



Ralf T. Kreutzer · Karl-Heinz Land

Digitaler Darwinismus

Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell
und Ihre Marke

2. Auflage

Think!
BOOK



Springer Gabler

Digitaler Darwinismus

Ralf T. Kreutzer · Karl-Heinz Land

Digitaler Darwinismus

Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell
und Ihre Marke. Das Think!Book

2. Auflage

 Springer Gabler

Ralf T. Kreutzer
Berlin, Deutschland

Karl-Heinz Land
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-11305-6
DOI 10.1007/978-3-658-11306-3

ISBN 978-3-658-11306-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Barbara Roscher, Angela Meffert

Einbandentwurf: Felix Land

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort zur 2. Auflage

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

wir waren selbst überwältigt von der großen Resonanz, die unsere 1. Auflage des „**Digitalen Darwinismus**“ in Wirtschaft, aber auch in Wissenschaft, Politik und Lehre ausgelöst hat. Wir haben sehr viel Wertschätzung und Anerkennung dafür erfahren, den Finger nicht nur auf die wunden Punkte der vor uns liegenden Transformation gelegt, sondern auch konkrete Denkanstöße und Lösungsideen vermittelt zu haben. Gleichzeitig wurde der digitale Darwinismus zum Inhalt einer großen Zahl von Vorträgen, Workshops und Beratungsprojekten. Auch in weiteren Veröffentlichungen wurde das Thema umfassend beleuchtet.

Jetzt ist es an der Zeit, die in den letzten Monaten erfolgten sowie die weiter absehbaren Entwicklungen in unser Werk zu integrieren. Dabei konnten wir feststellen, dass unsere Aussagen und Vorhersagen auf ganzer Linie bestätigt wurden. Gleichzeitig sind aber weitere Entwicklungen zu beachten, die als zusätzliche **Treiber des digitalen Darwinismus** berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen insbesondere die folgenden Themenfelder:

- Weiter steigende Dynamik in der Vernetzung von Menschen, Dingen und Services.
- Gravierende Innovationssprünge mit neuen Lösungskonzepten.
- Steigende Bedrohung „etablierter“ Anbieter.
- Tausend neue Chancen für Innovatoren und Kreative und Mutige, die die Zeichen der Zeit erkennen und nutzen.

Inzwischen vergeht keine Woche mehr, in der nicht über die **Notwendigkeit einer digitalen Transformation** gesprochen und geschrieben wird. Die Aufgabenstellungen und Herausforderungen, vor denen alle Unternehmen heute stehen, werden immer deutlicher benannt. Allerdings fehlen vielfach noch die notwendigen Denkanstöße, um die vor uns liegenden Entwicklungen erfolgreich zu meistern. Diese Lücke wollen wir füllen.

Auch jetzt gilt es wieder, sich die erforderliche Zeit zu nehmen, um für die eigene Entwicklung, für die erfolgreiche (Neu-)Ausrichtung des eigenen Unternehmens wie auch für die Volkswirtschaft insgesamt die notwendigen Entscheidungen vorzunehmen. Dabei gilt:

Man kann nicht nicht entscheiden. Auch wer keine Entscheidung trifft, hat schon längst eine Entscheidung getroffen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Treffen und insbesondere bei der Umsetzung mutiger und zukunftsweisender Entscheidungen.

Hierbei sollten wir bedenken:

Früher hat es Mut gekostet, etwas Neues anzupacken. Angesichts der Veränderungsdynamik kostet es heute Mut, nichts zu tun!

Ralf T. Kreutzer, Königswinter – Berlin

Karl-Heinz Land, Köln

Vorwort zur 1. Auflage

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

„**digitaler Darwinismus**“ – sicherlich ein kerniger Begriff, um die sich abzeichnenden Veränderungen zu beschreiben. Aber um nichts anderes geht es momentan in der Wirtschaft. Vergleichbar mit der **ersten industriellen Revolution** durch die Erfindung der Dampfmaschine in der Mitte des 18. Jahrhunderts und der **zweiten industriellen Revolution** durch die Erfindung des Stroms und der damit verbundenen Elektrifizierung gegen Ende des 19. Jahrhunderts sind wir jetzt mitten in der **dritten industriellen Revolution**, getrieben durch die allgegenwärtige Digitalisierung. Auch dieses Mal geht es – wie in den Revolutionen davor – um eine tiefgreifende und dauerhafte Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse. Unsere gesamten Lebensumstände und die Arbeitsbedingungen verändern sich massiv.

Deshalb geht es auch jetzt wieder um einen **Überlebenskampf**, den über lange Jahrzehnte erfolgreiche Unternehmen wie *Quelle* und *Neckermann* schon verloren haben und dessen Ausgang bei – früher – erfolgsverwöhnten Unternehmen wie *Sony*, *Nokia* und dem *Blackberry*-Hersteller *Research in Motion* oder auch *Karstadt* nach wie vor offen ist. Dabei zeigt sich: Es geht nicht mehr um Größe, es geht nicht unbedingt um Schnelligkeit, es geht nicht alleine um das Ausmaß des Angepasstseins bzw. der Stärke. Heute gilt vielmehr:

► **Survival of the Smartest!**

Wie können sich Unternehmen an die sich schnell und **radikal ändernden Marktbedingungen** anpassen? Wie kommen die Unternehmen und ihre Mitarbeiter mit den sich **rasant verändernden Geschäftsmodellen** klar? Denn es geht bei Digitalisierung und Social Media nicht primär um eine sich verändernde Unternehmenskommunikation – wie vielfach auf der Management-Ebene vermutet! Social Media, Big Data, eine zunehmende Digitalisierung und vieles mehr lösen einen regelrechten **Tsunami** aus, der weite Teile der heutigen Wirtschaft vernichten wird! Dieser Tsunami stellt einen Angriff auf Geschäftsmodelle, Vertriebskonzepte, Marketing, Kommunikation, Service, Marktforschung sowie generell auf die Art und Weise dar, wie wir mit Kunden und auf Märkten interagieren!

Nach diesem Sturm wird nichts mehr so sein wie zuvor! Wir müssen uns von vielem – mühsam erworbenen – **Erfahrungswissen verabschieden!**

Dieses Buch ist geschrieben worden, um zum Nachdenken darüber anzuregen, welche **Auswirkungen die Digitalisierung und die sozialen Medien** auf **etablierte Geschäftsmodelle** und **erfolgreich eingeführte Marken** haben. Es geht uns darum, wachzurütteln und gleichzeitig kreative Impulse zu setzen, damit neue Wege beschritten werden können. Denn die Herausforderungen sind gigantisch, die auf uns, unsere Unternehmen und damit auch ganz unmittelbar auf unsere Mitarbeiter in den nächsten Jahren zukommen werden.

Bisher wurden noch wenige Manager dafür sanktioniert, in den sozialen Medien untätig gewesen zu sein – im Vergleich zu solchen, die für ihre dort begangenen Fehler abgestraft wurden. Doch das wird sich schneller ändern, als viele denken. Dann wird **Untätigkeit in den sozialen Medien** bestraft werden.

Erik Qualman sagt: „We don't have a choice whether we do social media, the question is how well we do it.“ Teilweise wird die Frage nach dem **ROI von Social Media** auch wie folgt beantwortet: „The ROI of social media is that your business will still exist in 5 years!“ Deshalb wird der Begriff ROI im Kontext der sozialen Medien mit einem zusätzlichen Inhalt gefüllt: ROI zu verstehen als **Risk of Ignorance**. Oder wie sagte *Brian Solis* so treffend: „**The End of Business as Usual**“ und „**Engage or die!**“

In jedem Falle ist es jetzt höchste Zeit, erst zu denken und dann zu handeln. Die Kernfragen lauten dabei: Welche Auswirkungen wird der digitale Darwinismus auf unsere Unternehmen haben? Und wie sieht **unsere Strategie zum Management** der vor uns liegenden Herausforderungen aus?

- Ignorieren?
- Bekämpfen?
- Überwältigt sein?
- Oder?

Unser Anspruch ist es, nicht nur spannende **Fragen aufzuwerfen**, sondern auch ganz **konkrete Ideenanstöße zu vermitteln**, um **Ihre Kreativität zu fördern** und **Lösungsprozesse in Ihren Unternehmen anzustoßen**.

Dabei gilt einmal mehr: **Technology changes. Economic laws don't!**

Also machen wir uns doch die neuen technologischen Möglichkeiten zunutze, um innerhalb der bestehenden ökonomischen Gesetzmäßigkeiten eine **zukunftsorientierte Erfolgsstrategie** aufzubauen! Dass immer mehr Inhalte – eigene und von Kunden generierte – vollständig digital vorliegen, lässt dabei viele technologische Restriktionen obsolet werden und schafft ganz neue Gestaltungsfelder. Diese gilt es frühzeitig zu erkennen.

Eines sei schon an dieser Stelle klar formuliert: Entwicklungen „rund um die sozialen Medien“ nur anzugehen, weil es jeder macht, greift viel zu kurz. Es geht auch in diesem Umfeld schlicht und einfach um die für alle Unternehmen zentrale Frage: Können wir für das eigene Unternehmen eine **höhere Wertschöpfung** erreichen, wenn wir uns diesem Thema stellen? Marketing soll hierzu einen entscheidenden, wertstiftenden Beitrag

leisten – wie dies jedem Marketing-Konzept eigen sein sollte. Das olympische Prinzip – „Dabei sein ist alles!“ – gilt hier folglich nicht!

Dabei haben wir in unserem Werk die folgenden fünf Gestaltungsideen verwirklicht:

- **Fun:** Spaß beim Lesen – schließlich werden viele von Ihnen dieses Buch in Ihrer Freizeit lesen (müssen)!
- **Food for Thought:** Aspekte zum Nachdenken, um immer wieder eigene Überlegungen anzustoßen!
- **Think-Boxen:** Konkrete Fragen, um den Prozess von der Erkenntnis zum Tun anzuregen!
- **Merk-Boxen:** Hervorhebungen, die es sich zu erinnern lohnt!
- **Quick Wins:** Raum für Ihre Ideen, die direkt umgesetzt werden können! Hier können spontane Ideen und Lösungsansätze unmittelbar notiert werden, damit sie nicht verloren gehen.

Mit diesem Buch möchten wir aber auch selbst **Handlungs- und Lösungsvorschläge** vermitteln und über **Best Practices** informieren. Und wir wollen in Summe Mut machen, mit **eigenen Fingerübungen** zu starten, solange der Markt noch nicht nach fertigen Konzepten verlangt – und auch Fehler von Unternehmen eher verzeiht! Denn noch gilt, wie *Mark Zuckerberg*, Gründer und CEO von *Facebook*, formuliert hat:

► **„Done is better than perfect!“**

Sie werden sich am Ende dieses Buches hoffentlich sagen können: Ja, wir fühlen uns fit, um im **Zeitalter des digitalen Darwinismus** überleben zu können bzw. wir kennen jetzt Wege, um dies sicherzustellen!

Wir wünschen Ihnen dabei viel Erfolg!

Ralf T. Kreutzer, Königswinter – Berlin
Karl-Heinz Land, Bergisch Gladbach – New York

**It is not the strongest of the species that survives,
nor the most intelligent that survives.
It is the one that is most adaptable to change.
Charles Darwin**

Think big!
Start small!
Learn fast!
Improve instantly!

Inhaltsverzeichnis

1	Warum uns der digitale Darwinismus alle angeht	1
2	Digitaler Darwinismus und die Social Revolution – Welche Grundbedürfnisse des Menschen den Treibstoff der Revolution auf Kundenseite darstellen	69
3	Big Data und Technologie – Treiber der Informations-Revolution auf Unternehmensseite und Beschleuniger des Zeitalters der Kooperation	119
4	Wie die Social Revolution zu managen ist	161
5	Wie Marketing zum ROI-Treiber im Unternehmen wird	207
6	Vertrauen – die neue Währung in Marketing und Management	229
7	Social CRM – die neuen Spielregeln in der Kundenführung	261
8	Warum sich Marketing zum Service und das Internet zum „Internet of Services“ entwickelt	305
9	Die Notwendigkeit einer digitalen Transformation – oder warum unsere tradierten Kommunikations- und Organisationsstrukturen obsolet werden	351
	Literatur	381
	Sachverzeichnis	395

Die Autoren



Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant. Er war 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig, bevor er 2005 zum Professor für Marketing berufen wurde. Prof. Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene gecoacht. Prof. Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen. Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Kundenclubs & More“ (2004), „Marketing Excellence“ (2007), „Die neue Macht des Marketing“ (2008), „Praxisorientiertes Dialog-Marketing“ (2009), „Praxisorientiertes Marketing“ (4. Auflage, 2013), „Praxisorientiertes Online Marketing“ (2. Auflage, 2014), „Digital Darwinism“ (2014, zusammen mit Karl-Heinz Land), „B2B-Online-Marketing und Social Media (2015, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt“ (2015, zusammen mit Karl-Heinz Land) und „Kundenbeziehungsmanagement in digitalen Zeitalter“ (2016).

Kontakt:
Professor für Marketing an der Berlin School of
Economics and Law sowie Marketing und Management
Consultant
Alter Heeresweg 36
53639 Königswinter



Karl-Heinz Land ist Gründer & CEO, Digital Darwinist & Evangelist bei neuland. Er gilt als Visionär und berät Unternehmen in Fragen der digitalen Transformation und Vision. Schwerpunkte: Social Media, Mobile, Big Data, Analytics und e-Commerce. Der vielfach ausgezeichnete Unternehmer und Vordenker wurde 2006 vom World Economic Forum in Davos (WEF) und dem Time Magazin zum „Technology Pioneer“ gewählt. In mehr als 25 Jahren war Karl-Heinz Land als Senior Executive, General Manager, CEO und Executive Vice President EMEA in weltweit führenden Technologieunternehmen – darunter u. a. Oracle, BusinessObjects, Microstrategy, VoiceObjects u. a.m. – tätig.

Kontakt:
Karl-Heinz Land
Goebenstr. 3
50672 Köln
khl@neuland.me
<http://www.neuland.me>

Wenn wir uns von der Vorstellung lösen, es müsste immer so weitergehen wie bisher, dann laden uns plötzlich tausend neue Möglichkeiten zu neuem Leben ein.

Der von uns geprägte Begriff des **digitalen Darwinismus** findet sich heute in immer mehr Publikationen und Diskussionen wieder und beeinflusst das Denken und Handeln in einer Vielzahl von Unternehmen. Doch was ist eigentlich im Kern damit gemeint – und warum wird der gute alte *Darwin* bemüht? Mit **Darwinismus** wird der Auswahlprozess bezeichnet, der sich ganz automatisch einstellt, wenn – in diesem Falle – Unternehmen, aber auch ganze Industriezweige und ganze Nationen, sich den veränderten Rahmenbedingungen nicht schnell genug anpassen und deshalb vom Markt „aussortiert“ werden. Im Rahmen dieses Werkes geht es insbesondere um die Veränderungen, die durch die immer stärker um sich greifende Digitalisierung ausgelöst werden. Die Digitalisierung i. S. einer Umwandlung von Texten, Musik, Fotos, Videos, Daten sowie von weiteren physischen Gegenständen in Nullen und Einsen ist die Voraussetzung dafür, dass immer mehr Objekte ihres körperlichen Erscheinungsbildes beraubt und auf Computern und in Netzwerken bearbeitbar und verteilbar werden. Hierdurch verändern sich nicht nur einzelne Produkte und Dienstleistungen, sondern ganze Wertschöpfungsketten und Branchen. Und ja – langfristig auch ganze Nationen!

- ▶ **Merk-Box** Der **digitale Darwinismus** setzt immer dann ein, wenn sich Technologien und die Gesellschaft so schnell verändern, dass die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen nicht Schritt halten kann.

In diesem Kontext ist zwischen den ähnlich klingenden Begriffen Revolution und Evolution zu unterscheiden. Die **Evolution** lässt sich bei den mit ihr einhergehenden Veränderungen viel Zeit. Hier sprechen wir in der Menschheitsgeschichte eher von hunderttausenden von Jahren, in denen sich Veränderungen und Anpassungsprozesse vollziehen können. So haben die jeweils lebenden Arten zumindest die Chance, sich – teilweise über

Generationen hinweg – an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Aber selbst bei Evolutionen bleiben Arten auf der Strecke, die nicht in der Lage sind, sich anzupassen. Bei der **Revolution** ist diese lange Zeit zur Anpassung nicht vorhanden. Hier können dramatische und damit wirklich existenzbedrohende Veränderungen innerhalb einer kurzen Zeitspanne stattfinden. Und die Zeitspanne ist hier wirklich kurz – bspw. fünf bis zehn Jahre. Beim digitalen Darwinismus haben wir es mit einer solchen Revolution zu tun. Eine besondere Herausforderung ist dabei zu beachten:

- ▶ **Merk-Box** Die sich einstellenden **Veränderungen** kommen teilweise **evolutionär** daher. Doch ihre **Auswirkungen** haben **revolutionäre Ausmaße!**

Den Bezug zu *Charles Darwin* haben wir deshalb hergestellt, weil dieser in seinen zentralen Werken einen wichtigen Punkt herausgearbeitet hat:

- ▶ **Merk-Box** Es sind weder die Stärksten einer Art, die überleben, noch die Intelligentesten. Es sind vielmehr diejenigen, die sich einem Wandel am besten anpassen können.

Die Folge davon ist: Der digitale Darwinismus zwingt immer mehr Unternehmen und Branchen wie auch ganzen Nationen einen **Überlebenskampf** auf. Nur wer die Herausforderung früh annimmt, hat die Chance, ihn zu überleben. Dabei gilt, dass eine Vielzahl von Unternehmen die Bedrohung durch den digitalen Wandel noch nicht verinnerlicht hat. Die Ergebnisse des *Global CEO Survey* von PWC (2015) zeigen für Deutschland ein erschreckendes Ergebnis: Nur 16 % der Unternehmenslenker gehen hier davon aus, dass die digitalen Technologien Veränderungen für die eigene Produktion mit sich bringen. Die Konsequenzen, die mit den Trends des Cloud-Computings, mit den Möglichkeiten von Big Data sowie dem Eintritt ganz neuer Wettbewerber verbunden sind, werden von der Mehrheit der CEOs noch immer dramatisch unterschätzt. Gerade beim Thema „Vernetzung“ liegt Deutschland (noch) gut im Rennen – allerdings muss sich die Innovationskraft jetzt von Produkten hin zu Produktionssystemen und ganzen Geschäftsmodellen entwickeln (vgl. Ludwig 2015, S. 13). Und dies nicht nur im industriellen Sektor.

Aus unserer Sicht beschränkt sich der vielfach genutzte Begriff **Industrie 4.0** und der damit bezeichnete Integrationsprozess zwischen klassisch produzierenden Unternehmen zu stark auf den industriellen Sektor. Aber nicht nur klassische Industrieunternehmen können und müssen von vernetzten Wertschöpfungsketten profitieren, sondern alle Unternehmen und damit die gesamte Wirtschaft. Deshalb sprechen wir im Folgenden konsequent von **Wirtschaft 4.0**, um die Perspektive auf alle relevanten Sektoren ausrichten zu können.

Aber warum wird für diese Entwicklung überhaupt der Begriff Industrie 4.0 bzw. besser Wirtschaft 4.0 verwendet? Die **1. industrielle Revolution** wurde verursacht durch die Erfindung und den Einsatz der Dampfmaschine Mitte/Ende des 18. Jahrhunderts, die zum Antrieb mechanischer Geräte diente, bspw. bei Webstühlen (vgl. Abb. 1.1). Wo haben sich

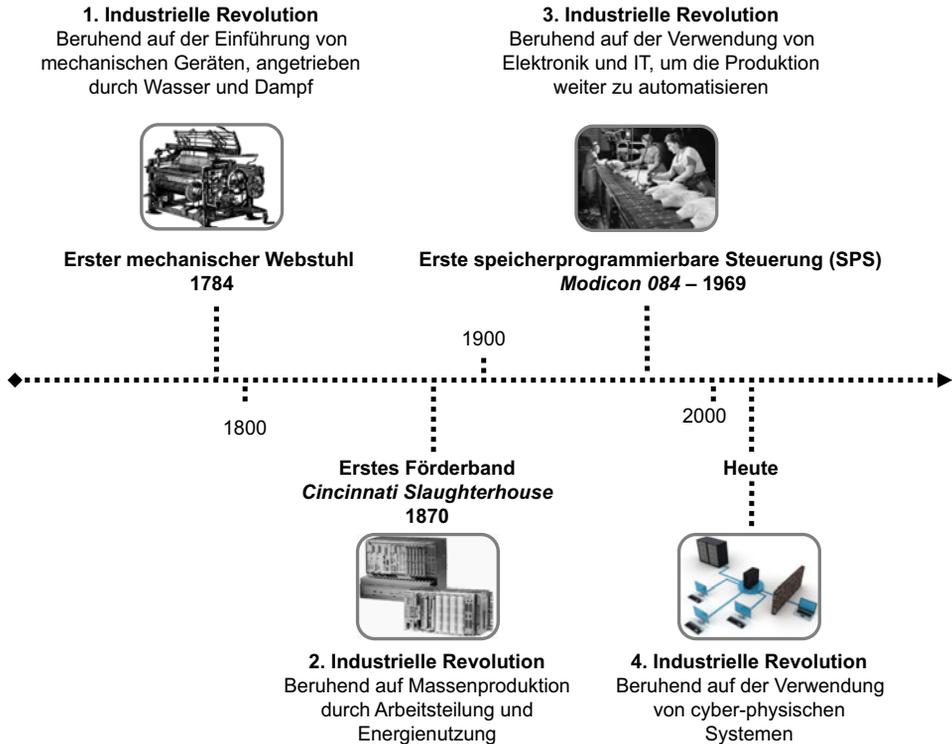


Abb. 1.1 Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0 bzw. Wirtschaft 4.0

die entsprechenden Produktionsstätten angesiedelt? Dort, wo die ersten Dampfmaschinen installiert wurden. Die **2. industrielle Revolution** wurde getrieben durch die Erfindung des Stroms und die damit verbundene Elektrifizierung gegen Ende des 19./Beginn des 20. Jahrhunderts. Diese ermöglichte eine Massenfertigung unter Einsatz von Fließbändern und damit einhergehenden arbeitsteiligen Produktionsprozessen. Und die Ansiedlung erfolgte u. a. dort, wo Strom (preisgünstig) zur Verfügung stand. Die **3. industrielle Revolution** setzte in den 1970er Jahren ein und wurde verursacht durch die allgegenwärtige Computerisierung, die durch den Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion führte. Die industriellen Cluster entstanden dort, wo qualifiziertes Personal, verlässliche Rahmenbedingungen und die notwendigen weiteren Ressourcen zur Verfügung standen. Jetzt steht uns die **4. industrielle Revolution** ins Haus: die Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen über die Grenzen einzelner Unternehmen und Branchen hinaus. Genau das wird als Industrie 4.0 – oder im oben beschriebenen Sinne – als Wirtschaft 4.0 bezeichnet! Welche Standortfaktoren sind hier relevant? Es müssen vor allem leistungsstarke Internet-Zugänge vorhanden sein!

- **Merk-Box** **Es gibt keine nicht-digitalen Unternehmen mehr.** Alle Unternehmen sind – in unterschiedlicher Intensität – digital! Deshalb hat das Thema **Wirtschaft 4.0** auch für alle Unternehmen eine große Bedeutung.

Gleichzeitig macht die begriffliche Ausweitung auf Wirtschaft 4.0 deutlich, dass eine Integration nicht an Unternehmensgrenzen haltmachen sollte, sondern auch den **Kunden einbeziehen** kann – sei es als Informationslieferant, als Ideengeber und Mitentwickler oder als Co-Produzent. Vielleicht sogar als Prosumer – als Produzent und Konsument gleichzeitig. Zusätzlich sollte auch eine andere Grenze – hier in den Köpfen der handelnden Personen – überwunden werden. Die wirtschaftliche Dynamik führt dazu, dass in viel stärkerem Maße als bisher **Kooperationen auch unter strategischen Wettbewerbern** notwendig werden, um eine ausreichende Power zur Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben zu erreichen.

Ein Beispiel hierfür stellt das Vorgehen von *BMW*, *Audi* und *Daimler* dar. Diese haben gemeinsam den Karten- und Navigationsdienst *Here* von *Nokia* für 2,8 Milliarden € erworben (vgl. Sokolow 2015, S. 7). Diese hochpräzisen **digitalen Straßenkarten** sind eine entscheidende Voraussetzung für das automatisierte Fahren. Diese Datengrundlage alleine aufzubauen, hätte für jedes einzelne Unternehmen ein hohes Investment erfordert, ohne sich dadurch wirklich im Wettbewerb differenzieren zu können. Eine Zusammenarbeit bei den nicht sichtbaren Komponenten und Technologien ist in der Automobilindustrie bereits an der Tagesordnung und kann hier zur Bewältigung der durch die Digitalisierung geschaffenen Herausforderungen sinnvoll fortgeführt werden.

Ein weiteres Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen strategischen Wettbewerbern stellt die Kooperation zwischen einer großen Zahl von deutschen Banken dar, um in Deutschland ein eigenes **Online-Bezahlverfahren** zu entwickeln, das Ende 2015 unter dem Namen *Pay Direkt* eingeführt werden soll (vgl. o. V. 26.3.2015). Allerdings muss man sich hier wundern, dass ein solches Konkurrenzangebot zu *PayPal*, *Google Wallet* & Co. erst 2015 an den Start gehen soll ... Es bleibt abzuwarten, welchen Erfolg dieses Angebot am Markt haben wird.

Zusätzlich benötigen wir eine **Kooperation unter Nationen**, um im Zeitalter des digitalen Darwinismus überleben zu können. Hier ist an die vielfach besprochene, aber noch wenig mit Inhalt gefüllte **digitale Agenda für Europa** zu denken. Die vor uns liegenden Herausforderungen als Nation werden wir nicht alleine bestehen können. Insbesondere dann nicht, wenn europäische Gegengewichte zu *Google*, *amazon*, *Facebook* & Co. geschaffen werden sollen. Außerdem sollten wir nicht nur nach Westen schauen. In China wurde die Digitalisierung der Industrie von der chinesischen Regierung ganz oben auf die Agenda der „Made in China 2025“-Strategie gesetzt. Auch hier erhöhen steigende Lohnkosten den Druck, in Automatisierung und IT zu investieren. Aber auch in Luft- und Raumfahrt, Elektromobilität, Stromnetze, neue Materialien sowie in die biopharmazeutische Industrie wird kräftig investiert (vgl. Heilmann 2015, S. 22). Wer im internationalen Wettbewerb steht, darf diese zusätzliche Wettbewerbskraft, die sich gerade erst warmläuft, nicht unterschätzen. Auch nicht in Sachen „Digitalisierung“.



Abb. 1.2 Welche Geschäftsmodelle sind durch den digitalen Darwinismus bereits erloschen oder besonders gefährdet?

Wo verschiedene Unternehmen im Überlebenskampf des **digitalen Darwinismus** stehen, zeigt Abb. 1.2. Hier wird sichtbar, dass der Selektionsprozess schon umfassend zuge schlagen und Unternehmen aussortiert oder an den Rand gedrängt hat. Print-Produkte wie die *Financial Times Deutschland* und die *Frankfurter Rundschau* wurden vom Markt und damit von den Lesern bereits aussortiert oder massiv in ihrer Bedeutung vermindert. Universalversendern wie *Quelle* und *Neckermann* wurde das Lebenslicht ausgeblasen. Das Multi-Channel-Unternehmen *Weltbild* wurde von der Online-Herausforderung ebenfalls kalt erwischt. Und seit 2012 gibt es kein englischsprachiges gedrucktes Universallexikon mehr, weil die *Encyclopedia Britannica* ihr Erscheinen eingestellt hat. Gefolgt vom deutschen *Brockhaus*, dessen Erfolgsgeschichte nach 200 Jahren 2013 beendet wurde. Wie lautete der treffende Kommentar dazu? „Und der Brockhaus-Verlag hat es – schon bevor er bei Bertelsmann landete – verpasst, sich diesem Konsumentenverhalten anzupassen. Die Voraussetzungen waren da; eine zu zögerliche Verlagsleitung führte dazu, dass man den Zug verpasste“ (Giersberg 2013, S. 16). And the winner is: *Wikipedia!* Damit endet nicht notwendigerweise das Bildungsbürgertum – aber die Technologien haben sich dramatisch verändert! Und das kann und wird sich langfristig auch auf das Bildungsbürgertum auswirken.

Andere Geschäftsmodelle – wie der stationäre Einzelhandel – sehen sich durch den Online-Handel in ihren Grundfesten erschüttert und stehen massiv im Feuer, wie Abb. 1.2 zeigt. Die Buchhandelsgruppe *Thalia* befindet sich in einem dramatischen Umbauprozess. *Görtz* und *His Masters Voice* mussten bereits viele stationäre Geschäftslokale schließen. *MediaMarkt* ist erst viel zu spät in den Online-Verkauf eingestiegen und läuft dem Siegeszug des E-Commerce nach wie vor hinterher. Wie erfolgreich *Karstadt* seine Re-positionierung angesichts der Online-Herausforderung gestalten kann, ist weiterhin offen.

Auch der Überlebenskampf der Videotheken, Reisebüros und Ticket-Shops geht in die letzte Runde.

Selbst Unternehmen wie *American Express* müssen weltweit Personal abbauen, weil sich Einkäufe vom Einzelhandel ins Internet verlagern und damit weniger stationäre Verkäufe bearbeitet werden müssen. Auch der *United States Postal Service* ist in seinen Grundlagen bedroht, weil das täglich auszuliefernde Briefvolumen massiv sinkt. In den USA wird in Neubaugebieten inzwischen diskutiert, ob überhaupt noch Briefkästen für Privathaushalte erforderlich sind oder durch Sammelbriefkästen für größere Wohnanlagen ersetzt werden können! Denn für E-Mails braucht man keine Briefkästen!

Und der Ausleseprozess des digitalen Darwinismus geht ungebremst weiter. Anfang 2015 meldete das US-Einzelhandelsunternehmen *RadioShack* mit 2400 Filialen Konkurs an. Und wie hieß es in der Pressemitteilung so treffend: „RadioShack, which posted losses in 11 consecutive quarters after failing to transform itself into a destination for mobile phone buyers ...“ (Brown 2015).

► **Merk-Box** Wer zu spät kommt, den bestraft der digitale Darwinismus!

Warum kommt es zu derart nachhaltigen **Selektionsprozessen**? Zunächst müssen wir uns vor Augen führen, dass sich Anpassungsnotwendigkeiten immer umfassender und immer schneller einstellen. Die **Treiber der Veränderungen** können wie folgt charakterisiert werden (vgl. auch Brynjolfsson und McAfee 2014):

- Wir erleben eine **exponentielle Entwicklung** bei den verfügbaren Technologien und Systemen.
- Die **Digitalisierung** erfasst immer mehr Bereiche der Wertschöpfung.
- Die **Kombinatorik** verschiedener Entwicklungslinien sowie die zunehmende Verknüpfung von Objekten und Lebewesen durch das Internet of Everything führen zu regelrechten Quantensprüngen bei Lösungen und Konzepten.

Gerade die Verknüpfung dieser Treiber kennzeichnet den **Tipping-Point** i. S. einer wichtigen Trendwende, an dem wir gerade angekommen sind. Um die **Auswirkungen eines exponentiellen Wachstums** zu veranschaulichen, braucht man sich nur folgende Aufgabe zu stellen: Wie viele Meter legt ein Mensch zurück, der 30 analoge Schritte vollzieht? Ca. 30 Meter. Wie viele Schritte legt ein Mensch zurück, der 30 exponentielle Schritte absolviert, bei dem sich die Schrittgröße von Mal zu Mal verdoppelt? Was glauben Sie? Viele Tausend? Hunderttausend? Mehr? Wenn der Mensch seinen 31. exponentiellen Schritt vornimmt, hat er mehr als eine Milliarde Meter zurückgelegt. So funktioniert **Exponentialität**. Eine Dynamik, die sich der (normale) Mensch nicht vorstellen kann.

Ähnlich verhält es sich mit der Parabel vom Schachbrett, wo auf jedes Feld die doppelte Menge der Weizenkörner vom Feld davor zu legen ist. Auch hier ist es dem menschlichen Geist nicht gegeben, sich vor Augen zu führen, dass durch diese kontinuierlichen Verdopplungen auf dem letzten Feld 9,223 Trillionen Weizenkörner benötigt werden. Füllt

man diese Menge in Transporter, so würden diese – hintereinander aufgestellt – 231.666-mal um die Erde reichen (vgl. SVG 2014).

Warum ist das Wissen um die Effekte der Exponentialität so wichtig? Genau diese Dynamik wird durch das **Moore'sche Gesetz** (Moore's Law) in der IT-Branche beschrieben. Gemäß diesem – auf empirischen Beobachtungen aufbauenden – „Gesetz“ prognostizierte Moore schon 1965, dass es ca. alle zwei Jahre zu einer **Verdopplung der digitalen Rechenleistung** kommen wird. Die damit verbundenen Auswirkungen werden in den nächsten Jahren noch dramatischer werden, weil wir uns jetzt auf der **zweiten Hälfte des digitalen Schachbretts** bewegen, denn wir haben schon mehr als 32 Verdopplungszyklen hinter uns gebracht. Ein entscheidender Treiber der digitalen Revolution wird so überdeutlich: die laufende **Verdopplung der digitalen Rechenleistung!**

Dass wir uns bereits auf der zweiten Hälfte des Schachbretts mit seinen schier **unvorstellbaren Quantensprüngen** bewegen, erklärt die Fortschritte, die in den letzten Jahren erzielt wurden. Wenn wir uns fragen, warum es uns bspw. 2004 noch nicht möglich war, ein selbstfahrendes Auto zu realisieren, dann lag es daran, dass wir uns noch in der ersten Hälfte des Schachbretts bewegten. Auch hier verdoppelten sich zwar die Leistungen, aber auf noch niedrigem Niveau. Das war auch der Grund, warum es dem Computer *Watson* nicht vor dem Jahr 2011 möglich war, den menschlichen Geist bei offenen Quizrunden wie *Jeopardy* zu besiegen. Gehen wir gedanklich noch ein paar Jahre mehr zurück – auf die ersten Felder des Schachbretts. Dann wird nachvollziehbar, dass die Computer, die im Juli 1960 die Mondlandung ermöglichten, über eine deutlich geringere Rechenleistung als das *iPhone 4* verfügten und für die Hardware dennoch ca. 100 Millionen US-\$ bezahlt werden mussten (vgl. Vodafone 2012). Etwas mehr als für ein *iPhone 4*! Auch das Gewicht war etwas höher!

Haben wir das Ende der Fahnenstange schon erreicht? Mitnichten! Wir gehen davon aus, dass wir uns heute auf dem **37. Feld des Schachbretts** befinden. Die richtig gravierenden Technologie- und Leistungssprünge, die alle bisherigen in den Schatten stellen werden, stehen uns folglich erst noch bevor. Und jede wird in ihren Möglichkeiten doppelt so umfassend sein wie bisher. Was wurde bisher schon erreicht? Die Preise für PCs bspw. sind nach Angaben des *US-Bureau of Economic Analysis* seit 1980 um 99,9 % gefallen. Ein Beispiel: Während 1982 eine 1-Giga-Byte-Festplatte von *Control Data* noch 50.000 DM kostete, verfügt das *iPhone 6* über einen Speicher von 128 Giga-Byte und verursacht dafür Kosten in Höhe von lediglich ca. 40 €. Selbst Software kostet nur noch 0,7 % von dem, was für eine vergleichbare Leistung noch 1980 bezahlt werden musste. Auch die Gebühren für die mobile Telefonie sind signifikant gesunken und haben sich seit 1990 mehr als halbiert (vgl. Schäfer 2015, S. 26). Wenden wir die gleichen Technologieschübe auf den *VW Käfer* an, so würde der *Käfer* von 1971 heute eine Geschwindigkeit von 480.000 Kilometer pro Stunde erreichen. Und sein Preis wäre auf vier Cent gesunken (vgl. Hohensee 2015). Das sind die Konsequenzen der exponentiellen Entwicklungsschübe!

Ergänzt man die hier präsentierten **Effekte eines exponentiellen Wachstums** um die nachfolgend beschriebenen **Möglichkeiten der Digitalisierung** und „multipliziert“ diese mit den **Implikationen der Kombinatorik**, wird die **Veränderungsdynamik** deutlich,

an deren Anfang wir jetzt stehen. Die angesprochene Kombinatorik wird zunächst gefördert durch das kontinuierliche Wachstum der Netzwerke. *Google, Facebook* und Co. investieren Milliarden US-\$, um mit Drohnen, Ballons und Satelliten möglichst der ganzen Menschheit (kostengünstigen) Zugang zum Internet zu ermöglichen (vgl. Fuest und Kaiser 2014). Mit dem kostenlosen Online-Dienst internet.org will *Facebook*-Chef *Mark Zuckerberg* die nächste Milliarde Menschen für das Internet gewinnen (vgl. Heuzeroth 2015, S. 27). Parallel versuchen Hardware-Hersteller, durch kostengünstigere Angebote von Computern, Tablets und Smartphones den vielen Millionen Menschen Zugang zum Internet zu ermöglichen, die sich aufgrund fehlender Kaufkraft die notwendigen Devices bisher nicht leisten konnten (vgl. o. V. 19.2.2014). Hierdurch wird das Internet in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen.

- ▶ **Merk-Box** Deshalb: Genießen wir die Jetztzeit. So **langsam** wie heute wird sich der technologische Wandel in der Zukunft nicht mehr vollziehen. Die Beschleunigung hat noch gar nicht richtig begonnen! Dabei kehrt sich ein Phänomen ins Gegenteil. Früher galt: „einfachste Technik – komplexe Bedienung“. Jetzt heißt es: „komplexeste Technik – einfache Bedienung“. Und die Nutzer werden es lieben!

Die **Implikationen der Kombinatorik** werden zusätzlich sichtbar, wenn man sich den Trend zu immer mehr und weiter vereinfachten Schnittstellen zur Steuerung von und zum Zugriff auf Computer vor Augen führt. Hierzu trägt der zunehmende **Einsatz von Sensoren** nachhaltig bei. Sensoren, verbunden über das **Internet of Everything**, gekoppelt mit leistungsstarken Algorithmen zur Mustererkennung, treiben die Digitalisierung von Produkten, Services und Prozessen weiter voran. Hier wird bereits von **Deep Learning** als spezieller Spielart des Maschinen-Lernens gesprochen, bei dem die Computer in immer stärkerem Maße selbst Lernprozesse erzielen.

Zusätzlich wird sich der Einsatz von Sensoren immer stärker auch auf Tiere und Menschen (bspw. als Patienten) ausdehnen. Denn gerade für Monitoringaufgaben sind Computer bestens geeignet, weil sie nie schlafen, ihnen Trägheit fremd ist und der menschliche Bias in der Bewertung entfällt. Wir stehen somit am Beginn der **Entwicklung einer Sensor-Economy**, deren Auswirkungen sich momentan erst schemenhaft abzeichnen. Die rückläufigen Kosten für digitale Sensoren verbunden mit Low-Energy-Solutions werden diesen Trend weiter beschleunigen.

Einen weiteren Beschleuniger der Digitalisierung und Automatisierung stellen die immer smarter werdenden **Benutzerschnittstellen** dar – neben der **Sprachsteuerung** bspw. auch die **Gestensteuerung**. Computern wird es durch diese Schnittstellen immer leichter gemacht, auf ein ganzes Spektrum menschlicher Wünsche zu reagieren. Systeme wie *Apple Siri*, *Google Now* und *amazon Echo* setzen natürliche Benutzerschnittstellen ein. Sie erkennen das gesprochene Wort, interpretieren seine Bedeutung und agieren entsprechend. Hiermit tun sich ganz neue Einsatzfelder auf, weil eine Tastatur oder ein Tablet als Eingangsmedium entfällt. Gleichzeitig erhalten Computer zunehmend menschliche Züge.



Abb. 1.3 Yangyang – Gesichter einer Roboterfrau. (Quelle: o. V. 30.4.2015, S. 7)

Abbildung 1.3 zeigt einen Computer mit menschlichem Antlitz, das auch verschiedene Gefühlsregungen zeigen kann. Der Computer wird dem Menschen immer ähnlicher.

Der **Kombinatorik verschiedener Anwendungen** sind keine Grenzen mehr gesetzt! Die digitalisierten verfügbaren Daten können bei Bedarf in Echtzeit ausgewertet werden, um – ggf. ebenfalls in Echtzeit – Produkte, Services und Prozesse zu optimieren. Ein Beispiel hierfür ist die Verknüpfung von *Google Maps* mit dem Navigationssystem, welches – in Echtzeit – Verkehrsfunktaten erhält und eine dynamische Stauumfahrung ermöglicht. In Abhängigkeit der bereits erreichten Reisezeit kann dem Fahrer, der ggf. über ein Wearable bzgl. seiner Körperfunktionen getrackt wird, gleichzeitig noch ein Restaurant auf der Ausweichroute empfohlen werden. Dieses Restaurant wird auf Basis von Kundenbewertungen ausgewählt, die dem Profil des Fahrers entsprechen und deshalb als relevant erachtet werden. Außerdem können Restaurantpräferenzen Berücksichtigung finden, die der Fahrer bei *Facebook*, *Google+* oder *Yelp* zum Ausdruck gebracht hat. Für die einen eine Horrorvision – für die anderen einfach nur Bequemlichkeit und Relevanz!

Um die Herausforderung zu beschreiben, wird in Abb. 1.4 zunächst das exponentiell wachsende **Veränderungspotenzial** aufgezeigt, das sich aus den vorgenannten Entwicklungen ergibt. Im Hinblick auf die Ausschöpfung von **Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen** müssen wir uns über eines im Klaren sein: Unternehmenslenker und damit

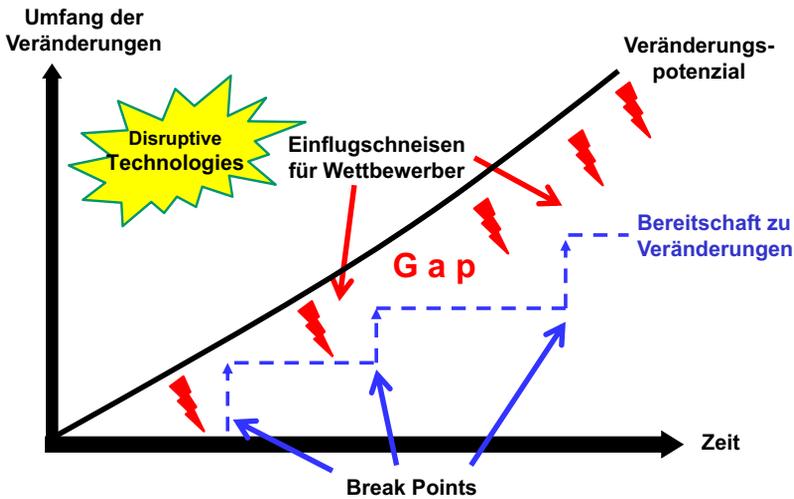


Abb. 1.4 Gap-Analyse: Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unserem Unternehmen?

Unternehmen sind häufig erst dann bereit, sich zu ändern, wenn Krisen bereits eingetreten sind. Diese sind hier durch die **Break Points** gekennzeichnet. Aber selbst dann wird durch Vorstandswechsel oder strategische Neuausrichtungen des Unternehmens das vorhandene **Veränderungspotenzial** häufig nur teilweise ausgeschöpft. Das wird durch die Gap-Analyse sichtbar!

Und was ist die Konsequenz? Die **Lücke** („Gap“), die sich zwischen der Bereitschaft für Veränderungen im jeweiligen Unternehmen und den tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten auftut, ist die **Einflugschneise für (neue) Wettbewerber**. Diese richten ihr eigenes Geschäftsmodell optimal an den neuen Handlungsmöglichkeiten aus. Weil sie häufig „unbelastet“ sind durch eine spezifische Historie in dieser Branche oder als Start-up die vorhandenen Möglichkeiten uneingeschränkt nutzen können. Dann stehen weder alte IT-Strukturen noch überkommene hierarchische Organisationen der innovativen Marktbearbeitung im Wege. Das bedeutet nichts anderes, als dass es die in verschiedenen Branchen etablierten Wettbewerber durch ihr eigenes zögerliches Verhalten (branchenfremden) Unternehmen erst ermöglichen oder erleichtern, in die eigenen Bastionen vorzudringen. Das heißt nichts anderes, als dass nichts oder zu wenig tun die etablierten Unternehmen selbst in Gefahr bringt. Gleichzeitig gilt, dass die sogenannten **disruptiven Technologien** – die bisherige bekannte Entwicklungsläufe unterbrechen – die Handlungsmöglichkeiten in den Unternehmen zusätzlich abrupt verschieben können. Und gerade hier gilt, dass sich neue Unternehmen mit deren Nutzung tendenziell viel leichter tun als die Platzhirsche!

- ▶ **Food for Thought** Das Auto ist lediglich eine vorübergehende Erscheinung. Ich glaube an das Pferd.

Wilhelm II, deutscher Kaiser, 1888–1918



Abb. 1.5 Gap-Analyse: Welche Herausforderungen brachte die Digitalisierung für Zeitungsverlage mit sich?

Anhand einer Gap-Analyse der Zeitungsbranche werden die Implikationen verdeutlicht, die eine zögerliche oder fehlende Veränderungsbereitschaft der Unternehmen mit sich bringen. In Abb. 1.5 wird sichtbar, dass die *Financial Times Deutschland* sowie die *Frankfurter Rundschau* die Veränderungsnotwendigkeit nicht frühzeitig genug erkannt und entschieden gehandelt haben. Während die *Financial Times Deutschland* vom Markt verschwunden ist, konnte die *Frankfurter Rundschau* nur unter dem Dach der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* gerettet werden. Die einzige Tageszeitung, die in den letzten Jahren eine relativ stabile Auflage erreicht hat, ist *Die Zeit*. Ihr ist es gelungen, frühzeitig notwendige – auch regionale – Adaptionen vorzunehmen, um in der Zielgruppe eine hohe Relevanz beizubehalten.

Die klassischen Zeitungsverlage hatten ihr Geschäftsmodell als „Präsentation von Informationen auf Papier“ beschrieben. Deshalb wurde das Internet als Informationskanal ausgeklammert, weil es bei dieser Definition nicht als Gefährdung des eigenen (papiergestützten) Geschäftsmodells erkannt wurde. Die Verlage haben in der Folge die neuen technologischen Möglichkeiten lange Jahre vernachlässigt. Wie Abb. 1.5 zeigt, wurden die Lücken durch neue Anbieter wie bspw. *ImmobilienScout24*, *AutoScout24*, *eDarling*, *PARSHIP.de*, *monster.de*, *DaWanda* und *eBay* erkannt und mit innovativen, digitalen Geschäftsideen ausgefüllt.

Was bspw. der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* von den Partnerschaftsanzeigen noch blieb, ist eine kleine Textanzeige mit dem Hinweis auf die Online-Angebote von [PARSHIP.de](http://www.parship.de), die in Abb. 1.5 ebenfalls zu sehen ist. Auch Immobilienanzeigen, Stellenangebote sowie Kleinanzeigen für Autos und alle möglichen weiteren Produkte sind in der Mehrzahl unwiederbringlich in die Online-Welt abgewandert. Und damit wurde eine (überlebens-)wichtige Ertragssäule für Zeitungsverlage gekappt!

Online-Plattformen wie der *Apple Zeitungskiosk*, der auf jedem *iPhone* vorinstalliert ist, bieten einen Online-Zugang zu Printmedien. Allerdings findet ein hoher Teil der Wert(ab)schöpfung auch für deutsche Medien dann in den USA statt. Deshalb gewinnen Lösungen wie die *tolino-Allianz* der großen deutschen Buchhändler *Thalia*, *Weltbild*, *Hugendubel*, *Bertelsmann* sowie der *Deutschen Telekom* als Technologie- und Innovationspartner an Bedeutung (*tolino.de*). Denn bei solchen – deutschen – Lösungen bleibt die Wertschöpfung auf dieser Seite des Atlantiks!

Gleichzeitig zeichnen sich neue Bedrohungen am Zeitungshimmel ab. Hier gibt es nicht nur die *Huffington Post*, die neue Lesergenerationen heranzieht. Mit *Google News* und *Facebook Instant Articles* gehen neue Angebote ins Rennen, die nochmals eine Verschiebung der Gewichte herbeiführen werden. Bei *Facebook Instant Articles* kann ein Artikel direkt vom Newsfeed aus gelesen werden, ohne die Inhalte erst hochzuladen. Videos laufen automatisch an, der Autor kann zu Wort kommen. Bilder entfalten ihre Schönheit in ganzer Breite – einfach durch das Kippen des Smartphones. Schöne, neue, digitale Welt! Gleichzeitig ein Horrorszenario für die klassischen Zeitungsverlage.

Was ist die Folge? Der **digitale Darwinismus** macht auch vor den vormals erfolgreichen Playern nicht halt – selbst wenn diese viele Jahrzehnte erfolgreich am Markt agiert haben! Wie Abb. 1.6 zeigt, gibt es – außerhalb der Finanzbranche – auch kein „**Too big to fail**“ und kein „**Too small to succeed**“ (vgl. Solis 2012). Der digitale Darwinismus sortiert auch frühere Weltmarktführer wie *Nokia* und *Kodak* aus, *Blackberry* wird an seine Grenzen geführt und das wichtigste englischsprachige Nachschlagewerk der Welt, die legendäre *Encyclopedia Britannica* hat – wie bereits berichtet – 2012 ihr Erscheinen beendet. Interessant ist dabei, dass die digitale Fotografie, an der *Kodak* letztendlich gescheitert ist, von *Kodak* selbst entwickelt wurde. Aber das Potenzial dieser neuen Technologie wurde nur in seiner Bedrohung für das eigene Geschäftsmodell – als Kannibalisierung – gesehen, aber nicht in seinen Chancen! Deshalb blieb das Potenzial dieser digitalen Technologie ungenutzt. Auch hier hat das zögerliche Vorgehen von *Kodak* erst die Chance für andere Unternehmen eröffnet, in die „digitale“ Lücke vorzustoßen, die schließlich zum Ende des ursprünglichen Erfolgsunternehmens *Kodak* führte. Nach der Erfindung der Digitalkamera bei *Kodak* im Jahr 1986 vergingen bis zur Entwicklung der ersten Di-

Abb. 1.6 Grundprinzipien des digitalen Darwinismus



gitalstrategie im Jahr 2003 genau 17 Jahre! Das ist etwas zu lang! Die hieraus ableitbare Lehre ist, dass man sich lieber selbst kannibalisiert, als dass man den anderen dieses Feld überlässt. Auch *eBay*, ein Shooting-Star der letzten Jahre – allerdings immer in der Verbindung mit *PayPal* – scheint seinen Zenit schon überschritten zu haben, weil immer mehr Sparten im E-Commerce von Spezialanbietern (besser) bedient werden. So gnadenlos und hart ist der (digitale) Wettbewerb!

► **Merk-Box** If we don't create the thing that kills us – someone else will!

Gleichzeit ermöglichen die Kräfte des digitalen Darwinismus auch eines: Neuen Unternehmen wird es möglich, bei **geringen Markteintrittsbarrieren** mit einem neuen Geschäftsmodell an den Markt zu gehen. Häufig werden zum Austesten einer neuen Idee nur ein Computer und ein Internet-Zugang benötigt. Durch die über das Internet erreichbaren Netzwerke können sich überzeugende Ideen mit hoher Geschwindigkeit verbreiten. Die **Netzwerkeffekte** tragen in der zunehmend festzustellenden Plattform-Ökonomie dazu bei, dass schnell eine kritische Masse erreicht wird. So können Start-ups schon in kurzer Zeit extrem schnell wachsen und dadurch zur zentralen Bedrohung für etablierte Unternehmen werden.

Aktuelle Beispiele für den Erfolg der **Plattform-Ökonomie** sind *airbnb* und *Uber*. Bei *airbnb* handelt es sich im Kern um die Online-Vermittlung von Übernachtungsmöglichkeiten bei Privatpersonen. Bei *Uber* geht es um einen Online-Vermittlungsdienst von Fahrgästen an Mietwagen mit Fahrern sowie an private Fahrer zur Personenbeförderung. Auch reguläre Taxis können vermittelt werden. Die Vermittlung selbst erfolgt in beiden Fällen digitalisiert über eine Smartphone-App bzw. über eine Website. Damit haben *airbnb* und *Uber* ein Geschäftsmodell außerhalb der etablierten Strukturen und in vielen Ländern auch außerhalb der rechtlichen Normen etabliert. Im Fall von *Uber* wollen die herausgeforderten Taxi-Unternehmen den Wettbewerb – nur eingeschränkt erfolgreich – mit rechtlichen Schritten unterbinden. Dies hat aber nicht verhindert, dass das Unternehmen *Uber* Ende 2015 auf 50 Milliarden US-\$ bewertet wurde (vgl. o. V. 3.8.2015, S. 7). Eine beträchtliche Größenordnung für ein Unternehmen, das über kein einziges Fahrzeug verfügt ...

Mit diesen Entwicklungen gehen folgende Herausforderungen einher:

- Das in den letzten Jahren vorhandene Wissen wird massiv entwertet. Das heißt auch, dass die **Success Stories und Best Cases der Vergangenheit** nicht mehr in die Zukunft tragen.
- Die **Erfahrungswährung** wird durch neue Entwicklungen systematisch inflatiert und damit entwertet. Deshalb zeigt sich in vielen Unternehmen massiver Widerstand gegen die anstehenden Veränderungen. Denn es gilt, gelernte Komfortzonen zu verlassen!
- Deshalb müssen wir uns auch fragen, ob der folgende Leitsatz noch Gültigkeit aufweist: Gutes Management beruht nicht zuletzt auf Erfahrung, die nur dadurch entsteht,

dass man sie machen konnte! Denn vielfach besteht dazu keine Möglichkeit mehr. **Erfahrung wird durch Mut und Kreativität** (anderer) **entwertet**.

- In vielen Bereichen gibt es – noch – **keine umfassenden Messverfahren und Metriken**, um die wirtschaftlichen Resultate messbar zu machen. Dies darf aber nicht dazu führen, neue Herausforderungen nicht anzunehmen.

Zusätzlich kommt es zu einer **Verschiebung der klassischen und gelernten Branchengrenzen**. Gleichzeitig gilt: „Every business is a digital business“ (Accenture 2014a, S. 3). Dabei ist zu berücksichtigen: Die erste Welle der Digitalisierung war die Domäne der Start-ups, die frei von Konventionen, etablierten Strukturen und Prozessen sowie ohne großen Kostendruck innovativ waren. Jetzt kann die große Stunde der etablierten Konzerne und Unternehmen kommen, die die Relevanz der Veränderungen erkannt haben, jetzt die notwendigen Schritte einleiten und mit der vorhandenen Kompetenz, Erfahrung, Kapitalausstattung, Mut, Kreativität und einem bewährten Prozess-Know-how ihre PS auf die Straße bringen können.

- ▶ **Food for Thought** Die Mehrheit der disruptiven Geschäftsmodelle wird von Start-ups entwickelt. Was können wir dem als „etabliertes“ Unternehmen entgegenzusetzen? Gleichzeitig finden 80 % der Innovationen im Service-Sektor statt! Wie sieht unsere ganz persönliche unternehmerische Service-Innovation aus?

Think-Box

- Durch welche Geschäftsmodelle und Konzepte wird mein Unternehmen besonders herausgefordert?
- Welche (neuen) Wettbewerber etablieren sich gerade – ggf. auch aus ganz anderen Branchen?
- Welche Einflugschneisen überlassen wir den Wettbewerbern, weil wir selbst keine angemessenen Angebote präsentieren?
- Welche dieser Lücken sollten wir besonders schnell schließen, weil sie einen hohen Nutzwert für die Kunden bieten?
- Wie lange ist das strategische Fenster noch offen, damit wir selbst mit innovativen Lösungen an den Markt gehen?
- Welche Chancen und Risiken sind mit der exponentiellen Entwicklung der verfügbaren Technologien und Systeme für mein Unternehmen verbunden?
- Welche Bereiche unserer Wertschöpfung sind durch die Digitalisierung besonders bedroht?
- In welchen Feldern können wir interessante Leistungen – digitalisiert – anbieten?
- Welche Kostensenkungspotenziale sind durch die Digitalisierung erreichbar?
- Welche Benchmarks existieren hier – innerhalb und außerhalb meiner Branche?
- Was bedeutet die Kombinatorik verschiedener Entwicklungslinien hin zum Internet of Everything für mein Unternehmen?

- Welche Entwicklungen zeichnen sich schon ab?
- Wer ist in meinem Unternehmen für die digitale Transformation zuständig?
- Gibt es hierzu eindeutige Verantwortlichkeiten auf der obersten Führungsebene – unterstützt durch Personal und Budget – und gefordert durch anspruchsvolle Ziele?
- Wenn nicht jetzt, wann dann?

Welches sind denn aus Sicht der CMOs (Chief Marketing Officer) die **zentralen Veränderungen im Marketing**, die von den Unternehmen in den nächsten Jahren bewältigt werden müssen? Hierzu wurden von Accenture (2014b) 581 Senior-Marketers in elf Ländern und zehn verschiedenen Industrien befragt. Die wichtigsten Ergebnisse zeigt Abb. 1.7. Dabei wird sichtbar, dass an erster Stelle mit 42 % die Analysefähigkeiten im Marketing stehen. Die Verschiebung hin zu „digitalen Budgets“ steht mit 37 % an zweiter Stelle, gefolgt von der Aussage, dass Mobile Marketing bald 50 % des Marketing-Budgets ausmachen wird. Marketing wird – so die Einschätzung von 34 % der CMOs – mehr zu einer On-Demand-Funktion. Das spiegelt sich in unserem 8. Kapitel „Marketing-as-a-Service“ wider. Spannend ist auch, dass die CMOs selbst davon ausgehen, dass Marketing, Sales und Customer Service zu einer Funktion verschmelzen werden. Gleichzeitig gehen immerhin noch ca. ein Drittel der CMOs davon aus, dass sich Marketing-Kampagnen eher



Abb. 1.7 Zentrale Herausforderungen für das Marketing aus Sicht der CMOs in den nächsten fünf Jahren – in %. (Quelle: Accenture 2014b, S. 4)

in Echtzeit entwickeln werden, Earned Media immer wichtiger wird und auch Marketing und IT verschmelzen werden.

Damit wird eines deutlich: der Change-Prozess im Marketing und im Unternehmen insgesamt lässt sich nicht mehr aufhalten. Die Relevanz des **Change-Managements** wird deshalb von uns in Kap. 9 aufgegriffen. Allerdings kommt die genannte Studie bzgl. der **Verantwortlichkeit für die digitale Transformation** ebenfalls zu spannenden Ergebnissen. Danach sagen 35 % der C-Manager, dass dafür der CEO verantwortlich sei. 23 bzw. 22 % sehen die Verantwortung beim Chief Technology Officer (CTO) bzw. beim Chief Information Officer (CIO). Nur 1 % sieht die Verantwortung hierfür beim CMO (vgl. Accenture 2014b, S. 12).

Diese Aussage steht in einem gewissen Spannungsfeld zu den Erkenntnissen, welche Aufgaben die CMOs selbst auf ihrer Agenda stehen. Dazu wurden im Zuge der Studie CMO Perspectives (2014, S. 8 f., 17) 339 Marketing-Entscheider in Deutschland zu den zentralen Marketing-Herausforderungen befragt. Dabei wurden die folgenden vier größten Herausforderungen sichtbar:

- 61 %: Industrie 4.0,
- 45,1 %: Innovationsmanagement,
- 33,9 %: Stärkung der Kundenzufriedenheit,
- 33,5 %: Wachsende Zahl von Kommunikationskanälen und -geräten,
- 32,4 %: Änderungen im Verbraucherverhalten.

Dass diese Punkte auf der **Agenda der CMOs** gelandet sind, ist schon einmal ein gutes Zeichen. Doch wie gut fühlen sich die CMOs auf diese Herausforderungen vorbereitet? Hier zeigt sich leider ein trauriges, wenn auch ehrliches Bild (vgl. CMO Perspectives 2014, S. 8, 36), dass dann wieder verständlich macht, warum eher die CEO und CTO/CIO im Lead gesehen werden:

- Lediglich **50 %** der befragten CMOs sehen sich hinsichtlich des Themas **Industrie 4.0** nur halbwegs oder schlecht informiert. Damit kann jeder zweite CMO kein überzeugender Treiber für den anstehenden Transformationsprozess sein.
- Nur **45,6 %** der CMOs fühlen sich im Hinblick auf die Ausgestaltung des **Innovationsmanagements** sehr gut bzw. gut vorbereitet. Die Mehrheit ist es folglich nicht, obwohl das Innovationsmanagement einen zentralen Treiber der in vielen Fällen notwendigen digitalen Transformation darstellt.
- Allein **40,6 %** der CMOs sind bezüglich der **Stärkung der Kundenzufriedenheit** sehr gut bzw. gut vorbereitet. Erstaunlich ist, dass sich bei diesem Thema, das schon über viele Jahrzehnte im Blickfeld steht, nicht mehr CMOs gut vorbereitet sehen. Schließlich sehen sich knapp 60 % bei diesem Kernthema des Marketings nicht gut aufgestellt.
- Geringe **34,3 %** geben an, dass sie sich auf die **Änderungen im Verbraucherverhalten** sehr gut bzw. gut vorbereitet fühlen. Die Kenntnis der veränderten Erwartungshaltungen sowie die Verschiebungen im Verhalten der Verbraucher selbst stellen eine