

Edgar K. Geffroy

Das Ende der Geschäftsmodelle

Neue Strategien für eine disruptive Welt

REDLINE | VERLAG

© des Titels »Das Ende der Geschäftsmodelle« [978-3-86881-708-9]
2018 by Redline Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Einleitung

Eine Eins in Deutsch

Die derzeit wichtigste Frage, die Wirtschafts- und politischen Experten bereits seit Jahren gleichermaßen auf der Seele und unter den Nägeln brennt, lautet: Warum hat das hochintelligente Deutschland keine Antwort auf Silicon Valley? Eine ganze Nation sucht händeringend nach der Antwort auf diese Frage, denn es geht um nicht weniger als unsere Zukunft, unsere Position auf der Weltrangliste der Wirtschaftsnationen.

Schließlich haben neben den USA auch andere Länder das Zeug dazu, uns in Sachen Digitalisierung auf Abstand zu halten. Die Bedrohung trägt längst Früchte: Das Internet findet zum größten Teil ohne uns statt. In der daraus entstandenen Cloud haben wir nicht nur wenige, sondern überhaupt keine Aktien. Und auch bei der neuen Blockchain-Technologie sind wir bestenfalls Mitläufer.

Wir sind mittendrin im digitalen Wandel. Leider haben wir uns in weiten Teilen für den Part des Zuschauers entschieden. Bühne und Applaus überlassen wir sowohl im Internet als auch auf dem Smartphone lieber den anderen. Die neuen Technologien bauen aufeinander auf – und wir hängen davon ab. Wir scheinen verloren, wenn wir dieses Dilemma weiterdenken, denn die nächste logische Frage muss lauten: Wie sollen wir bei künftigen Technologien überhaupt noch einen Fuß in die Tür des Erfolgs bekommen, wenn »the next big thing« jedes Mal auf den jeweils bestehenden Technologien aufbaut?

Die Suche nach der Antwort kannte bisher nur ein Rezept: Unternehmen ließen Topmanager und hochkarätige externe Wirtschaftsexperten im Silicon Valley ausschwärmen – mit dem Auftrag, die

dortigen Geschäftsmodelle zu analysieren, um sie dann in unseren digitalen Hochburgen Berlin, München, Hamburg, Köln und Dresden zu installieren. Doch mag sich in digitalen Zeiten auch vieles wandeln: Erfolg durch Kopie wird nach wie vor seine Grenzen haben. Der gut bestückte Copyshop von Rocket Internet beweist das ganz ausgezeichnet.

Es sind in der Wirtschaft immer die Pioniere, die sich am Ende durchsetzen, denn sie haben nicht nur einen wertvollen Wissensvorsprung, sondern verfügen auch über den Umsatzgenerator Nummer eins, der gerade heute wertvoller denn je ist: Vertrauensvorsprung bei den Kunden, die gerade in der digitalen Welt Pionierleistungen mit Standing Ovations und Klicks honorieren.

Auch das ist eine Begleiterscheinung des Wandels – und gleichzeitig die größte Chance für die digitalen Player, die den Markt noch gar nicht betreten haben. Kunden haben heute keine Angst mehr vor dem Neuen, sondern umarmen es. Es reicht die Bereitschaft von Gründern, das Neue auszuprobieren, weil ein Interessent damit schon mehr ist als ein halber Kunde. Wir haben uns längst von Kundenzufriedenheitsstudien verabschiedet, denn der Kunde kann nicht bewerten, was er nicht kennt. Eine Marktforschung für das iPhone wäre mit hoher Sicherheit gefloppt: Damals konnte sich niemand vorstellen, den größten Teil des Tages mit dem Tippen auf einem Display zu verbringen. Ein Jahrzehnt später kann sich keiner mehr an das Leben davor erinnern.

Doch die Entscheider in den Großunternehmen beharren auf ihren teuer erkauften Analysen. Und so werden Kickertische, Flipperautomaten, Tischtennisplatten und Sitzsäcke in den Entwickleretagen installiert, um den inspirierenden Geist von Silicon Valley durch die muffigen Flure wehen zu lassen. Kleine Achtungserfolge sind tatsächlich hier und dort zu verzeichnen, aber seien wir ehrlich: Diese Erfolge blenden, denn in der Zwischenzeit hat das echte Silicon

Valley bereits die nächsten Stufen der Umsatzrakete gezündet. Dort kann man es mittlerweile durchaus vom Tellerwäscher zum Milliardär bringen.

Auch mich hat die Frage nach dem Warum getrieben und mir so manche schlaflose Nacht bereitet. Schließlich bin ich als Unternehmensberater und Wirtschaftsautor immer auf der Suche nach dem nächsten logischen Schritt, der meinen Kunden in ihrem Segment die Poleposition sichert. Ich habe allerdings bei meiner Suche nach einer Antwort nicht auf eine Kalifornien-Rundreise gesetzt, sondern das Problem an der Wurzel analysiert: in Deutschland. Hier habe ich die Antwort auch gefunden, und ich möchte sie nicht erst am Ende des Buches, sondern bereits in der Einleitung präsentieren, denn in diesem Buch geht es um die Auswirkungen und die neuen Möglichkeiten, die dieses Wissen generiert.

Ein Blick auf den Globus führt uns die überschaubare Größe Deutschlands gnadenlos vor Augen. In Relation dazu glänzt unsere wirtschaftliche Bilanz der letzten 70 Jahre mit beeindruckenden Zahlen. Sie basieren auf kontinuierlichem Wachstum, und Wachstum baut immer auf dem auf, was man am besten kann. In unserem Fall sind das gleich zwei Talente: das Ingenieurwesen, das sowohl den Maschinen- und Anlagenbau als auch den Automobilbau groß gemacht hat, und die Wissenschaft, die uns einen Spitzenplatz in der globalen Hall of Fame der Chemie- und Pharmaindustrie beschert hat. Die Welt bewundert uns auch für unsere Hidden Champions, denn die diesbezügliche Liste glänzt durch Würze, nicht durch Kürze.

Doch warum haben bei uns weder Dichter noch Denker das Zeug dazu, Meilensteine in der digitalen Welt zu produzieren? Die deutschen Riesen, die uns in Sachen Computertechnologie auf Antrieb einfallen, sind Nixdorf (1968–1990), SAP (gegründet 1972) und Infineon (gegründet 1999). Seit dem Aufstieg des Internets schauen wir in Sachen Erfolgsgeschichten allerdings in den Röhrenmonitor.

Warum ist das so? Und warum ist die geballte deutsche Hochschulkompetenz nicht in der Lage, auch nur ein einziges Genie der Größenordnung Jobs, Zuckerberg, Gates, Musk, Bezos oder Page/Bryn auszuspucken, wie es den amerikanischen Eliteuniversitäten, allen voran Stanford, mit erstaunlicher und für uns geradezu beängstigender Regelmäßigkeit gelingt?

Die drei vorgeschobenen Schlüsselantworten lauten bis heute:

1. Weil wir den Gründern nicht die notwendigen Rahmenbedingungen bieten, um sich zu entfalten. Bereits der Prozess des Gründens dauert hier Monate der Frustration, während er in den USA ein zehnmütiger Onlinespaß ist. Wer in Deutschland mit Enthusiasmus from scratch startet, wird vom Amtsschimmel auf den Boden der Tatsachen abgeworfen.
2. Weil Wagniskapitalgeber Investitionen scheuen, obwohl sie seit Jahren sehen, dass es auch im heiligen Land der Bits and Bytes nur mit Milliarden und Abermilliarden funktioniert.
3. Weil unsere verbohrt Fehlerkultur nicht mehr zeitgemäß ist und Gescheiterten keine zweite Chance bietet – und viele Talente deshalb von einer Unternehmensgründung Abstand nehmen. In Silicon Valley weiß jeder, dass von zehn Start-ups mindestens neun scheitern. Und trotzdem versuchen es täglich Unzählige.

Alle drei Antworten mögen Spuren von Wahrheit enthalten, aber ich habe sie im Rahmen meiner Überlegungen nicht gelten lassen. Denn zum einen müssten unsere Wirtschaftsblätter regelmäßig über deutsche Genies berichten, die sich in San Francisco niedergelassen und dort ihren Traum verwirklicht haben, und zum anderen müssten auch bei einer Scheiterrate von 90 Prozent, wie wir sie aus Kalifornien kennen, 10 Prozent der deutschen Gründer ganz oben mitmischen. Dann wären wir dem Silicon Valley nahezu ebenbürtig.

Die richtige Antwort fand ich an einem Samstagabend. Meine Frau hatte Karten fürs Kino besorgt, doch meine Begeisterung hielt sich in Grenzen, als sie erwähnte, dass es ein Musical sei. Auf meine Frage, ob es von singenden Löwen oder von rollschuhlaufenden Lokomotiven handelt, verriet sie nur so viel: »Es geht um Hollywood und Jazz«, womit sie in mir auch den letzten Funken Hoffnung auf gute Unterhaltung erstickte. Wie sehr man sich doch irren kann, wenn einem auf Entscheidungsebene wichtige Informationen fehlen, denn ich wurde an diesem Abend mehr als begeistert.

Sie haben es vermutlich längst erraten. Es war das Filmmusical *La La Land*, in dem sich zwei junge Künstler ineinander verlieben: die Schauspielerin Mia, die sich erfolglos von Casting zu Casting hangelt, und der Jazzpianist Sebastian, der von einem eigenen Klub träumt und sich mit Nebenjobs als Restaurantpianist und Party-Key-boarder über Wasser hält. Ein cineastischer Leckerbissen – farbenfroher, als das Wort »Technicolor« erahnen lässt, und bis zum Abspann voll mit großen Gefühlen, fantastischer Musik, ebensolchen Licht- und Kameraexperimenten und atemberaubender Choreografie. Eine beeindruckende Hommage an die Klassiker des Genres, aber dennoch völlig neu – und eine Story zum Niederknien. Hollywood halt. So, wie wir es kennen. Und doch so anders.

Es war die letzte schlaflose Nacht, denn die Antwort auf die eingangs gestellte Frage war gefunden, und sie ist erschreckend einfach: Wir verfügen nicht über die Form von Kreativität, die erforderlich ist, um große digitale Ideen zu generieren, die der Welt auch tatsächlich einen Mehrwert bieten. Einen Mehrwert, der so groß ist, dass er Jahr für Jahr Milliarden erzeugt. Mit viel Luft nach oben. Die uns anerzogene Kreativität ist eine andere, aber ebenso wertvolle, und sie produziert Meilensteine auf Gebieten abseits des digitalen Epizentrums.

Amerika, insbesondere Kalifornien, hat ein Gespür für Ideen, die senkrecht starten – und ist deshalb ein Magnet für all diejenigen, die

diese Form der Kreativität in sich tragen und daheim dafür als großenwahnsinnige Spinner belächelt werden. Diese Form der Kreativität beruht auf dem amerikanischen Geist, der nicht in Worte zu fassen war, bis Apple ihm mit dem Slogan »Think different« einen passenden Stempel aufdrückte. Es ist eine künstlerische Form von Kreativität, die dafür sorgt, dass sich Kunden, auch wenn sie »Zuschauer« heißen, begeistern lassen. Es ist dieselbe Kreativität, die das Internet zum erfolgreichsten Massenmedium aller Zeiten macht – eine einzigartige Kombination aus Fantasie und Einfallsreichtum, die auch Disney World, Las Vegas und den Broadway möglich gemacht hat. Und vielleicht sogar die Wall Street.

Ich spreche von der Fähigkeit, bewusst anders denken zu wollen und auch zu können. Von Querdenkern und Regelbrechern, die wir brauchen, wenn wir neue Strategien entwickeln.

La La Land hat mir gezeigt, dass auch ein Film nichts anderes ist als ein Start-up: Beide Projekte müssen nicht nur perfekt produziert werden, sie müssen auch vor Produktionsbeginn in ihrer jeweiligen Gesamtheit von einem Visionär erdacht werden. Der fertige Film muss im Kopf einer einzigen Person bereits existieren, bevor ihm außerhalb des Kopfes Musik, Farben und Darsteller spendiert werden. Hier ist dann ein Team gefragt, das während des Aufbaus jede Nuance des großen Ganzen verbessert.

Das Filmgeschäft ist ein knallhartes Business, in dem es bei aller Romantik und Dramatik am Ende auch nur ums Geld geht. Und Hollywood hat neben der Symbolkraft noch etwas anderes mit dem Silicon Valley gemein: die Scheiterrate. Wenn im Jahr mehrere 250 Millionen Dollar teure Blockbuster an der Kinokasse versagen, bebt die Erde nicht nur in Hollywood, sondern auch in den Büros der Filmbosse. Die aufwendigen Produktionen der Pay-TV-Sender, von Netflix und Amazon leisten mittlerweile einen nicht zu unterschätzenden Beitrag. Bildreicher und dramatischer können disruptive Kräfte nicht präsentiert werden.

Und trotzdem: *La La Land* wurde zwar mit Oscars überschüttet, ist aber gleichzeitig nur einer von vielen Tausend Blockbustern, die uns in den letzten Jahrzehnten begeistert haben. Und seien Sie ehrlich: Wie vielen deutschen Köpfen trauen Sie diese Form der Kreativität, diese Schaffenskraft, tatsächlich zu? Hätten auch die Macher von *GZSZ*, *Traumschiff* oder *Tatort* Serien wie *Breaking Bad*, *Game of Thrones* oder *Die Simpsons* erschaffen können? Meine Antwort lautet Nein, denn – und das ist keineswegs böse gemeint – unseren Film- und Fernsehschaffenden mangelt es nicht nur an der notwendigen Kreativität, sondern auch an der Qualität der erforderlichen Zutaten. Wie vielen deutschen Sängerinnen und Sängern, Schauspielerinnen und Schauspielern würden Sie das Prädikat »Weltklasse« verleihen? Was haben wir kreativen Performern wie Michael Jackson, Beyoncé, Meryl Streep oder Jack Nicholson entgegenzusetzen?

Wir sollten uns auf unsere Stärken konzentrieren, denn davon haben wir eine ganze Menge, um die uns die Welt seit Jahrzehnten beneidet. Geben wir es ruhig zu: Unsere Stärke liegt nun einmal nicht im Erdenken von milliardenschweren Apps, sondern eindeutig in der Digitalisierung der Industrie. Wir sind führend in der Entwicklung von digitalen Schnittstellen, die Maschinen und Robotern beibringen, wie man mit unglaublicher Präzision auch mikromillimeterkleine Schritte ausführt.

Entsenden amerikanische Unternehmen deshalb Heerscharen von Managern nach Baden-Württemberg, um unseren Maschinenbau zu erforschen? Oder um unseren Autobauern das Geheimnis der perfekten Spaltmaße zu entlocken und dann die Arbeiter an den Montagebändern von Detroit mit deutschen Schlagern zu motivieren? Weht der Duft von Currywurst und Sauerkraut durch die Denkfabriken der amerikanischen Maschinenbauer? Versucht sich Michael Phelps im Abfahrtslauf oder im Fingerhakeln? Wer auf seinem Gebiet führend ist, wird sich mit Experimenten auf fremdem

Parkett keinen Gefallen tun. Und seinen Aktionären erst recht nicht.

Das führt zu einer neuen Frage, die uns alle in Zukunft beschäftigen soll: Möchten wir uns weiterhin nach Kräften bemühen, unsere Schwächen zu stärken, um kleine Krumen vom digitalen Kuchen abzubeißen? Oder perfektionieren wir stattdessen lieber unsere Stärken, die auch in Zukunft auf der ganzen Welt für gutes Geld gefragt sein werden?

Schließlich besteht die Welt nicht nur aus Apps, Vergleichsportalen und Fitnesstrackern. Landmaschinen, alternative Antriebe und bodenfreundliche Düngemittel sind angesichts einer wachsenden Erdbevölkerung und steigender Umweltschäden Must-haves, um angemessen auf die künftigen Entwicklungen reagieren zu können. Wer entwickelt zuerst eine Antwort auf das Herbizid Glyphosat? Wem gelingt der Durchbruch in der Krebsforschung? Und ziert die erfolgreichste Batterie von morgen wirklich das Logo von Tesla? Wir vermarkten beispielsweise den ersten Panzer, der Menschenleben rettet. Das ist eher analog als digital – aber gleichzeitig auch ziemlich disruptiv. Und wir erhalten Anfragen aus der ganzen Welt.

In den Dialogen von *La La Land* finden sich zwei Schlüsselsätze, die mir die Augen geöffnet haben, denn sie passen nahtlos in die Businesswelt von heute. Es sind zwei absolut gegenteilige Meinungen, die interessanterweise beide für sich gesehen absolut richtig sind und deshalb die Dramatik des gesamten Films tragen. Als Unternehmer oder Manager können Sie Ihren persönlichen Interpretationen freien Lauf lassen und selbst entscheiden, welche dieser Meinungen Sie zu Ihrer Unternehmensphilosophie hinzufügen.

In der ersten dieser beiden Szenen unterhält sich Sebastian, der den klassischen Jazz verehrt, mit seinem Bandleader Keith, der das Neue wagt, indem er Jazz mit elektronischen Beats und souligen

Rhythmen mischt und damit erfolgreich den Nerv der Zeit trifft. Keith stellt ihm folgende entlarvende Frage: »Wie willst du ein Revolutionär sein, wenn du so an den Traditionen hängst?«

In einer späteren Szene offenbart Sebastian seiner Freundin, dass er wegen der Tournee mit Keith seinen Traum vom eigenen Klub aufgibt. Sein emotionales Argument: Die Leute lieben den reinen Jazz nicht mehr – und deshalb wird vermutlich auch kaum jemand in den Klub kommen. Mia ist anderer Meinung: »Die Menschen werden kommen, weil du es mit Leidenschaft machst. Die Leute lieben es, wenn andere etwas mit Leidenschaft machen. Du erinnerst sie an ihre Träume.«

Bei welchem dieser Ansätze auch immer Sie Ihre persönliche Zukunft sehen: Die Welt, in der Sie Umsätze generieren möchten, ist in jedem Fall schon heute eine digitale. Und diese Welt legt keinen Wert mehr auf sture Geschäftsmodelle, die uns bis jetzt ohne Zweifel gute Dienste geleistet haben. Abläufe und Prozesse werden schneller und kurzfristiger, und deshalb wird Arbeit künftig in Projekten konzentriert mit dem Ziel, den Markt schnellstmöglich mit den gewünschten Leistungen zu bedienen. Wie bei einem Filmprojekt werden dazu die besten verfügbaren Experten gecastet und Produktionsteams für ein paar Monate zusammengestellt, um ein wettbewerbsfähiges Ergebnis auf die Businessleinwand zu zaubern. Wunscharbeitgeber werden den Digital Workplace der Zukunft für sich und ihre Mitarbeiter entdecken und neue Formen des kreativen Schaffens finden.

In einer digital gesteuerten Welt ist aber eines unverzichtbar: eine digitale Strategie, die einem optimalen Projektverlauf schon im Vorfeld den Boden bereitet. Welche Geschäftsmodelle bereits heute zusammenbrechen, weil sie nicht mehr gefragt sind, und welche in naher Zukunft die Bühne verlassen werden, weil disruptive Ideen sie dazu zwingen, möchte ich in den nächsten acht Kapiteln beleuchten.

Geben Sie bei der Entwicklung Ihrer digitalen Strategie Querdenkern und Regelbrechern die Chance, an den Grundfesten Ihrer Firma zu rütteln. Einer dieser Querdenker könnte ich sein, denn viele Ideen in diesem Buch haben das Potenzial, Ihren Blick in eine andere Richtung zu lenken. Lassen Sie uns gemeinsam darüber nachdenken, wie das Drehbuch für Ihr Unternehmen neu geschrieben werden könnte.

Film ab!

Kapitel 1:

Das Ende der Digitalisierung

Aus »digital« wird »disruptiv«

Verweilen wir noch für einen kurzen Moment in Hollywood, denn es liegt ja in Anbetracht der Dimensionen und Entfernungen, die in den USA Maßstab sind, mehr oder weniger in direkter Nachbarschaft zum Silicon Valley. Nähe war schon immer ein guter Faktor für gegenseitige Befruchtung, auch in analogen Zeiten. Ich erinnere mich an eine Folge der *Simpsons*, in der die ganze Familie in der Kirche von Springfield einem Prediger lauscht. Als es zur Kollekte kommt, also zum inneren Showdown des geizigen Homer Simpson, spricht dieser einen plötzlichen Gedanken laut aus: »Wenn Gott Geld braucht, warum schreibt er nicht einfach eine weitere Bibel? Die erste hat sich doch eigentlich ganz gut verkauft ... «

Weil Amazon uns bis heute keine neue Bibel vorgeschlagen hat, können wir ziemlich sicher sein, dass Gott keine zweite geschrieben hat. Mark Zuckerberg war es, der uns mit Facebook das Buch der Bücher 2.0 ins digitale Regal gestellt hat. Haben Sie sich bei ihm dafür schon mit einem »Like« bedankt? Mark Zuckerberg war in den letzten 100 Jahren vermutlich nicht der Erste mit dem Ziel, die Menschen der Welt zu verbinden, und nicht der Erste, den dieser Gedanke begeistert und nicht mehr losgelassen hat.

Doch zwischen Idee, Traum und Begeisterung auf der einen und der Umsetzung auf der anderen Seite liegen bekanntlich Welten, und es galt schon immer die Formel »Je geringer die Möglichkeiten, desto höher die Anzahl der Welten«. Erst in der digitalen Welt konnte

dieser Traum von der Vernetzung Realität werden. Digitalisierung definiere ich übrigens so: einen Nutzen für den Kunden schaffen, der ohne das World Wide Web nicht möglich gewesen wäre. So erklären sich viele Erfolgsmodelle der letzten Zeit von allein.

Der französische Schriftsteller Victor Hugo hat einmal gesagt: »Nichts ist mächtiger als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.« Die Zeit der digitalen Idee ist jetzt, und dass diese Idee die Welt mächtig verändert hat und jeden Tag weiter verändert, erfährt jeder am eigenen Leib. Wir leben anders, wir arbeiten anders und wir handeln anders als noch vor 15 Jahren, ja wir denken sogar anders. Auch wenn es Computer schon seit Konrad Zuses Z3 aus dem Jahr 1941 gibt: Das iPhone war es, das 2007 die Tür in eine neue Welt so weit aufstieß, dass nicht nur Experten, Nerds und Early Adopters, sondern wir alle hindurchpassten.

Schaut man sich an, wie fünf Firmen – Google, Apple, Facebook, Amazon und Microsoft – in knapp zwei Jahrzehnten nicht nur die Welt, sondern auch unser persönliches Denken und Handeln komplett verändert haben, traut man sich kaum, in die Zukunft zu blicken. Doch wir müssen es zumindest versuchen, denn unsere Zukunft müssen wir selbst in die Hand nehmen, wollen wir uns nicht von den Big Five die Businessspielregeln von morgen diktieren lassen. Und genau darum geht es im Kosmos von Wandel, Digitalisierung und Disruption: Möglichst selbstbestimmt seinen Platz auf den Märkten von morgen zu finden und zu festigen.

Die Fortune-Global-500-Liste spricht Bände, aber auch in Rätseln, denn während wir immer wieder lesen, dass die Finanzchefs der Big Five kaum noch in Milliarden, sondern insgeheim schon eher in Billionen rechnen, sind andere Zahlen ernüchternder: Im Bereich Umsatz liegt mit Apple der erste der Big Five auf Platz 9, gefolgt von Amazon auf Platz 26, Googles Mutterkonzern Alphabet auf der 66 und Microsoft fast schon abgeschlagen auf der 70. Und das

allmächtige, weltumspannende Facebook? Das Unternehmen aus Menlo Park war 2017 zum ersten Mal überhaupt seit seiner Gründung 2004 gelistet. Der Debütant findet sich aktuell in der Holzklasse auf Platz 393.

Aber kein Grund zur Beruhigung: Die Welt der Zahlen stellt sich völlig anders dar, wenn man den Marktwert betrachtet. Hier belegen die Big Five die Plätze 1 bis 5. Das ist wirklich »big«. Der größte Irrtum auf Unternehmerebene wäre, unbeeindruckt abzuwinken mit der Behauptung »Bei uns zählen nicht Werte, sondern Resultate«. Denn auch das ist eine Nuance des Wandels, mit der wir uns künftig arrangieren müssen: Nicht die Bilanz zeigt Werte an, sondern der Quotient aus Potenzial und Vision.

Und was lernen wir daraus? Zum einen natürlich, dass digital heute und mit Sicherheit auch morgen Trumpf ist. Das Digitale verändert auch das Analoge – das Stichwort »autonomes Fahren« soll hier stellvertretend für alle Veränderungen dieser Kategorie stehen. Zum anderen lautet die wesentliche Erkenntnis, dass sich im Parallelflug auch die Geschäftsmodelle ändern werden. Weil sie es müssen.

Schlagen wir nur kurz die Geschichtsbücher der Traditionsunternehmen auf: Brauchte es früher von der kleinen Ein-Mann-Werkstatt zum Weltkonzern mehrere Generationen, sprechen wir in der Zeit der Tech-Start-ups von einem überschaubaren Zeitraum von vielleicht fünf Jahren. Und noch wichtiger: Krempelten früher neue Generationen die Unternehmen ihrer Väter um und schlugen immer wieder neue Kurse ein, geht heute alles – von einem einzigen Kopf aus gedacht – in nur eine Richtung: nach oben.

Gefühlte 90 Prozent der Veränderungen gehen allein von den Big Five aus. Und wenn mal ein Tag vergeht, an dem keine neue weltverändernde Idee generiert wird, kauft man halt für ein paar Millionen oder auch Milliarden einen Geniestreich auf dem freien

Start-up-Markt. Blättern Sie im Börsenteil Ihrer analogen Zeitung, dort steht es schwarz auf weiß: In der Technologiebranche steigen die Aktienkurse schneller und steiler als die Sektkorken auf der Weihnachtsfeier von Coca-Cola. Und dennoch haben auch die Big Five nicht die Gewissheit, dass sie in zehn Jahren noch die Rankings anführen. Denken Sie nur an die Fortschritte im Bereich »künstliche Intelligenz«: Aus dieser Ecke kommen die nächsten Angriffe, und unzählige Angreifer sind heute (noch) so klein wie Google 1997.

Wo liegen die wesentlichen Unterschiede in den Geschäftsmodellen? Früher ging es darum, eine Firma groß zu machen, um sie irgendwann an die Börse zu bringen und anschließend den Börsenwert zu steigern, denn dann waren nicht nur die Aktionäre, sondern auch das Unternehmen reich. Heute geht es den Gründern in erster Linie darum, mit ihrer Idee die Welt ein kleines bisschen zu verändern. Gern auch ein bisschen mehr. Geld ist absolut zweitrangig, denn das kommt irgendwann von ganz allein. Börsengänge finden in der Regel nur statt, um die Umsetzung weiterer Ideen zu finanzieren. Ich nenne das »Professional Crowdfunding«.

Jeff Bezos von Amazon hat jahrelang auf das Einstreichen satter Gewinne verzichtet, um Geld in neue Ideen pumpen zu können, die er am Markt testen wollte. In traditionellen Unternehmen wären solche Ideen an der Risikobewertung des Finanzvorstands kläglich gescheitert. Das ist eine Feststellung, kein Vorwurf, denn Risikobewertung gehört schließlich zu den Kernaufgaben einer erfolgreichen Geschäftsführung. Zumindest in unseren althergebrachten Geschäftsmodellen, die auf unserem alten Denken aufbauen.

Warum müssen sich auch in Deutschland Geschäftsmodelle verändern? Brauchen wir überhaupt noch solche Korsette? Wie sieht das ideale Unternehmen von morgen aus? Schauen wir heute auf die Konjunkturdaten, könnten wir uns eigentlich entspannt zurücklehnen

und uns gegenseitig großzügige Boni auszahlen, denn seit Jahren hangelt sich die deutsche Wirtschaft von Boom zu Boom. Jedes Quartal neue Spitzenwerte, jedes Jahr ein neues Rekordjahr. Wachstum macht nicht nur zufrieden, sondern auch Spaß, aber kann Wachstum wirklich unendlich sein?

Zufriedenheit ist eine Falle, denn in der Businesswelt ging es schon immer darum, Vorsprünge zu generieren, und in disruptiven Zeiten sind diese Vorsprünge wichtiger als jemals zuvor. Laut Wikipedia ist disruptive Technologie eine Innovation, die bestehende Produkte, Dienstleistungen und Technologien vollständig verdrängen kann. Mit anderen, deutlicheren Worten: Disruptoren haben das Zeug, Platzhirsche vom Markt zu fegen. Disruption macht also Spaß – wenn man nicht gerade ein Platzhirsch ist. Oder einer seiner Mitarbeiter. Alle lieben Alexa. Sie vielleicht auch. Es sei denn, Sie heißen Alexa.

Wir haben uns nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ethisch weiterentwickelt. Es geht in disruptiven Zeiten deshalb nicht nur ums Gewinnen oder Verlieren, sondern auch um Verantwortung für Arbeitsplätze, für die Mitarbeiter, deren Familien und deren Zukunft. Durch die Medien geistern seit geraumer Zeit Zahlen, nach denen innerhalb der nächsten zehn Jahre 40 bis 70 Prozent aller Jobs pulverisiert werden. Die technische Entwicklung hat durchaus das Zeug dazu. Ob es am Ende 40 oder 70 Prozent sind, spielt keine Rolle.

Es spielt auch keine Rolle, ob das alles bereits in zehn Jahren oder erst in zwölf, 15 oder gar 20 Jahren passieren wird. Fakt ist: Es wird passieren, und wir alle werden diese Zeit noch erleben. Für die einen wird eine Welt untergehen, für die anderen wird die faszinierende Welt, die wir alle aus Science-Fiction-Klassikern kennen, ein Stück weit Wirklichkeit. Handeln wir weise, denn unsere Kinder und Enkel werden mit unseren strategischen Schachzügen leben müssen.

Zukunftsmusik wird also früher zeitgenössische Musik, als wir jemals zu träumen wagten. Bereits heute haben wir einen historischen Punkt erreicht, den wir eigentlich in fernerer Zukunft verortet hatten: das Ende der Digitalisierung. Auch wenn »Digitalisierung« nach wie vor ein Schlagwort ist, mittlerweile fast schon ein Angstmacher, behaupte ich, dass Digitalisierung heute abgeschlossen ist. Was wollen wir noch digitalisieren, wenn bereits unser Leben digital ist? Unsere Kommunikation, unsere Mobilität, unser Denken: Alles ist bereits vom digitalen Virus infiziert. Es geht jetzt nur noch um Adaptierung, Feinjustage und Weiterentwicklung.

So denken mittlerweile viele. Dabei stehen wir eigentlich erst am Anfang der großen Veränderung. Es wird zwar nicht jeder disruptiv bedroht, doch für nahezu jeden wird es darum gehen, das Kerngeschäft zu transformieren. Digitale Produkte müssen weitergedacht und von neuen, besseren Systemen abgelöst werden. Wir meinen, dass das Digitale unser Leben noch einfacher macht, müssen aber gleichzeitig erkennen, dass es unser Leben auch zerstören kann. Und damit meine ich nicht nur die persönliche Zukunft einzelner Abgehängter, sondern die Zukunft ganzer Gesellschaften.

Was nützt Ihrem Unternehmen Big Data, wenn 50 Prozent der erfassten Daten die Daten von Arbeitslosen sind, die sich die neuen digitalen Produkte und Dienstleistungen sowieso nicht leisten können? Wer finanziert die gewaltigen Heere der Arbeitslosen und der Rentner, wenn E-Health und Gentechnologie Krebs und andere Leiden besiegen, die Zahlen der Beschäftigten im Gesundheitssektor drastisch reduzieren und uns ermöglichen, ein biblisches Alter zu erreichen? Bereits die nächste Generation könnte es auf stolze 120 Jahre bringen. Was das für die Weltbevölkerungstatistik bedeutet, können Sie gern selbst ausrechnen – vorausgesetzt, Ihr Taschenrechner verfügt über genügend Stellen.