

Die neuen digitalen Größen der letzten 2 Jahrzehnte sind zumeist nicht aus den etablierten Häusern der Branchen entstanden. Ob man ImmobilienScout24 betrachtet, wo vielleicht der Makler-Verband prädestiniert gewesen wäre, ob man Zalando anschaut, wo vielleicht Otto auf der Pole Position gestanden hätte oder ob man MyTaxi (heute FreeNow) betrachtet, hier hatte, sogar gesetzlich geregelt, die Taxi-Innung dem Markt quasi in der Tasche. Diese Liste lässt sich verlängern mit Check24, Trivago, FlixBus, myToys, Momox, Lieferando ...

Inhalte [Verbergen](#)

[Scheitern gehört heute zu Innovation](#)

[Ausdauer ist immer gefordert](#)

[Etablierte Konzerne: keine Innovations-Treiber](#)

[Wie kann ein Konzern denn innovativ sein?](#)

[Ein Modell der Märkte, das durch Digitalisierung entsteht](#)

[Top 7 Veränderungen, um Konzerne digital erfolgreich zu machen](#)

Schaut man tiefer in die Historie der erfolgreichen Digital-Player (und auch z.B. FlixBus mit vermeintlichem offline Geschäft ist nur erfolgreich durch ihre digitale Präsenz und durchoptimierten Geschäftsprozesse) wird interessanterweise deutlich, dass die Väter und Mütter dieser Unternehmen meist gar nicht aus der Branche kommen. Sie erkannten ein Defizit oder eine Chance, hatten eine Idee, wie das Modell anders laufen könne und begannen den Versuch. Das Ergebnis: Disruption = ein Markt funktioniert hinterher anders! Die etablierten Marktteilnehmer sind gezwungen sich zu verändern oder kommen teilweise sogar in eine Abhängigkeit.

Scheitern gehört heute zu Innovation

Wir schauen hier auf die erfolgreichen Fälle, die sogenannten Einhörner. Unternehmen, die diesen Disruptionsprozess erfolgreich umgesetzt haben. Natürlich gehen damit viele, viele Unternehmens-Versuche einher, die auf dem Weg gescheitert sind oder vielleicht als eine mittelmäßige, profitable Firma weiter existieren. Diese Namen kennt nur keiner. Es geistern hier Quoten von 7 : 2 : 1 herum: von 10 Startups scheitern 7, 2 werden wenigstens profitabel, eines erreicht seine ursprünglich angedachte Bestimmung. Auch diese Zahlen sind mit Vorsicht zu genießen, denn z.B. „nur profitabel“ zu werden bedeutet einen Prozess zu durchlaufen, der Stufen wie:

- „alles auf Wachstum“,
- „oh shit, läuft nicht so, wir verbrennen zu viel Geld“,
- „ah, hier gibt es noch Umsatz-Möglichkeiten“
- „argh, reicht auch nicht“

- „Mist, Kosten sparen und irgendwie noch an Geld kommen“
- „puh, profitabel“ oder „Hurra, die erste schwarze Null“

So oder so ähnlich geht es den „2“ von ursprünglich 10.

Das nur als erster Gedanken-Ausflug. Was da aber drin steckt ist essentiell wichtig für Konzerne, die an digitale Erfolge denken: **scheitern gehört zum Startup-Geschäft.**

Ausdauer ist immer gefordert

Ein genauerer Blick auf die digitalen Durchstarter verrät aber auch mehr als ein schlichtes: Er kam, sah und siegte. In den meisten Geschichten der heutigen Einhörner sind ähnliche Durststrecken zu erkennen in denen Kosten reduziert werden mussten, Finanzierungen wackelten und dann Phasen von harten Einschnitten folgten, die dann auch länger nachwirkten. Hier nenne ich keine Beispiele, um keine Betriebsgeheimnisse preis zu geben, aber es wird sich der ein oder andere in der Presse finden. Nichts desto trotz lässt sich hier ebenso etwas lernen: **Ausdauer ist eminent wichtig**, auch wenn die Vision passt.

Das Learning, dass die erfolgreichen digitalen Player branchenfremd sind, viele scheitern und auch die Erfolgreichen durchlaufen das ein oder andere Tal der Tränen, hilft uns ja noch kein Stück weiter. Also stellt sich die Frage:

Etablierte Konzerne: keine Innovations-Treiber

Stellen wir uns mal den Alltag eines sehr ertragreichen Konzerns vor: Der Vertrieb läuft und es werden hier uns da Möglichkeiten geprüft, wie man den ein oder anderen Prozentpunkt steigern kann. Die Produkte werden Stück für Stück ein wenig weiter entwickelt, es gibt ab und zu eine Neuauflage, die mindestens den Produktlebenszyklus älterer „Innovation“ abfedert und vielleicht auch ein wenig zur Steigerung beiträgt. Und nicht zu vergessen die Prozesskosten, gerade wenn wir über vierstellige Mitarbeiterzahlen oder mehr sprechen. Hier geht es um die Steigerung der Effizienz, Abläufe, IT-Unterstützung. Alles was manuelle und repetitive Tätigkeit einsparen kann und ein Stück weit beschleunigt. Und so werden jährlich gute Gewinne erzielt und Steigerungszahlen im ein- bis zweistelligen Prozentbereich realisiert. Resümee: Uns geht es gut.

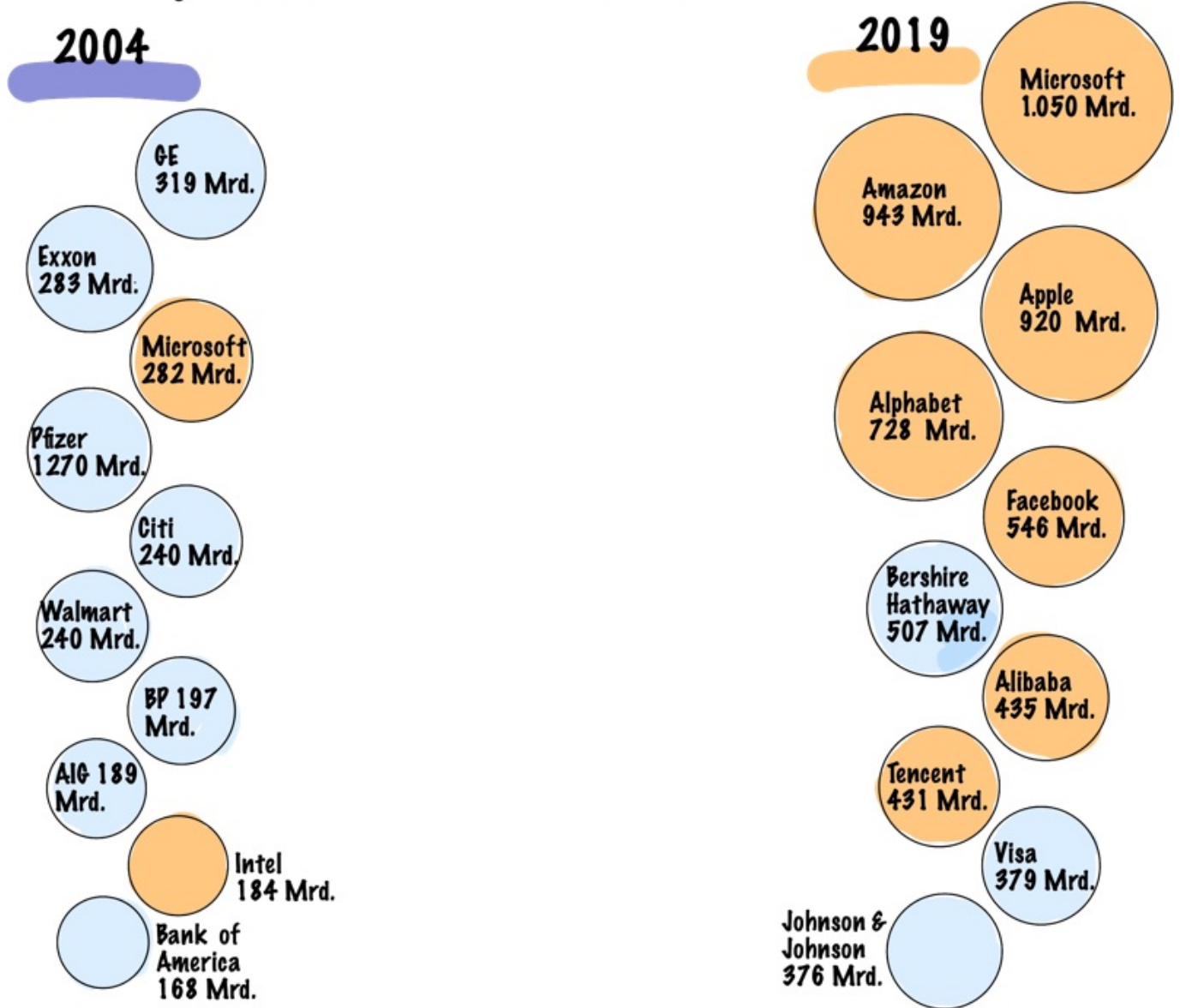
„Es gibt keine Dringlichkeit sich zu verändern, unser Modell funktioniert, da muss erstmal einer kommen und uns das nachmachen!“

- Eine gewisse menschliche Trägheit hindert uns

Der Trugschluss hierbei ist die unheimlich schnelle Entwicklung in der digitalen Welt. Wir verdoppeln unsere Rechenkapazität alle 1-2 Jahre. Damit einher geht die Verfügbarkeit von technischen Lösungen, immer einfacher und schneller. Ideen lassen sich heute um ein vielfaches kostensparender umsetzen als noch vor wenigen Jahren. Ich selbst habe vor 15 Jahre ein Projekt geleitet, bei dem für 5 Millionen Euro eine Internetplattform erstellt wurde. Heute würde ich ein Budget von 100.000 € ansetzen. Die reine Projektlaufzeit betrug damals 2 Jahre betragen hat und heute eher 2-4 Monate wäre.

Und genau diese Entwicklung lässt sich direkt an der Entwicklung der größten Unternehmen nach Marktkapitalisierung ablesen. Vergleichen wir die Top 10 aus dem Jahr 2004 mit den Top 10 aus dem Jahr 2019, finden wir vor 15 Jahren primär Unternehmen, die sich über viele Jahrzehnte hochgearbeitet haben: GE, Exxon, Pfizer, Citi Bank, Walmart, BP, AIG, Bank of America (8 von 10). „Heute“ allerdings primär Unternehmen, die eine Geschichte von 20 Jahren oder viel weniger haben (Amazon, Alphabet (Google), Facebook, Alibaba, Tencent (schon mal 50 %) oder die, die mit dem neuen Zeitalter groß geworden sind (Apple, Microsoft). Es sind also aus 8 „Klassikern“ nur noch einer geworden: Johnson & Johnson.

Top 10 teuerste Unternehmen



Landschaft der grössten Unternehmen 2004 vs. 2019 - etablierte Unternehmen scheitern -
Quelle:

<https://www.visualcapitalist.com/a-visual-history-of-the-largest-companies-by-market-cap-1999-today/>

Das bedeutet diese gefühlte Sicherheit unserer Marktposition und die damit einhergehende Trägheit ist eine große Gefahr, die wir erkennen und angehen sollten.

Der zweite wesentliche Aspekt, der Konzerne daran hindert die Startups von morgen zu

gründen liegt in der Funktionsweise der Unternehmensstrukturen. Wir finden eine vielschichtige Organisationsstruktur, die Verantwortlichkeiten sind verästelnd nach unten in die operativen Bereiche gegliedert. Jeder Bereich, jedes Team hat Ziele und soll zu Wachstum und Fortbestand beitragen. Gleichzeitig entstehen genau auf den untersten Ebenen, da wo Menschen am nächsten an Produkt, Markt, Kunden sind, die verrückten und innovativen Grundgedanken.

Wenn diese „Startup-Ideen“ jetzt aber die Hierarchie-Leiter hinauf wandern sollen konkurriert die eine Idee, die ein hohes Erfolgsrisiko bürgt (wir erinnern uns 1:10) mit einer anderen Idee, die relativ sicher eine Verbesserung um 7 % verspricht (wenn es schlecht läuft sind es aber immer noch 4 %). Das Risiko im 2. Fall ist also begrenzt und die Zielerreichung viel wahrscheinlicher. Und auf dem Organisations-Pfad nach oben, mit wiederholten Prüfungen und Aussortierungen, bleiben die risikoreichen Ansätze auf der Strecke. Das hat Christensen in seinem Buch „[The Innovators Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren](#)“ sehr plakativ beschrieben. Und es wird klar: es ist kein Problem der letzten zwei Jahrzehnte, sondern ein systemimmanentes Problem von etablierten Unternehmen.

Beide Aspekte: die wohlige Sicherheit der Marktposition, als auch die Filterwirkung von Unternehmenshierarchien sind zentrale Hemmnisse für innovative, neue Geschäftsmodelle von Konzernen. Und es ist deutlich: **es handelt sich um ein Kultur-Problem.**

Wie kann ein Konzern denn innovativ sein?

Es gibt ja durchaus Konzerne, die es schaffen Ihre Geschäftsmodelle umzustricken. Herausragend ist wohl die klassische Medien-Landschaft, ein vermeintlich totgesagtes Geschäftsmodell, in dem sich viele Unternehmen und Konzerne tummeln. Nun gibt es weltweit 2 Medienkonzerne, die es geschafft haben Ihre Aktivitäten zu verändern: Axel Springer und Schibsted (Norwegen). Beide haben frühzeitig erkannt, dass die klassischen Bereiche Ihre Wurzeln sind aber nicht das Wachstum von morgen ausmachen. Sie haben in Geschäftsmodelle investiert, die auf irgendeine Weise zu dem Ihrem passen, häufig geprägt von Anzeigenmodellen und Werbung. Axel Springer hat in vielen Fällen die Strategie gewählt die akquirierten Startups weiter als „Speed Boote“ laufen zu lassen und nur eine lose Konzernanbindung umgesetzt. Schibsted hat die akquirierten Startups in einer digitalen Einheit gebündelt und versucht im Rahmen dessen etwas mehr Synergien zu heben. Gemein haben diese beiden Ansätze: die neuen, digitalen Einheiten haben die Freiheit behalten schnell in der Umsetzung und Anpassung zu sein. Und das ist ein elementares Element für erfolgreiche Digital-Ansätze:

- schnell ausprobieren können,
- kurze Entscheidungswege und zu
- akzeptieren, dass ausprobieren eine hohe Fehlerquote hat und
- jeder Fehlversuch die Firma an Wissen reicher macht.

Das beschreibt eine fundamental von typischen Konzernen abweichende Unternehmenskultur. Aber die Frage war ja insbesondere, wie können Konzerne in der digitalen Welt erfolgreich sein? In den obigen Beispielen haben wir einen Weg gesehen:

1. **Merger & Acquisition**

Natürlich gibt es weitere Ansatzpunkt, die sich auch koppeln lassen. Viele Unternehmen gründen

- **Startup-Inkubatoren.**

Hier werden Gründer eingeladen, die im weitesten Sinne Ideen im Marktumfeld des Konzernes haben und mit Ressourcen unterstützt. Sei es mit Bürofläche, Geld oder anderen Ressourcen. Teilweise um einfach zu erkennen, was sich im Markt so tut, Vorkauf-Optionen oder gegen echte Beteiligungen.

- **Co-Working-Angebote**

Das nenne ich dann gerne „Inkubator-light“. Eine für beide Seiten sehr unverbindliche Art und Weise und gleichzeitig liegt da auch ein Stück das Problem. Leicht fördert ein Konzern so ein Startup und im nächsten Augenblick geht es an einen Wettbewerber.

- **VC Beteiligungen**

Andere Konzerne haben eigene Venture-Kapital Einheiten, die den Markt „scouten“ und in Geschäftsmodelle der Zukunft Ihres Unternehmens investieren. Damit sichern sie sich Einblicke und haben „den berühmten Fuß in der Tür“, falls es ein Erfolg wird.

Die Wunschvorstellung ist es meistens dennoch aus der eigenen DNA heraus Geschäftsmodelle zu erdenken und zum Fliegen zu bringen. Und mit dem Wissen über Markt, Produkt und Kunden wäre ein etabliertes Unternehmen auch faktisch prädestiniert dazu. Neben diesen Vorteilen verfügt jedes bereits lange existierende Unternehmen über Daten, der Goldstaub unserer Zeit. Daten aus denen Trends, Kundenwünsche, Kosten- und Umsatztreiber zu entnehmen sind. Das ist ein Schatz, den kein neu gegründetes Unternehmen hat. Aber: heute ist dieser Schatz durch schnelle Interaktionszyklen mit dem

Markt durchaus zügig aufzubauen!

Ein Modell der Märkte, das durch Digitalisierung entsteht

Hier hilft die klassische Sicht einer Unternehmensstruktur: Marketing, Vertrieb, Operation

Verstehen wir Marketing um Aufmerksamkeit von Kunden zu gewinnen, Vertrieb als den Vertragsabschluss/die Transaktion und Operations als die Erfüllung der Leistung/Lieferung. Diese drei Bereiche zerfallen durch [Digitalisierung](#) in separate, horizontale Schichten.

Ein schönes Beispiel hierfür ist die Mietwagen-Branche: Ich gehe auf Check24 und vergleiche verfügbare Angebote, dann schließe ich den Vertrag mit einem anderen Unternehmen ab. Wenn ich dann am Flughafen meinen Wagen abholen will, muss ich mir in den Unterlagen erstmal den wirklichen Vermieter (Avis, Sixt, ...) heraussuchen, um mein Auto zu bekommen. Und dieser Zerfall der Kette hat in vielen Branchen bereits stattgefunden oder findet auf die ein oder andere Weise gerade statt.

Marketing

Der Konsument (B2B wie B2C) wird durch die digital verfügbaren Informationen mündiger. Es ist kein Verkäufer mehr, der eine Produktauswahl erklärt und der Konsument dann hieraus auswählt. Nein, der Konsument hat ganz klar eigene Vorstellungen von seinen Bedürfnissen, kann online alle verfügbaren Produkte vergleichen und ist für seine spezifische Problemstellung dadurch auch oft viel besser im Bilde als ein geschulter Verkäufer selbst, der eher viele Produkte des eigenen Unternehmens im Detail kennt.

Das wurde erzeugt durch die Verfügbarkeit von Suchmaschinen, Vergleichsportalen vielen Test-Seiten und Erfahrungsinformationen. Gleichzeitig werden damit auch die großen Plattformen die primären Lead Generatoren für Unternehmen. Es bedeutet da zu sein, wo der potenzielle Kunde ist und die eigene Produktwelt sowie Darstellung so zu formen, dass die Konkurrenz hinter einem steht.

Einen Weg zu finden, in der heutigen Plattformwelt zu überleben.

Das heißt nicht, dass ein Unternehmen durch eigenes Marketing keine Kunden mehr generiert. Das eigene Marketing bedeutet aber ebenfalls nicht, dass Kunden selbstverständlich beim nächsten Kauf wieder zurückkehren. Amazon ist vermutlich jedem

regelmäßigen online-Käufer ein Begriff. Das Unternehmen verlässt sich aber mit Nichten auf die Bekanntheit der Marke, sondern investiert zweistellige Milliardenbeträge jährlich in online Werbung: Amazon ist immer da, wo der nächste Käufer sein könnte - auch um Bestandskunden immer wieder abzuholen.

Vertrieb

Vertrieb hatten wir als Vertragsabschluss definiert, der in der digitalen Welt online erfolgt. Manche Unternehmen decken ausschließlich diese Schicht ab. Der bekannteste Spieler in dieser Marktplatz-Schicht ist wohl ebay. Keine eigenen Waren, keine eigenen Käufer, nur Vertragsabschluss. Die klare Herausforderung ist, wie komme ich an meine neuen Verträge online? Stelle ich eine Buchungsmöglichkeit zur Verfügung oder bin ich vielleicht der, der diese Möglichkeit für viele in meiner Branche zur Verfügung stellt - also bin ich Teilnehmer des Marktplatzes oder stelle ich den Marktplatz?

Operations

Die Schicht für Unternehmen, die am Ende das Produkt liefern, etwas Anfassbares, eine Dienstleistung. Hier ist meist eine Kombination mit einem ortsgebundenen Service vorhanden. Ein Teil den eine digitale Firma, die vielleicht noch international agiert, nicht liefern kann. Hier liegt also der Startpunkt für klassische Unternehmen, die Stärke aus der Vergangenheit und die Herausforderung den klaren USP (Alleinstellungsmerkmal) als Vor-Ort-Präsenz, bestes Produkt etc. zu finden.

Wenn man nochmal den Kreis zu Marketing schließen möchte und den Effekt, dass der Verbraucher mündig wird, dann wird auch schnell klar, dass das beste Produkt siegt. Marke wird unwichtiger und die Handtasche aus China steht bei Amazon direkt unter der von Louis Vuitton, wenn sie genauso schick aussieht und entsprechend positive Reviews hat, wird die Marke immer unwichtiger. Auch das ist, wie alles nicht von heute auf morgen so und auch nicht komplett schwarz oder weiss, sondern ein Trend, mit dem wir uns befassen müssen.

Es heißt also zu verstehen, welche Plattformen gibt es in meinem Markt und wie kann ich mich hier platzieren? Wie finden die Abschlüsse statt und wo ist mein Zugang? Welches Produkt habe ich und wie kann ich es darstellen?

Strategisch stellt sich dann die Frage: **Welche Schichten will ich abbilden?**

Und egal zu welcher Antwort man kommt: auch Unternehmen, die sich für alle drei Ebenen

entscheiden, versuchen Geschäft bei konkurrierenden Plattformen zu generieren. Also auch Amazon integriert seine Produkte bei Idealo.

Nur Ebene 1:

Die Autovermieter dieser Welt haben sich entschieden primär die Operations-Ebene abzudecken.

Ebene 1 und 2:

Mehrere Immobilien-Kreditgeber haben sich entschieden einen Booking- oder Lead-Engine bei ImmobilienScout24 zu integrieren

Vollumfänglich

Otto hat sich entschieden gegen Amazon anzutreten und auf allen drei Ebenen sehr aktiv zu sein (auch Otto integriert andere Händler und agiert als Plattform)

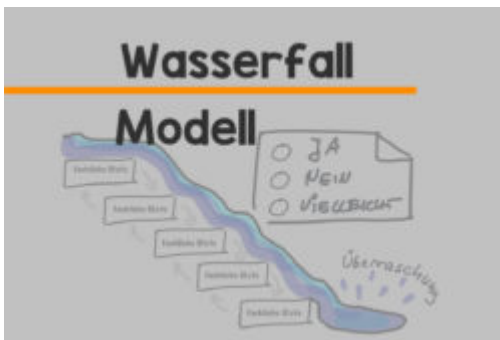
Weiterführende Artikel



[Value Proposition Canvas](#)



Product Owner



Wasserfallmodell

Top 7 Veränderungen, um Konzerne digital erfolgreich zu machen

Benötigte Zeit: 5 Minuten.

Digitale Transformation von Unternehmen

1. **Mind Set**

Ablegen von falsch verstandener Sicherheit durch eine starke Marktposition

2. **Innovationsoffen**

Raum gewähren für innovative Ideen bottom-up, also das Filtern durch die Hierarchie verhindern

3. **Mut**

Risiko affin in moderne Ideen zu investieren und dabei

4. **Fehlerkultur**

eine Fehlerkultur etablieren, die jeden „Fehler“ als Unternehmenswert wahrnimmt.

5. **Schnelle Lernzyklen**

Zu lernen, wie man schnell Feedback vom Markt bekommt, um mit einem Budget möglichst viele Ideen auszuprobieren.

6. **Kundenfokus und USP**

Klarheit zu erlangen: welches ist mein heutiger USP und auf welchen Ebenen der horizontalen Marktteilung möchte ich zukünftig mitspielen.

7. **Startup-Strategie festlegen**

Und eine oder mehrere Strategien zu wählen, wie das umgesetzt wird (M&A, Inkubation, intern, ...)

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.9 / 5. Anzahl Bewertungen: 17

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)