

Stella Gatzju Grivas *Hrsg.*

# Digital Business Development

Die Auswirkungen der Digitalisierung  
auf Geschäftsmodelle und Märkte

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler



# Digital Business Development

---

Stella Gatziu Grivas  
(Hrsg.)

# Digital Business Development

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf  
Geschäftsmodelle und Märkte

*Hrsg.*  
Stella Gatzju Grivas  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Olten, Schweiz

ISBN 978-3-662-59806-1                      ISBN 978-3-662-59807-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59807-8>

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-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

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 Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
	Stella Gatzju Grivas	
<b>2</b>	<b>Digital Business Development – Die Agilität des digitalen Zeitalters managen</b> .....	5
	Dino Schwaferts	
2.1	Business Development im digitalen Zeitalter .....	5
2.1.1	Kundenzentrierung .....	8
2.1.2	Uniqueness im Wertschöpfungsbeitrag .....	9
2.1.3	Neue Geschäftsmodelle .....	13
2.2	Managing Digital Business Development .....	17
2.2.1	Digitalisierung der Wirtschaft und Digitalisierung der Gesellschaft .....	17
2.2.2	Digital Business Development .....	19
2.2.3	Operation und Uniqueness .....	19
2.3	Sociotechnical Framework .....	22
	Literatur .....	24
<b>3</b>	<b>Start-ups und Unternehmen zu Zeiten der digitalen Disruption</b> .....	27
	Felix Thönnessen	
3.1	Industrialisierung, Digitalisierung – eine Einführung .....	27
3.2	Zu den Begriffen Innovation und Disruption .....	28
3.2.1	Innovation .....	29
3.2.2	Disruption .....	29
3.2.3	Die Abgrenzung zwischen Disruptionen, Innovationen und Trends .....	31
3.3	Die Bedeutung der digitalen Disruption .....	31
3.3.1	Grundlagen der digitalen Disruption und die Technik dahinter .....	33

3.4	Wie digitale Disruption wirkt: vom Anbietermarkt zum erfüllten Kundenwunsch . . . . .	38
3.4.1	Wie digitale Disruption auf Unternehmen wirkt . . . . .	38
3.4.2	Wie digitale Disruption auf Branchen wirkt . . . . .	39
3.4.3	Die Bedeutung des Fortschritts . . . . .	41
3.5	Das Start-up als Innovationsmotor . . . . .	41
3.5.1	Neue Geschäftsideen entwickeln: ein Leitfaden . . . . .	42
3.6	Wie können Unternehmen digital disruptiv werden? . . . . .	46
3.7	Noch mehr von Start-ups lernen . . . . .	48
3.8	Wohin führt der Weg? . . . . .	50
	Literatur . . . . .	51
<b>4</b>	<b>Digital Ecosystems . . . . .</b>	<b>53</b>
	Matt Schaffnit	
4.1	Introduction: The Digital Ecosystem . . . . .	54
4.1.1	Summary . . . . .	54
4.1.2	Definition . . . . .	55
4.1.3	Structural Components . . . . .	56
4.1.4	Evolution . . . . .	57
4.2	Operating in the Digital Ecosystem . . . . .	61
4.2.1	Introduction . . . . .	61
4.2.2	Frameworks and Tools . . . . .	62
4.2.3	Start with the End User in Mind . . . . .	66
4.2.4	Deploy a Holistic Approach . . . . .	67
4.2.5	Shrink the Feedback Loop . . . . .	67
	References . . . . .	70
<b>5</b>	<b>Digital Business Innovation Culture – Der Mensch im Fokus . . . . .</b>	<b>73</b>
	Hartmuth Geldanowski	
5.1	Einleitung – Warum es eine Innovationskultur braucht . . . . .	74
5.1.1	Die Kopernische Revolution im Management . . . . .	75
5.1.2	Experience Economy . . . . .	76
5.1.3	Pioniere, Siedler und Städteplaner . . . . .	77
5.2	Change oder Transformation? . . . . .	79
5.2.1	Change Management . . . . .	79
5.2.2	Transformation – Ein systemtheoretischer Ansatz . . . . .	79
5.2.3	Design-Modelle für Organisationen . . . . .	81
5.3	Grundlage Mensch . . . . .	83
5.3.1	Grundsätze Psychologie . . . . .	84
5.3.2	Denkmodelle . . . . .	84
5.3.3	Kognitive Verzerrungen . . . . .	87

5.4	Grundlagen Organisationen .....	87
5.4.1	Organisationsevolution .....	89
5.4.2	Typen von Organisationsformen .....	90
5.4.3	Entscheidungsmodelle .....	92
5.5	Umsetzung mittels Lean Change .....	92
	Literatur .....	94
<b>6</b>	<b>Design Thinking – Ein Buzzword, oder steckt doch mehr dahinter?</b> .....	<b>97</b>
	André Roth	
6.1	Viele Wege führen nach Rom .....	97
6.2	Disruption .....	98
6.2.1	Start-ups gegen die Old Economy .....	98
6.3	Design Thinking .....	99
6.3.1	Warum ist Design Thinking nun in aller Munde? .....	99
6.3.2	Wie funktioniert Design Thinking? .....	100
6.3.3	Wo und wie kann ich Design Thinking einsetzen? .....	100
6.3.4	Über den Tellerrand blicken .....	100
6.3.5	Raus aus der Komfortzone .....	101
6.4	Elemente des Design Thinking .....	101
6.4.1	Die fünf Phasen des Design-Thinking-Prozesses im Detail .....	102
6.4.2	Warum, Wie, Was? .....	104
6.4.3	Das Milchshake-„Job to be done“-Beispiel .....	105
6.4.4	Die Rolle des Design Thinking Coachs/Facilitators .....	106
6.4.5	Wie Design Thinking das Change Management neu designt. ....	106
6.5	Löst die Design-Thinking-Methode alle Innovationsprobleme? .....	107
6.6	Beispiele .....	108
	Literatur .....	109
<b>7</b>	<b>Daten als Treiber der digitalen Transformation.</b> .....	<b>111</b>
	Carlo Marchesi	
7.1	Einleitung .....	112
7.2	Relevanz und Hintergrund .....	113
7.3	Definition der Keywords .....	114
7.3.1	Big Data: Die vier Vs .....	114
7.3.2	Business Analytics .....	118
7.3.3	Data Science, Machine Learning, Deep Learning .....	119
7.3.4	Machine Learning .....	120
7.4	Warum braucht es Big Data und Machine Learning? .....	121
7.5	Big-Data-Architektur .....	124
7.6	Umsetzung von Data Driven Design Thinking .....	126
	Literatur .....	130

---

<b>8 Artificial Intelligence und der Einfluss auf das Business</b> .....	131
Claudio Mirti	
8.1 Was ist Artificial Intelligence? .....	132
8.2 AI und Ethik .....	137
8.3 Wie Unternehmen die AI-Welle einfangen können .....	138
Literatur .....	141
<b>9 Digitale Transformation – Transformation der Unternehmen im digitalen Zeitalter</b> .....	143
Stella Gatzju Grivas und Manuela Graf	
9.1 Einleitung .....	143
9.2 Was steht hinter dem Begriff der digitalen Transformation? .....	144
9.3 Die verschiedenen Gesichter der digitalen Transformation .....	146
9.3.1 Die Bereiche der digitalen Transformation .....	146
9.3.2 Die Ebenen der digitalen Transformation .....	148
9.3.3 Die Perspektiven der digitalen Transformation .....	149
9.3.4 Die Fokusbereiche der digitalen Transformation .....	150
9.4 Warum ist die digitale Transformation heute für alle Unternehmen relevant? .....	152
9.5 Die Herausforderungen für Unternehmen bei der digitalen Transformation .....	153
9.6 Wie kann ein Unternehmen die digitale Transformation angehen? .....	154
9.7 Der Transformation Compass als strategisches Transformationstool .....	156
9.7.1 Kundenzentrierung .....	157
9.7.2 Geschäftsmodell .....	158
9.7.3 Operative Exzellenz .....	160
9.7.4 Organisationelle Exzellenz .....	161
Literatur .....	164
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	167

Stella Gatzu Grivas

Business Development, oder auf Deutsch: *Geschäftsfeldentwicklung*, ist einer der Bereiche, der wirtschaftlich ausgerichtete Organisationen schon immer beschäftigte und auch weiterhin beschäftigen wird. Er umfasst eine Reihe von Aktivitäten, um die Schaffung von langfristigem Wert für ein Unternehmen zu sichern, indem Fragen wie die folgenden beantwortet werden: Welche Kunden werden mit welchen Produkten adressiert? Zu welchen Preisen und auf welchen Kanälen? Welche Märkte werden erschlossen und welche Beziehungen mit Partnern und Lieferanten werden gepflegt? Hierzu gibt es eine Reihe von Methoden und Praktiken, die in zahlreichen Büchern beschrieben wurden.

Warum sprechen wir aber heute so intensiv über Digital Business Development? Wie unterscheidet sich Digital Business Development von Business Development und warum lohnt es sich, noch ein Buch darüber zu schreiben? Um diese Fragen zu beantworten, ist ein kleiner Exkurs darüber nötig, wie Organisationen früher ihre Geschäfte nachhaltig und erfolgreich ausgeübt haben, und wie sie dies heute tun.

## **Business Development gestern**

Das 21. Jahrhundert gilt als das konzeptionelle Zeitalter. Das 20. Jahrhundert nannte man Informationszeitalter, das 19. Jahrhundert das industrielle Zeitalter. Etwas haben alle Zeitalter gemeinsam: Es sind immer die jeweiligen technologischen Entwicklungen, die das Zeitalter prägen und das Business Development beeinflussen.

Im industriellen Zeitalter war das wichtigste Merkmal die Automatisierung der Abläufe. Organisationen hatten einen Zeitplan und ein Handbuch, welches man befolgen

---

S. Gatzu Grivas (✉)  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz  
E-Mail: [stella.gatziugrivas@fnw.ch](mailto:stella.gatziugrivas@fnw.ch)

musste, um beispielsweise ein Auto am Fließband zu bauen. Die Arbeiter erledigten jeweils nur kleine Schritte in der Produktionskette, ohne Freiraum für Kreativität. Die Automatisierung der Abläufe verminderte die Kosten für die Produktherstellung, wodurch die Produkte zu niedrigeren Preisen angeboten werden konnten. Business Development in diesem Zeitalter fokussierte sich auf eine Reduktion der Handwerkskunst, auf den Ausbau der industrialisierten Prozesse und die entsprechende Arbeitsteilung sowie auf den Rohstoffhandel und die Verkaufskanäle.

Im Informationszeitalter stand der Computer im Zentrum. Genauer die Digitization, d. h. die Speicherung, Nutzung und elektronische Verarbeitung von Daten. Gekennzeichnet ist das Zeitalter durch die zentrale Bedeutung von Daten als Rohstoff und Information und Wissen als Ware. Die globale Vernetzung über das Internet machte es möglich, Daten und Wissen auszutauschen und dabei neues Wissen zu generieren, welches wieder verbreitet wird. Business Development in diesem Zeitalter stützte sich auf die Nutzung der Daten und das davon abgeleitete Wissen, um das Produktangebot zu verbessern und neue Märkte zu erschließen. Marktforschung wurde dabei großgeschrieben.

### **Business Development heute**

Im konzeptionellen Zeitalter herrscht eine kreative Problemlösung, die auf unseren Fähigkeiten beruht, Dinge und Möglichkeiten zu sehen, die außerhalb von rohen Fakten und Zahlen existieren. Das Denken in höherer Ordnung konzentriert sich darauf, Schemata und Systeme auf neue Weisen zu nutzen, um neue Informationen zu synthetisieren. Wir suchen nach neuen Wegen, indem wir uns mit neuen Systemen auseinandersetzen und uns an neue Gegebenheiten anpassen. Business Development im konzeptionellen Zeitalter heißt, iterativ und explorativ, oder anders gesagt mittels entdecken, ausprobieren und experimentieren, zu Lösungen zu gelangen. Konkret: Neue Produkte und neue Geschäftsfelder entstehen nicht nur aus Marktforschung und Datenanalyse, sondern eher in einem iterativen Prozess, indem man erforscht und erkundet, also exploriert und immer wieder ausprobiert. Methoden wie Design Thinking eignen sich dafür besonders gut. Man entdeckt neue Märkte und neues Potenzial, das man vorher nicht gesehen hat. Man hat Mut, Fehler zu machen, weil gerade diese Fehler Neues aufzeigen können. Diese Art von Business Development entspricht der, wie Babys und Kinder lernen zu laufen oder zu schwimmen. Das Motto lautet: Ausprobieren und so lange versuchen, bis man Erfolg hat! Das verlangt eine neue Unternehmenskultur, weswegen Business Development immer in Verbindung mit Change Management steht.

### **Was ist an Business Development digital?**

Aber warum bezeichnen wir das Business Development im konzeptionellen Zeitalter als Digital Business Development? Technologien wie Cloud Computing, Robotik, Quantum Computing, Business Analytics, Artificial Intelligence, Big Data Analytics oder Mobile Computing entwickeln sich in rasanter Geschwindigkeit. Sie sind konvergierend und unterstützen sich gegenseitig. Der Zugang zu den Technologien ist einfacher und günstiger geworden. Diese Technologien unterstützen die kreative Problemlösung maßgeblich. Sie vereinfachen etwa das Ausprobieren, indem Prototypen schneller entwickelt werden.

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, ihr Geschäft stetig zu entwickeln und so nicht nur ihre Marktanteile zu behalten, sondern auch neue dazuzugewinnen. Sie haben es nämlich verstanden, ihren Fokus im Business Development immer wieder anzupassen. Denken wir an ein produzierendes Unternehmen in der Maschinenindustrie. Im Industrialisierungszeitalter setzte es den Fokus auf die Beschaffung von Maschinen und die Automatisierung der Abläufe. Das Sammeln und Auswerten der Kundendaten kennzeichnete das Informationszeitalter. Im konzeptionellen Zeitalter gehört neben den Maschinen als Produkt auch die Beratung, wie Maschinen beim Kunden Arbeitsabläufe verändern und Mehrwert generieren, in das Produktportfolio. Schließlich werden auch Partnerschaften mit Lieferanten eingegangen, um Forschung für neue Produkte zu betreiben. Unternehmen bilden mit anderen produzierenden Unternehmen ein Ökosystem, um eine ganze Produktionskette mit Maschinen ausrüsten zu können. Das Einbinden von Transportunternehmen oder Finanzinstitutionen im Ökosystem vereinfachen den Austausch mit den Kunden.

### **Ziel und Ausrichtung des Buchs**

Das vorliegende Buch hat das Ziel, für die Eigenheiten des Business Development im konzeptionellen Zeitalter zu sensibilisieren. Das Buch richtet sich an jeden, der sich mit dem Thema auseinandersetzen möchte – unabhängig von der Rolle im Unternehmen. Egal, ob in der IT, dem Business oder in einem anderen Bereich. Ob selbstständig, angestellt, Student oder Management. Kurzum: das Buch ist für jeden lesenswert!

In den einzelnen Kapiteln wird auf die verschiedensten Aspekte des Digital Business Development in der heutigen Zeit eingegangen:

- Das Hinterfragen der Uniqueness Ihres Unternehmens im Wertschöpfungsbeitrag hilft Ihnen, agil zu sein.
- Durch das Verständnis, wie Disruption entstehen kann, bleiben Sie konkurrenzfähig.
- Das Auseinandersetzen mit der Bildung von digitalen Ökosystemen hilft Ihnen, erfolgreich lebensnotwendige Partnerschaften zu bilden, die Ihre Existenz sichern.
- Das Wissen, wie das technologische Potenzial (Beispiel Artificial Intelligence) und das menschliche Potential eingesetzt werden können, um Innovation zu ermöglichen, wird das Fortbestehen Ihres Unternehmens garantieren.
- Das Verständnis für die Reichweite der Transformation im Unternehmen ist ein zentraler Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg.
- Die Erkenntnis reift, dass prominente Methoden wie Design Thinking kein Wundermittel sind, aber im richtigen Setup ein enormes Potenzial entwickeln, das bei der Suche nach Innovation und Veränderung unterstützt

Das Buch verknüpft Wissen von Fachexperten aus der Praxis und der Wissenschaft, die selber viele Unternehmen begleitet haben. Die Autoren sind Dozierende vom CAS Digital Business Development der Fachhochschule Nordwestschweiz. Herzlichen Dank an dieser Stelle an alle, sie haben neben dem Berufsalltag Zeit gefunden, ihre Gedanken und Erfahrungen niederzuschreiben.

**Liebe Leserin und lieber Leser, lassen Sie sich durch das Buch inspirieren!**

# Digital Business Development – Die Agilität des digitalen Zeitalters managen

## 2

Dino Schwaferts

### Zusammenfassung

Wir sehen, dass sich mit dem Übergang in das digitale Zeitalter die Lebensweise und damit auch die Nachfrage der Kunden ändern. Wir sehen auch, dass die Digitalisierung die Unternehmensformen, den Führungsanspruch und die unternehmerischen Risiken ändert. In der Summe der derzeitigen Veränderungen entsteht so eine Komplexität, die für Unternehmen oft schwer zu greifen ist.

Dieser Beitrag bringt die Veränderungen auf den Punkt, zeigt die Zusammenhänge auf und hilft den Unternehmen so, ihre Weichen so zu stellen, dass sie in der digitalen Zukunft agil sein können, aber auch gleichzeitig sattelfest bleiben.

## 2.1 Business Development im digitalen Zeitalter

Vielleicht fragen wir uns, was denn an „Business Development“ neu ist. Warum soll dieses Thema plötzlich so anders sein, nur weil wir das Modewort „Digital“ vorangestellt haben?

Wir könnten die Frage vielleicht ganz einfach mit „nichts“ beantworten. Vielleicht ist nichts anders. Vielleicht ist „Digital Business Development“ nichts anderes als das „Business Development“, das wir ja eigentlich immer schon hatten.

Aber warum sprechen dann derzeit so viele über disruptive Gefahren für Unternehmen bzw. deren Geschäftsmodelle? Und warum sprechen gleichzeitig so viele über fantastische Chancen? Schauen wir uns also einmal an, was sich derzeit alles ändert und welche Auswirkungen das auf das Business Development hat.

---

D. Schwaferts (✉)

Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten, Schweiz

E-Mail: [dino.schwaferts@fnw.ch](mailto:dino.schwaferts@fnw.ch)

„Humanity will change more the next 20 years than in all of human history.“

Eine Aussage von Gerd Leonhard (2019). Gerd Leonhard ist Futurist. Nun müssen Futuristen ja nicht zwingend auch Recht haben und deren Aussagen müssen auch nicht immer wissenschaftlich abgesichert sein. Eine wissenschaftliche Absicherung einer solchen Aussage dürfte auch allgemein eher schwierig sein. Aber die Anzeichen, die wir derzeit wahrnehmen, deuten auf jeden Fall auf Veränderungen unseres Lebensumfeldes und unserer Wertvorstellungen hin:

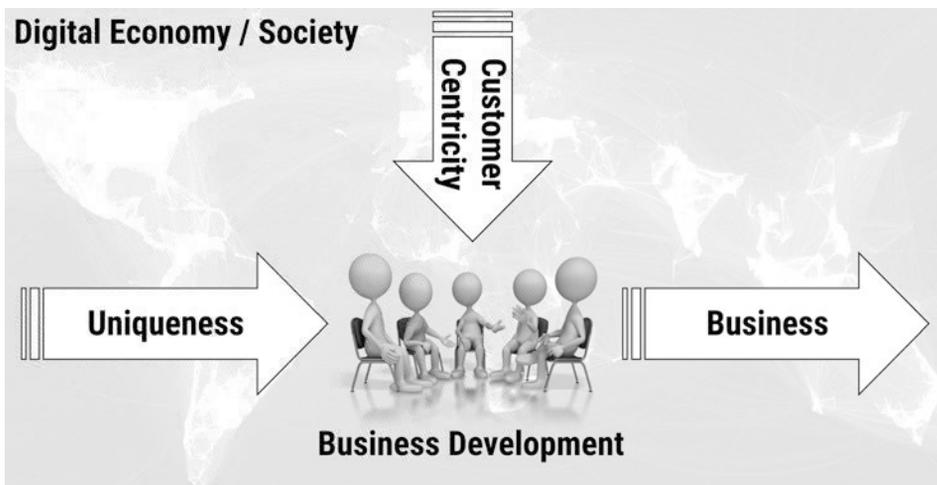
- Kinder wachsen bereits mit digitalen Spielen auf, die geeignet sind, Wertvorstellungen und Idealbilder zu vermitteln. Bereits 2012 wies Manfred Spitzer mit „Digitale Demenz: Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen“ auf die Gefahr von Gedächtnis-, Aufmerksamkeits- und Konzentrationsstörungen sowie einer emotionalen Verflachung und allgemeinen Abstumpfung hin (Spitzer 2012).
- In sozialen Medien werden Freundschaften generiert, deren Freundschaftsbild und -umfang deutlich von dem abweicht, was wir bisher kannten. Auch Cyber-Mobbing ist ein Phänomen, das wir bisher nicht kannten, das aber spätestens seit dem Fall „Amanda Todd“ ernst genommen wird (Mitic 2019).
- Die Digitalisierung hält immer stärkeren Einzug in den Gesundheitsbereich. Die jüngste Veröffentlichung der Apple Watch mit EKG-Funktion ist hier nur eines von vielen Beispielen. Der gesamte e-Health-Bereich beeinflusst natürlich die Lebensqualität der Menschen, die Lebenserwartung und somit auch das Konsumverhalten.
- Im November 2018 sollen in China Lulu und Nana, die ersten genmanipulierten Babys geboren worden sein (Lehming 2019). Sie sollen durch die Genmanipulation resistenter gegen HIV und andere Krankheiten sein. Wir wissen zwar noch nicht, ob sich dies bestätigt, aber mit der Genmanipulation an Menschen ist nun ein Tabu durchbrochen worden, dessen Reichweite wir heute nur sehr schwer einschätzen können. Was wird die nächste Genmanipulation sein? Menschen ohne Schmerzempfinden? Menschen mit höherer Intelligenz?

Vermutlich könnte diese Liste noch lange weitergeführt werden. Aber alleine diese wenigen Punkte belegen bereits, dass wir derzeit sehr deutliche Veränderungen in unserem Gesellschaftsbild erleben, die natürlich auch die Nachfrage und das Kaufverhalten beeinflussen.

Stimmt es, dass wir uns im Übergang in das digitale Zeitalter befinden? Hierzu gibt es viele Meinungen. Aber wir möchten an dieser Stelle keine philosophische Diskussion zu den Epochen der Menschheitsgeschichte beginnen. Greifen wir einfach nur mal ein paar Aspekte auf, die wir mit der Industrialisierung in Verbindung bringen, zum Beispiel die Bedeutung der Massenproduktion. Standardisierung und Massenproduktion begleiten uns durch das gesamte Industriezeitalter. Die Kunden haben beides akzeptiert und freuen sich über günstige Preise – und das Management hat es akzeptiert und beispielsweise unter „Economies of Scale“ in ihre Konzepte eingebaut. Die Bedeutung von

Standardisierung und Massenproduktion soll an dieser Stelle keineswegs geschmälert werden, aber es gibt jetzt ergänzend hierzu eben die Möglichkeit, mit cyberphysischen Systemen (Industrie 4.0) eine kundenspezifische Produktion umzusetzen, die die wirtschaftlichen Vorteile einer Massenproduktion mit den Vorteilen eines kundenspezifischen Produkts kombiniert. Darüber hinaus können wir heute auch mit Hilfe von Big Data den Kunden bei der Erstellung kundenindividueller Produkte und Services weit entgegenkommen. Warum sollten wir darauf verzichten? Und dabei sind die gerade erwähnten Beispiele, Industrie 4.0 und Big Data, nur zwei der digitalen Möglichkeiten, die derzeit scheinbar grenzenlos und faszinierend unser Leben bereichern. Machen wir uns also Gedanken, wie wir unter diesen neuen Rahmenbedingungen nun zusätzliche (digitale) Geschäftsmodelle entwickeln können:

- Die Dynamik der derzeitigen Entwicklungen lässt Digital Business Development zu einer konstanten Aufgabe werden. Abb. 2.1 ist daher vor dem Hintergrund der Digital Economy und Digital Society dargestellt.
- Die Nachfrage und das Kaufverhalten wird alters- und zielgruppenspezifischer – gleichzeitig aber von einem Business Developer möglicherweise nicht ausreichend korrekt einschätzbar, sofern sich die Wertvorstellung bzw. Erwartungshaltung einer Zielgruppe nicht mit der eigenen deckt. Daher ist die Customer Centricity expliziter in das Digital Business Development zu verankern.
- Aufgrund der Unsicherheit der Entwicklungen müssen sich Unternehmen verstärkt darauf vorbereiten, dass sich ein prognostiziertes Business nicht mit der tatsächlichen Situation zum Zeitpunkt einer Produkteinführung deckt.



**Abb. 2.1** Digital Business Development. (Quelle: Eigene Darstellung)

- Die Digitalisierung unterstützt die Fokussierung auf die eigene Uniqueness. Im Hinblick auf eine unternehmensübergreifende Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit sollte Digital Business Development jeweils auf diese Uniqueness aufsetzen. Wir werden das in Abschn. 2.1.2 sowie Abschn. 2.2.3 dieses Beitrags erläutern.

Wie wir aus unternehmerischer Sicht auf diese Veränderungsgeschwindigkeit reagieren können, fasst die Abb. 2.1 zusammen.

Sehen wir uns mit den nächsten drei Abschnitten an, wie diese Abbildung zu verstehen ist.

### 2.1.1 Kundenzentrierung

„You’ve got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can’t start with the technology and try to figure out where you’re going to sell it.“  
(Steve Jobs, May 1997, World Wide Developers Conference)

Wir teilen diese Aussage von Steve Jobs. Und wir fügen noch hinzu, dass sich die Bedeutung dieser Aussage seit 1997 nochmals signifikant verstärkt hat. Denn:

- A) Wie Gerd Leonhard sagte, nehmen wir derzeit weitreichende Veränderungen in den Lebensumfeldern und den Wertvorstellungen wahr. Hier den Anschluss nicht zu verlieren, wird zu einer steigenden Herausforderung.
- B) Die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft erleichtert es Unternehmen, Kunden zu steuern. Erlaubt die Digitalisierung beispielsweise eine individuelle, personenbezogene Ansprache, können Empfehlungen mit den Erkenntnissen eines Personenprofils optimiert werden.  
Die Geschäftsmodelle von Google oder Facebook basieren hierauf. Aber auch in China sehen wir mit Baidu oder WeChat analoge Erfolgsstorys.
- C) Die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft erleichtert es Unternehmen, Kunden zu „besitzen“. Erlaubt die Digitalisierung beispielsweise den Aufbau eines Zugehörigkeitsgefühls zu einer Gemeinschaft, kann erreicht werden, dass dieser Kunde seine Bedürfnisbefriedigung zuerst innerhalb dieser Gemeinschaft sucht, bevor er sich auf dem weiteren Markt erkundigt. Ein schönes Beispiel hierzu sehen wir bei Max Fashion. Max Fashion ist eine Mode-Marke, die 2016 Max Design Awards, Max Elite Model Look, und Max Influencer Marketing gründete. In dieser Kombination ist es Max Fashion möglich, Kunden als Prosumer frühzeitig und langfristig an die Marke zu binden und sich sogar mit der Marke zu identifizieren.
- D) Durch die Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft kann sich der für ein Unternehmen relevante Kunde ändern. Erlaubt die Digitalisierung beispielsweise die Gewinnung von Nutzungsdaten der Produkthanwender, kann der Verkauf dieser Daten eine ergänzende Kundengruppe erschließen. Erlaubt die Digitalisierung

das Übergehen eines Partners oder Kunden in der Wertschöpfungskette, können sich ebenfalls ergänzende Kundengruppen erschließen.

E) Die Erwartungen und Wertvorstellungen der Kunden können sich sehr schnell entwickeln. So meinte Henry Ford seinerzeit: „Ich möchte ein Auto für die ganze Gesellschaft bauen.“ (Henry Ford 2019). Henry Ford kannte seinen Kunden. Er musste niemanden fragen. „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ (Henry Ford 2019). Was vor 100 Jahren mit der Entstehung der industriellen Massenproduktion funktionierte, ist heute nicht mehr selbstverständlich. Kunden erwarten meist spezifische Lösungen und werden dorthin gehen, wo ihnen ihr Produkt individualisiert angeboten wird.

Die Bedeutung der Kundenzentrierung im digitalen Zeitalter dürfte also unstrittig sein. Die Schwierigkeit besteht vielmehr darin, die Kundenerwartung zu erkennen und korrekt umzusetzen – zumal die derzeitigen Entscheidungsträger oft noch in der klassischen (industriellen) Denkweise verankert sind. In diesen Fällen ist es hilfreich, das Business Development auf ein Team zu übertragen, sofern mindestens ein Teammitglied die zu befriedigende Kundenerwartung sieht und versteht.

## 2.1.2 Uniqueness im Wertschöpfungsbeitrag

Theoretisch könnte es doch so einfach sein: Ein Business-Development-Team erkennt eine zu befriedigende Kundenerwartung und leitet ein Geschäftsmodell ab, wie diese Kundenerwartung mit den Möglichkeiten des Unternehmens befriedigt werden kann.

Aber ganz so einfach macht es uns das digitale Zeitalter leider doch nicht.

„Digital disruption will wipe out 40% of Fortune 500 firms in next 10 years.“ (Rossi 2019)

Für diese Prognose mag es viele Gründe geben. Einen Grund haben wir bereits angesprochen: Die sehr dynamische Veränderung des Umfelds und damit der Kundenerwartung. Greifen wir nun einen weiteren Punkt auf: Die Frage, ob denn unser Unternehmensbild, das wir aus dem Industriezeitalter kennen und heute noch als normal und gegeben ansehen, für das digitale Zeitalter noch Gültigkeit hat.

1937 beschrieb Ronald Coase in seinem Artikel „The Nature of Firms“ die Transaktionskostentheorie. Diese gilt heute noch als ein Erklärungsmodell für die Existenz und Form von Unternehmen (z. B. Formaini und Siems 2019). Im Zentrum steht dabei die Frage, ob eine bestimmte Aktivität günstiger in einem Unternehmen abgewickelt oder über den Markt bezogen wird. Sollte eine bestimmte Aktivität über den Markt bezogen werden, können möglicherweise neben dem Preis für diese Aktivität bzw. neben den Produktionskosten auch noch weitere Kosten anfallen, in Form von Such-/Anbahnungskosten, Verhandlungs-/Entscheidungs-/Vereinbarungskosten, Informations-/Durchsetzungs-/Abwicklungskosten, Absicherungs-/Kontrollkosten, sowie Anpassungs-/Zurechnungs-/Beendigungskosten. Sollte eine bestimmte Aktivität innerbetrieblich

abgewickelt werden, können diese genannten Kosten (Transaktionskosten) voraussichtlich reduziert werden, dafür kommen Organisationskosten hinzu, die auch das Auslastungsrisiko von Mitarbeitern bewerten.

An dem Punkt, an dem sich die Kosten einer Marktabwicklung und die Kosten einer innerbetrieblichen Abwicklung die Waage halten, sollte aus Kostengesichtspunkten die Unternehmensgrenze gesehen werden. Das heißt, überwiegen die Kosten einer Marktabwicklung, sollten für diese Aktivität Mitarbeiter eingestellt werden und das Unternehmen wird größer. Überwiegen jedoch die Kosten einer innerbetrieblichen Abwicklung, sollte diese Aktivität aus Kostengründen über den Markt bezogen werden, das heißt, das Unternehmen wäre dann um diese Aktivität/diese Mitarbeiter kleiner.

Wir wissen, dass die Digitalisierung die Effizienz und Kosten unternehmerischer Prozesse unterstützt. Wir wissen auch, dass die Entwicklung dieser Möglichkeiten sehr dynamisch ist. Aber hinterfragen wir in der gleichen Dynamik auch regelmäßig die Transaktionskosten und damit eine mögliche Reduktion der Unternehmensgröße?

Gestärkt wird die Notwendigkeit, die Unternehmensgröße zu hinterfragen, von weiteren Aspekten, die durch die Digitalisierung begünstigt werden:

- Flexibilität/Agilität

„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the most responsive to change.“ (Charles Darwin, On the Origin of Species, John Murray, 24 November 1859)

Je kleiner eine Organisation ist, desto flexibler und agiler kann sie reagieren. Da der Übergang in die Digitale Wirtschaft sehr dynamisch erfolgt, gewinnt auch die Agilität der Unternehmen an Bedeutung.

- Standardisierungen in der Kommunikation und Kollaboration

Standardisierungen unterstützen nicht nur die Kommunikation, beispielsweise über das Internet, sondern auch die Kollaboration, beispielsweise via BPaaS über die Cloud.

- Risikodiversifikation

Digital Business Development ist aus den bereits erwähnten Gründen mit Unsicherheit verbunden. Die Entwicklungen sind sehr dynamisch, die Kundenakzeptanz ist nur schwer prognostizierbar und die Konkurrenz ist nicht „afraid to fail“ (Carroll 2019). Eine Auslagerung dedizierter Business-Development-Überlegungen auf rechtlich eigenständige Einheiten kann daher das Risiko-Handling unterstützen.

- System-Strukturen

Der Gefahr, dass sich rechtlich eigenständige Einheiten von einer Muttergesellschaft abwenden, kann auch durch digitale Bindungen und Abhängigkeiten entgegengewirkt werden, wie beispielsweise Daten-Hoheiten oder Verhaltens-/Loyalitätsbewertungen.

Es gibt also neben der Begründung über die veränderten Transaktionskosten noch weitere Gründe, warum Unternehmen im Zug ihrer Digitalen Transformation ihre Unternehmensgröße regelmäßig hinterfragen sollten. Wenn ein Unternehmen also keine triftige Begründung findet, warum denn alle Wertschöpfungskomponenten im eigenen Haus erbracht werden sollen, dann könnte es sinnvoller sein, sich nur auf diejenigen Wertschöpfungskomponenten zu beschränken, bei denen ein Unternehmen eine Uniqueness beisteuert und alle Bereiche, in denen es keine Uniqueness besitzt, von einem Partner bezieht, der diesen Part besser oder/und günstiger beisteuern kann.

Versuchen wir, die soeben aufgeworfene Frage nach der Zuordnung von Wertschöpfungsbereichen zu strukturieren. Aus dem Industriezeitalter kennen wir beispielsweise noch Porters Beschreibung der Wertschöpfungskette: „Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird.“ (Porter 1985). Wir sehen dies in Abb. 2.2 beispielhaft für zwei Unternehmen dargestellt.

Lösen wir uns nun von dem Gedanken, dass diese Wertschöpfungskette innerhalb nur eines Unternehmens liegen wird. In Abb. 2.2 haben wir schematisiert zwei Unternehmen dargestellt, die nach der Sichtweise des Industriezeitalters beispielsweise in einer Lieferkette zusammenarbeiten. Sie sind dort „Company-A“ und „Company-B“ genannt. Nach den oben genannten Gründen unterstützt das digitale Zeitalter eine Reduzierung der Unternehmensgröße auf die in der Abbildung schematisiert dargestellten kleineren Unternehmen. Die gepunktete Linie repräsentiert in dieser Darstellung eine

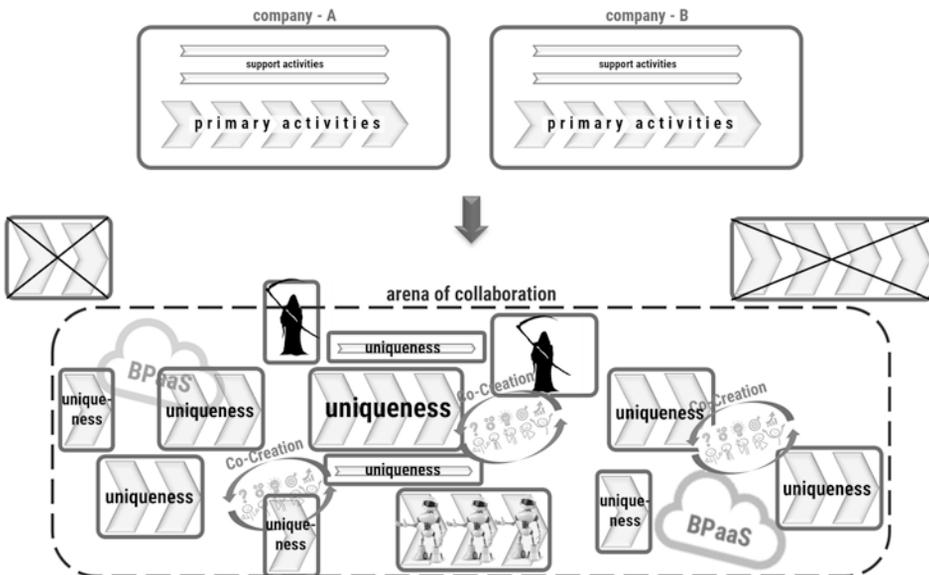


Abb. 2.2 Focus on Uniqueness. (Quelle: Eigene Darstellung)