oder den Multi-sided-Markets. Im Rahmen einer effektiven Segmentierung erhält das Unternehmen die Möglichkeit, seine Ressourcen zu bündeln und die Zielkunden zu bedienen, die am besten durch die im Folgenden zu beschreibenden Wertangebote angesprochen werden. Entsprechende Kanäle werden gewählt, um die Kunden bestmöglich zu erreichen. Auf der Grundlage einer bewussten Entscheidung, welche Segmente zu bedienen und welche zu ignorieren sind, kann das Geschäftsmodell sorgfältig gestaltet werden.⁸⁴

4.4.1.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Im Baustein Kundensegmente sollten folgende Fragen u.a. in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Welche Community profitiert von neuen, zunehmend digitalen Geschäftsmodellen?
- Soll das bestehende Geschäftsmodell so angepasst werden, dass zukünftig auch diese Communities erreicht werden können?

Kundensegmentierungen werden anhand bestimmter Kriterien durchgeführt. Diese stehen in direkter Relation zu den Problemen und Bedürfnissen der Kunden, die das Unternehmen mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen lösen bzw. erfüllen will. In eher digitalen Geschäftsmodellen geht es üblicherweise nicht darum, mit den Wünschen und Bedürfnissen einer kleinen Zielgruppe möglichst viel Umsatz zu generieren. Es gilt, die Frage zu beantworten: Wie erreicht und bindet

⁸⁴ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 13 f. und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 24 f.

das Unternehmen eine breite Community, um diese als Fundament exponentiell wachsender Geschäftsmodelle zu nutzen?⁸⁵

Diese Frage kann sich so exklusiv für etablierte Konzerne wie z.B. General Electric nicht stellen. Das Unternehmen besteht seit knapp 130 Jahren und repräsentiert als Mischkonzern branchenübergreifend Unternehmen aus Produktion, vielfältige Dienstleistungen und Handel. Aber auch General Electric hat sich, wie die meisten großen Industriekonzerne, vom reinen Produktunternehmen zum Serviceunternehmen weiterentwickelt. Design Thinking gewinnt zunehmend an Bedeutung, um methodisch kunden- und marktgerechte Dienstleistungen und Produkte zu entwickeln. Ein Hauptelement hierbei ist die Customer Experience und die Kundenerlebniskette. Richtig zu verstehen, was Kunden wollen, ist im Wettbewerb einmal mehr erfolgsentscheidend.⁸⁶

Auf der Homepage von GE Deutschland ist folgendes Versprechen zu lesen: *„GE treibt die Welt an, indem wir die größten Herausforderungen anpacken. Durch die Kombination von erstklassigem Engineering mit Software und Analysetools hilft GE der Welt, effizienter, zuverlässiger und sicherer zu arbeiten. Seit mehr als 125 Jahren erfindet GE die Zukunft der Industrie und führt heute neue Paradigmen ein: in die additive Fertigung, in die Materialwissenschaften und in die Datenanalyse. Die Mitarbeiter von GE sind global, vielfältig und engagiert und arbeiten mit der höchsten Integrität und Leidenschaft, um die Mission von GE zu erfüllen und für unsere Kunden zu liefern.“*⁸⁷

⁸⁵ Savino, M. (2016): Business Model Canvas für digitale Geschäftsmodelle, online im Internet: https://medium.com/@msavino_tweet/business-model-canvas-f%C3%BCr-digitale-gesch%C3%A4ftsmodelle-1-2-e2e8912a9bbb

⁸⁶ Vgl. Drenth, R. et al. (2017): Information & Communication Technology (ICT) 4.0, S.50 ff.

⁸⁷ GE Germany (o. D.): o. T., online im Internet: <https://www.ge.com/europe/content/ge-germany>

4.4.2 Wertversprechen

4.4.2.1 Elemente

Dieser Baustein ist das Herzstück des gesamten Modells und beschreibt das Angebot von Produkten und Dienstleistungen in Form eines Werte- bzw. Nutzenversprechens für die definierten Kundensegmente. Es wird außerdem festgeschrieben, wie Kundenprobleme gelöst bzw. Kundenbedürfnisse erfüllt werden können. Das Wertversprechen ist der Grund, warum sich Kunden genau für dieses Unternehmen entscheiden. Da die Bedürfnisse in den einzelnen Kundensegmenten verschieden sind, sollte das Unternehmen die entsprechenden Segmente auch mit unterschiedlichen Wertversprechen bedienen. Verschiedene Möglichkeiten der Wertgenerierung beim Kunden sind z.B. die Erhöhung der Anwenderfreundlichkeit, die Kosten- oder Risikominimierung, die Personalisierung, die Erhöhung der Verfügbarkeit, das Design oder Neuheiten.⁸⁸

4.4.2.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Folgende Frage sollte in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Beinhaltet das Geschäftsmodell digitale Assets wie Plattformen, Daten etc. als Value Proposition bzw. ist das Unternehmen in der Lage diese Assets aufzubauen?

Ein aktuelles Beispiel für Daten als Value Proposition im Rahmen des Geschäftsmodells ist der Lift- und Rolltreppenhersteller Schindler. Der Ausfall eines leeren Fahrstuhls wird durch die Nutzer erst nach Stunden offiziell registriert und reklamiert, da z.B. in stark frequentierten Hochhäusern oft Alternativen zur Verfügung stehen. Wenn Schindler-Fahrstühle außer Betrieb gehen, erfolgt unmittelbar über Sensoren und Internet of Things (IoT) eine Störmeldung an die Zentrale. Ein Servicetechniker wird per App informiert und macht sich, oft bevor es der Kunde bemerkt hat, auf den Weg. Aufgrund der Rückmeldung über die Sensoren hat der

⁸⁸ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 14 und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 27 f.

Techniker wahrscheinlich die richtigen Ersatzteile dabei, um den Betrieb der Anlage wieder herstellen zu können. Somit werden Ausfallzeiten und Kosten für den Kunden drastisch minimiert. Über „Predictive Maintenance“ sollen Ausfälle zukünftig sogar komplett vermieden werden, indem wahrscheinliche Störungen bereits behoben werden, bevor ein Störfall überhaupt eintritt. Die zuverlässige Verfügbarkeit der Aufzüge ist der Kern des Geschäftsmodells. Der Produktnutzen, das Wertversprechen von Aufzügen der Firma Schindler, wird deutlich erhöht.⁸⁹

4.4.3 Kanäle

4.4.3.1 Elemente

In diesem Baustein werden die Kommunikation und die Vertriebs- bzw. Verkaufswege zwischen Unternehmen und ihren Kunden beschrieben, um den Kunden die o.a. Wertversprechen nahezubringen. Eine bewusste Wahrnehmung der Produkte und der Services soll erreicht werden, die Bewertung des Wertversprechens kann unterstützt werden, der eigentliche Verkauf wird hier durchgeführt und auch eine After-Sales-Betreuung möglich gemacht, um eine Kundenbindung aufzubauen und langfristig zu stärken. Eine Integration von verschiedenen Kanälen sollte angestrebt werden, um die positive Kundenerfahrung zu stärken und um Umsätze maximieren zu können. Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, dass die durch das Unternehmen etablierten Kanäle möglichst nicht in Konkurrenz zueinander stehen und womöglich um ein und denselben Kunden kämpfen.⁹⁰ Relevante Kanäle können mithilfe von folgenden Fragen identifiziert werden:

- Wie informiert sich der Kunde generell?
- Wie wird er auf das Unternehmen aufmerksam?
- Wie kann er im Unternehmen einkaufen?

⁸⁹ Vgl. Hecker, D. und Koch, D. und Heydecke, J. und Werkmeister, C. (2016): Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille, S.22 f.

⁹⁰ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 15 und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 31

- Wie kommt die erworbene Leistung zum Kunden?⁹¹

4.4.3.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Mithilfe des Baustein Kanäle sollte folgende Frage in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Welche digitalen Interaktionen erscheinen bei der Geschäftsmodellentwicklung essentiell und zukunftsweisend?

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 13) aus dem Jahr 2013 verdeutlicht die seinerzeit relevanten Kundenkanäle im B2B-Bereich entlang des Customer Buying Circles.

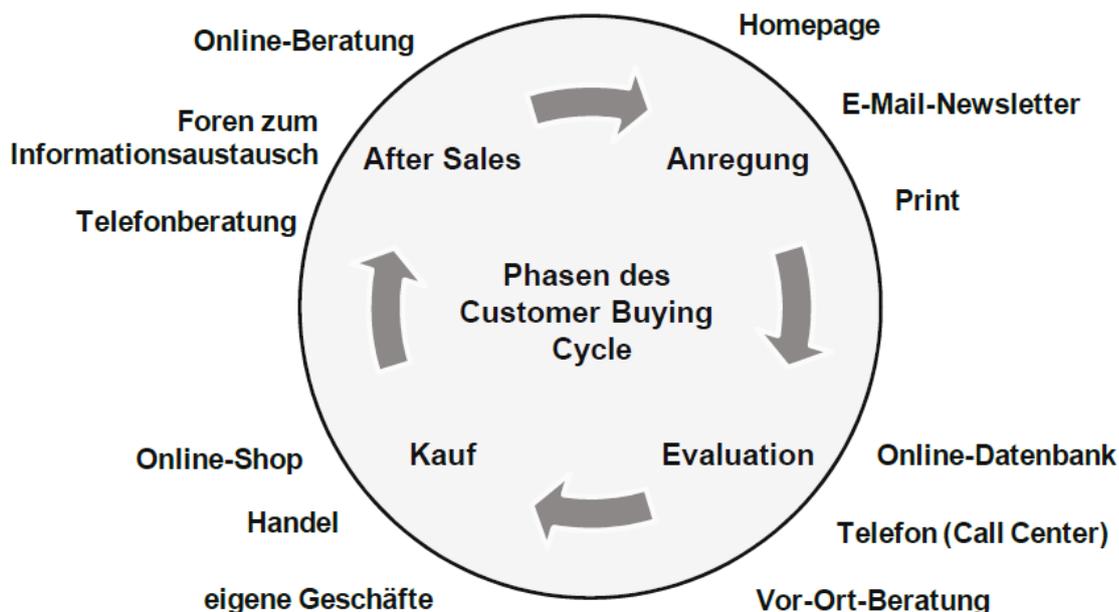


Abb. 13: Kundenkanäle im B2B-Bereich entlang des Customer Buying Cycles⁹²

⁹¹ Vgl. Diehl, A. (2020): Business Model Canvas – Geschäftsmodelle visualisieren, strukturieren und diskutieren, online im Internet: <https://digitalneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/>

⁹² Schallmo, D. (2013): Geschäftsmodell-Innovation, S. 209

Alle Kanäle werden auch in Zukunft weiter von Bedeutung sein. Allerdings sind viele Unternehmen gut beraten, eine Multi-Channel-Interaktion (Omnichannel) aufzubauen, unter Einbeziehung von mobilen Endgeräten und ggf. sogar in Echtzeit, sodass die Kunden mehrere digitale und analoge Kanäle parallel nutzen können. Diese Kanäle sollten miteinander zu einem kundenorientierten End-to-End-Gesamtprozess verknüpft werden.⁹³

Wenn es um B2B-Märkte geht, drängen sich mittlerweile folgende Fragestellungen auf, die bei der Erarbeitung des Geschäftsmodells berücksichtigt werden sollten:

- Wie digital agieren unsere Kunden mit ihren Kunden?
- Welche digitalen Produkte bieten unsere Kunden ihren Kunden an?
- Wie durchgängig digital sind unsere Kunden, beginnend beim Einkauf bis hin zum Marketing und Vertrieb?⁹⁴

Wenn Kunden im Bereich der Digitalisierung selbst weit vorangeschritten sind, erwarten sie dies auch von ihren Partnern und Lieferanten.

4.4.4 Kundenbeziehungen

4.4.4.1 Elemente

Der Baustein Kundenbeziehungen beschreibt die Beziehungspflege zwischen dem Unternehmen und seinen verschiedenen Kundengruppen. Das Hauptaugenmerk sollte darauf liegen, welche Art der Beziehung das jeweilige Kundensegment bevorzugt, um dann auf dieser Grundlage möglichst individuelle Beziehungen aufzubauen zu können. Die Bandbreite reicht von „persönlich“ bis hin zu „automatisiert“,

⁹³ Vgl. Lünendonk Studie (2020): Digital Efficiency, S. 18

⁹⁴ Vgl. Lucas-Nülle, Th. (2019): Digital Leadership, S. 130

z. B. individuelle Beratung und Support, Selbstbedienung, automatisierte Dienstleistungen, Communities oder auch aktive Beteiligung.⁹⁵

4.4.4.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Die in diesem Baustein wichtige Fragestellung in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung lautet:

- Welches Erlebnis garantiert die Kundenbeziehung?

Die Digital Experience spielt hierbei eine zentrale Rolle. Marken sollten erlebbar und authentisch wirken und über digitale Touchpoints den Kunden beziehungsweise Nutzer begeistern. Digitale Lösungen müssen deshalb immer nutzerzentrierter entwickelt werden und sollten sich gleichzeitig durch eine einfache, intuitive Handhabung und transparente End-to-End-Prozesse auszeichnen.⁹⁶ Außerdem müssen Kunden personalisiert angesprochen und mit dem richtigen Inhalt über den richtigen Kanal zur richtigen Zeit digital erreicht werden können.

Generell zu berücksichtigen ist hierbei, dass Kunden heute zunehmend als „Agent auf Augenhöhe“ in der Kommunikation agieren. Sie sind sozial vernetzt, gut informiert und gleichzeitig Empfänger und Sender. Der Kunde-zu-Kunde-Interaktion durch die entsprechenden sozialen- und Bewertungsplattformen muss eine besondere Bedeutung zugestanden werden.⁹⁷

4.4.5 Einnahmequellen

4.4.5.1 Elemente

In diesem Baustein werden die Einkünfte, die ein Unternehmen aus dem jeweiligen Kundensegment erhält, festgehalten. Es stellt sich die Frage, für welche Wer-

⁹⁵ Vgl. Baum, E (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 15 und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 32 f.

⁹⁶ Vgl. Lünendonk Studie (2020): Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland, S. 4

⁹⁷ Vgl. Bruhn, M. (2020): Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung, S. 343

te die Kunden wirklich bereit sind zu bezahlen und wieviel? Jede Einnahmequelle kann verschiedene Preisfestlegungsmechanismen aufweisen, wie z. B. Listenpreise, individuelle Verhandlungen oder auch Auktionen. Man unterscheidet außerdem zwischen Transaktionseinnahmen aus einmaligen Kundenzahlungen und wiederkehrende Einnahmen aus fortlaufenden Zahlungen.⁹⁸

4.4.5.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Folgende Fragestellung sollte u.a. im Baustein Einnahmequellen in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Handelt es sich um ein datenbasiertes und skalierbares Geschäftsmodell bzw. kann und will sich das Unternehmen dahingehend weiterentwickeln?

In vielen Unternehmen ist in diesem Zusammenhang auch eine grundsätzliche Transformation zu erkennen, mit der neue Einnahmequellen verbunden sein können:

- vom Produktanbieter zum Systemlösungsanbieter,
- vom Systemlösungsanbieter zum Dienstleistungsanbieter und
- vom Dienstleistungsanbieter zum Wertschöpfungsanbieter.⁹⁹

4.4.6 Schlüsselressourcen

4.4.6.1 Bausteine

Die Schlüsselressourcen stehen für die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren eines jeden Geschäftsmodells nötig sind. Sie können sich schon immer im eigenen Besitz befinden, angemietet sein oder von möglichen Schlüs-

⁹⁸ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 15 f. und Osterwalder, A. und Pigneur, Y (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 34 ff.

⁹⁹ Vgl. Bruhn, M. (2020): Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung, S. 49

selbstpartnern erworben werden. Schlüsselressourcen können personeller, maschineller, intellektueller oder finanzieller Natur sein.¹⁰⁰

4.4.6.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Die folgenden Fragen gilt es zu stellen und zu beantworten:

- Auf welche Ressourcen sollte das Unternehmen ein besonderes Augenmerk legen,
- welche muss es sichern bzw. weiterentwickeln und
- welche können ausgelagert werden?

Im Rahmen der Digitalisierung gewinnen intellektuelle Ressourcen zunehmend an Bedeutung. Sie sind schwer zu entwickeln und zu sichern, können aber einen enormen Wert für das Geschäftsmodell darstellen.

Auch personelle Ressourcen spielen nicht nur in wissensintensiven und kreativen Branchen eine immer größere Rolle. Hochspezialisierte IT`ler, die im besten Fall auch noch kommunikativ und kundenorientiert arbeiten, werden händeringend gesucht. Unternehmen müssen sich besonders „herausputzen“, um attraktiv für die potenziellen Mitarbeiter zu erscheinen. Hierbei spielt nicht nur das Gehalt eine große Rolle. Freie Entfaltungsmöglichkeiten, wenig Zwang, Work-Life-Balance etc. werden konsequent von den jungen, gut ausgebildeten Berufstätigen eingefordert.

Auch in der Unternehmensleitung sind neue bzw. gut weitergebildete Führungskräfte von Nöten, denn noch immer trifft exponentielles Technologiewachstum oft auf lineares Denken in den Köpfen der Entscheider. Viele Führungskräfte haben schon lange erkannt, dass die technologische Entwicklung weiter rasant fortschreiten wird, der Mensch aber noch immer überwiegend auf lineare Prozesse einge-

¹⁰⁰ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 16 und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 39

stellt ist und somit die Gefahr besteht, in einem disruptiven Umfeld zu zögerlich zu handeln. Agile Manager werden dringender benötigt denn je!¹⁰¹.

Ein Paradebeispiel für die massive Unterschätzung des exponentiellen Wachstums durch Führungskräfte ist die Implementierung von WhatsApp. Das Unternehmen startete in 2009 als „einfache“ App. Bereits in den Jahren 2012 bis 2014 vernichtete WhatsApp mehr als 50 % des Umsatzes, der bis dahin mit SMS erzielt wurde und wurde im Februar 2014 für 19 Mrd. US-Dollar von Facebook gekauft.¹⁰²

Allerdings fordern Mitarbeiter von ihren Führungskräften nicht in erster Linie *technology knowledge* ein, sondern die wichtigste Anforderung an die *Leader* sind gemäß eines MIT Review aus dem Jahr 2016 auch weiterhin sogenannte *Soft Skills* wie *having a transformative vision, being a forward thinker, having a change-oriented mindset, leadership* und *collaborative skills*¹⁰³

Nicht zuletzt bietet die Digitalisierung aber auch neue Möglichkeiten, Ressourcen, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehören, kostengünstig und sicher auszulagern. Die Fokussierung auf die eigentlichen Kernkompetenzen hilft bei der Optimierung der Unternehmensorganisation und dem Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

4.4.7 Schlüsselaktivitäten

4.4.7.1 Elemente

Dieser Baustein beschreibt die wichtigsten Aktivitäten für ein erfolgreiches Funktionieren des Geschäftsmodells. Es werden Schlüsselaktivitäten wie Produktion, Beratung bzw. Problemlösung und Dienstleistung sowie Kommunikation, Distribu-

¹⁰¹ Vgl. Deeken, M. und Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, S. 12

¹⁰² Deeken, M. und Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, S. 12

¹⁰³ Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. Deloitte University Press, published 25. Juli 2016, online im Internet <http://dupress.com/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/?icid=hp:ft:05> (Industrie 4.0)

tion und Verkauf unterschieden. Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen sind fest miteinander verknüpft; erstere werden erst durch letztere möglich. Indem Schlüsselressourcen und Schlüsselaktivitäten im Business Model Canvas direkt übereinander festgehalten werden, sollte jede Diskrepanz sofort ersichtlich sein. Grundsätzlich gilt es festzuhalten, dass für jede Schlüsselaktivität zwingend eine entsprechende Schlüsselressource benötigt wird.¹⁰⁴

4.4.7.2 *Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung*

Im Rahmen einer zunehmenden Digitalisierung wird sich an den Schlüsselaktivitäten als solches wohl wenig ändern. Allerdings sollte folgende Fragestellung im Baustein Schlüsselaktivitäten in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Sind die im Geschäftsmodell verankerten Schlüsselaktivitäten digital zugänglich?

Hierzu wird insbesondere auf die Herausforderungen im Baustein Kanäle unter Punkt 4.4.3 verwiesen.

4.4.8 Schlüsselpartner

4.4.8.1 *Elemente*

In diesem Baustein wird das Netzwerk von essentiellen Lieferanten und Partnern beschrieben. Partnerschaften werden sowohl auf strategischer als auch auf taktischer Ebene geschlossen z. B. für die Optimierung von Prozessen, die Skalierung (z. B. durch Outsourcing bzw. make or buy-Entscheidungen), die Risikominimierung in einem von Unsicherheit geprägten Wettbewerbsumfeld und die Gewinnung und Sicherung bestimmter Ressourcen und Aktivitäten, die das eigene Unterneh-

¹⁰⁴ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 16 f. und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 40 f.

men nicht zur Verfügung stellt. Außerdem kann die richtige Partnerschaft den Markteintritt in einem neuen Umfeld positiv beeinflussen.¹⁰⁵

4.4.8.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Die in diesem Baustein wichtige Fragestellung in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung lautet:

- Welches Ökosystem der Zukunft ist erforderlich und kann gefestigt werden?

Mit zunehmender Digitalisierung können sich die Schlüsselpartner aus dem klassischen Ansatz zum digitalen Ökosystem weiterentwickeln. Das sind überwiegend offene Plattformen, deren digitalisierte Abläufe den Teilnehmern und Nutzern das Leben erleichtern werden. Die Plattformen sind skalierbar und in der Regel cloud-basiert. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, digitalisierte Abläufe, zumeist Software-Applikationen, so zu vernetzen, dass ein „nahtloses“ Erlebnis sichergestellt wird. Offene API-Schnittstellen (= Application Programming Interfaces) spielen hierbei eine besondere Rolle. Ein aktuelles Beispiel eines erfolgreichen Ökosystems und einer nahtlosen Customer Experience ist Amazon Echo.¹⁰⁶ Diese noch relativ neue Form der strategischen Partnerschaften, hervorgerufen durch den Zwang zur Digitalisierung, kann entscheidend zur Risikominimierung in der VUCCA-Welt (= volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) beitragen.

4.4.9 Kostenstruktur

4.4.9.1 Bausteine

Der Baustein der Kostenstruktur beinhaltet alle Kosten des Geschäftsmodells. Grundsätzlich gilt es, Kosten zu minimieren. Allerdings sollte zumindest eine grobe Unterteilung in kostenorientierte und wertorientierte Geschäftsmodelle erfolgen. Bei kostenorientierten Modellen kommen oft Automatisierung und umfangreiches

¹⁰⁵ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 17. und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 42 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Savino, M. (2016): Business Model Canvas für digitale Geschäftsmodelle, online im Internet: https://medium.com/@msavino_tweet/business-model-canvas-f%C3%BCr-digitale-gesch%C3%A4ftsmodelle-2-2-f2e6ebc3b3aa

Outsourcing zum Einsatz. Bei den wertorientierten Modellen liegt der Schwerpunkt auf der eigentlichen Wertschöpfung mit einem erstklassiges Wertangebot und einem hohen Maß an persönlichem Service.¹⁰⁷

4.4.9.2 Änderungs- und Anpassungsbedarf aufgrund der Digitalisierung

Folgende Fragestellung sollte u.a. im Baustein Kostenstruktur in Bezug auf die zunehmende Digitalisierung gestellt und beantwortet werden:

- Wo und wie soll zur Erlangung digitaler Assets investiert und gesteuert werden?

Der Nutzen der Digitalisierung in Unternehmen ist oft kostentechnisch nicht unmittelbar zu erkennen. Im Gegenteil, Digitalisierung kostet scheinbar viel Geld, bindet wertvolle Zeit und, aufgrund der komplexen Gesamtsituation, tritt ein Nutzen zeitverzögert auf. Der Aufbau eines strategischen Kostenmanagement, mit folgenden Zielen, kann hier Abhilfe schaffen und die Basis für eine Rentabilitätsverbesserung mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sein:

- Kostentransparenz der digitalen Transformation,
- Kostensenkungen durch die digitale Transformation,
- Preiskalkulation digitaler Produkte und Services und
- Prozessverbesserung durch die digitale Transformation.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Baum, E. (2012): Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, S. 17 f. und Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, S. 44 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Haack, R. und Qushta, J. (2018): Digital Costing – Strategische Kostenoptimierung im Kontext der digitalen Disruption, S 189 ff.

4.5 Exemplarische Darstellung des Business Model Canvas für den Streamingdienst Spotify unter Berücksichtigung der Disruptionstheorie und des Fünf-Kräfte-Modells

4.5.1 Einführung in die Disruptionstheorie von Christensen

Gemäß der Disruptionstheorie des Harvard-Professors Clayton Christensen von 1997 konzentrieren sich etablierte und durchaus erfolgreiche Unternehmen häufig auf die Verbesserungen ihrer Produkte und Dienstleistungen für ihre Schlüsselkunden, vernachlässigen dabei aber andere Kundensegmente. Und genau dort beginnt die Erfolgsgeschichte eines disruptiven Unternehmens wie Spotify:

- Disruptive Produkte sind oft technologisch gesehen einfach, bringen jedoch bekannte Technologien in einzigartigen Architekturen zur Anwendung.
- Disruptive Produkte sind zu Beginn zunächst wenig leistungsfähig, wenn die Maßstäbe der Mainstream-Kunden zugrunde gelegt werden.
- Die Eigenschaften und Funktionen der neuen Produkte werden aber schnell von einer kleinen Gruppe an Kunden geschätzt, da sie beispielsweise preisgünstiger oder komfortabler in der Nutzung sind. Nach und nach werden immer mehr Nichtverbraucher zu neuen Verbrauchern des Produktes.
- Zu Beginn ist der Markt oft stark begrenzt und entweder am unteren Ende der Zahlungsbereitschaft angesiedelt oder muss durch das neue Produkt erst geschaffen werden. Die etablierten Unternehmen sind aufgrund des geringen Volumens und der nur geringen Margen nicht interessiert und fokussieren sich auf profitablere Marktsegmente sowie die kontinuierliche und marginale Verbesserung ihrer Bestandsprodukte.
- Mit der Zeit erreichen die disruptiven Produkte jedoch die nötige Reife für den Massenmarkt. Nun haben die Newcomer ihre Stellung in diesem Marktsegment häufig bereits so weit zementiert, dass es den etablierten Unternehmen schwerfällt, in Konkurrenz zu treten. Die etablierten Unternehmen scheitern al-

so daran, dass sie ein sich schrittweise nach oben tastendes disruptives Produkt ignoriert haben.¹⁰⁹

4.5.2 „Digitalisiertes“ Fünf-Kräfte-Modell von Michael Porter aus 2001

Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell von Michael E. Porter ist ein anerkanntes Instrument zur Strategieberatung in der unternehmerischen Planung. In einem bereits in 2001 erschienenen Aufsatz der Harvard Business Review prognostizierte Porter aufgrund des Internets tiefgreifende Veränderungsprozesse und stellt zusammenfassend fest: *„In our quest to see how the Internet is different, we have failed to see how the Internet is the same. While a new means of conducting business has become available, the fundamentals of competition remain unchanged. The next stage of the Internet’s evolution will involve a shift in thinking from e-business to business, from e-strategy to strategy. Only by integrating the Internet into overall strategy will this powerful new technology become an equally powerful force for competitive advantage.”*¹¹⁰

4.5.3 Geschäftsmodell von Spotify

Mit lt. Statista rd. 32 % Marktanteil im ersten Quartal 2020 gilt Spotify, gegründet im April 2006, als größter Musikstreaming-Anbieter weltweit, weiterhin mit deutlichem Vorsprung vor Apple mit 18 % und Amazon mit 14 % Anteil. Das Unternehmen hat beim Markteintritt und zügigen Marktausbau genau die Veränderungen berücksichtigt, die im Rahmen des Fünf-Kräfte Modells nach Porter als Folge der Digitalisierung offensichtlich wurden. Außerdem hat es sich die Disruptionstheorie von Christensen zu eigen gemacht.¹¹¹ Dies hat dazu geführt, dass heute alle großen Musiklabels und der Großteil aller namhaften Künstler und Künstlerinnen

¹⁰⁹ Vgl. Constantine, B. und Gebauer, T. und Bartsch, B. (2019): Uberisierung, S. 259 ff.

¹¹⁰ Porter, M. E. (2001): Strategy and the internet in Harvard Business Review, online im Internet: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>

¹¹¹ O.V. (2020): o.T., online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/671214/umfrage/marktanteile-der-musikstreaming-anbieter-weltweit/>

nach anfänglichem vehementem Widerstand und Boykott auf der Plattform zu finden sind.

4.5.3.1 Kundensegmente

Spotify unterscheidet grundsätzlich „nur“ zwei Segmente. Kunden des kostenlosen Basisangebotes und Nutzer, die befähigt werden, gegen Entgelt und dafür ohne Werbung auf ein scheinbar unbegrenztes Angebot an Musik, podcasts, Hörbüchern usw. zugreifen zu können. Allerdings sollten auch die Werbetreibenden nicht vergessen werden, die den Streamingdienst-Anbieter in vielfältiger Weise als Plattform nutzen.

4.5.3.2 Wertversprechen

Es wird ein unlimitierter Zugang zu über 30 Millionen Titeln, verfügbar auf sehr vielen Plattformen und Geräten, versprochen. Überall dort, wo es mobiles Internet bzw. WLAN gibt, kann dieses Angebot problemlos genutzt werden. Hierbei kommen sowohl Kinder mit Hörspielen und Hörbüchern, Musikliebhaber aller Genres und Podcast-Begeisterte auf ihre Kosten.

Für die Werbetreibenden besteht ein großes Angebot, sich zielgerichtet an ihre Kundschaft zu wenden, z. B. mithilfe von Video Takeover, Homepage Takeover und Branded Playlists.

4.5.3.3 Kanäle

Die App ist für sehr viele Plattformen verfügbar. Außerdem ist der Zugriff über die Website möglich. Die Nutzung ist sehr einfach, es gibt eine Suchfunktion, und Playlists können schnell erstellt werden. Auf vielen Smartphones ist die Spotify-App bereits vorinstalliert und erleichtert dem möglichen Nutzer die Entscheidung.

4.5.3.4 Kundenbeziehungen

Die Plattform steht als Selbstbedienung zur Verfügung. Es gibt einen Kundenservice und APIs für Drittanbieter (z. B. die Fitness-App Runkeeper). Darüber hinaus sind nutzergenerierte Inhalte (=Playlists) vorhanden. Besonders beliebt ist die Spotify Family, unter der bis zu fünf Familienmitglieder zu günstigen Konditionen abgerechnet werden können.

4.5.3.5 Einnahmequellen

Spotify finanziert sich über feste Abo-Gebühren und Werbeeinahmen. Außerdem können „überall“ Geschenkgutscheine erworben werden.

4.5.3.6 Schlüsselressourcen

Zu den Schlüsselressourcen gehören die Lizenzvereinbarungen, die Marke und die Kompetenzen im IT-Bereich.

4.5.3.7 Schlüsselaktivitäten

Das Markenmanagement und das konsequente Marketing, immerwährende Vertragsverhandlungen mit potenziellen neuen Partnern, die Akquisition von neuen Inhalten, das Katalogmanagement und natürlich die fortlaufende Softwareentwicklung und der Softwarebetrieb zählen zu den Schlüsselaktivitäten.

4.5.3.8 Schlüsselpartner

Hier sind mittlerweile fast alle Musiklabels und andere Rechteinhaber sowie Netzwerk- und Werbepartner zu finden. Außerdem gibt es Vereinbarungen mit Autoherstellern, Bezahl Anbietern, Mobilfunk Anbietern, sozialen Netzwerken, Endgeräteherstellern, Festivalorganisatoren etc.

4.5.3.9 Kostenstruktur

Lizenzgebühren für das Streaming-Angebot müssen von der Unternehmung gezahlt werden sowie die Betriebskosten inkl. der gesamten Infrastruktur wie Personal, Immobilien etc.

4.6 Ausgestaltung von „reinen“ digitalen Geschäftsmodellen

Grundlage für die Entstehung der „reinen“ digitalen Geschäftsmodelle ist der technologische Entwicklungssprung hin zur mobilen Nutzung des Internets durch die Entwicklung und Verbreitung von Smartphones und anderen mobilen Endgeräten. Ab diesem Zeitpunkt konnten und können digitale Geschäftsprozesse ortsunabhängig angeboten und genutzt werden. Zuvor waren die Entwicklung und Nutzung von IT-Lösungen ein kostspieliges und investitionsintensives Unterfangen. Die Verbreitung mobiler Endgeräte zusammen mit dem Entstehen von Cloud-

Angeboten und virtuellen Rechenzentren machte die Entwicklung und Nutzung von weltweit verfügbaren IT-Anwendungen nach dem Pay-per-use-Prinzip urplötzlich günstig und für jedermann möglich.¹¹²

Die Erweiterung bzw. Ergänzung eines bereits bestehenden analogen Geschäftsmodells um eine digitale Komponente (beispielsweise Online-Bestellmöglichkeit einer Ware bei einem stationären Händler wie Thalia) kann maximal als Vorstufe, jedoch nicht als eigenständiges digitales Geschäftsmodell bezeichnet werden. Allerdings finden sich in der Praxis oft genau diese Art der Weiterentwicklungen von Geschäftsmodellen. Ein „umgekehrtes“ Beispiel ist z. B. die Etablierung von Amazon Go Läden in den USA.

„Das ausschlaggebende Merkmal digitaler Geschäftsmodelle ist eine grundlegende Form der Neudefinition von Wettbewerbsparametern und -paradigmen. Diese folgen nicht dem Prinzip »Mehr vom Gleichen, aber immer schneller«, sondern sind konsequent darauf ausgerichtet, neue Bedürfnisse zu erkennen oder zu wecken.“¹¹³ Als disruptives Paradebeispiel ist hier Airbnb als Onlinemarktplatz für Ferienwohnungen zu nennen. „In den Markt der Vermittlung von Hotelzimmern war nun die Vermittlung von Zimmern, Wohnungen und Häusern privater Anbieter getreten, die über eine weltweit einheitliche Plattform vermittelt werden konnten. Damit wurde nicht nur das Geschäftsmodell der Reisebüros, sondern auch das der Hotels und der Buchungsplattformen angegriffen.“¹¹⁴

Zu den bekanntesten digitalen Geschäftsmodellen gehören:

- der E-Commerce (=elektronischer Handel mit materiellen Gütern),
- die Plattformen (=Verknüpfung von Marktakteuren),
- das Freemium (=Basisprodukt gratis, Vollprodukt kostenpflichtig),

¹¹² Vgl. Slogar, Andreas (2018): Die agile Organisation, S. 39 ff.

¹¹³ Slogar, Andreas (2018): Die agile Organisation, S. 40

¹¹⁴ Slogar, A. (2018): Die agile Organisation, S. 40

- die Subscription (=Mitglieder- und Abo-Prinzip),
- das Pay-per-Use (=Bezahlung für Verbrauch) und
- das Daten- und Analytics-basierte Geschäftsmodell.

4.6.1 E-Commerce

Beim E-Commerce handelt es sich mittlerweile um einen etablierten Klassiker. Dadurch wird es den Unternehmen ermöglicht, Kundengruppen in einem weltweite-geografischen Ausmaß einfach zu erreichen. Unternehmen wie Amazon, Apple, Zalando und viele andere Online-Shops setzen auf den elektronischen Handel mit materiellen Gütern. Es gibt hier aber nicht nur Pure Players, sondern auch der stationäre Handel bietet in Ergänzung zum Geschäft in der City einen Onlineshop an.

Auch im B2B-Bereich hat sich der E-Commerce etabliert und bietet immense Vorteile gegenüber dem „klassischen“ Geschäft. Die Schraubenbox eines Würth-Kunden löst eigenständig den Bestellvorgang aus, sobald die Füllmenge einen vorgegebenen Stand unterschreitet. Jede Schraubenbox hat eine eigene Internet-adresse, kann sich somit eigenständig „melden“, Bestellvorgänge auslösen, Sicherheitschecks durchführen oder eine intelligente Frühwartung anstoßen.

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung des E-Commerce entscheidet, sollten u.a. folgende grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Generieren wir Mehrwert für unsere Kunden bzw. sparen wir Kosten?
- Sind wir überhaupt befähigt, kundenrelevante Informationen zu definieren und ins Internet zu stellen?
- Können wir durch den Online-Handel unser Alleinstellungsmerkmal stärken, oder setzen wir vielleicht sogar unseren Wettbewerbsvorteil aufs Spiel?¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 152 ff.

4.6.2 Plattformen

Plattformen können als Verknüpfung von Marktteilnehmern angesehen werden. Man unterscheidet prinzipiell drei Plattformarten:

- Transaktionsplattformen wie Amazon und eBay,
- Innovationsplattformen wie SAP oder Salesforce und
- hybrid-integrierte Plattformen wie von Apple und Google angeboten, die die beiden oben genannten Arten kombinieren.

Wichtig beim Plattformgedanke ist die Modularität im Design, die Wiederverwendbarkeit von Bausteinen, eine einfache Matchmaker-Funktion (d.h. das Zusammenbringen der Teilnehmer) und der nachhaltige Aufbau eines Ökosystems.

Konsequent sollte nach dem Prinzip „the winner takes it all“ verfahren werden. Je mehr User auf einer Plattform unterwegs sind, umso attraktiver wird sie für weitere mögliche Partner und weitere User und umso stärker wächst die Plattform. Eine der bekanntesten und erfolgreichsten Plattformen ist sicherlich Amazon. In aller Munde sind aber auch expedia.de als Beispiel aus der Reisebranche oder mobile.de aus dem Automobilsegment.¹¹⁶ Im Kapitel 5.2.1 wird näher auf die Plattformstrategie im Banken- und Versicherungsbereich eingegangen.

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung einer Plattform entscheidet, sollten u.a. folgende grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Wünschen sich meine Kunden zunehmend personalisierte Angebote, auch über mein eigentliches Produktangebot hinaus?
- Ist eine eigene Plattform erforderlich oder kann ich eine gute Positionierung als Partner innerhalb eines bestehenden digitalen Ökosystems erreichen?

¹¹⁶ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 40

4.6.3 Freemium

Freemium ist eine Kombination aus „Free“ und „Premium“. Es beschreibt ein Geschäftsmodell, das darauf abzielt, Kunden zu gewinnen, indem diese zunächst durch kostenlose Dienstleistungen auf eine Plattform gelenkt und ihnen dann im Verlauf Premiumdienste angeboten werden, die weitere, allerdings kostenpflichtige Funktionen, bieten. Bekannte Beispiele sind der Streamingdienst Spotify, die Businessnetzwerke XING und LinkedIn sowie der Filehosting-Dienst Dropbox.

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung des Freemium-Modells entscheidet, sollten u.a. folgende grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Haben wir ein attraktives Einstiegsangebot mit wenigen Anfangshürden, d.h. ist es klar und einfach zu verstehen mit „selbsterklärender“ Nutzungsmöglichkeit?
- Können wir im Folgenden das Kundenerlebnis beim kostenpflichtigen Upgrade deutlich verbessern und somit eine langfristige Bindung erreichen?
- Welche identifizierten Leistungen steigern den Wert für unseren Kunden und seine Bereitschaft, mehr für unser Produkt auszugeben?
- Können „sinnvolle“ Hürden aufgebaut werden, so dass der Kunde nicht mehr wechseln will bzw. kann, wenn das Angebot nun kostenpflichtig wird?¹¹⁷

4.6.4 Subscription bzw. Abo-Commerce

Bei der Subscription handelt es sich i.d.R. um ein onlinebasiertes B2C (Business-to-Consumer) Geschäftsmodell. Es werden Abonnements für den regelmäßigen Bezug von Produkten oder die Inanspruchnahme eines flexibel zur Nutzung bereitgestellten Leistungsangebotes vereinbart. Hierbei kann es sich um das etablierte, zeitlich befristete Zeitschriftenabonnement handeln, aber auch um das regelmäßige, „ganz unverbindliche“ Zusenden von Kleidungsstücken und Modearti-

¹¹⁷ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 175 ff /

keln oder Kinderspielzeug zum Anprobieren und Testen (z. B. Stichfix.com und Indigo.ca). So verkauft das Schweizer Unternehmen Blacksocks seit vielen Jahren erfolgreich auf Abo-Basis einfache schwarze Socken, „garniert“ mit inspirierenden Kommentaren und kleinen Aufmerksamkeiten.

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung des Pay-per-Use-Modells entscheidet, sollten u.a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Produkte bzw. Dienstleistungen beziehen unsere Kunden momentan bereits in regelmäßigen Abständen?
- Welcher Mehrwert kann durch ein Abonnement gestiftet werden? Sehr wichtig ist hierbei, dem Kunden nicht das Gefühl zu geben in eine Abo-Falle getappt zu sein.¹¹⁸

4.6.5 Pay-Per-Use

Pay-per-Use ist ein Geschäftsmodell, das von Verlagen, Softwarehäusern und Dienstleistungsunternehmen, mittlerweile aber auch von Banken, angeboten wird. Der Kunde bezahlt exakt nur die Leistung, die er auch nutzt. Der Vorteil hierbei ist, dass der Nutzer weder Anschaffungskosten verbunden mit einer längeren Kapitalbindung, noch laufende Kosten, hat. U.a. bietet die Commerzbank ein Pay-per-Use Kreditmodell an, das sich flexibel an die Auslastung der technischen Anlagen anpasst und somit Investitionsentscheidungen erleichtern soll. Es handelt sich dabei um einen datenbasierten Investitionskredit. Die Tilgungshöhe errechnet sich variabel aus der Nutzung der neuen Maschine. Das produzierende Gewerbe kann sich auch direkt vom Anlagenhersteller Maschinen liefern lassen. Diese werden weder gekauft noch geleast. Abgerechnet wird nach dem tatsächlichen Gebrauch auf Basis von Produktionsmengen oder Maschinenstunden. Pay-per-Use-Modelle sind sehr kostentransparent und erscheinen vielen Kunden als gerecht. In der Versicherungsbranche gibt es u.a. die Pay-per-Risk-Police im Kfz-Versicherungsgeschäft.

¹¹⁸ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 316 ff /

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung des Pay-per-Use-Modells entscheidet, sollten u.a. folgende grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Können wir unsere Abrechnungsprozesse einfach gestalten?
- Welche Datenpunkte lassen sich abbilden und objektiv messen?
- Was wissen wir bereits heute über unsere Kundschaft und ihr Verhalten?
- Wird unsere Kundschaft ihr Verhalten im Rahmen dieses neuen Angebotes ändern?
- Welcher Mehrwert, außer der Bereitstellung der Nutzungsdaten, ergibt sich nachhaltig für unsere Kunden?¹¹⁹

4.6.6 Daten- und Analytics- basiertes Geschäftsmodell

„Das bekannte Moorsche Gesetz, nachdem sich die Leistung von Computerchips alle zwei Jahre verdoppelt, und das seit 1970 ungebrochen ist, lässt erahnen, dass es heute für viele Unternehmen kaum vorstellbar ist, was in 15 Jahren mit Daten möglich sein wird – und vor allem: wie schnell bestehende Marktstrukturen und Geschäftsmodelle obsolet werden könnten.“¹²⁰

Bei der Datenmonetarisierung werden viele wohl an den Verkauf von Rohdaten, Adressen oder die Analyse von Daten als Serviceleistung denken. Wenn man im Besitz wertvoller Data Assets ist, kann sich dieses klassische Geschäft als sehr lohnend und sinnvoll erweisen. Data Assets werden aber auch genutzt, um interne Effizienzgewinne zu erzielen. Viele Industrieunternehmen verfügen über eine Datenhistorie, die sehr viele Jahre oder sogar Jahrzehnte zurückreicht. Diese können zum Beispiel für die „Predictive Maintenance“ eingesetzt werden: Damit gelingt es Unternehmen, auf Basis der Datenhistorie von Maschinen und Anlagen Vorhersa-

¹¹⁹ Vgl. Gassmann, O., Frankenberger, K. und Choudury, M. (2020): Geschäftsmodelle entwickeln 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, S. 256 ff.

¹²⁰ Hecker, D. und Koch, D. und Heydecke, J. und Werkmeister, C. (2016): Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille, S. 7

gen über den optimalen Wartungszeitpunkt zu treffen, siehe Kapitel 4.4.2. Diese Informationen können außerdem an Dritte verkauft werden.

Ein weiterer Baustein kann das sogenannte Daten-Pooling sein. Hierbei tauschen zwei Unternehmen ihre Data Assets aus, profitieren im Idealfall beide unabhängig voneinander oder nutzen diese gemeinsam, um ein neues Geschäftsmodell aufzubauen. Ein aktuelles Beispiel hierfür sind BWM und Daimler, die ihre Tochtergesellschaften DriveNow und Car2Go in 2019 zusammenlegten.

Bevor sich ein Unternehmen für die Etablierung des Daten-Modells entscheidet, sollten u.a. folgende grundsätzliche Fragen beantwortet werden:

- Welche Daten – vor allem einzigartige Data Assets – liegen schon vor?
- Welche Daten benötigen wir zukünftig bzw. wo wollen wir mit den Daten hin? Hier hilft u.a. die Data Thinking Methode.
- Macht es u.U. Sinn, mit einem anderen Unternehmen Daten auszutauschen?
- Ist die rechtliche Frage nach dem Eigentum an den Daten eindeutig zu klären, und kann ein wirklich rechtssicheres Produkt bzw. eine rechtssichere Dienstleistung kreiert werden?

4.7 Anforderungen an die strategische Flexibilität

Strategische Flexibilität im Zeitalter beschleunigter Digitalisierung ist für alle Unternehmen erforderlich. Bereits 2002 definierte Burmann die strategische Flexibilität wie folgt: *„Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich durch Veränderungen des Produktions- und Leistungsprogramms dergestalt an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, dass es sowohl die noch verbliebenen ursprünglichen Marktchancen als auch die durch veränderte Rahmenbedingungen entstandenen Chancen optimal nutzt“*,¹²¹ Mit der Digitalisierung rücken hierbei u.a. Elemente wie der

¹²¹ Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 22

entwicklungstheoretische Ansatz in den Mittelpunkt der Betrachtung. Im Unternehmen sollten Mechanismen bzw. Instrumente entwickelt werden, die frühzeitig markt- (z. B. wechselnde Kundenbedürfnisse) und unternehmensbezogene (z.B. Entdecken neuer technischer Lösungen) Einflüsse erkennen lassen. Diese Erkenntnisse sollten so umgesetzt werden, dass z. B. noch im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses Änderungen eingearbeitet werden können, um nicht „am Markt vorbei“ zu entwickeln und zu produzieren. Als erfolgsversprechende Instrumente sind hier z.B. das Data Mining, das Design Thinking und der generelle Einsatz von KI zu nennen.

Im beschaffungs- und absatztheoretischen Ansatz der strategischen Flexibilität ist die neue Macht des Kunden zu berücksichtigen. Als Folge der Digitalisierung haben die Kunden mehr Selbstbewusstsein erlangt. Das Konkurrenzprodukt ist nur „einen Wisch“ wie weg. Kunden wollen nicht mehr nur der Käufer des Produktes sein, sondern sehr oft einzeln oder als Crowd in den Entwicklungs- und Herstellungsprozess einbezogen werden (z. B. personalisierte Turnschuhe oder die individuelle Küche von IKEA). Außerdem fordern sie immer kürzere Reaktionszeiten und Echtzeitkommunikation (z. B. Track & Trace, Digital Factory, Instant Payments) ein, so dass digitale Technologien wie Machine-to-Machine-Kommunikation/APIs, Robotic Process Automation und KI zur Prozessoptimierung verstärkt eingesetzt werden müssen.¹²²

Auch im Rahmen des organisations- und personaltheoretischen Ansatzes der strategischen Flexibilität ist es im Hinblick auf die Digitalisierung weiterhin geboten, andere wissenschaftliche Disziplinen wie die allgemeine Psychologie, die Arbeitspsychologie und die Arbeitswissenschaft intensiv miteinzubeziehen, denn an dieser Stelle kann festgehalten werden, dass *„Anpassungsfähigkeit nur mit dem Wissen über menschliches Verhalten zu realisieren ist. Daher ist die Kenntnis ent-*

¹²² Vgl. Lünendonk Studie (2020): Digital Efficiency, S. 14

sprechender sozialer Einflussgrößen für die erfolgreiche Umsetzung der Anpassungsfähigkeit wesentliche Voraussetzung“¹²³.

Die aktuelle Lünendonk-Studie „Digital Efficiency“, erstellt in Zusammenarbeit mit DETECON und T-Systems, verweist auf den Umstand, dass es auch weiterhin einen hohen Bedarf an Training bzw. konsequenter Weiterbildung der Mitarbeiter in Skills für die Digitalisierung gibt; siehe hierzu Abb. 14.



Abb. 14: Bedarf an Digital-Training für Mitarbeiter¹²⁴

Der Kausalzusammenhang der Herausforderungen lässt sich folgendermaßen darstellen: In vielen Branchen findet weiterhin eine exponentielle technologische Entwicklung statt. Das führt zur Steigerung der technologischen Komplexität und wird durch die sich selbst beschleunigende Digitalisierung verstärkt. Immer mehr Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, müssen sich zu Technologieunternehmen entwickeln, wodurch das Management in besonderem Maße gefordert wird. Diese Schnelligkeit führt zu verstärkten kognitiven Dissonanzen bei Mitarbeitern und Managern und wird durch den Markteintritt neuer Wettbewerber erneut verstärkt. Die Folge ist, dass sich bestehende Unternehmen weiterhin fundamental

¹²³ Roßbach, M. (2010): Gestaltungsansätze flexibler Unternehmungen unter globalen Rahmenbedingungen, S. 27

¹²⁴ Lünendonk Studie (2020): Digital Efficiency, S. 33

verändern müssen, um diese Herausforderungen annehmen und lösen zu können.¹²⁵ Hierbei ist strategische Flexibilität essentiell.

¹²⁵ Vgl. Deeken, M. und Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, S. 20

5 Beispiele für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in der digitalisierten Welt

5.1 Prolog

Im Anschluss an die Definitionen zu Geschäftsmodellen, deren Änderungs- und Anpassungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung und der Darstellung einiger reiner digitaler Geschäftsmodelle wird im folgenden auf aktuelle und aber auch ganz unterschiedliche Beispiele für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in der digitalisierten Welt eingegangen.

5.2 Finanzdienstleistungen

Das Geschäftsmodell der Finanzdienstleistungen, insbesondere der Banken und Versicherungen, begründet sich grundsätzlich auf dem Ausgleich von Finanz- und Anlagebedarf. Die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen fußen hierbei auf der Transformation von Informationsbedarf, Risiko, Losgrößen und Fristen.

In der jüngeren Vergangenheit gab es vier besonders große Einflüsse bzw. Ereignisse, auf die sich die Branche einzustellen hatte, bzw. es in Zukunft noch verstärkt tun sollte:

- Deutlich höhere Kontrollen im Anschluss an die Finanz- und Wirtschaftskrise, beginnend in 2008, verbunden mit deutlich höherem finanziellem Aufwand zur Umsetzung der neuen Regularien (z. B. im IT-Bereich), beschränken die Banken.
- Die seit über einem Jahrzehnt anhaltende weltweite Senkung der Leitzinsen durch viele Zentralbanken, im Anschluss und zur Bekämpfung der globalen Finanzkrise, führt dazu, dass das klassische Kredit- und Anlagengeschäft deutlich unattraktiver wurde. Lebensversicherer sind durchaus in ihrer Existenz, zumindest in ihrem Erfolg, bedroht, da sie kaum noch die Garantieverzinsung erwirtschaften können.

- Als nachhaltigsten Effekt auf die Geschäftsmodelle der Finanzdienstleistungsbranche kann die Einführung des Apple iPhone, bereits ein Jahr vor der Finanz- und Wirtschaftskrise, bezeichnet werden. Es entstand die digitale Plattformökonomie mit neuen, aggressiven und viel agileren Wettbewerbern wie Google, Amazon, Facebook und eben Apple (=GAFA).
- Die Marktdurchdringung mit mobilen Endgeräten und deren Apps führt zu einer Weiterentwicklung des Kunden, seinem Einkaufsverhalten und seinen Wünschen und Forderungen an die Wirtschaft. Plattformanbieter wie Check24, Klarna, N26, Paypal usw. erobern den Markt und haben dabei einen deutlichen Fokus auf das User-Interface, die User-Experience und auf Datenanalysen im großen Stil. Dies scheint für manche Banken und Versicherungen durchaus überraschend zu kommen.¹²⁶

Der Kern bzw. der konkrete Einfluss der Digitalisierung ist heute folgender: Das grundsätzliche Kundenbedürfnis ändert sich nur wenig. Kunden fragen weiterhin Kredit- und Anlageprodukte nach, und die Abwicklung des Zahlungsverkehrs muss gewährleistet sein. Allerdings beeinflusst die Digitalisierung hier nicht nur das Tempo der Entscheidung und Abwicklung. Der digitale Plattformgedanke bietet außerdem die Möglichkeit, Geschäftsmodelle zu erweitern oder anzupassen, weit über das klassische Banking hinaus.¹²⁷ Neue Player sind dazugestoßen, die mittlerweile den klassischen Sektor vor sich hertreiben. Es gilt also, die Megatrends zu antizipieren, strategisch zu bewerten und jederzeit flexibel zu entscheiden.

Im Rahmen der aktuellen Lünendonk-Studie „Digital Outlook 2025 - Financial Services“ wurde die Banken- und Versicherungsbranche zu den strategischen und taktischen Herausforderungen bis zum Jahr 2025 befragt. Das sich anschließende Schaubild (Abb. 15) zeigt die Ergebnisse aus dem Bankensektor hierzu und bestätigt, dass die sich aus der Digitalisierung ergebenden Herausforderungen erkannt

¹²⁶ Vgl. Lünendonk Studie (2020): Digital Outlook 2025, S. 8

¹²⁷ Vgl. Deeken, M. und Fuchs, T. (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, S. 10

worden sind, wie z.B. Fachkräftemangel, Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen sowie der Verlust der Kundenschnittstelle.

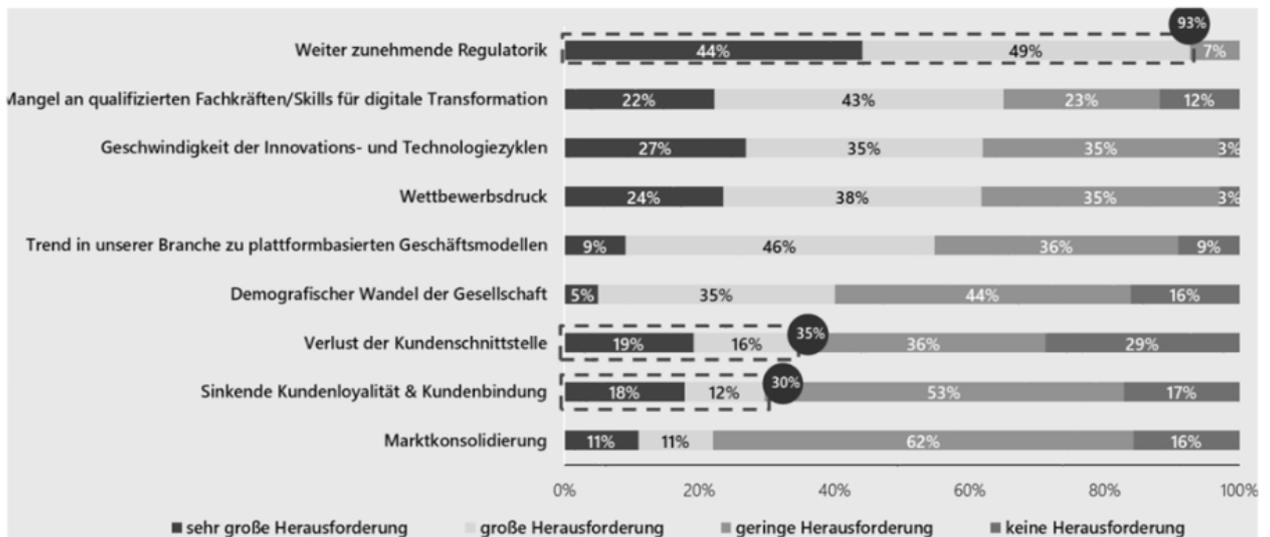


Abb. 15: Herausforderungen in der Bankenbranche¹²⁸

Die nun folgende Darstellung (Abb. 16) des Main Incubators, der sogenannten F&E-Einheit und des Frühphaseninvestors der Commerzbank Gruppe, beinhaltet fünf mögliche Szenarien für die Weiterentwicklung der Finanzdienstleistungsbranche. Dabei steht (von außen nach innen) die Zahl (5) für keine Bank in Zukunft mehr erforderlich, (4) für die fraktionierte Bank, (3) für die unsichtbare Bank, (2) für die neue Bank und (1) für die bessere Bank.

¹²⁸ Lünendonk Studie (2020): Digital Outlook 2025, S. 10

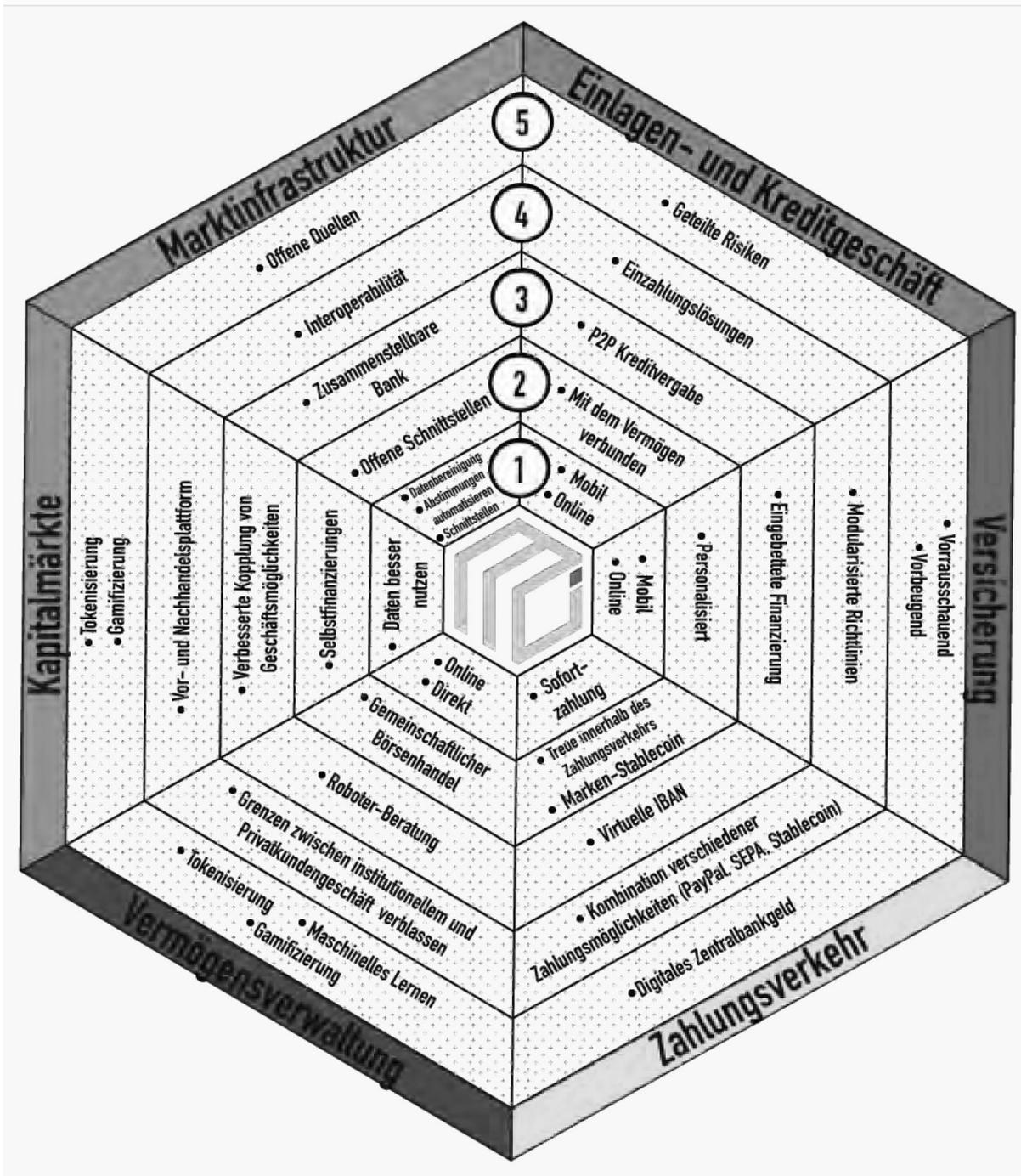


Abb. 16: Szenarien in der Bankenbranche¹²⁹

¹²⁹ Main Incubator (2020): Gedruckte Disruption: Additive Fertigung und die Finanzdienstleistungen, S. 6

5.2.1 Zusammenarbeit mit Fintechs und Implementierung von offenen Bankenplattformen

Wie bereits erwähnt, beginnt spätestens mit der Einführung des iPhones und der „Erfindung“ der Apps im Jahr 2007 der Siegeszug der Plattform-Ökonomie.

Nicht erst seit der Finanzkrise 2008/2009 sind Banken verstärkt bemüht, Kosten einzusparen und gleichzeitig die Effizienz zu steigern. Mittlerweile drängen aber unerwartete Wettbewerber auf den Markt, und die Grenzen zwischen dem Bankensektor, dem Einzelhandel und der Telekommunikationsbranche verschwimmen beispielsweise. Es reicht also schon lange nicht mehr aus, die Kosten in den Griff zu bekommen. Das Wachstum in Verbindung mit der Digitalisierung drängt immer mehr in den Vordergrund. Wurden beim Markteintritt der sogenannten Fintechs diese zu Beginn heftig bekämpft, steht mittlerweile oft eine Zusammenarbeit im Vordergrund. So begann z.B. der Main incubator als Inkubator für FinTech-Startups mit der Commerzbank als Anker-Investor. Inzwischen positioniert er sich aber als Forschungs- und Entwicklungseinheit der Commerzbank Gruppe. Er agiert als strategischer Frühphaseninvestor in technologiegetriebene Startups und bringt sie mit starken Partnern, primär aus der Commerzbank Gruppe, in Kontakt.

Ein weiteres Beispiel ist die spanische Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA). Sie bietet ihren Partnern sogenannte APIs (Application Programming Interfaces) mit Bankdaten von Kunden an, damit sie auf der Plattform neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln können. Dieses Banking-as-a-Service- (BaaS) oder Banking-as-a-Platform-Konzept (BaaP) fördert die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle. Gleichzeitig verstärkt die BBVA ihre Anstrengungen im Bereich von umfassenden Datenanalysen und Blockchain. Hiermit setzt sie Anreize für Fintechs, mit der BBVA zusammenzuarbeiten. In diesem Zusammenhang wandelte sich auch die Unternehmenskultur. Bereits im Jahr 2015 wurde der Leiter des Bereichs Digital Banking zum CEO befördert, nicht zuletzt, um ein Zeichen zu setzen, welche Gewichtung die Digitalisierung im Unternehmen auch weiterhin haben sollte.¹³⁰ Als weitere Beispiele sind die Plattform SDA SE Open In-

¹³⁰ Vgl. O. V. (2018): Die Zukunft bereits heute gestalten/Dig. Reinvestition im Bankenwesen, S. 4, online im Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/X8RVONZQ>

dustry Solutions im Versicherungsmarkt und der Gesundheitsbranche (www.sda.de) sowie die Allianz-Tochter Syncier, an der Microsoft beteiligt ist, zu nennen (www.syncier.com).

Die nachfolgende Abbildung (Abb. 17) fasst den Bankenplattformgedanken prägnant zusammen und untermauert, dass die Finanzindustrie immer da zu sein hat, wo der Kunde ist und somit umfassend auf seine Bedürfnisse eingehen kann. Es entsteht eine Vernetzung zwischen unterschiedlichen Anbietern und Nachfragern auf Basis der passenden Technologie. Auch viele „nicht bankenbezogene Partner und Services werden wertstiftend eingebunden, z.B. Steuerberater, Notare, Immobilienmakler aber auch der Einzelhandel, die Telekommunikationsbranche und Energieunternehmen. Ein weiterer Vorteil dieses Zusammenschlusses ist hierbei außerdem, dass alle Teilnehmer schneller wachsen können, da auf Ressourcen zurückgegriffen werden kann, die die einzelnen Teilnehmer selber gar nicht haben.

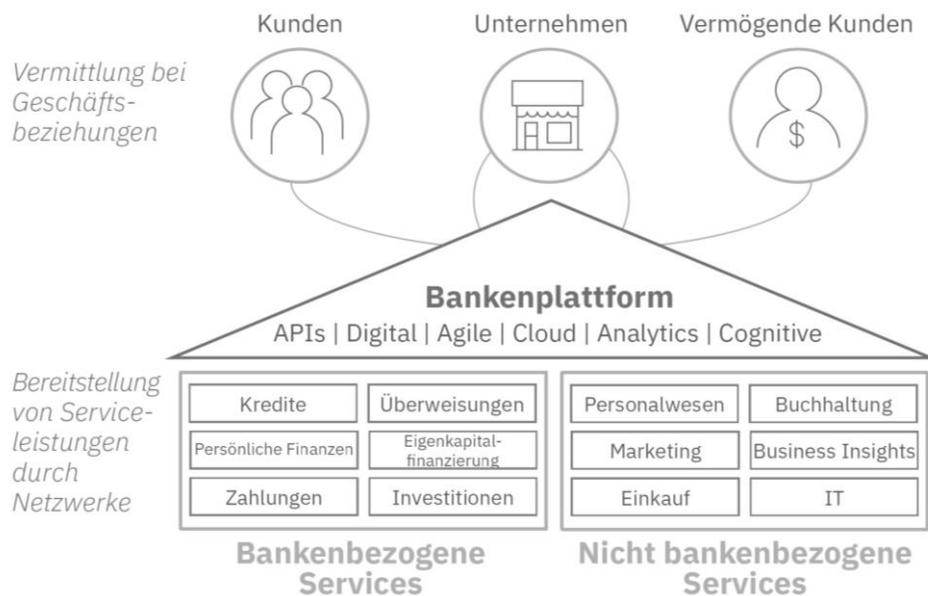


Abb. 17: Offene Bankenplattform¹³¹

Sichergestellt wird dieser interoperationaler Datenaustausch innerhalb des eigenen Systems und mit externen Partnern u.a. durch die PSD2-Richtlinie

¹³¹ O. V. (2018): Die Zukunft bereits heute gestalten/Dig Reinvestition im Bankenwesen, S. 5, online m Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/X8RVONZQ>

(=Payment Services Directive 2). Hierdurch möchte auch der Gesetzgeber mehr digitale Geschäftsmodelle und Innovationen fördern.

5.2.2 Additive Fertigung und die Finanzdienstleistungsbranche

Oberflächlich betrachtet gibt es wenige Zusammenhänge zwischen der additiven Fertigung und der Finanzdienstleistungsbranche. Natürlich ist die Industrie per se ein wichtiger Kunde, der Finanzierungen, Investments und Cash Management nachfragt. Aber hat diese neue, spezielle Fertigungstechnologie das Potenzial ähnliche Umwälzungen anzustoßen wie seinerzeit das Internet für die Kommunikation?

In Bezug auf die Finanzdienstleistungsbranche ist nicht davon auszugehen, dass zukünftig das noch benötigte Bargeld aus dem Drucker kommen wird. Allerdings steckt der Wert und das Potenzial für die Branche in den benötigten Rohstoffen, den Modellen, der Hardware, den einzelnen Bearbeitungstechniken und in den grundlegenden Veränderungen, die die additive Fertigung mit sich bringen wird. Sollte sich sowohl die lot-size-1 Idee und die in-situ-Produktion langfristig auch im Massenmarkt durchsetzen, hätte das disruptive Charakter für die heutigen Produktionsstätten in Fernost, das Supply-Chain-Management und die Logistikbranche im Allgemeinen und somit auch für die Finanzdienstleistungsbranche als Manager des Finanz- und Anlagebedarfs dieser Branchen.

Der Hebel für die Wirtschaft im Allgemeinen liegt in einer im großen Stil aufgezeigten Manufacturing-as-a-service-Plattform. In der CassaMobile z.B., der Fabrik im Container des Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) können bis zu sechs Maschinenmodule individuell bestückt werden, und es kann in direkter Kundennähe produziert werden.¹³²

In der folgenden Darstellung (Abb. 18) wird nun der Zusammenhang zwischen dem Megatrend additive Fertigung und den Finanzdienstleistungsbereichen der Banken aufgezeigt.

¹³² Vgl. O.V. (2017): IPA - CassaMobile - Fabrik im Container, online im Internet: <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/referenzprojekte/cassamobile1.html>

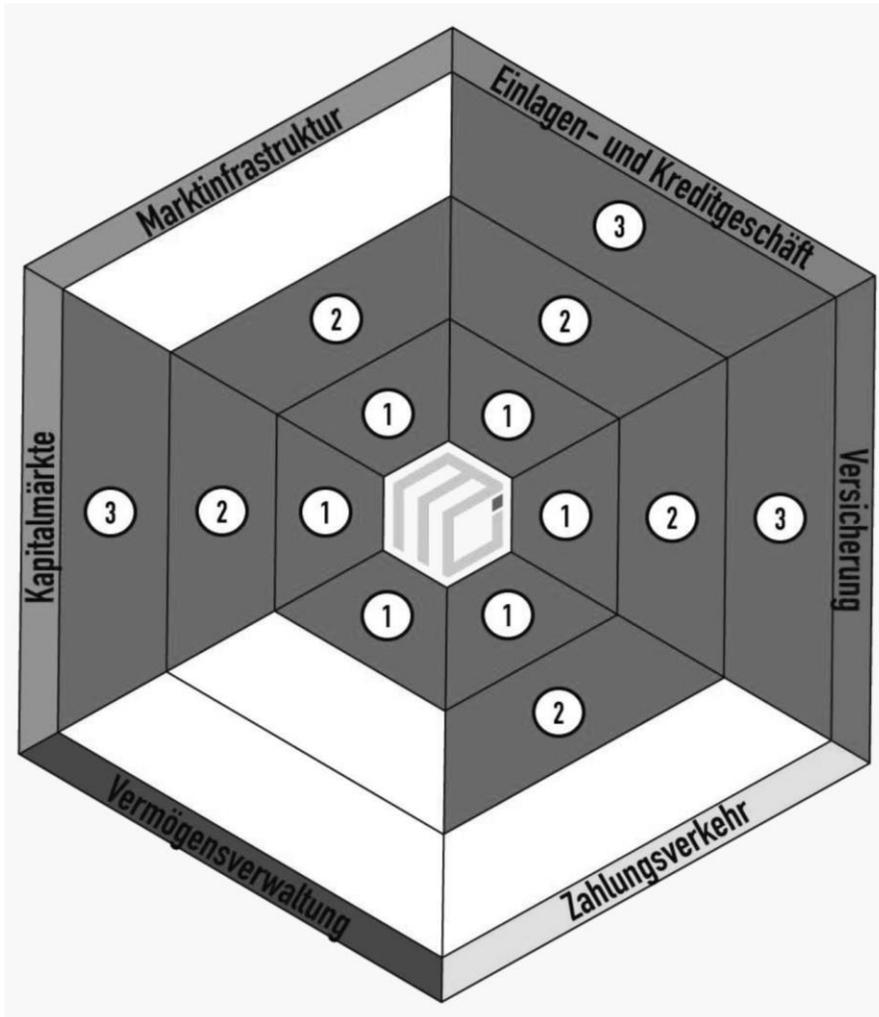


Abb. 18: Zusammenhang additive Fertigung und
Finanzdienstleistung ¹³³

Dabei dokumentiert die Zahl (3) z. B. einen hohen Einfluss auf das Einlagen- und Kreditgeschäft der Banken. Die Kunden der Kreditwirtschaft müssen bestehende Produktionsstätten transformieren, Lieferketten neu ordnen, Ersatzfinanzierungen weiterhin nachfragen und werden Finanzierungsbedarf für völlig neue Konzepte äußern. Die bereits vorhandenen Ansätze der Pay-per-Use-Nutzung von Maschinen lassen sich auch für Finanzierungsprodukte heranziehen.

¹³³ Main Incubator (2020): Gedruckte Disruption: Additive Fertigung und die Finanzdienstleistungen, S. 20

Auch im Bereich des Versicherungsgeschäftes sind große Veränderungen zu erwarten. Die voranschreitende Digitalisierung ermöglicht eine permanente Auswertung von Daten zu Wartungen, Ausfallzeiten und sonstigen Risiken, aus denen dann entsprechende Konsequenzen für die Risikobewertungen der Versicherungen gezogen werden können und die entsprechenden Prämien sehr individuell ermittelt und angepasst werden.

5.3 Öffentlicher Sektor

Bürokratischer Aufwand und komplizierte Prozesse werden heute immer weniger akzeptiert. Auch Unternehmen, die aus Gewohnheit an alten Verfahren festhalten, werden mittlerweile sehr kritisch beäugt und ihre Kompetenz in Frage gestellt; dies gilt insbesondere auch für die öffentliche Verwaltung, wo enttäuschte Erwartungen zu Frust und Vertrauensverlust führen und letztendlich in Misstrauen gegenüber der Regierung enden können.

Der Bürger als Kunde in der öffentlichen Verwaltung möchte nicht als Nummer oder Transaktionsvorgang betrachtet werden, aufwendig nach dem richtigen Ansprechpartner oder auch Paragraphen suchen und lange Formulare lesen müssen. Ähnliches gilt auch für die wiederholte Eingabe von Informationen in mehrere Systeme. Viele Bürger wünschen sich folgende moderne Interaktion mit den Behörden:

- Wahrnehmung als Individuum vonseiten der Behörde
- Ähnlich komfortable und personalisierte Erfahrungen wie im privaten Sektor
- Flexibler Zugriff auf öffentliche Dienstleistungen
- Lückenlose Dokumentation und behördenübergreifender umfassender Schutz personenbezogener Daten
- Proaktive Mitteilungen der Behörden zu wichtigen Themen
- Interaktion mit anderen Bürgern

- Größere Transparenz im Hinblick auf staatliche Ausgaben und geplante bzw. durchgeführte Aufgaben.

Deshalb wird auch in der öffentlichen Verwaltung die strategische Flexibilität Einzug halten müssen. Exemplarisch kann dies am organisations- und personaltheoretischen Ansatz deutlich gemacht werden. 75 % der arbeitenden Bevölkerung werden im Jahr 2025 sogenannte Digital Natives (= Geburtsjahrgänge ab ca. 1980) sein. Die Generation der Babyboomer (= Geburtsjahrgänge bis ca. 1969) wird sich bis 2037 weitestgehend aus dem Berufsleben verabschiedet haben. Aber ihre Fertigkeiten und ihr Know-how sollen natürlich erhalten bleiben und an neue Systeme und Mitarbeiter weitergegeben werden. Die Erwartungen der Digital Natives an den Arbeitsplatz sind u.a. durch Start-up-Unternehmen und moderne Arbeitsumgebungen nach dem Vorbild des privaten Sektors geprägt. Um sich langfristig beruflich zu binden, legen Digital Natives mehr Wert auf eine Arbeitsumgebung, in der sie auch ihre persönlichen Interessen ausleben können. Ein Großteil der neuen Generation der Beschäftigten im öffentlichen Dienst wird sich mit zeitraubenden Routineaufgaben, langsamer Bürokratie, Silostrukturen und starren Prozessen nicht mehr abfinden wollen. Statt den ganzen Tag über Formularen, womöglich noch in Papierform, zu sitzen, verstehen sie sich vielmehr als Fallbearbeiter und Facharbeiterinnen, die auch raus zu den Menschen gehen. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, muss die öffentliche Hand ihren Angestellten viel mehr digitale Unterstützung an die Hand geben – die Voraussetzung für Entscheidungsprozesse und die Automatisierung von Routineaufgaben.¹³⁴

Als äußerst positives Beispiel sei hier Estland genannt. Auf dem Weg zu einer digitalen Informationsgesellschaft definiert Estland keine langfristigen Ziele, sondern Prinzipien für die Digitalisierung und bleibt somit flexibel in der Entwicklung. Die baltische Republik verfügt über eine fast 100 %-ige Abdeckung mit schnellem Internet im ganzen Land. Seit 2002 gibt es die digital ID-Card; Neugeborene erhalten noch im Krankenhaus ein Armband mit der elfstelligen ID-Nummer. Die digitale Unterschrift hat den gleichen Stellenwert wie die handschriftliche, die Steuererklä-

¹³⁴ Vgl. o. V. (2019): Digitale Transformation des öffentlichen Sektors, online im Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XMXQBJZV>, S. 5ff.

rung auf dem Bierdeckel ist Realität, 95 % der Steuerpflichtigen erledigen ihre Steuererklärung elektronisch. Um sich unempfindlich für Hackerangriffe zu machen, gibt es keine zentrale staatliche Datenbank, sondern viele dezentrale Datenbanken mit eigenen Sicherheitssystemen, die miteinander verbunden sind und wie eine Blockchain arbeiten. Datenaustausch unter den Behörden erfolgt weitestgehend in Echtzeit. Sämtliche Abfragen durch die Behörden werden dokumentiert, und der Bürger kann diese nachvollziehen und somit auch die Berechtigung prüfen.¹³⁵

5.4 Handel

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts waren es überwiegend die Unternehmen, die als Treiber des Konsums entschieden, welche Produkte und Dienstleistungen richtig und wichtig für den Markt waren. Im weiteren Verlauf rückte dann so nach und nach das Individuum Kunde in den Vordergrund und gewann Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Mittlerweile sind die technologischen Entwicklungen dafür verantwortlich, dass die Denke der Everyone-to-everyone-Wirtschaft (E2E) mehr und mehr Einzug findet. Hierbei handelt es sich um eine umfassende Vernetzung und Zusammenarbeit von Unternehmen, deren Partnern und den Kunden über die komplette Bandbreite der Wertschöpfungsaktivitäten. Die Zusammenarbeit soll hierbei auf transparente Weise Art und Weise erfolgen, damit Vertrauen, Effektivität und ein Mehrwert für alle geschaffen werden kann. E2E zeichnet sich gemäß der folgenden Darstellung (Abb. 19) durch die Eigenschaften *koordiniert/orchestriert*, *symbiotisch*, *kontextbezogen* und *kognitiv* aus.

¹³⁵ Vgl. dbb (2020): Digitale Verwaltung in Estland, online im Internet: <https://www.dbb.de/teaser-detail/artikel/digitale-verwaltung-in-estland.html>

Abb. 19: E2E-Wirtschaft¹³⁶

Die Eigenschaft *koordiniert* bzw. *orchestriert* bedeutet, dass das gesamte Ökosystem durch eine reibungslose Zusammenarbeit und nahtlose Integration aller Akteure und Partner geprägt ist. Hochleistungsfähige Liefer- und Distributionsketten reagieren rasch auf Bedarfsänderungen. Es erfolgt eine Zusammenarbeit vom Lieferanten bis zum Kunden. Der hierbei bestehende hohe Koordinationsbedarf erfordert eine umfassende Harmonisierung der Planung, die Integration aller Kooperationspartner entlang der Wertschöpfungskette und eine Abstimmung und Harmonisierung vieler Entscheidungsprozesse, damit der Kunde das Gefühl „mit einem Klick kann ich alles schnell und umfassend erledigen“ durch ein perfekt verzahntes Partnernetzwerk hat. Das Berliner Start-up „Zalando“ beispielsweise steht bis heute für eine Revolution in der Modewelt und entwickelte sich in noch nicht einmal 10 Jahren zu einem börsennotierten Konzern mit aktuell rd. 13.700 Mitarbeitern. Das Unternehmen verzahnt bzw. vereinigt den Onlinehandel, Auktionen, personalisierte Shopping-Erlebnisse und Lifestyle-Angebote, um den Kunden ein

¹³⁶ O. V. (2018): Die Zukunft bereits heute gestalten/Dig. Reinvestition im Bankenwesen, S. 6, online im Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/X8RVONZQ>

integriertes Einkaufserlebnis anbieten zu können. Auf www.zalando.com definiert sich das Unternehmen wie folgt: *„Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode. Wir verbinden auf verschiedene Weise alle Akteure im Modemarkt miteinander und erfüllen deren individuelle Bedürfnisse. Zalando fokussiert sich auf die Modebranche und ist dabei in einer Vielzahl von Geschäftsfeldern aktiv: Vom Onlinehandel über Eigenmarken, Shopping-Club bis hin zur Style-Beratung bietet Zalando Kunden vielfältige Möglichkeiten, mit Mode in Berührung zu kommen. Dabei spielt Zalando die eigene Stärke im digitalen Raum aus. Zalando eröffnet sich im Rahmen der Plattformstrategie neue Geschäftsfelder, in denen wir zum Beispiel Dritten Zugriff auf unsere Logistik gewähren, Marken im Rahmen von Partner Solutions ihr eigenes Inventar über den Fashion-Store verkaufen lassen oder Marken bei Werbung und Marketing beraten.“*¹³⁷

Die zweite Eigenschaft von E2E wird als *symbiotisch* bezeichnet, bei der jeder und alles, einschließlich Kunden und Unternehmen, voneinander abhängig sind, miteinander interagieren und arbeiten. Starke Netzwerke bilden sich aus. Im bereits genannten Beispiel von Sportartikelherstellern wie adidas werden die Kunden zu Co-Designern und erhalten nicht nur die Schuhe, die ihren Wünschen entsprechen, sondern empfinden auch ein ganz besonderes Einkaufserlebnis.

Außerdem ist E2E *kontextbezogen*. Die Erfahrungen der Kunden und Partner werden aufeinander abgestimmt und sind somit relevant für die jeweiligen Handlungen und Bedürfnisse. So kann auf diese unmittelbar reagiert und weitere Aktionen optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt ausgeführt werden.

Abschließend zeichnet sich E2E durch einen *kognitiven* Charakter aus, das bedeutet, das E2E durch eigenständiges Lernen und Vorhersageanalyse gekennzeichnet ist.¹³⁸ Daten und Technologien, um Informationen automatisiert auszuwerten, sie intelligent miteinander zu verknüpfen. Einschätzungen zu treffen, sind der Motor des E2E-Netzwerkes.

¹³⁷ O.V. (2021): Zalando – Unsere Geschäftsfelder, online im Internet: <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/unsere-geschaeftsfelder>

¹³⁸ Vgl. Dahm, M. und Walther, E. (2018): Digitale Transformation, S. 9 ff

Es gilt festzuhalten, dass für ein erfolgreiches Funktionieren ein intern motivierter Wandel weiterhin zwingend erforderlich ist: Ein dynamischer Ideenprozess, der den Ausbau von Wissen, das Aufgreifen neuer Arbeitsweisen und eine kundenfokussierte Ausrichtung gleichermaßen fordert und fördert. Moderne Technologien bilden hierbei „nur“ den funktionalen Rahmen.¹³⁹

Die Ansätze der strategischen Flexibilität werden in der E2E-Wirtschaft umfassend berücksichtigt:

- Strategie ja, aber nicht starr,
- Einbindung und Zusammenarbeit von Mitarbeitern, Kunden und sonstigen Partnern,
- deutlich flexiblere Organisationsstrukturen und
- Digitalisierung als Königsweg!

¹³⁹ Vgl. Sternkopf, Ch. (2019): Digital Reinvention: Mit offenen Plattformen zu modernem Banking, online im Internet: <https://www.knowis.com/de/blog/digital-reinvention-die-erfindung-der-modernen-bank>

6 Auswirkungen der Corona-Krise auf Unternehmen

6.1 Prolog

In der aktuellen Covid-19-Krise wird deutlich, dass längst notwendige Digitalisierungsmaßnahmen in vielen Branchen verschlafen bzw. noch nicht mit der notwendigen Priorisierung verfolgt wurden:

- *„Automatisierung mithilfe von KI-Services,*
- *digitaler Vertrieb und digitales Marketing,*
- *Know your Customer auf Basis von Data Insights,*
- *Process Mining und digitaler Zwilling für vollständige Transparenz der Prozessperformance sowie der Prozessoptimierung und*
- *Unternehmenssteuerung auf Basis von tagesaktuellen Informationen durch Self Service BI¹⁴⁰*

Die aktuelle Pandemie hat somit einen disruptiven und zerstörerischen Einfluss auf viele Wirtschaftsteilnehmer, da ein „weiter so“ unmöglich erscheint. Allerdings sind bereits in kurzer Zeit einige Erfolgsgeschichten geschrieben worden: ein echter Hype im Bereich der digitalen Arbeit haben die Digitalisierung sicherlich bereits um viele Jahre beschleunigt. Virtuelle Messen sind nun Realität, Projektmeetings werden über Plattformen wie ZOOM und BBB etc. abgehalten.

Der Bäcker um die Ecke akzeptiert ganz plötzlich bargeldlose Bezahlungsmöglichkeiten, und am 1. November 2020 eröffnete der erste digitale Weihnachtsmarkt im Erzgebirge, als alternative Verkaufsplattform für die kleinen und mittleren Unternehmen der Region, seine Türen (siehe www.dregeno.de).

¹⁴⁰ Lünendonk Studie (2020): Digital Efficiency, S. 18

Exemplarisch wird im Folgenden auf zwei ganz unterschiedliche Auswirkungen näher eingegangen. Strategische Flexibilität ist hier im Besonderen erforderlich, um sich schnell an „*veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, dass man sowohl die noch verbliebenen ursprünglichen Marktchancen als auch die durch veränderte Rahmenbedingungen entstandenen Chancen optimal nutzt*“.¹⁴¹

6.2 Zusammenarbeit und Führung auf Distanz aufgrund von Homeoffice

Die starke Ausweitung der Arbeit im Homeoffice aufgrund der Corona Pandemie führt in Konsequenz zu deutlich mehr als das Zurverfügungstellen von sicheren VPN-Verbindungen. Es ergeben sich nun völlig neue Formen der Zusammenarbeit unter Kollegen, und es verlangt eine andere Art der Führung, als wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer im Raum oder Gebäude nebenan sitzen. Bereits vor der Krise agil und strategisch flexibel aufgestellte Unternehmen haben bewiesen, dass sie anpassungsfähiger auf die neue Arbeitsumgebung reagieren konnten. Hierbei spielt das Führen als agiler Leader eine bedeutende Rolle. Ein Kerngedanke dieser Herangehensweise ist „Führung als Dienstleistung im Sinne von „anderen zu dienen und ihnen dabei zu helfen zu wachsen“ zu erkennen. Außerdem liegt der Fokus nicht auf der klassischen Herangehensweise „Lösungen erarbeiten bei Eskalation“, sondern „dem Loslassen von Bewährten“, wenn sich die Umstände ändern. Lebt die Führungskraft diese Agilität und Flexibilität, dann können Mitarbeitende nicht nur in Krisensituationen besser folgen.¹⁴² Für Unternehmen wird es zukünftig immer bedeutsamer, ein besonderes Augenmerk auf die Personalauswahl und „die Pflege“ im HR-Management zu haben. In Krisenzeiten ist es außerdem wichtig, die Mitarbeitenden aktiv in die Bewältigung der Heraus-

¹⁴¹ Burmann, Ch. (2002): Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, S. 22

¹⁴² Vgl. Schönfeld, L. und Wolff, E. (2020): Die Veränderung als Dauerzustand begreifen, in *changement! HR*, S. 60

forderungen miteinzubeziehen, um deren kollektive Intelligenz, deren Ideen und deren Kreativität sichtbar werden zu lassen.¹⁴³

6.3 Der Siegeszug der Kochboxen

Das Unternehmen HelloFresh wurde 2011 in Berlin als Start-Up unter dem Dach der Beteiligungsgesellschaft „Rocket Internet AG“ in Form einer SE gegründet.¹⁴⁴ Die HelloFresh SE ist im Lebensmitteleinzelhandel tätig und hat sich auf die Lieferung von sogenannten Kochboxen an den Endkunden spezialisiert. Bei dem Produkt handelt sich um Kartons mit zusammengestellten, exakt portionierten frischen Zutaten zum selber Kochen. Rezeptvorschläge sind beigelegt. Das Leistungsversprechen von HelloFresh beinhaltet die Mission, den schwer beschäftigten Menschen dabei zu helfen, sich gesund und abwechslungsreich zu ernähren, Zeit und somit Geld zu sparen und keine Lebensmittel zu verschwenden. Der Einzelne kann somit bereits einen Beitrag zum nachhaltigen Konsum leisten, nicht zuletzt deshalb, weil der Schwerpunkt auf regionalen Lieferanten liegt. Als Vertriebskanäle stehen die internationale Website unter www.hellofreshgroup.com sowie die lokalen Websites eines jeden Vertriebsgebietes zur Verfügung. Vergleichbare Funktionen sind außerdem in den mobilen Apps des Unternehmens verfügbar, die auf iOS- und Android-Systemen laufen. Alle von HelloFresh angebotenen Dienstleistungen erfolgen auf Self-Service-Basis über Online- und Mobil-Kanäle, in denen die Kunden nach der Registrierung selbst ihre Abonnements verwalten. Der Kundenservice steht telefonisch sowie über ein Kontaktformular zur Verfügung. Das Unternehmen verfügt über einen eigenen Blog sowie Social-Media-Accounts auf Pinterest, Facebook, Google+, Twitter und Instagram.

Lange Zeit standen die Verbraucher diesem Geschäftsmodell sehr skeptisch gegenüber. So gaben 38 % von 10.000, im Rahmen einer Umfrage im Juli 2017 von Trnd und Territory Bestseller by Gruner & Jahr Befragten, an, auch weiterhin keine

¹⁴³ Vgl. Rump, J. (2020): Die Veränderung als Dauerzustand begreifen, in *changement! HR*, S. 53

¹⁴⁴ Vgl. HelloFresh online (2017): Prospectus for the public offering, dated of 23.10.2017 http://ir.hellofreshgroup.com/websites/hellofresh/English/9999/pdf_download.html?filename=HelloFresh_SE_Prospectus.pdf&lg=en

Lebensmittel online einkaufen zu wollen. Bedenken gab es hier vor allem mit Blick auf die Qualität, die Pünktlichkeit und das Preis-Leistungs-Verhältnis. 88 % glaubten außerdem, dass der stationäre Lebensmitteleinzelhandel dem Online-Einzelhandel langfristig eher überlegen sein werde. Bei der Befragung traf man aber auch auf Befürworter. Diese lobten die Angebotsvielfalt und den reibungslosen Zahlungs- und Bestellprozess. Allerdings hatten auch diese Befragten im Schnitt nur einmal pro Halbjahr eine entsprechende Bestellung mit einem durchschnittlichen Bestellwert von 25 € bis 50 € Euro vorgenommen.

Nicht zuletzt aufgrund der Corona-Krise hat hier ein abruptes oder „disruptives“ Umdenken stattgefunden. Kontaktbeschränkungen, Einschränkungen beim Einzelhandel, vermehrte Tätigkeiten im Homeoffice etc. verbunden mit dem Trend, wieder mehr selber zu kochen, haben einen regelrechten Kochboxenboom weltweit ausgelöst. Im Jahresvergleich 2019 zu 2020 haben sich die Abbonnentenzahlen bei HelloFresh um 68,4 % auf 4,18 Mio. Kunden weltweit erhöht. Dieses Wachstum spiegelt sich ebenso im Umsatzwachstum wider. Die operative Marge liegt im Mai 2020 bei rund 9 %.¹⁴⁵ Mittlerweile ist absehbar, dass die Corona-Krise noch nicht bewältigt ist. Gleichzeitig schreitet die Digitalisierung in der Wirtschaft und auch im privaten Bereich immer weiter voran, so dass davon auszugehen ist, dass in großen Teilen der Bevölkerung auch eine persönliche digitale Weiterentwicklung und somit auch mehr Akzeptanz für neue Geschäftsmodelle entstehen wird. Die Kochbox kann sich deshalb zu einer dauerhaften attraktiven Dienstleistung, gerade bei den jüngeren Bevölkerungsschichten, entwickeln.

Eine der sich hieraus ergebenden strategischen Herausforderungen für Unternehmen wie HelloFresh wird sein, den weiterhin enormen Kundenzuwachs zu managen und das Interesse an ihrem Unternehmen nach der Krise hoch zu halten. So ist aktuell der Presse zu entnehmen, dass *„In den Benelux-Staaten testet Hellofresh die Expansion zu einem Lebensmittelunternehmen und verkauft über seine Online-Plattform inzwischen 150 verschiedene Produkte wie Desserts, Suppen,*

¹⁴⁵ Vgl. Uhr, V. (2020): HelloFresh-Aktie nach bombastischen Quartalszahlen: Jetzt noch auf den Siegeszug aufspringen? in: The Mootley Fool, <https://www.fool.de/2020/05/07/hellofresh-aktie-nach-bombastischen-quartalszahlen-jetzt-noch-auf-den-siegeszug-aufspringen/>

Pizzen und Backwaren. „Es geht immer um punktgenaue Lösungen für bestimmte Mahlzeiten“, sagte CEO Richter mit Blick auf Frühstück, Mittagessen und Snacks. „Der klassische Großeinkauf im Supermarkt hat sich überholt“. Ziel sei es, einen größeren Teil vom Essensbudget der Kunden einzunehmen. Laufe der Test gut, werde das Angebot auf weitere Länder ausgedehnt.“¹⁴⁶

¹⁴⁶ O.V. (2021): hellofresh, online im Internet: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lieferdienst-hellofresh-mit-starkem-wachstum-im-ersten-quartal-kundenzahl-steigt-um-75-prozent/27156692.html?ticket=ST-9863105-77neWDPmeRa4E3PaDyz1-ap2>

7 Zusammenfassung und Ausblick

In den meisten Branchen sind herkömmlichen Ansätze, die auf Prognosen, umfassenden Planungsmaßnahmen, etablierten Entscheidungsprozessen und darauf aufbauende Implementierungen basieren, infolge der vorangeschrittenen Digitalisierung obsolet. Da es immer häufiger zu kaum vorhersehbaren Veränderungen kommt, sind diejenigen Strategien effektiv, die eine klare Vision mit Flexibilität und Reaktionsfähigkeit verbinden.¹⁴⁷ Außerdem dürfen sich Unternehmen in Branchen, die durch Turbulenzen und Wandel gekennzeichnet sind, nicht auf ihren Erfolgen ausruhen, sondern mit der Dynamik ihres Aufgabenumfeldes mitgehen, sich anpassen und auch neue Wege einschlagen.¹⁴⁸

Erfolgreiche Digitalisierung beginnt hierbei „im Kopf“ und wird sich anschließend auf die Transformation des bzw. im Unternehmen(s) übertragen lassen. Dies betrifft nicht nur die Technologien. Unabdingbar ist die Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hinsichtlich des Vorgehens bei der Digitalisierung, vor allem mit Blick auf die Verbesserung in der Zusammenarbeit und auf die Prozessoptimierung. Letztlich geht es um effizientes Arbeiten mit digitalen Tools und eine Verbesserung der Usability für jeden Nutzer. Eine solche digitale Effizienz kann nur erreicht werden, wenn Unternehmen sich an den Bedürfnissen der Belegschaft orientieren, wenn Ängste vor Bedeutungslosigkeit bzw. Arbeitsplatzverlust erkannt werden, wenn auf individuelle Wünsche und Fähigkeiten eingegangen wird und die Beschäftigten so ihr Potenzial voll entfalten können. Gleichzeitig sind bei Neueinstellungen digitale Kompetenzen zu bewerten.

Die strategische Flexibilität muss dabei als Prozess, auch im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung und -weiterentwicklung, identifiziert werden, der das

¹⁴⁷ Vgl. Grant, R. (2014): Moderne strategische Unternehmensführung, S. 312

¹⁴⁸ Vgl. Blecker, Th. und Kaluza, B. (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, S. 89

gesamte Unternehmen mit seinen internen und externen Anspruchsgruppen beeinflusst. Erfolgreich wird dieser Prozess nur dann sein, wenn er bei der Haltung und Einstellung des Managements beginnt. Digital Leadership ist hierbei ein Stichwort, das den zukünftigen Führungsstil prägen wird. Der digitale (Kultur-) Wandel sollte aktiv durch die Führungskräfte begleitet werden. Wissenstransfer und Transparenz sind zu erhöhen sowie Hierarchien aufzubrechen.

Es sind Mechanismen bzw. Instrumente zu entwickeln, die frühzeitig marktbezogene (z. B. wechselnde Kundenbedürfnisse) und unternehmensbezogene (z. B. Entdecken neuer technischer Lösungen) Einflüsse erkennen lassen. Diese Erkenntnisse sollten so umgesetzt werden, dass im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses Änderungen eingearbeitet werden können, um marktfähige Produkte zu entwickeln und herzustellen.

Im beschaffungs- und absatztheoretischen Ansatz der strategischen Flexibilität muss die neue Macht des Kunden berücksichtigt werden. Im Rahmen der Digitalisierung haben die Kunden mehr Selbstbewusstsein erlangt. Kunden wollen nicht mehr nur Käufer des Produktes sein, sondern einzeln oder als Crowd in den Entwicklungs- und Herstellungsprozess einbezogen werden. Außerdem fordern sie immer kürzere Reaktionszeiten ein, die nur durch digitale Technologien realisierbar sind.

Folglich werden sich nur jene Unternehmen weiter am Markt behaupten, die strategisch, flexibel und proaktiv handeln. Schon der amerikanische Informatiker Alan Kay wusste, auch wenn er es auf die objektorientierte Programmierung bezog: *„Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erfinden.“*¹⁴⁹

¹⁴⁹ Egold, E. (2013): o. T., online im Internet: <https://www.egold-konzept.de/der-beste-weg-die-zukunft-vorher-zusagen-ist-sie-zu-erfinden/>(online abgefragt am 10.7.2019)

Literatur

BÜCHER

- Al-Laham 2015** Al-Laham, Andreas und Eulerich, Marc und Welge, Martin K.: Strategisches Management Grundlagen-Prozess-Implementierung, Wiesbaden, Springer Gabler, 2015
- Baum 2012** Baum, Elisa: Geschäftsmodellentwicklungen im Bereich mobiler Applikationen, München, GRIN Verlag, 2012
- Becker 2013** Becker, W. und Ulrich, P. und Vogt, M. und Botzkowski, T. und Hilmer, C. und Zimmermann, L.: Digitalisierung im Mittelstand., Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 193, Bamberg, Dt. digitale Bibliothek, 2013
- Becker 2019** Becker, Wolfgang (2019): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Ein konzeptioneller Bezugsrahmen in Becker, W. und Eierle, B. und Fliaster, A. und Ivens, B. und Leischnig, A. und Pflaum, A. (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Becker 2019** Becker, Wolfgang und Pflaum, Alexander (2019): Begriff der Digitalisierung – Extension und Intension aus betriebswirtschaftlicher Perspektive in Becker, W. und Eierle, B. und Fliaster, A. und Ivens, B. und Leischnig, A. und Pflaum, A. (Hrsg.), Geschäftsmodelle in der digitalen Welt, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Bieger 2011** Bieger, Thomas und Reinhold, Stephan: Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturierungsansatz in Bieger, Thomas und zu Knyphausen-Aufseß, Dodo und Krys; Christian (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle, Berlin und Heidelberg, Springer Verlag, 2011
- Blecker 2005** Blecker, Thorsten und Kaluza, Bernd: Flexibilität: State of the Art und Entwicklungstrends, in Blecker, Thorsten und Kaluza, Bernd (Hrsg.), Erfolgsfaktor Flexibilität: Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen, Berlin, ESV/Erich Schmidt Verlag, 2005

- Borey 2016** Borey, Edward J. und Zweifel, Thomas D.: Strategie in Aktion: In sieben Schritten zur Unternehmensstrategie und -umsetzung: Planung, Führung, Leistung im Einklang, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2016
- Bruhn 2019** Bruhn, Manfred: Marketing Grundlagen für Studium und Praxis, 14. überarbeitete Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Bruhn 2020** Bruhn, Manfred: Marketing Weiterdenken in der marktorientierten Unternehmensführung in Bruhn, Manfrede, Burmann, Christoph und Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.) Marketing Weiterdenken Zukunftspfade für eine marktorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, Springer Gabler, 2020
- Bullinger 2019** Bullinger-Hoffmann, Angelika (2019): Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt 4.0, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Burmann 2002** Burmann, Christoph: Strategische Flexibilität und Strategiewechsel als Determinanten des Unternehmenswertes, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 2002
- Buzzell 1987** Buzzell, Robert D. und Gale, Bradley T.: Das PIMS-Programm, Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1989
- Cole 2010** Cole, Tim: Unternehmen 2020: das Internet war erst der Anfang. München, Carl Hanser Verlag, 2010
- Constantine 2019** Constantine, B. und Tim Gebauer, T. und Bartsch, B.: Uberisierung in Dahm, Markus H. und Thode, Stefan (Hrsg.), Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Dahm 2019** Dahm, Markus H. und Walther, Eva: Digitale Transformation in Dahm, Markus H. und Walther, Eva (Hrsg.), Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter Inspirationen für Management und Leadership, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Deeken 2018** Deeken, Michael und Fuchs, Tobias (2018): Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2018

- Dicenta 2014** Dicenta, Maximilian: Strategische Flexibilität und kognitive Modelle: Eine empirische Untersuchung deutscher börsennotierter Unternehmen, München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2015
- Drenth 2017** Drenth, Randy und Bigler, Lukas und Große Ruyken, Pan Theo (2017): Information & Communication Technology (ICT) 4.0 in Schircks, Arnulf D. und Drendt, Randy und Schneider, Roland (Hrsg.), Strategie für Industrie 4.0, Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2017
- Gassmann 2017** Gassmann, Oliver, Frankenberger, Karolin und Choudury, Michaela: Geschäftsmodelle entwickeln - 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2. überarbeitete Fassung, München, Carl Hanser Verlag, 2017
- Giere 2007** Giere, Jens: Marketingflexibilität, in Wirtz, Bernd W. (Hrsg.) Marktorientierte Unternehmensführung und Internetmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, 2007
- Grant 2014** Grant, Robert M.: Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analysen und Techniken, 1. Auflage, Weinheim, WILEY-VCH Verlag, 2014
- Haack 2018** Haack, Ralf und Qushta, Jassir: Digital Costing – Strategische Kostenoptimierung im Kontext der digitalen Disruption in Keuper, Frank und Schomann, Marc und Sikora, Linda und Wassef, Rimon(Hrsg.): Disruption und Transformation Management, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2018
- Hunger 2011** Hunger, J. David and Wheelen, Thomas L.: Essentials of Strategic Management, Fifth Edition, Essex, Pearson Education Limited, 2011
- Jänsch 2012** Jänsch, Karsten: Beitrag des strategischen Managements zur strategischen Flexibilität von Unternehmen, Hamburg, Verlag Dr. Kovac, Dissertation, Schriftenreihe Strategisches Managements Band 146, 2013
- Kalinowski 2013** Kalinowski, Torsten und Verwaayen, Eric (2013). Digitalisierung – quo vadis? in Keuper, Hamidian, Verwaayen, Kalinowski und Kraijo (Hrsg.) Digitalisierung und Innovation, Wiesbaden, Springer Gabler, 2013

-
- Keuper 2013** Keuper, Hamidian, Verwaayen, Kalinowski und Kraijo: Digitalisierung und Innovation, Wiesbaden, Springer Gabler, 2013
- Lucas-Nülle 2019** Lucas-Nülle, Thomas (2019): Digital Leadership in Dahm, Markus H. und Thode, Stefan (Hrsg.), Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Osterwalder 2010** Osterwalder, Alexander und Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Frankfurt, Campus Verlag, 2011
- Reinartz (2020)** Reinartz, Werner: Kundenansprache in Zeiten digitaler Transformation in Bruhn Manfred, Burmann Christoph und Kirchgorg Manfred (Hrsg.), Marketing weiterdenken, Wiesbaden, Springer Gabler, 2020
- Roßbach 2010** Roßbach, Markus: Gestaltungsansätze flexibler Unternehmen unter globalen Rahmenbedingungen, Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2012
- Schallmo 2013** Schallmo, Daniel: Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2013
- Schircks 2016** Schircks, Arnulf D.: Die Arbeitswelt 4.0 kompetent gestalten in Schircks, Arnulf D. und Drendt, Randy und Schneider, Roland (Hrsg.), Strategie für Industrie 4.0, Praxiswissen für Mensch und Organisation in der digitalen Transformation, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2017
- Slogar 2018** Slogar, Andreas: Die agile Organisation, München, Carl Hanser Verlag, 2018
- Süthoff 2019** Süthoff, Heike: Digitale Transformation im Marketing: Voraussetzungen schaffen mit den „4 Rs“ in Dahm, Markus H. und Thode, Stefan (Hrsg.), Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2019
- Teichmann 2018** Teichmann, Svenja und Hüning, Christoph: Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? in Keuper, F. und Schomann, M. und Sikora, I. und Wassef, R. (Hrsg.), Disruption und Transformation Management, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2018

- Wirtz 2020** Wirtz, Bernd W.: Business Model Model Management, 5. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2020
- Zeichardt 2018** Zeichardt, Rainer: E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel, in Keuper, F. und Schomann, M. und Sikora, I. und Wassef, R. (Hrsg.), Disruption und Transformation Management, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2018
- Zott 2009** Zott, Christoph und Amit, Raphael: Designing your future business model: An activity system perspective, Navarra, IESE Business School, 2009

INTERNET

- O. V. (o. D.):** o. T., online im Internet: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Strategie>, (online abgefragt am 17.10.2020, 18:50 Uhr)
- O. V. (o. D.):** o. T., online im Internet: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/flexibilitaet>, (online abgefragt am 11.11.2020, 20:00 Uhr)
- O. V. (o. D.):** Business Model Canvas, online im Internet: <https://www.competenceontop.com/blog/business-model-canvas-kostenfreies-freebie-zum-download/> (online abgefragt am 15.01.2021 um 20.00 Uhr)
- O. V. (2019):** Daimler und BMW bilden Allianz bei Roboterautos, online im Internet: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/daimler-und-bmw-bilden-allianz-bei-roboterautos-und-autonomen-fahren-a-1255576.html>, (online abgefragt am 20.12.2020 um 21:00 Uhr)
- O. V. (2021):** Dieses Haus aus dem 3D-Drucker ist jetzt offiziell einzugsbereit, online im Internet: <https://t3n.de/news/3d-druck-haus-einzugsbereit-1376547/> (online abgefragt am 30.06.2021 um 21:00 Uhr)
- O.V. (2017):** IPA - CassaMobile - Fabrik im Container, online im Internet: <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/referenzprojekte/cassamobile1.html> (online abgefragt am 22.11.2020 um 19:00 Uhr)
- O.V. (2021):** HelloFresh mit starkem Wachstum im ersten Quartal, online im Internet: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/lieferdienst-hellofresh-mit-starkem-wachstum-im-ersten-quartal-kundenzahl-steigt-um-75-prozent/27156692.html?ticket=ST-9863105-77neWDPmeRa4E3PaDyz1-ap2> (online abgefragt am 13.07.2021 um 20.00 Uhr)

O.V. (2020): o.T., online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/671214/umfrage/marktanteile-der-musikstreaming-anbieter-weltweit/> (online abgefragt am 22.01.2021 um 18:30 Uhr)

O.V. (2021): Zalando – Unsere Geschäftsfelder, online im Internet: <https://corporate.zalando.com/de/unternehmen/unsere-geschaeftsfelder>, (online abgefragt am 18.10.2020 um 20:00 Uhr)

dbb (2020): Digitale Verwaltung in Estland, online im Internet: <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/digitale-verwaltung-in-estland.html> (online abgefragt am 10.10.2020 um 20:00 Uhr)

Diehl, Andreas (2020): Business Model Canvas – Geschäftsmodelle visualisieren, strukturieren und diskutieren, online im Internet: <https://digitalneuordnung.de/blog/business-model-canvas-erklaerung/> (online abgefragt am 08.01.2021 um 21:00 Uhr)

Egold, E. (2013): o. T., online im Internet: <https://www.egold-konzept.de/der-beste-weg-die-zukunft-vorher-zusagen-ist-sie-zu-erfinden/> (online abgefragt am 10.7.2019 um 17:00 Uhr)

GE Germany (o. D.): o. T., online im Internet: <https://www.ge.com/europe/content/ge-germany> (online abgefragt am 17.5.2021 um 18:00 Uhr)

HelloFresh online (2017): Prospectus for the public offering, dated of 23.10.2017, online im Internet: http://ir.hellofreshgroup.com/websites/hellofresh/English/9999/pdf_download.html?filename=HelloFresh_SE_Prospectus.pdf&lg=en (online abgefragt am 21.09.2019 um 21:00 Uhr)

Herles, Benedikt (2019): Industrie 5.0: Die nächste industrielle Revolution ist biologisch, online im Internet: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/industrie-5-0-die-naechste-industrielle-revolution-ist-biologisch> (online abgefragt am 07.06.2020 um 20:00 Uhr)

Luber, Stefan (2019): Was ist Digitalisierung, online im Internet: <https://www.bigdata-insider.de/was-ist-digitalisierung-a-626489/> (online abgefragt am 17.05.2020 um 19:00 Uhr)

Porter, Michael E. (2001): Strategy and the internet in Harvard Business Review, online im Internet: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> (online abgefragt am 21.2.2021 um 20:30 Uhr)

Savino, Michele (2016): Business Model Canvas für digitale Geschäftsmodelle, online im Internet: https://medium.com/@msavino_tweet/business-model-canvas-f%C3%BCr-digitale-gesch%C3%A4ftsmodelle-2-2-f2e6ebc3b3aa, (online abgefragt am 08.01.2020 um 21.00 Uhr)

Sternkopf, Christian (2019): Digital Reinvention: Mit offenen Plattformen zu modernem Banking, online im Internet: <https://www.knowis.com/de/blog/digital-reinvention-die-erfindung-der-modernen-bank>, (online abgefragt am 25.10.2020 um 19:00 Uhr)

Uhr, V. (2020): HelloFresh-Aktie nach bombastischen Quartalszahlen: Jetzt noch auf den Siegeszug aufspringen? in: The Mootley Fool, online im Internet: <https://www.fool.de/2020/05/07/hellofresh-aktie-nach-bombastischen-quartalszahlen-jetzt-noch-auf-den-siegeszug-aufspringen/> (online abgefragt am 17.06.2020 um 18:00 Uhr)

ZEITSCHRIFTEN/STUDIEN

Bearing Point CFO Survey 2013/2014

Hiller, Franz (2013): The impact of digitalization, regulation and sustainability on the finance function, online im Internet: file:///C:/Users/Regina/Downloads/BEDE13_0881_WP_EN_CFO_Studie_final_web.pdf (online abgefragt am 04.02.2021 um 20.00 Uhr)

BDU Positionen

BDU (o.D.): Positionen - Führen in Zeiten der Digitalisierung, online im Internet: <http://www.bdu.de/media/227446/positionspapier.pdf>, (online abgefragt am 01.06.2020 um 18:00 Uhr)

changement! HR richtig fokussieren

Rump, Jutta (2020): Chancen und Risiken eines neuen Arbeitens
Schönfeld, L. und Wolff, E. (2020): Die Veränderung als Dauerzustand begreifen

Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland (2020):

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit Cognizant, Diva-e, Reply und Valtech

Digital Efficiency (2020):

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit DE-TECON und T-Systems, Autor Mario Zillmann

Digital Outlook 2025:

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit Core, KPMG, NeXGen, Perior und Senacor

IBM Studie 2018:

Die Zukunft bereits heute gestalten – Digitale Reinvestition im Bankenwesen, online im Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/X8RVONZQ>, (online abgefragt am 20.04.2021 um 17:00 Uhr)

IMB Studie 2019:

Digitale Transformation des öffentlichen Sektors, online im Internet: <https://www.ibm.com/downloads/cas/XMXQBJZV>, S. 5ff. (online abgefragt am 13.01.2021 um 20:15 Uhr)

Main incubator:

Gedruckte Disruption: Additive Fertigung und die Finanzdienstleistungen, Oktober 2020

MIT Sloan Management Review (2016)

Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2016): Aligning the organization for its digital future, online im Internet: <http://dupress.com/articles/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy/?icid=hp:ft:05> (Industrie 4.0), Deloitte University Press, published 25. Juli 2016 (online abgefragt am 03.05.2021 um 20:00 Uhr)

Wirtschaftsinformatik und Management (WuM) 06/2016:

Hecker, D. und Koch, D. und Heydecke, J. und Werkmeister, C. (2016): Big-Data-Geschäftsmodelle – die drei Seiten der Medaille, Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2016

Journal on Electronic Markets 1998:

Timmers, P. (1998): Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets, 8. Jg., Nr. 2, online im Internet: http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf (online abgefragt am 08.01.2021 um 20:00 Uhr)

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Chemnitz, den 12. August 2021

Regina Hessenmüller-Lampke