

# Kapitel 1: DIE WELT HAT SICH VERÄNDERT

## Das Ende von Business as usual

Brian Solis, Principal Analyst bei der Altimeter Group<sup>1</sup>, hält in *The End of Business As Usual* unmissverständlich fest: «**Let us say that again: Technology has changed everything about how people communicate, connect, and decide.**»

Die Idee der Vernetzung der Menschen kursiert schon lange. Entgegen der offiziellen Geschichte kommt der Grundgedanke von Facebook nicht aus Harvard oder dem Silicon Valley<sup>2</sup>. Bereits 1929 beschrieb der ungarische Autor Frigyes Karinthy in einer Kurzgeschichte *Láncszemek* eine Welt, in der alle Menschen durch eine Reihe von Freunden miteinander verbunden sind. Interessanterweise kam er zum Schluss, dass diese Verbindung nicht mehr als sechs Stufen benötigt. Diese Theorie wurde immer wieder untersucht<sup>3</sup>.

Die technologische Entwicklung hat diese Vernetzung der Menschen und Unternehmen heute möglich gemacht und ist zur Realität geworden. Sie verändert nicht nur die Kommunikation der Menschen untereinander, sondern auch die Art und Weise, wie Unternehmen wirtschaftlich tätig sind. Die nächste auf uns wartende Entwicklung wird sein, dass nicht nur Menschen untereinander vernetzt sind, sondern auch Dinge (Internet of Things, IoT). Erste Anwendungen sind bereits vorhanden.

Diese Veränderungen machen auch vor Unternehmen jeglicher Größe nicht Halt. Business as usual ist keine annehmbare Option mehr, will man als Unternehmen weiterhin am Markt bestehen.

Die heute fast grenzenlos vorhandene Technologie beeinflusst Unternehmen und Konsumenten in fünf Bereichen<sup>4</sup>.

- Technologie verändert die Art und Weise, wie wir uns mit Kunden austauschen und Mehrwert generieren.
- Technologie verändert unsere Wahrnehmung gegenüber Mitbewerbern.
- Technologie hat uns alle, in Bezug auf unsere Wahrnehmung was Daten anbetrifft, drastisch beeinflusst und verändert.

- Technologie verändert auch drastisch die Art und Weise, wie Unternehmen mit dem Thema Innovation umgehen.
- Schlussendlich zwingen uns die technischen (vorhandenen und zukünftigen) Möglichkeiten, das Schaffen von Mehrwert für Kunden und Unternehmen aus einem komplett anderen Blickwinkel zu betrachten.

Was ist nun derart anders geworden, dass wir die vertrauten Pfade des Business as usual verlassen müssen?

### **Bereich: KUNDEN**

Bislang wurden Kunden als eine einzige große Gruppe (*mass market*) betrachtet. Kommunikation wurde an die Kunden versandt, man kann es schon fast als Broadcasting bezeichnen. Die Firma war der Haupteinflussnehmer und nutzte das Marketing hauptsächlich, um Kunden zu «überzeugen», dass sie wieder kaufen sollten. Mehrwert war eher eine Einbahnstraße, nämlich in Richtung Firma. Es herrschte das Prinzip *economies (firm) of scale*.

Neu müssen wir Kunden als dynamische Netzwerke betrachten. Kommunikation erfolgt stets in beiden Richtungen. Kunden nehmen immer mehr und stärker direkt Einfluss auf das Geschehen. Marketing hat hauptsächlich zum Ziel, den Kunden für den Kauf zu inspirieren, seine Loyalität zu stärken und vor allem eine Weiterempfehlung zu erwirken. Die Geschäftsbeziehung beruht auf dem Prinzip des reziproken Mehrwerts. Es herrscht zunehmend das Prinzip *economies of (customer) value*.

### **Bereich: WETTBEWERB**

Der Wettbewerb fand lange Zeit in klar definierten Märkten und Industrien statt. Es wurde klar zwischen Partnern und Rivalen unterschieden. Konkurrenz war (fast) immer ein Nullsummenspiel. Die hauptsächlichsten Wettbewerbsvorteile verblieben im Unternehmen. Die Produktentwicklung zielte darauf ab, Alleinstellungsmerkmale in Bezug auf Umfang und Nutzen herauszuarbeiten. In jedem Markt gab es einige wenige dominante Mitbewerber.

Neu müssen wir uns mit Wettbewerb auf verschiedenen, fließenden Märkten befassen. Die Abgrenzung zwischen Partnern und Konkurrenten ist verschwommener. Konkurrenten können in Schlüsselbereichen auch kooperieren. Wettbewerbsvorteile werden mit dem Netzwerk geteilt. Es gibt immer mehr Plattformen, auf denen sich

Partner zusammenschließen – mit dem Ziel, Mehrwert auszutauschen. Aufgrund der vorherrschenden Netzwerk-Effekte gilt immer mehr das Prinzip *the winner takes all*.

### **Bereich: DATEN**

Lange war es teuer und aufwendig, Daten im Unternehmen zu generieren. Ihre Speicherung und gesamte Bewirtschaftung war eine große Herausforderung. Unternehmen nutzten grundsätzlich nur strukturierte Daten, die mehrheitlich in operativen Silos bewirtschaftet und als Werkzeuge zur Optimierung von Prozessen betrachtet wurden.

Neu müssen wir uns damit beschäftigen, dass Daten ständig und überall generiert werden. Die Herausforderung liegt immer darin, Daten in Mehrwert generierende Informationen umzuwandeln. Die Bedeutung der unstrukturierten Daten nimmt zu. Ihr Wert liegt immer mehr in ihrer Verknüpfung über die Silos hinweg. Daten sind immaterielle Werte, um Mehrwert zu schaffen.

### **Bereich: INNOVATION**

Entscheidungen wurden bisher fast immer aufgrund von Intuition und Seniorität gefällt. Das Testen von Ideen war teuer, langsam und umständlich. Experimente wurden unregelmäßig und von Experten durchgeführt. Die Herausforderung der Innovation lag darin, die richtige Lösung zu finden. Fehlleistungen/Fehler wurden mit allen Mitteln vermieden. Der Hauptfokus lag auf dem Endprodukt.

Neu werden Entscheidungen immer mehr aufgrund von Tests und deren Validierungen gefällt. Das Testen von Ideen ist günstig, schnell und einfach. Experimente werden ständig von allen durchgeführt. Die Herausforderung der Innovation liegt darin, das richtige Problem zu lösen. Aus Fehlern wird frühzeitig und möglichst kostengünstig gelernt. Der Hauptfokus liegt auf einem *Minimum Viable Prototype* (einem minimalen funktionsfähigen Prototyp) und den auf den Launch folgenden Iterationen.

### **Bereich: MEHRWERT**

Bisher wurde die Value Proposition (das Wert- bzw. Nutzenversprechen) durch die entsprechende Industrie definiert. Das Unternehmen konzentrierte sich darauf, seine

Value Proposition am Markt anzubieten und das entsprechende Businessmodell kontinuierlich zu verbessern. Beurteilt wurden die Dinge immer in Bezug auf die Frage: Wie tangiert dies mein gegenwärtiges Geschäft?. Markterfolg förderte eine gewisse Selbstzufriedenheit.

Neu wird die Value Proposition immer stärker durch die sich verändernden Kundenbedürfnisse und -erwartungen getrieben. Es geht zunehmend darum, die nächste Gelegenheit eines Kundenmehrwertes zu entdecken. Es wird immer wichtiger, sich weiterzuentwickeln, bevor man dazu gezwungen wird, um dadurch an der Spitze zu bleiben. Beurteilt werden die Dinge zunehmend im Hinblick auf die Frage: Wie tangiert dies mein mögliches nächstes Business? Es gilt das Prinzip *only the paranoid survives*.

---

1. Solis, Brian. *The End of Business As Usual: Rewire the Way You Work to Succeed in the Consumer Revolution*. Hoboken: Wiley, 2012.

2. Hammersley, Ben. *Now for Then: How to Face the Digital Future Without Fear*. London: Hodder & Stoughton, 2013.

3. Div. Autoren, «Kleine-Welt-Phänomen (eng. *small-world experiment*)». Abgerufen unter [de.wikipedia.org/wiki/Kleine-Welt-Phänomen](https://de.wikipedia.org/wiki/Kleine-Welt-Phänomen) (20.12.2016)

4. Rogers, David L. *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business School, 2016.