



Trägt Ihr Geschäftsmodell in der Welt nach Corona?

Fabian Buder und Andreas Neus



Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

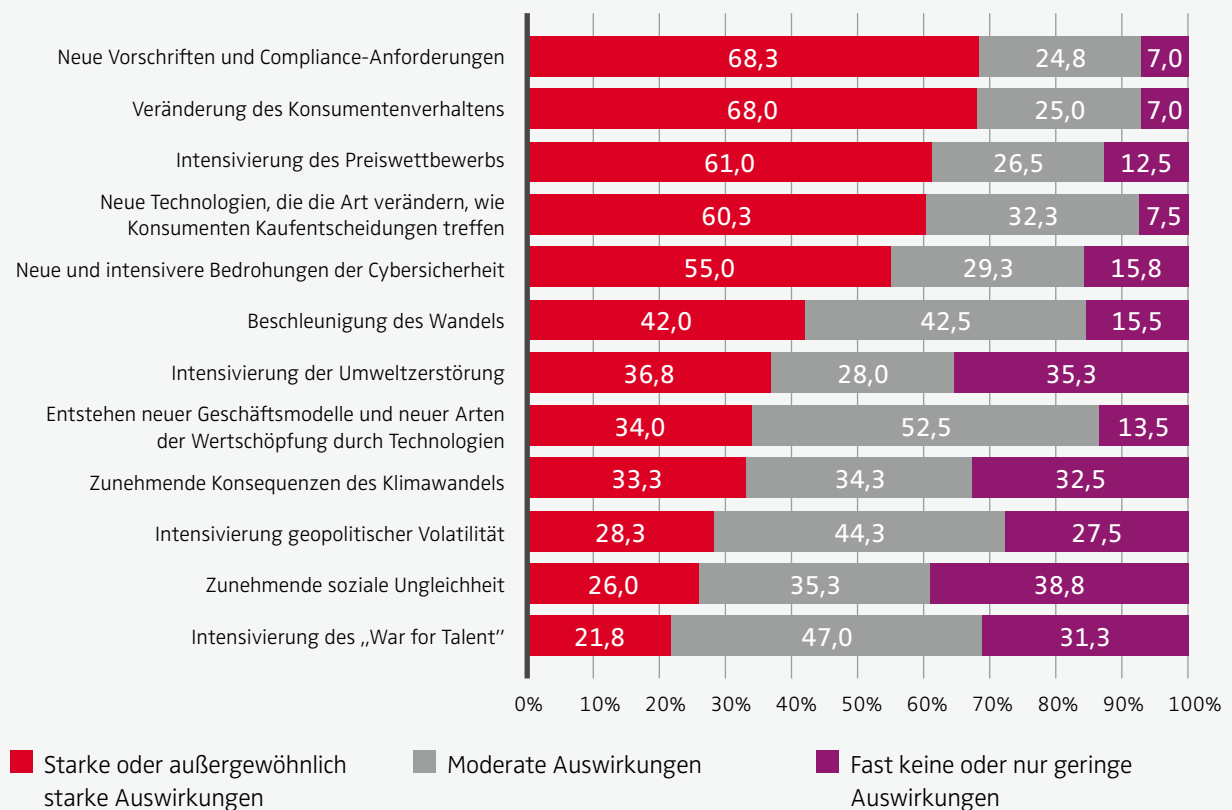
Die kommenden Jahre hätten auch ohne Corona-Krise genug Herausforderungen für die Unternehmen bereitgehalten: die fortschreitende Digitalisierung, neue Regulierungen und Compliance-Richtlinien, die Veränderung des Konsumverhaltens, ein intensiver Preiswettbewerb, zunehmende globale Spannungen und die Folgen des sich immer deutlicher abzeichnenden Klimawandels. Während kurzfristige Reaktionen momentan das unternehmerische Denken dominieren, ist es wichtig, auch die mittel- und langfristigen Herausforderungen für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen und sich darauf vorzubereiten. Mit diesen längerfristigen Herausforderungen haben wir uns in zwei Umfragen auseinandergesetzt. Nach der Diskussion der Ergebnisse finden Sie in diesem Artikel Anregungen zum Hinterfragen von Geschäftsmodellen, die möglicherweise nach der Krise nicht mehr so funktionieren werden wie davor.

Die wichtigsten längerfristigen Herausforderungen

Für viele Führungskräfte ist der rasante technologische Fortschritt und die Schwierigkeit, neue Technologien frühzeitig gewinnbringend zu nutzen, das bestimmende Thema für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Das zumindest war die am häufigsten genannte Antwort auf eine offene Frage an hochrangige Führungskräfte aus Europa und den USA in einer noch unveröffentlichten Studie des NIM. Technologien und ihre Weiterentwicklung haben jedoch häufig Auswirkungen weit über ihre eigentliche Anwendung hinaus. Um ein differenzierteres Bild zu erhalten, haben wir den Führungskräften deshalb zusätzlich eine Liste mit möglichen Herausforderungen vorgelegt und um eine Einschätzung gebeten, wie sehr diese das Marktgeschehen beeinflussen werden (siehe Abb. 1).

ABBILDUNG 1 > Management-Herausforderungen der 2020er Jahre und ihr Einfluss auf Märkte

Neben der Corona-Krise sind vor allem komplexer werdende Strukturen, veränderte Kundenwünsche und intensiverer Wettbewerb große Herausforderungen für Unternehmen



Zahlen sind Prozentwerte | Telefonische Befragung von n=400 hochrangigen Führungskräften aus US, IT, FR, ES, NL, DE

Jeweils mehr als 60 Prozent der Befragten sehen starke oder sogar außergewöhnlich starke Auswirkungen für ihre Märkte durch neue Vorschriften und Compliance-Anforderungen, ein sich veränderndes Konsumentenverhalten, einen intensivierten Preiswettbewerb sowie neue Technologien, die auf Kundenseite die Kaufentscheidungen beeinflussen. Zu Letzteren gehören insbesondere die sogenannten smarten Voice-Assistants wie Alexa, Siri und Co., welche die großen Plattformen als neue Gatekeeper im Kaufentscheidungsprozess zu etablieren versuchen. Kaufentscheidungen würden nicht nur verändert, weil die Stimme ein anderes Medium als der Bildschirm mit Browser ist, sondern auch, weil Kunden zu-

künftig viele Entscheidungen automatisieren und komplett an die Plattformen mit ihren KI-basierten Algorithmen auslagern könnten. Das wäre eine Disruption für die traditionelle Idee von Marke und Marketing und würde das Machtgefüge zwischen Hersteller, Handel, Medien und Konsumenten stark verändern. Diese Herausforderungen gilt es trotz Corona-Krise noch immer zu lösen, allerdings unter jetzt veränderten und vielfach verschärften Bedingungen.

Corona wirkt als Katalysator

Die Corona-Krise ist für viele aktuelle Entwicklungen nicht der Auslöser. Sie ist jedoch ein Beschleunigungsfaktor, eine



Wer in der aktuellen Situation glaubt, er kann nach der Corona-Krise wieder zu einer beständigen Normalität zurückkehren, gefährdet sein Unternehmen.



Art Katalysator. Die Digitalisierung wurde plötzlich zur absoluten Lebensnotwendigkeit und viele Digitalisierungsentscheidungen von Unternehmen wurden von den aktuellen Begleitumständen quasi erzwungen. Dazu gehören z. B. die Umsetzung von Remote Work, die digitale Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Digitalisierung von Produkten und Services.

Unsere Studie mit internationalen Führungskräften zeigt zudem, dass die Corona-Krise die von den befragten Unternehmen als stabil eingeschätzte Lebensphase von Geschäftsmodellen von 33 auf 27 Monate verkürzt hat – ein Minus von 18

Prozent. Spätestens nach dieser Zeit sollten die Geschäftsmodelle durchgreifend überarbeitet werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Studie zeigt auch, wie wichtig die Fähigkeit zur Veränderung ist: Die erfolgreichsten Unternehmen sind fest darauf eingestellt, dass sie ihr Geschäftsmodell oder ihre Kernangebote in kürzeren Abständen grundlegend transformieren müssen (siehe Abb. 2).

Das Entwickeln und Ausprobieren neuer Lösungen, vorher in der Hektik des Tagesgeschäftes häufig vom Management aufgeschoben, erscheint auf einmal alternativlos. Unternehmen wagen Experimente in einer Größenordnung, die vorher

ABBILDUNG 2 > Wie Unternehmen aktuell die Lebensdauer von Geschäftsmodellen einschätzen

Die Corona-Krise hat die – bereits kurze – Lebenszeit von Geschäftsmodellen weiter verkürzt aus Sicht der Unternehmen



Aktuell:

Geschätzte Anzahl an Jahren, die die eigene Firma noch wettbewerbsfähig wäre ohne eine fundamentale Transformation der Kernangebote oder des Geschäftsmodells

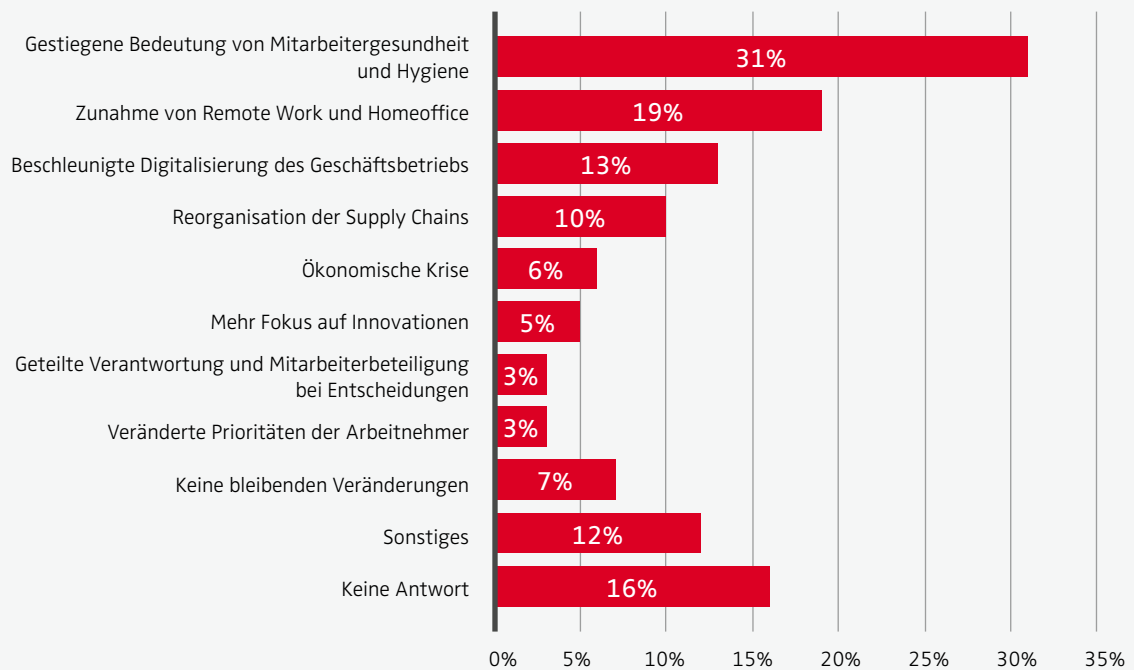
Ohne Corona-Krise:

Geschätzte Anzahl an Jahren, die die eigene Firma noch wettbewerbsfähig wäre ohne eine fundamentale Transformation der Kernangebote oder des Geschäftsmodells

Top Performer (Change Management)	27 Monate	32 Monate
Low Performer (Change Management)	36 Monate	41 Monate
Durchschnitt	27 Monate	33 Monate

Zahlen sind gerundete Durchschnittswerte in Monaten | Telefonische Befragung von n=400 hochrangigen Führungskräften aus US, IT, FR, ES, NL, DE

ABBILDUNG 3 > Bleibende Veränderungen in Unternehmen durch die Corona-Krise



Zahlen sind Prozentwerte | Onlinebefragung von n=208 Führungskräften aus IT, DE, GB, USA

als „undenkbar“ galt und nie genehmigt worden wäre: zum Beispiel der fast völlige Verzicht auf unmittelbaren persönlichen Kundenkontakt oder die Verlagerung ganzer Abteilungen in das Homeoffice.

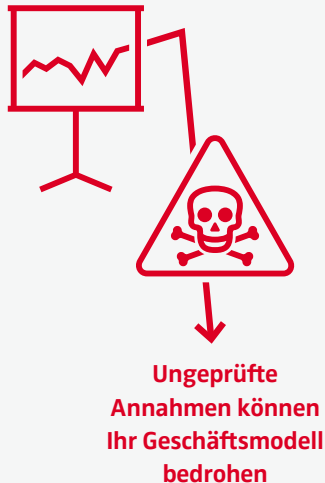
Kein Zurück zur Arbeitswelt wie vor 2020

In einer weiteren Studie hat das NIM Führungskräfte aus drei europäischen Ländern (IT, DE, GB) und den USA nach den bleibenden Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Corona-Krise gefragt. Ihre Antworten lassen sich pointiert so zusammenfassen: Arbeitnehmer wollen nicht mehr täglich ins Büro kommen, Meetings sind digital und für viele, vorher unverzichtbare, „reale“ Themen wurden digitale Lösungen gefunden, die bleiben werden. Dazu gehen viele der befragten Führungskräfte davon aus, dass das Thema Infektionsschutz und Hygiene die Unternehmen noch weiter begleiten wird. Egal, wann und wie die Corona-Krise endet, es wird, aller Voraussicht nach, kein Zurück zu einer Arbeitswelt wie vor 2020 geben.

Und dies ist nur ein kleiner Ausschnitt der sich verändernden Realität. Die beschriebenen Entwicklungen haben weitergehende Implikationen auch in anderen Bereichen. So sehen wir etwa, dass Disruptionen über Branchen- und Kategoriegrenzen hinausgehen. Ein einfaches Beispiel sind Reiseanbieter, die sich nicht nur innerhalb ihrer Branche mit günstigeren Anbietern messen, sondern auch ihren tatsächlichen Wertbeitrag für Geschäftsreisende deutlich machen müssen – im Wettbewerb etwa mit Anbietern von Kommunikationstools, Onlineworkshops und Onlinetagungen, die Reisen nicht billiger oder besser, sondern vielleicht sogar überflüssig machen.

Daraus sollte man den Schluss ziehen: Wer in der aktuellen Situation glaubt, er kann nach der Corona-Krise wieder zu einer beständigen Normalität zurückkehren, gefährdet sein Unternehmen. Die kaufmännische Vorsicht gebietet es, jetzt zu hinterfragen und zu prüfen, welche der Annahmen, auf denen das eigene Geschäftsmodell und die Wertversprechen für die Kunden beruhen, morgen tatsächlich noch gelten werden.

ABBILDUNG 4 > Der „Surely Alarm“ zur Überprüfung scheinbarer Tatsachen



Der „Surely Alarm“, frei übersetzt „Sicherlich-Alarm“, des Philosophen Daniel Dennett ist ein guter erster Schritt, um Annahmen über Ihren Markt, Ihre Kunden, Ihre Leistungen und Ihre digitalen Fähigkeiten zu hinterfragen.

- > *Sicherlich verstehen wir ganz genau, warum uns unsere Kunden schätzen ...*
- > *Sicherlich ist unsere Qualität nicht schlagbar, schon gar nicht für weniger Geld ...*
- > *Sicherlich ist dies kein Ersatz für unser etabliertes Produkt ...*
- > *Sicherlich verstehen wir neue Technologien so gut, dass wir unsere Digitalisierung selbst vorantreiben können ...*
- > *Sicherlich wüssten wir, wenn es eine existentielle Bedrohung für unser Geschäft gäbe ...*

„Toxische Annahmen“ können die Zukunft von Unternehmen vergiften

Geschäftsmodelle basieren auf Annahmen über Kundenwünsche und -bedürfnisse, einzigartige Wertversprechen, Kernkompetenzen, Marktmechanismen sowie Trends und Technologien. Oft werden die für ein Geschäftsmodell grundlegendsten Annahmen aber nicht wie Hypothesen behandelt, deren Gültigkeit immer nur bis zum Gegenbeweis gilt. Stattdessen werden sie wie unwiderlegbare Fakten gesehen und kaum jemals überprüft: Aussagen wie „Das ist genau die Art und Weise, wie unsere Industrie arbeitet“, „Ich kenne meine Kunden in- und auswendig“ oder der Klassiker „Das haben wir immer so gemacht“ verdecken so häufig den Anstoß zum Neudenken.

Solche ungeprüften Annahmen, die gegebenenfalls gar nicht mehr zutreffen und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gefährden, bezeichnen wir als „toxische Annahmen“. Sie „vergiften“ die Art und Weise, wie Entscheidungsträger innerhalb einer Organisation die Welt sehen, Probleme analysieren, Lösungen entwickeln und letztlich umsetzen. Dadurch wird die Fähigkeit der Führungskräfte beeinträchtigt, strategische Bedrohungen für das eigene Geschäft rechtzeitig zu erkennen und die richtigen, eventuell radikal neuen Schritte einzuleiten. Das Festhalten an toxischen Annahmen hat dazu beigetragen, dass selbst einstige Branchengiganten wie Nokia, Kodak oder Blockbuster von Disruptionen überrollt wurden. Sie haben ihre ehemals praktisch marktbeherrschenden Geschäftsmodelle nicht



Je früher Chancen erkannt werden, desto früher können die Gelegenheiten, die sie hervorbringen, in Innovationen umgesetzt werden.



rechtzeitig grundlegend überdacht und konnten diese dann angesichts von rapiden Umbrüchen im Bereich der Technologieentwicklung und des Konsumentenverhaltens nicht mehr schnell genug anpassen.

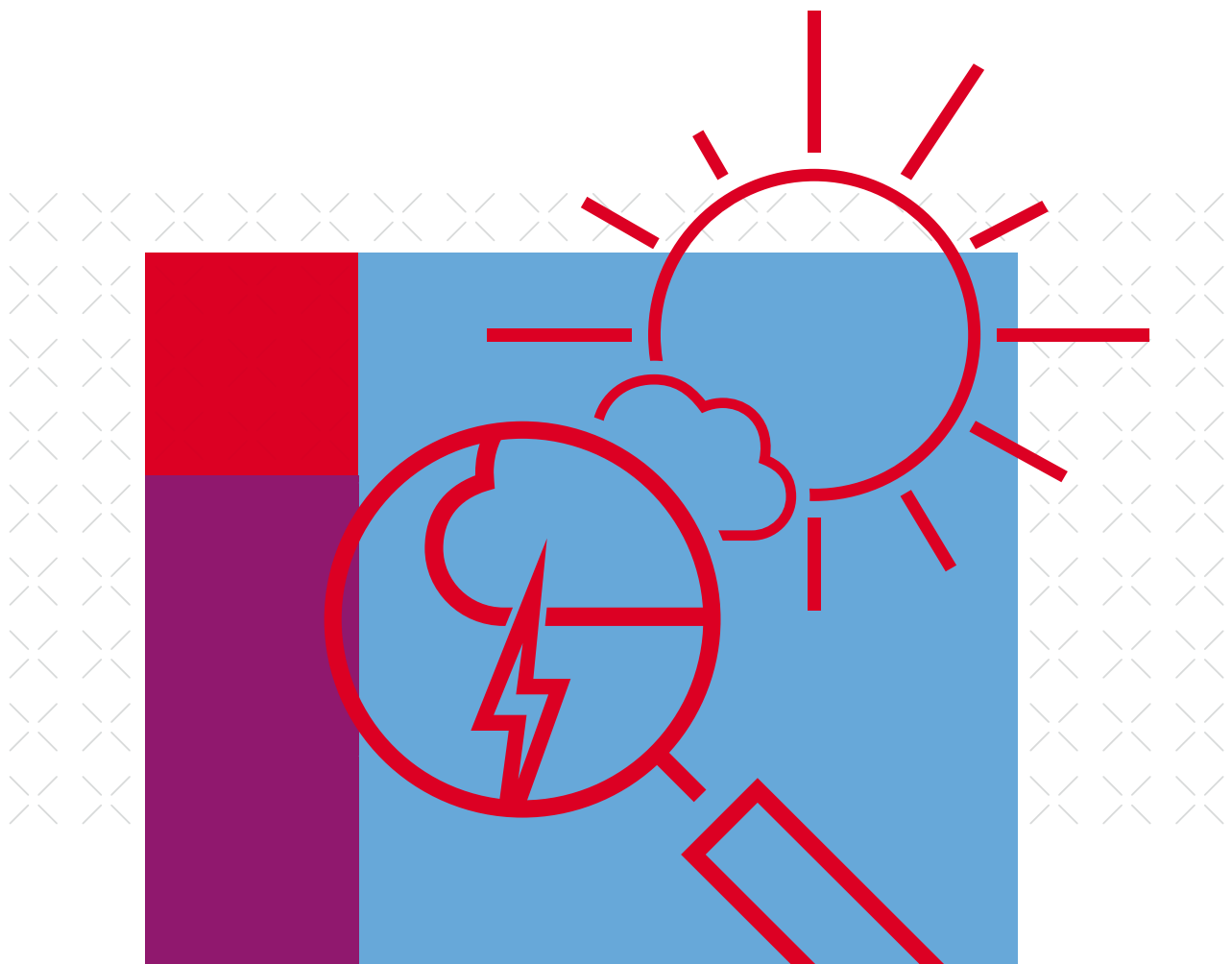
Hinterfragen Sie die Grundannahmen Ihres Geschäftsmodells

Selbst scheinbar unverrückbare „Fakten“ sollten also in Frage gestellt und mit der Realität oder empirischen Belegen verglichen werden. So kann man eine auf falschen Annahmen beruhende Strategie erkennen und handeln, bevor es zu spät ist. Der vom Philosophen Daniel Dennett eingeführte „Sicherlich-Alarm“ („Surely Alarm“) kann eine gute Richtschnur sein, um ungetestete Annahmen zu erkennen (siehe Abb. 4). Probieren Sie es einmal aus: Wenn jemand sagt „Sicherlich ist es so, dass ...“, sollten Sie genau darauf achten, welche Tatsache da wirklich genannt wird, und die Frage stellen, wie „sicher“ die aufgestellte Behauptung ist und worauf sich diese Sicherheit stützt. Und genau diese Fragen sollte man sich bei allen

Annahmen stellen, die im Unternehmen als scheinbar sicher gelten. Ein weiteres Werkzeug ist, „immer“- oder „nie“- Aussagen über seine eigenen Kunden zu sammeln: „Kunden werden immer ...“ beziehungsweise „Kunden werden nie ...“, um sich der eigenen „Grenzen des Vorstellbaren“ bewusst zu werden, mit dem Ziel, diese Annahmen dann gezielt in Frage zu stellen. „Was müsste geschehen oder welche Situation müsste entstehen, damit Kunden Dinge, die sie nach unserer Überzeugung immer tun oder wollen, erwartungswidrig doch nicht mehr tun oder wollen?“

Die „Konfrontation mit der Realität“ schafft Chancen für Innovationen

Je früher Chancen erkannt werden, desto früher können die Gelegenheiten, die sie hervorbringen, in Innovationen umgesetzt werden. Dafür ist ein beständiger Realitätscheck nötig – idealerweise mit empirischen Daten, um eigenen toxischen Annahmen und Vorurteilen Einhalt zu gebieten. Das Ziel muss sein, nicht solange unverändert weiterzumachen,



BOX 1

Wie Sie sich gegen „Decision Bias“ wappnen können

- > Sammeln Sie alle Annahmen, die im Unternehmen dazu bestehen, wie das Geschäftsmodell funktioniert, was die Kunden schätzen, wie die Branche arbeitet, wer die Konkurrenten sind usw.
- > Erheben Sie empirische Daten und analysieren Sie auf dieser Basis systematisch, ob diese Annahmen haltbar sind oder nicht.
- > Setzen Sie sich kreativ mit der Zukunft auseinander und suchen Sie nach potenziellen Disruptionen – also Entwicklungen, die das aktuelle Geschäftsmodell umstürzen könnten. Dies kann z. B. anhand der Frage geschehen, ob es plausible und schlüssige Zukunftsszenarien geben könnte, in denen die Welt gänzlich anders aussieht als heute angenommen. Denken Sie dabei daran, dass die Welt, in der wir heute leben, vor zehn oder 20 Jahren womöglich auch nicht das wahrscheinlichste aller Szenarien war.
- > Suchen Sie systematisch nach Trends in Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft, die auf mögliche Entwicklungspfade für die Zukunft hinweisen. Halten Sie dabei auch Ausschau nach „schwachen Signalen“ und frühen Vorboten neuer Entwicklungen. Stellen Sie die Frage: Von wem bzw. aus welcher Richtung könnten Anstöße für radikale Neuerungen kommen?

wie es eben möglich ist, sondern Veränderungen mit strategischen Implikationen frühzeitig zu identifizieren, Möglichkeiten und Risiken realistisch abzuschätzen und strategische Maßnahmen abzuleiten.

Das ist leider keine Selbstverständlichkeit, auch nicht bei hochbezahlten Spitzenmanagern. Denn es ist ein in der psychologischen Forschung zum Thema Problemlösung gut untersuchtes Phänomen, dass Menschen dazu tendieren, erprobte Lösungsmethoden nicht bei Verfügbarkeit besserer Lösungen abzulösen. Stattdessen wird an den gewohnten Methoden so lange festgehalten, bis sie nachweislich überhaupt nicht mehr funktionieren. Erst dann, häufig zu spät und unter Druck, beginnt die Suche nach Alternativen. Diesen „Decision Bias“, die Verzerrung des menschlichen Entscheidungsverhaltens, die bestehende Lösungen gegenüber Neuem bevorzugt, bezeichnet man als „Status Quo Bias“. Box 1 beinhaltet Tipps zur Abmilderung solcher „Decision Biases“, die Prof. Martin Eppler im Interview in dieser Publikation ebenfalls anspricht.

Um tiefer in mögliche Zukunftsszenarien und das Thema toxische Annahmen einzutauchen, bietet sich ein halb- bis

eintägiger Workshop an, in dem Sie in der Gruppe Grundannahmen Ihres Unternehmens und der Branche identifizieren und kategorisieren und systematisch Herausforderungen und Chancen für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens erarbeiten. Wichtig ist hierbei, möglichst verschiedene Rollen zusammenzubringen, da sich bei zu ähnlichen Profilen der Teilnehmer auch die Annahmen über das, was „sicherlich“ wahr ist, zu ähnlich sind. Wie bei einer „Unfocus Group“ empfiehlt sich ein breiter Mix aus Teilnehmern, die mit sehr verschiedenen Perspektiven auf denselben Sachverhalt blicken. Wenn Sie Interesse an weiteren Informationen zu einem solchen Format haben, sprechen Sie uns gern dazu an. ✕



LITERATURHINWEISE

Neus, A., Buder, F. & Galdino, F. (2017): „Are You Too Successful to Digitalize? How to Fight Innovation Blindness“, GfK Marketing Intelligence Review, 9(1), 30–35. doi: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0005>