

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand



Dr. Wolf-R. von der Fecht, von der Fecht LLP Rechtsanwälte & Steuerberater

von Dr. Wolf-R. von der Fecht

Wann haben Sie das letzte Mal eine Straßenkarte oder ein Wörterbuch in der Hand gehabt? Erinnern Sie sich noch an Musik-kassetten? Lesen Ihre Kinder Zeitung? Gehen Sie ohne Ihr Smartphone aus dem Haus? Die Beispiele zeigen, dass neue Technologien längst unseren Alltag tief durchdringen - hier die der Digitalisierung.

Was verbindet die an der Marktkapitalisierung gemessenen fünf wertvollsten Unternehmen der Welt miteinander, nämlich Apple (797 Mrd. USD), Google (654 Mrd. USD), Microsoft (488 Mrd. USD), Amazon (454 Mrd. USD) und Facebook (438 Mrd. USD)? Alle fünf US-amerikanischen Firmen beschäftigen sich mit digitalen Technologien. Nur die „Dinosaurier“ Apple und Microsoft befassen sich seit wenig mehr als 40 Jahren nicht nur mit Soft-, sondern auch mit Hardware. Die anderen sind reine Internet-Unternehmen und nicht älter als 25 Jahre, wie übrigens auch das wertvollste chinesische Unternehmen Tencent (298 Mrd. USD).

Zur Erinnerung: Die fünf wertvollsten Unternehmen des Jahres 2000 rangieren heute weiter hinten: General Electric inzwischen auf Platz 13, Exxon Mobil auf Platz 7, Pfizer auf Platz 21, Cisco Systems auf Platz 41 (!) und Wal Mart auf Platz 24.

Die Digitalisierung ist der Treiber unseres Informationszeitalters. Sie ist durch das Internet global, online und 24/7 angelegt. Die Markteintritts- und Distributionskosten sind niedrig. Sie fördert

technologische Fortschritte und ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Sie macht daher auch vor großen Adressen keinen Halt.

Digitale Innovationen führen allerdings nicht nur zu kontinuierlichen Fortschritten in einer sich allmählich entwickelnden Welt. Die rasanten und branchenübergreifenden Veränderungen haben teilweise geradezu disruptiven Charakter. Die Digitalkamera fegte z.B. ganze Industrien in der Foto-Film- und Medienbranche durcheinander. Der 3D-Drucker revolutioniert die Fertigung in den unterschiedlichsten Bereichen. Beispielsweise kommt Zahnersatz nicht mehr vom Zahn-techniker von nebenan oder aus Ungarn oder aus China. Ihren maßgeschneiderten Zahnarzt druckt ihr Zahnarzt inzwischen mit „Porzellan-Tinte“ auf seinem 3D-Drucker selber.

Revolutionäre neue Geschäftsmodelle wurden teilweise erst durch Peer2Peer-Internet-Plattformen ermöglicht, wie beispielsweise ein Anbieter für Unterkünfte ohne eigene Hotels (airbnb), oder das größte Taxiunternehmen ohne eigene Fahrzeuge (Uber).

Wie kann ich als Unternehmer auf der Höhe der Zeit bleiben?

Es sind zwei Aspekte, die der Unternehmer mehr denn je im Auge behalten muss:

- Die ständige Überprüfung des Geschäftsmodells und
- Die Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter, technologisch wachsam das Geschäftsmodell des Unternehmens *up to date* zu halten.

Hinsichtlich der Geschäftsmodelldimensionen müssen zu den vier Ws klare Antworten existieren. Wer ist unser Kunde? Was ist unser Nutzenversprechen an ihn? Wie ist unsere Wertschöpfungskette? Welchen Wert generiert unsere Ertragsmechanik? Diese „einfachen Wahrheiten“ müssen in der Internet-Welt eng beobachtet werden. Wer ist ernsthaft davon ausgegangen, dass ein Endkunde seine Schuhe bei Zalando bestellt und sich nicht viel lieber die Schuhe erst beim Einzelhändler ansieht und anprobiert?

Die ständige Marktbeobachtung sowie die Verfolgung und Umsetzung neuer Technologien muss in den Fokus des ganzen Unternehmens genommen werden. Dies darf nicht nur Sache des Chefs sein, oder der Abteilung Forschung und Entwicklung vorbehalten bleiben. Der Rundumblick gelingt am besten, wenn sich alle beteiligen. Das Verständnis für notwendige Veränderungen und die Eigenmotivation der Mitarbeiter wird gesteigert.

Mit diesem Rüstzeug kann sich jedes Unternehmen den neuen technischen Möglichkeiten und Herausforderungen stellen:

- Das **Internet der Dinge** eröffnet die Information und Steuerung von physischen und virtuellen Einheiten bzw. Gegenständen.
- Mit **Sensortechnik** können einzelne Einheiten u.a. auf Bewegungen anderer Einheiten oder Gegenstände regieren.
- Unter **Industrie 4.0** versteht man die digitale Vernetzung von Maschinen untereinander bis hin zu ganzen Fabriken.
- Mit dem **Internet der Werte** (blockchain) werden auch im Internet sichere Transaktionen ermöglicht.
- **Algorithmen und Künstliche Intelligenz** sind die inhaltlichen Kernelemente des digitalen Fortschritts. Alles, was sich wiederholt, lässt sich durch einen Algorithmus darstellen. Fälle außerhalb definierter Muster lassen sich mit Methoden der künstlichen Intelligenz lösen.
- **Big Data** kann zur Exploration der Kundendaten herangezogen werden.

Wir begleiten Sie gern bei der Suche nach Ihrem Geschäftsmodell der Zukunft.

www.vdf.eu

VON DER FECHT LLP
CREATING SUCCESS