HANSER

Leseprobe

zu

Adaption!

von Niklaus Leemann

Print-ISBN: 978-3-446-47561-8
E-Book-ISBN: 978-3-446-47745-2
ePub-ISBN: 978-3-446-47786-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter
https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446475618
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Einleitung

Das Geschäftsumfeld eines jeden Unternehmens befindet sich in einem stetigen Veränderungsprozess. Etablierte Unternehmen sind es daher gewohnt, diese inkrementellen Veränderungen laufend zu adressieren und zu ihrem Vorteil zu nutzen. Das ist jedoch anders in Perioden von radikalem Wandel. Diese verändern das Geschäftsumfeld grundlegend. Sie sind getrieben durch technologische Innovation, Verschiebungen von Konsumgewohnheiten, neue Spielregeln durch Regulierungen und Gesetze oder veränderte Wettbewerbsbedingungen sowie andere mögliche Faktoren. Aktuelle Beispiele von radikalem Wandel sind etwa der Technologiewechsel von Verbrennungsmotoren zu Elektroantrieben in der Automobilindustrie, der Siegeszug von digitalen Medien im Medien- und Verlagswesen, der Angriff von Neobanken und anderen FinTech-Produkten in der Finanzindustrie, die Einführung von Fertig- und Modulbauweisen in der Bauwirtschaft oder die Ausbreitung von Fracking in der Öl- und Gasindustrie.

Radikaler Wandel ist keine normale Veränderung des Geschäftsumfelds, sondern er bedroht die bestehende Geschäftsgrundlage eines Unternehmens und damit seine Existenz fundamental. Viele etablierte Unternehmen überleben eine solche Periode nicht. Sie sterben aus und das neue Geschäft in den entstehenden Wachstumsmärkten wird durch neue Player übernommen. Manchen etablierten Unternehmen gelingt es jedoch, radikalen Wandel zu überleben – oder darin sogar richtiggehend zu prosperieren.

Ein typisches Beispiel: Bis zur Jahrtausendwende war *Kodak* als Marktführer im hoch profitablen Geschäft von Fotofilm eines der wertvollsten Unternehmen weltweit. In dieser Zeit verteidigte *Kodak* gegenüber der ewigen Nummer zwei im Markt, *Fujifilm*, scheinbar problemlos seine Marktanteile. Die technologische Innovation Digitalkamera hat dieses Geschäftsumfeld jedoch in einen radikalen Wandel katapultiert. Innerhalb kürzester Zeit ist der Markt für Fotofilm de facto verschwunden. Diese Entwicklung führte letztendlich zur Insolvenz von *Kodak*. *Fujifilm* gelang es hingegen, sich an das gewandelte Geschäftsumfeld anzupassen, indem neue Märkte mit den vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten erschlossen wurden. Heute ist *Fujifilm* ein erfolgreiches Unternehmen mit über 16 Milliarden Euro Umsatz pro Jahr und über 70 000 Mitarbeitenden.

Wieso gelingt gewissen Unternehmen die Adaption an ein sich radikal wandelndes Geschäftsumfeld und anderen nicht? Diese Fähigkeit von Unternehmen wird in der ökonomischen Lehre als *Dynamic Capabilities* beschrieben. Konkret sind *Dynamic Capabilities* die erlernten und stabilen Verhaltens- und Handlungsmuster, mit denen sich das Unternehmen an die neuen Realitäten in Perioden von radikalem Wandel adaptiert (Teece, Pisano, Shuen 1997). Dank diesen *Dynamic Capabilities* gelingt es den Unternehmen langfristig, auch über Perioden von radikalem Wandel hinweg erfolgreich zu sein. Typischerweise werden *Dynamic Capabilities* aufgeteilt in 1) das Verstehen des radikalen Wandels und das Identifizieren von Opportunitäten und Gefahren *(Sensing)*, 2) das Erschließen von und Investieren in solche Opportunitäten, Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle *(Seizing)* und 3) das Ausrichten und Rekonfigurieren des Unternehmens an die neuen Realitäten *(Transforming)* (Teece 2007; Leemann, Kanbach 2022).

Dynamic Capabilities wurden 1997 von David J. Teece und Kollegen in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt und sind seither ein beliebtes, wenn nicht gar dominantes Paradigma in der Forschung zu strategischem Management. So listet Google Scholar 183 000 wissenschaftliche Artikel, die sich mit *Dynamic Capabilities* beschäftigen, und der einführende Artikel aus dem Jahr 1997 wurde bereits 46 275-mal zitiert. Folgerichtig gilt David J. Teece auch als heißer Anwärter für den Wirtschaftsnobelpreis (Clarivate 2021). Nichtsdestotrotz finden die Erkenntnisse aus der *Dynamic-Capabilities*-Forschung bisher in der Praxis kaum Anwendung (Schilke, Songcui, Helfat 2018). Das soll dieses Buch ändern.

Das Ziel dieses Buches ist es, der Praxis aufzuzeigen, wie es dank *Dynamic Capabilities* und anderen Erkenntnissen aus der ökonomischen Forschung gelingen kann, in Perioden von radikalem Wandel zu überleben und zu wachsen. Das Buch ist in die drei Teile von *Dynamic Capabilities* gegliedert: *Sensing*, *Seizing* und *Transforming*. Jeder dieser Teile enthält sechs Kapitel, die konkrete Aktivitäten beschreiben, die ein Unternehmen ausüben sollte, um radikalem Wandel zu begegnen. Die wichtigsten Begriffe des Buches sind im folgenden Bild zusammenfassend dargestellt.

Radikaler Wandel	Fundamentale Veränderungen der Geschäftsgrundlage einer gesamten Branche und damit Bedrohung der Existenz etablierter Unternehmen
Etablierte Unternehmen	Führende Player in den bisher relevanten Bestandsmärkten – meist nicht imstande, im radikalen Wandel zu überleben
Bestandsmärkte	Reifes und den etablierten Unternehmen bestens bekanntes Geschäft – fällt durch radikalen Wandel in einen strukturellen Rückgang
Entstehende Wachstumsmärkte	Durch den radikalen Wandel hervorgerufene neue Märkte auf Basis anderer Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle
Neue Player	Bisher unbekannte, neu eintretende Unternehmen mit dem Ziel, die entstehenden Wachstumsmärkte zu erschließen
Adaption	Fähigkeit von etablierten Unternehmen, sich an radikalen Wandel anzupassen und damit in den neuen Realitäten erfolgreich zu sein

Wichtigste Begriffe des Buches

Die Inhalte des Buches sind für die Praxis handlungs- und lösungsorientiert formuliert. Das Buch bietet damit eine Übersetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen für Praktiker. Inhaltsboxen ergänzen und veranschaulichen den Inhalt zusätzlich:

Executive Summary – fasst die wichtigsten Aussagen am Kapitelanfang für den Schnellleser zusammen.

Praxisbeispiel – illustriert das vorgestellte Konzept an einem konkreten Beispiel aus der Praxis.

Wissenschaftliche Erkenntnisse – präsentiert verständlich und praxisorientiert neueste Ergebnisse aus der aktuellen Forschung.

Kernaussage – bringt die wichtigste Aussage eines Abschnitts im Buch pointiert auf den Punkt.

Checklisten und Methoden – liefert Arbeitshilfen zur Anwendung der vorgestellten Konzepte in der Praxis. Die Vorlagen sind zum Download bereitgestellt.

Der Nutzen für den Leser liegt in der prägnanten, übersichtlichen und konsequent lösungsorientierten Darstellung der erprobten und erforschten Konzepte zur Adaption von etablierten Unternehmen an die neuen Realitäten durch radikalen Wandel. Das Buch richtet sich an Führungskräfte aller Hierarchieebenen, Unternehmer

und Eigentümer sowie auch an Unternehmensberater. Die dargestellten Konzepte, unterfüttert mit Praxisbeispielen, Checklisten und Methoden, helfen ihnen, die ihnen anvertrauten Unternehmen in Perioden von radikalem Wandel zu neuen Erfolgen zu führen.

Mit Blick auf die Gesellschaft als Ganzes sind Perioden von radikalem Wandel Fluch und Segen zugleich. Einerseits steigern neue Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle den Lebensstandard vieler Menschen, weil sie das Zusammenleben etwa effizienter, qualitativer, schneller, sicherer, transparenter, verlässlicher oder ökologischer machen. Andererseits führen Perioden von radikalem Wandel auch zum Aussterben etablierter Unternehmen. Sie sind damit mit erheblichen Kollateralschäden wie etwa der Zerstörung von Arbeitsplätzen oder unternehmerischen Existenzen verbunden. Durch Adaption etablierter Unternehmen können solche Kollateralschäden größtenteils vermieden werden. Dieses Buch befähigt die Praxis mit Wissen und Werkzeugen zur erfolgreichen Adaption. In diesem Sinne trägt es zu gesellschaftlicher Stabilität und sozialer Kohäsion bei.

Rheinfelden (Schweiz), Frühjahr 2023 *Dr. Niklaus Leemann*

Inhalt

Einleitung . . . . . **VII**

Teil I – Sensing: Verstehen des radikalen Wandels und Identifizieren von Opportunitäten und Gefahren **1**

1 Erkenne und verstehe den radikalen Wandel **5**

1.1 Technologische Innovationen 7

1.2 Verschiebungen von Konsumgewohnheiten 10

1.3 Neue Spielregeln durch Regulierungen und Gesetze 11

1.4 Veränderte Wettbewerbsbedingungen 12

2 Identifiziere wertvolle Ressourcen und Fähigkeiten **15**

2.1 Entkoppeln vom Bestandsgeschäft 17

2.2 Einsatz in entstehenden Wachstumsmärkten 19

2.3 Bewerten und Selektieren der Opportunitäten 20

3 Vernetze dich mit dem Umfeld **23**

3.1 Horizontale Vernetzung und Austausch 25

3.2 Vertikale Vernetzung und Austausch 27

3.3 Globale Vernetzung und Austausch 27

4 Institutionalisiere die Ideengenerierung **31**

4.1 Interne Vernetzung und Teilnehmerkreis 33

4.2 Strukturierte Meeting-Formate 34

4.3 Kuratierte Wissensdatenbank 35

4.4 Bewertung und Selektion 36

4.5 Belohnen und Feiern 36

5 Experimentiere mit neuen Geschäftsideen ... 39
5.1 Testen, testen, testen ... 40
5.2 Junior verantwortlich, Senior als Sponsor ... 42
5.3 Kein Business Case ... 43
5.4 Interne Funktionen umgehen ... 44
5.5 Erlernte Marktregeln vergessen ... 45

6 Pirsche dich schrittweise an neues Geschäft heran ... 47
6.1 Minderheitsbeteiligungen ... 49
6.2 Joint Ventures ... 51
6.3 Start-up-Förderung ... 53
6.4 Target Screening und Due Diligence ... 55

Teil II – Seizing: Erschließen von und Investieren in Opportunitäten, Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle ... 59

7 Kreiere neue Geschäftsmodelle ... 63
7.1 Value Proposition ... 65
7.2 Zielgruppe ... 66
7.3 Ertragsmodell ... 68
7.4 Wertschöpfungsarchitektur ... 70

8 Akquiriere neue Ressourcen und Fähigkeiten ... 73
8.1 Lücken identifizieren ... 75
8.2 Make-Optionen ... 77
8.3 Buy-Optionen ... 78
8.4 Ausbau finanzieren ... 80

9 Verbünde dich mit Partnern ... 83
9.1 Systematische Auswahl der Partner ... 84
9.2 Ausgestaltung der Partnerschaften ... 86
9.3 Interessen sichern und Exit planen ... 88
9.4 Bestehende Partner wechseln ... 90

10 Trete in neue Märkte ein ... 93
10.1 Neue Kunden, bisherige Produkte und Dienstleistungen ... 95

10.2 Neue Produkte und Dienstleistungen, bisherige Kunden 98
10.3 Neue Kunden, neue Produkte und Dienstleistungen 101

11 Gestalte den radikalen Wandel aktiv mit 105
11.1 Formulierung eines Wunschszenarios 106
11.2 Übersetzung in Trigger 107
11.3 Abgleich mit Einflusssphäre 109
11.4 Umsetzung und Kontrolle 110

12 Denke Entscheidungsfindung und Evaluation neu 113
12.1 Einführung neuer Metriken 115
12.2 Delegation in die Dezentralität 116
12.3 Geschwindigkeit und Häufigkeit 117
12.4 Separates Reporting 118

Teil III – Transforming: Ausrichten und Rekonfigurieren des Unternehmens an die neuen Realitäten 121

13 Sammle und verbreite neues Wissen 125
13.1 Lernen aus ersten Erfahrungen 127
13.2 Lernen aus Misserfolgen 127
13.3 Lernen von neuen Mitarbeitern 128
13.4 Lernen durch Weiterbildung 129
13.5 Lernen von externen Beratern 130

14 Profitabilisiere das Bestandsgeschäft 133
14.1 Kontinuierliche Preiserhöhungen 135
14.2 Proaktive Senkung der Betriebskosten 137
14.3 Limitierung der Ersatzinvestitionen 138

15 Veräußere nicht-strategische Assets 141
15.1 Umnutzung und Neuinterpretation 143
15.2 Konsolidierer 144
15.3 Wettbewerber 145
15.4 Finanzinvestoren 146

16 Separiere die Organisation ... 149
16.1 Bestandsgeschäft ... 151
16.2 Neues Geschäft ... 152
16.3 Allokation von Ressourcen und Fähigkeiten ... 154
16.4 Supportfunktionen ... 155
16.5 Headquarter ... 156

17 Reinterpretiere die Unternehmenskultur ... 159
17.1 Verstehen der Herkunft ... 161
17.2 Definition der Soll-Kultur ... 163
17.3 Vermittlung des Kulturwandels ... 164

18 Gehe iterativ vor ... 167
18.1 Transforming zu Beginn ... 168
18.2 Nie aufhören mit Sensing ... 170
18.3 Fehlinvestitionen beseitigen ... 171
18.4 Ende des radikalen Wandels erkennen ... 172
18.5 Geschäft ohne radikalen Wandel exkludieren ... 173

Synopsis – *Adaption!* kurz dargestellt ... 177

Literaturverzeichnis ... 181

Glossar ... 185

Der Autor ... 189

Index ... 191

Teil I – Sensing

Verstehen des radikalen Wandels und Identifizieren von Opportunitäten und Gefahren

Was passiert genau da draußen? Was bedeutet das für unser Geschäft? Und wie sollen wir damit umgehen? Nur mit einem umfassenden Verständnis des radikalen Wandels lässt sich eine erfolgreiche Adaption gestalten. Die Herausforderung: Die richtigen Antworten bleiben bis auf Weiteres verschwommen und schwer fassbar. Erst wenn sich ein neues Gleichgewicht auf den Märkten eingependelt hat, schärft sich das Bild und die konkreten Implikationen werden sichtbar. Doch wer erst dann handelt, der ist zu spät. Um sich einen Platz in den entstehenden Wachstumsmärkten zu sichern, muss das etablierte Unternehmen frühzeitig mit dem Adaptionsprozess beginnen. Dieser wird initiiert von den Aktivitäten zum Verstehen des radikalen Wandels und zum Identifizieren von den sich daraus ergebenden Opportunitäten und Gefahren. Dies ist ein laufender Prozess und keine Einmalaktion. Die Sensing-Aktivitäten sind ein ständiger Begleiter des etablierten Unternehmens über den gesamten Adaptionsprozess.

Standortbestimmung Sensing

Bewerten Sie mit der Vorlage den Fortschritt der Adaption Ihres Unternehmens an den radikalen Wandel im Bereich Sensing. Beurteilen Sie dafür mittels Harvey Balls, wie sehr die einzelnen Teilergebnisse bereits vorliegen auf der Skala von „vollständig umgesetzt“ (Kreis voll ausgefüllt) bis „Aktivität noch nicht gestartet“ (Kreis nicht ausgefüllt). Formulieren Sie dann die nächsten Schritte und Aufgaben für die weitere Umsetzung in den einzelnen Bereichen.

Vorlage zum Download: *plus.hanser-fachbuch.de*

Sensing

Verstehen des radikalen Wandels und Identifizieren von Opportunitäten und Gefahren

Wir haben den radikalen Wandel erkannt und haben verschiedene Entwicklungsszenarien definiert.	○	
Wir kennen den Wert unserer Ressourcen und Fähigkeiten für entstehende Wachstumsmärkte.	○	
Wir tauschen uns über den radikalen Wandel mit unserem aktiv gepflegten Netzwerk aus.	○	
Wir pflegen einen systematischen Prozess, um gute Ideen zu identifizieren und zu fördern.	○	
Wir generieren echtes Marktfeedback durch verschiedene Experimente mit neuen Geschäftsideen.	○	
Wir sind mit kleinen Beteiligungen und sonstigen Engagements im neuen Geschäft investiert.	○	

Indizieren Sie mit den Harvey Balls den Entwicklungsstand Ihres Unternehmens.

Formulieren Sie die nächsten Schritte und Aufgaben für die weitere Umsetzung

○ ◔ ◑ ◕ ●

1 Erkenne und verstehe den radikalen Wandel

- Radikalen Wandel zu erkennen und zu verstehen, wohin sich das Geschäftsumfeld bewegen wird, ist sehr schwierig. Die Veränderungen werden zu Beginn oft übersehen.
- Unterschiedliche Trigger können radikalen Wandel auslösen, daher müssen verschiedene Bereiche wie etwa Technologie, Konsumgewohnheiten, Regulierungen und Gesetze sowie der Wettbewerb systematisch gescreent werden.
- Weil die künftigen Entwicklungen verschwommen und schwer fassbar sind, ist es sinnvoll, verschiedene Szenarien dazu zu bilden. Diese Szenarien dienen als Basis für die laufende Strategieentwicklung.

Es scheint paradox: Radikaler Wandel hat das Potenzial, die Existenz eines Unternehmens zu vernichten. Er ist jedoch üblicherweise zu Beginn kaum sichtbar und wird leicht übersehen. Radikalen Wandel zu erkennen und schließlich auch noch zu verstehen – nämlich eine Vorstellung darüber zu haben, in welche Richtung sich das Geschäftsumfeld verändern wird – ist eine hohe Kunst.

Radikaler Wandel wird mitunter deswegen so schwer erkannt, weil die bewährten Denkweisen und die Controllingsysteme des Managements auf das bestehende Geschäft ausgerichtet sind. In dieser etablierten Systematik erkennt man nahezu alles. Sinkt etwa die Verkaufsperformance des Vertriebsleiters in der Region Südost für die Produktkategorie Alpha, weiß das Management darüber sofort Bescheid und wird Maßnahmen einleiten. Die Problemlösung findet in den altbekannten und über Jahrzehnte erlernten Lösungsräumen statt. So wird im beschriebenen Fall ein mögliches Problem unter anderem beim betroffenen Mitarbeitenden, in der Produktqualität, in der Logistik oder bei einem bestens bekannten Wettbewerber gesucht. Dass der Umsatzrückgang auf veränderte Kundenpräferenzen, auf ein Substitutionsprodukt von einem neuen, bisher unbekannten Player oder auf einen anderen aufkommenden externen Faktor zurückgeführt wird, ist in der etablierten Systematik eher unwahrscheinlich. Doch genau das passiert bei radikalem Wandel. Die altbekannten Lösungsräume werden in diesem Fall irrelevant. Bild 1.1 zeigt den Unterschied zwischen radikalem Wandel und im Gegensatz dazu häufigen und üblichen inkrementellen Veränderungen.

	Radikaler Wandel	Inkrementelle Veränderungen
Umfang & Konsequenz	Geschäftsgrundlage verändert sich fundamental – Existenz ist gefährdet	Probleme innerhalb der bestehenden Geschäftslogik – Performance ist gefährdet
Orientierungspunkte	Schwache Signale, Trends, neue Player, Early Adopter, Studien, Prototypen, Experimente, Tests, Wissenschaft	Erfahrung und Expertise, erlerntes Wissen, bewährte Denkweisen, Branchenlogik, Controllingsysteme
Zeithorizont	Jahre bis Jahrzehnte	Monate bis Jahre
Handlungsbedarf	▪ Entwicklung reflektieren, Szenarien bilden und laufend anpassen ▪ Opportunitäten identifizieren, ergreifen und nötige Anpassungen vornehmen ▪ Kultur und Organisation neu ausrichten	▪ Bekannte und erprobte Maßnahmen wiederholt anwenden ▪ Kontrollieren und Gegensteuern

Bild 1.1 Unterschied zwischen radikalem Wandel und inkrementellen Veränderungen

Hinzu kommt die kognitive Trägheit des Managements. Selbst wenn radikaler Wandel ohne Mühe oder spezielle Fähigkeiten sichtbar, ja gar allgemein bekannt wird, bleibt das Management vieler Unternehmen meist untätig. So sind z. B. die Umsätze der deutschen Zeitungsbranche leicht messbar und seit dem Jahr 2000 rückläufig. In der Branche wurde aber erst über zehn Jahre später damit angefangen, signifikante strategische Maßnahmen zu ergreifen, um diesem radikalen Wandel zu begegnen.

Im Nachhinein ist man natürlich immer schlauer. Heute schmunzeln wir über Aussagen wie der des *IBM*-Chefs Thomas Watson, der im Jahr 1943 den weltweiten Bedarf an Computern auf jährlich fünf Stück geschätzt hat. Doch das war eine Einschätzung, die zu diesem Zeitpunkt dem besten Wissensstand von Fachleuten entsprochen hat. Ähnlich überzeugt von ihren Markteinschätzungen waren etliche Kutschen-, Schreibmaschinen- oder CD-Hersteller, die ihre Produktion weitergeführt haben, obwohl sie das Auto, den PC und den MP3-Player schon kannten. Einschätzungen über die künftigen Entwicklungen sind immer ein Abbild des aktuellen Stands des Wissens, gekoppelt mit der Reflexionsfähigkeit des Managements mithilfe von diesem Wissen eine Vorstellung über künftige Entwicklungen zu erlangen. Weil niemand die Zukunft voraussagen kann, ist es deshalb sinnvoll, verschiedene Szenarien über das Ausmaß und die Implikationen des radikalen Wandels zu formulieren.

Radikaler Wandel ist insbesondere zu Beginn nur schwer zu erkennen. Noch schwerer ist es, seine Konsequenzen für das Geschäft zu verstehen. Daher wird mit verschiedenen Szenarien über die künftigen Entwicklungen gearbeitet.

Unterschiedliche Trigger können einen radikalen Wandel auslösen. Typische solcher Trigger sind etwa technologische Innovationen, Verschiebungen von Konsumgewohnheiten, neue Spielregeln durch Regulierungen und Gesetze oder veränderte Wettbewerbsbedingungen. Bild 1.2 zeigt eine Übersicht dieser Trigger. Bevor Szenarien formuliert werden, sollten diese Bereiche genauer analysiert werden, um ein Verständnis darüber zu erhalten, was sich gegenüber dem Status quo verändern wird.

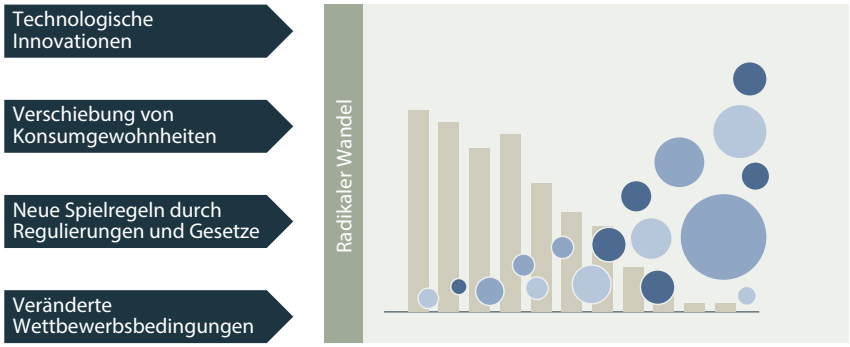

Bild 1.2 Trigger für die Auslösung von radikalem Wandel

Im Folgenden werden die vier typischen Trigger von radikalem Wandel genauer betrachtet.

1.1 Technologische Innovationen

In vielen Fällen ist eine technologische Innovation der Trigger für einen radikalen Wandel. Durch technologische Innovationen entstehen neue Produkte und Dienstleistungen, die Bisheriges vollständig ablösen, womit neue Wachstumsmärkte entstehen und bisherige Märkte verschwinden. Es muss nicht immer die Jahrhunderterfindung sein. Technologische Innovationen können bisherige Problemlösungen in weiten Teilen revolutionieren, ohne dass sich das Kernprodukt oder die Kernleistung wesentlich verändert. So können Technologien, die dem Kerngeschäft eigentlich sehr fern sind, dieses trotzdem nachhaltig verändern. Bestes Beispiel dafür ist, wie Smartphone-Apps Branchen von Gartenbewässerung über Heizungs- und Klimaanlagensteuerung bis zum Banking nachhaltig verändert haben. Deshalb ist es besonders wichtig, beim Screening und bei der Analyse den Betrachtungshorizont weit aufzumachen.

Genauso kann die technologische Innovation auch die Produktion, die Logistik oder den Vertrieb verändern, ohne dass das Endprodukt davon berührt wäre oder sogar ohne dass es dem Konsumenten überhaupt auffällt. Beispielsweise hat die Roboterfertigung die Produktion in der Automobilindustrie revolutioniert und einen großen Konsolidierungsdruck hin zu skalierbaren großen Autoallianzen verursacht. Das Auto an sich blieb aber für den Konsumenten gleich, egal ob ein Roboter oder ein Fabrikarbeiter die Komponenten zusammengeschraubt hat.

Technologische Entwicklungen gehören andererseits auch zum Tagesgeschäft. Nicht jede technologische Innovation, auch wenn sie aus Technologenperspektive als epochal erscheint und gefeiert wird, führt zu einem radikalen Wandel. Erst wenn die technologische Innovation zu einer signifikanten Veränderung der Kernbedingungen für das Geschäft führt, kann sie ein Trigger für radikalen Wandel sein. Das wäre beispielsweise der Fall, wenn durch die Innovation die Produktionskosten so massiv sinken, dass damit plötzlich neue Player als Wettbewerber auf den Markt treten können und das etablierte Unternehmen mit seinen historisch gewachsenen Kostenstrukturen nicht mithalten kann. Oder wenn etwa die Überwindung von logistischen Einschränkungen aus einem typisch regionalen Geschäft überregionale oder gar globale Märkte entstehen lässt.

Beispiele von Branchen in radikalem Wandel

Branche	Radikaler Wandel
Anwaltskanzleien	Standardverträge und zunehmend komplexere Rechtstexte werden von künstlicher Intelligenz zufriedenstellend erstellt, womit sich das Brot- und Buttergeschäft klassischer Anwaltskanzleien radikal wandelt.
Apotheken	Flächendeckende Einführung des E-Rezepts erlaubt überregionalen Versandapotheken, regionale Monopole bzw. Oligopole zu durchbrechen, womit sich Marktanteile und Möglichkeiten zum Cross-Selling verringern.
Automobilzulieferer	Verbrennungsmotoren werden in den kommenden Jahren durch Elektroantriebe ersetzt. Ein Elektromotor braucht andere und vor allem viel weniger Zulieferteile als ein Verbrennungsmotor. Die Automobilzulieferer müssen also einerseits technologisch umrüsten und sich andererseits auf weniger Geschäftsvolumen und noch mehr Margendruck einstellen.
Bankkreditgeschäft	Internetplattformen bieten die Vermittlung von Peer-to-Peer-Krediten an. Dabei werden Schuldner und Gläubiger mittels eines Algorithmus auf Basis der jeweiligen Kreditpräferenzen zusammengebracht. Dieser entstehende Markt für alternative Kreditvergabe gefährdet einen Teil vom klassischen Bankkreditgeschäft.

Index

A

Abomodell 66
Abwechslung, sequenzielle 157
Accelerator 53, 185
Adaption X, 185
Add-on 67
Amazon 9, 79, 97
Ambidextrie 157, 187
Aneignung 89
Apple 92
Art.com 79
Asset 20
– bottleneck asset 89
– co-spezialisierte Assets 86, 185
– nicht-strategisches 141
Austausch 25
– global 27
– horizontal 25
– vertikal 27
Axel Springer 52, 165

B

Baidu 97
Bestandsgeschäft 17, 133, 149
Bestandsmärkte IX, 185
Betriebskosten 137
BMW 87
Business Case 43
Buy-Option 78

C

Cashflow-Optimierung 81, 133
China National Tobacco Corporation 100
Coinbase 92
Company-Fit 20
Corporate Accelerator 54
Costco 79
Coupled-Modus 24
Crowdsourcing 24

D

Deal Flow Maker 54
De-alio-Unternehmen 50
De-novo-Unternehmen 50
Deutsche Post 137
Deutsche Telekom 136
disruptive Innovation 102, 185
Diversifizierer 50
Dominant Design 118, 185
Dominant Logic 129, 186
Due Diligence 55
Dynamic Capabilities VIII, 157, 186

E

eBay 97
Einflusssphäre 109
Ende des radikalen Wandels 172
Entscheidungsfindung 113
Entscheidungsprozess 113

entstehende Wachstumsmärkte IX, 19, 186
Ersatzinvestition 138
Erschließung
– neuer Dienstleistungssegmente 94, 98
– neuer Kundensegmente 93, 95
– neuer Produktsegmente 94, 98
Ertragsmodell 68
etablierte Unternehmen IX, 50, 186
Evaluation 113
Evaluationsroutine 113
Exploitation 150, 157
Exploration 151, 157
externe Beratung 130

F

Fachkraft 100
Fähigkeit 15
– Lücke 75
– Neuakquise 73
Faktor Zeit 83
Fast Follower 43
Fehlerkultur 128
Fehlinvestition 171
Finanzierung 80
Finanzinvestor 146
FinTech VII
First Mover Advantage 42, 186
Flatrate 67
Follower 42
Franchising 67
Freemium 67
Fremdkapital 82
Frenemies 92
Fujifilm VII
Fungibilitätslogik 20

G

Geschäftsidee 20
– Bewertung 20
– Experimentieren mit... 39
– Testen 40
Geschäftsmodell 63
– Archetypen 66
– Entwicklung 63
– Innovation 63, 186
Geschäftsportfolio 149
Geschäftsumfeld VII, 105
gesellschaftliche Debatte 109
Gesetze 11
Google 92, 97
Groupon 97
Gründerfigur 162
Gründerteam 162

H

Headquarter 156
Herkunft 161
heterogene Teams 33
Huawei 91

I

IBM 34
Ideengenerierung 31
– Belohnung/Feier 36
– Bewertung/Selektion 36
– Teilnehmerkreis 33
IKEA 64
ING Direct 26
inkrementelle Veränderungen 5
Inkubator 53, 187
Innovator's Dilemma 102
Inside-out-Modus 24
interne Funktionen 44
Iteration 167

J

JD.com 97
Jet.com 79
Joint Venture 51
– Sublevel 81

K

Kannibalisierung 37, 100
Kennzahl 115
Kernkompetenzen 19
Kernprodukt 162
Kodak VII
Kognition 114
Kommunikation 164
Kompetenzen 20
Kompetenzfalle 74
Kompetenzlebenszyklus 74
komplementäre Fähigkeiten 22, 187
komplementäre Ressourcen 22, 187
Komplementärprodukt 98
Konsolidierer 144
Konsumgewohnheiten 10
Kontrolle 110
Kooperation 83
Kultur der Kreativität 151
Kulturwandel 160, 164

L

Lead-User-Ansatz 24
Lean Start-up 41, 187
Leica 90
Lernen 125
– aus Erfahrung 127
– aus Misserfolg 127
– von Mitarbeitern 128
Lock-in 67

M

Make-Option 77
Market-Based View 20, 187
Marktattraktivität 20
Markteintritt 93
Marktregeln 45
Meeting-Format 34
Memorabilia 162
Metrik 115
Minderheitsbeteiligung 49
Minimum Viable Products 41
Misserfolg 127

N

N26 92
Nestlé 155
Nestlé Health Science 156
neue Märkte 93
No frills 67
Normalität 172
Not-invented-here-Syndrom (NIH) 26

O

Open Innovation 24, 187
operatives Know-how 126
Opportunitäten 20
Out-of-the-box-Denken 100
Outside-in-Modus 24

P

Partnerschaft 83
– Auflösung 88
– Ausgestaltung 86
– Konflikt 88
– Partnerwechsel 90
– Risiko 84
– systematische Partnerwahl 84
PayPal 92
Pay-per-Use 67
Perish 41
Persevere 41
Philip Morris International (PMI) 100
Philips 145
Philips Lighting 145
Pionier 42
Pivot 41
Polaroid 69
Politico 52
Preiserhöhung 135
Private Label 68
Procter & Gamble 26
Profiting from Innovation (PFI) 89, 188

R

radikaler Wandel VII, 188
– Branchen im… 8
– Ende 172
– erkennen 5
– Mitgestaltung 105
– Trigger 7
– verstehen 5
Razor and Blade 68
rechtliche Maßnahmen 109
Regulierungen 11
Remanenzkosten 138
Reporting 118
Resource-Based View 19, 188
Ressource 15
– Lücke 75
– Neuakquise 73
Revolut 92

S

Segmentierung 94
Seizing VIII, 59, 178
– Leitfragen 120
– Standortbestimmung 62
Sensing VIII, 1, 170, 178
– Leitfragen 57
– Standortbestimmung 4
separierte Organisation 149
Separierung 149
– Bestandsgeschäft 151
– neues Geschäft 152
– strukturelle 157
Shoebuy.com 79
Signify 145
Smith Corona 18
Smoke Testing 41
Soll-Kultur 163
Start-up 50
– Förderung 53
StepStone 52
Strategic Leadership Forum (SLF) 34
Stripe 92
Supportfunktion 155
Switching Costs 43

T

Taobao 97
Target 79
Target Screening 55
technologische Innovationen 7
Test Laboratory 54
Thesaurierung 81
Transforming VIII, 121, 168, 178
– Leitfragen 175
– Standortbestimmung 124
Trigger 7, 107
55 Tuan 97

U

Umfeld 23
Unternehmensidentität 160
Unternehmenskultur 159
– Reinterpretation 160

V

Value Chain Extender 54
Value Chain Optimiser 54
Value Proposition 65
Venture-Client-Modell 87
Verhaltensintegration 157
Vernetzung 25
– global 27
– horizontal 25
– intern 33
– vertikal 27
Visa 92
Visa Everywhere Initiative 92
Vorlage zum Download 4, 14, 21, 62, 71, 104, 124, 153
VRIO-Kriterien 19

W

Wachstumsmärkte IX, 186
Walmart 79
Weiterbildung 129
Welfare Stimulator 54
Wendepunkt 172

Wertschöpfungsarchitektur 70
Wettbewerbsbedingungen 12
White Label 68
Win-win-Beziehung 83
Wissen 125
Wissensdatenbank 35
Wissensmanagement 126
Wunschszenario 106

X

Xiaomi 91

Y

Yield-Management-Ansatz 68

Z

Zielgruppe 66