

## **Geschäftsmodelldiversifikation – Aufbau zukunftsweisender Ertragslogik**

Die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehenden strukturellen Veränderungen zwingen Unternehmen dazu, vermehrt über ihre Ertragsquellen nachzudenken und damit auch, ihre Ertragslogik zu analysieren. Während die Digitalisierung mehr und mehr die Produktentwicklung und damit die Produkte selbst beeinflusst und zugleich auch zahlreiche Verwaltungsprozesse verändert, bleibt die Ertragslogik in den meisten Unternehmen bislang unangetastet.

Dient die Digitalisierung bei der Entwicklung von Produkten vor allem dazu, technische Möglichkeiten zu nutzen und dem Markt wettbewerbsfähige und innovative Angebote zu machen, stehen bei Digitalisierungsmaßnahmen in den Verwaltungsprozessen vor allem Kostensenkungen und Effizienzüberlegungen im Vordergrund.

Ein wesentlicher, jedoch in vielen Unternehmen bislang nicht hinreichend berücksichtigter Baustein ist neben der Angebotspolitik und der Effizienzsteigerung die Geschäftsmodellarchitektur. Gerade die Digitalisierung zeigt, dass auch Geschäftsmodelle einem Lebenszyklus unterworfen sind. In der Konsequenz ist zu erwarten, dass die traditionellen Geschäftsmodelle nur noch geringes Wachstum aufweisen werden, und ab einem gewissen Stadium zudem sinkende Erträge.

### **Diversifikation neu denken**

Diversifikation als Begriff der Portfoliotheorie bezeichnet grundsätzlich die Streuung von Risiken durch Investition in mehrere nicht oder nur wenig korrelierte Finanzanlagen. In der Betriebswirtschaftslehre wurde dieser Begriff übernommen und bezeichnet hier analog die Geschäftstätigkeit in mehreren, ebenfalls wenig korrelierten Geschäftsfeldern. Ziel dieser Strategie ist es, durch einen Risikoausgleich eine stabilisierende Wirkung auf die Erträge des Gesamtunternehmens zu erreichen.

In der Praxis tritt der Effekt des Risikoausgleichs jedoch häufig nicht in der gewünschten Form ein; ist jedenfalls oftmals nicht stark genug, um Unternehmen vor gefährdenden Gewinneinbrüchen zu schützen, da die klassische Diversifikation auch zahlreiche betriebswirtschaftliche Nachteile mit sich bringt:

- Klassische Diversifikation erfordert Investitionen in verschiedene Geschäftsbereiche und ist damit kapitalintensiv.
- Bei begrenzten Finanzmitteln entsteht regelmäßig das Problem der Ressourcenallokation. Damit kommt es zwangsläufig zur (zumindest temporären) Vernachlässigung einzelner Geschäftsfelder, was nicht selten zur Erosion von deren Wettbewerbsfähigkeit führt.
- Um dem Erfordernis geringer Korrelation gerecht zu werden, müssen die Geschäftsfelder in Märkten angesiedelt sein, deren Entwicklung weitgehend unabhängig voneinander verläuft. Dies führt dazu, dass zwischen den Geschäftsfeldern nur wenige Synergien genutzt werden können, was wiederum deren Effizienz beeinträchtigt. Gleichzeitig steigen die Komplexitätskosten bei stark diversifizierten Unternehmen deutlich an und die Managementkapazität wird deutlich stärker belastet als bei Unternehmen, die sich nur auf ein Geschäftsfeld konzentrieren (sogenannte „pure-plays“).

- Wesentlich für den Erfolg reifer Unternehmen ist es, ein führender Anbieter in den bearbeiteten Märkten zu sein. Dies fällt Konglomeraten aufgrund der oben skizzierten Probleme in der Regel deutlich schwerer als denjenigen Wettbewerbern, die nur in diesem Geschäftsfeld bzw. Markt tätig sind.

Die Digitalisierung eröffnet zwischenzeitlich jedoch eine zusätzliche, alternative Möglichkeit zur Diversifikation. Neben der beschriebenen branchenbezogenen Diversifikation bieten sich jetzt auch weitreichende Möglichkeiten zur ertragsquellenbezogenen Diversifikation innerhalb von Geschäftsfeldern durch die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle. Je nach Ausgestaltung dieser datenbasierten Geschäftsmodelle können diese durchaus in der Lage sein, ähnlich risikoausgleichend zu wirken wie die klassische, branchenbezogene Diversifikation, ohne jedoch gleichzeitig deren Nachteile aufzuweisen (vgl. Abb. 1). Im Gegenteil: richtig eingesetzt können datenbasierte Geschäftsmodelle bestehende Marktpositionen sogar deutlich ausbauen, zumindest aber absichern.

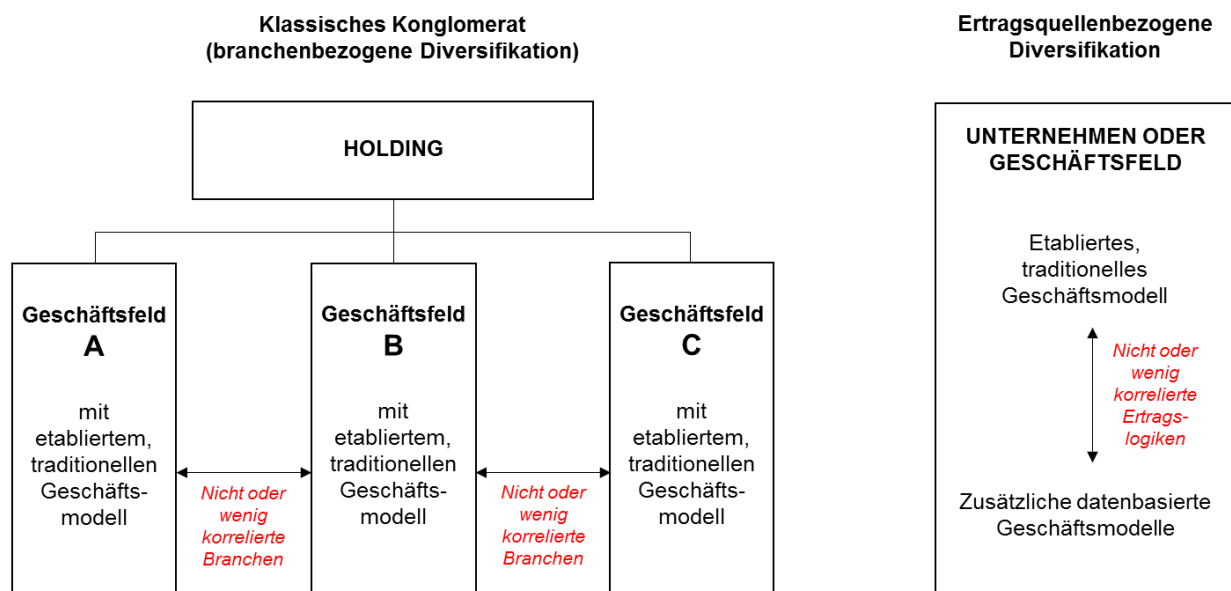


Abb. 1: Branchenbezogene vs. ertragsquellenbezogene Diversifikation

In den meisten Unternehmen sind Ansätze zur Aufspreizung der Ertragsquellen schon lange etabliert, vor allem durch das Angebot von Serviceleistungen oder durch das Ersatzteilgeschäft. Zu einer wirklichen Diversifikation der Ertragsquellen führen diese Geschäftserweiterungen jedoch nur selten, da hierzu die folgenden drei Bedingungen erfüllt sein müssten:

- Keine oder nur geringe Korrelation mit dem Kerngeschäft,
- eigenständige Leistungserbringung und
- klar abweichende Ertragslogik.

Zumindest die letzten beiden Kriterien werden von Service- und Ersatzteilgeschäften in den allermeisten Fällen nicht erfüllt; oftmals wird durch diese sogar keines der drei Kriterien erfüllt, weshalb daten-

basierte Geschäftsmodelle in der Regel den „Königsweg“ zu wirklicher ertragsquellenbezogener Diversifikation darstellen können.

Zwar ist die Umsetzung ertragsquellenbezogener, datenbasierter Geschäftsmodelle ebenfalls mit Investitionen verbunden. Im Gegensatz zur branchenbezogenen Diversifikation können dadurch aber gleichzeitig auch erweiterte Synergien und Effizienzsteigerungen erreicht und damit wesentliche Nachteile eines Konglomerates vermieden werden.

Diversifikation als dauerhaft nicht oder wenig korrelierte datenbasierte Geschäftsmodelle innerhalb bestehender Geschäftsfelder gedacht, weist darüber hinaus den Weg in eine zukunftsorientierte digitale Neuausrichtung des Unternehmens.

### **Sukzessiver Umbau vs. radikaler Umbruch“**

Der Einsatz datenbasierter Geschäftsmodelle im Rahmen der ertragsquellenbezogenen Diversifikation kann bei strategischer Ausrichtung der neuen Geschäftsmodelle zugleich auch als Weg zu einem sukzessiven Umbau des gesamten Unternehmens genutzt werden, um den zukünftigen Anforderungen einer digitalisierten Welt gerecht zu werden. Dies insbesondere dann, wenn absehbar ist, dass die bisherigen Geschäftsmodelle in Zukunft mehr und mehr obsolet werden. Dadurch wird ein radikaler Umbau, der bei einem zu langen Verharren in alten Strukturen (und damit auch alten Geschäftsmodellen) notwendig würde, vermieden. Ein sogenannter „radical change“ ist in der Regel mit großen Risiken und geringer Akzeptanz verbunden und führt häufig zu Abwehrreaktionen. Der Versuch, insbesondere etablierter Player, bestehende Geschäftsmodelle komplett umzustellen, dürfte in den meisten Fällen zumindest am Widerstand der Kunden, in der Regel aber auch an dem der Belegschaft scheitern. Was heute noch der Diversifikation dient, kann, sukzessive umgesetzt, somit morgen zur Basis des gesamten Geschäftes werden.

### **Erhöhung der Ertragskraft**

Neben der Risikostreuung, dem Hauptargument für Diversifikation, können datenbasierte Geschäftsmodelle zugleich auch der nachhaltigen Erhöhung der Ertragskraft eines Unternehmens dienen. Datenbasierte Geschäftsmodelle sind in der Regel skalierbar (sogenannte „exponentielle Geschäftsmodelle“). Da die variablen Kosten dieser Geschäftsmodelle im Idealfall bei nahe null liegen, liegen die Grenzkosten ebenfalls nahe null. Durch diese Besonderheit kann das Wachstum nahezu ohne zusätzlichen Kapitalaufwand dargestellt werden. Sobald die Umsätze die Höhe der Fixkosten erreicht haben, erhöht praktisch jeder zusätzlich erwirtschaftete Euro Umsatz direkt den Gewinn, weshalb entsprechende Geschäftsmodelle immer auf ein starkes Wachstum ausgerichtet sind.

Im Gegensatz dazu weisen die analog-traditionellen Geschäftsmodelle, durch die heute noch weite Teile des Wirtschaftslebens geprägt sind, einen linearen Ertragsverlauf auf. Zwar können bei steigender Produktion bzw. Leistungserbringung gewisse Economies of Scale realisiert werden. Die durch jede weitere produzierte bzw. geleistete Einheit zusätzlich erwirtschafteten Erträge weisen aber i.d.R.

einen weitgehend linearen Verlauf auf. Der unterschiedliche Ertragsverlauf exponentieller und linearer Geschäftsmodelle ist in Abb. 2 dargestellt.

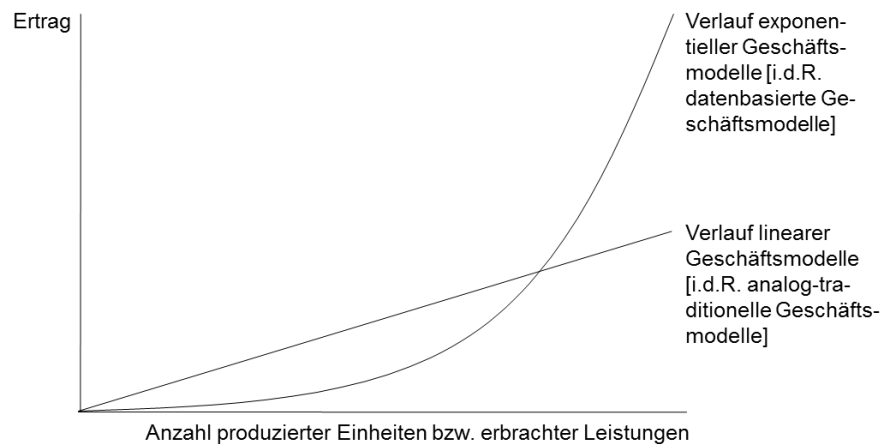


Abb. 2: Unterschiedlicher Ertragsverlauf exponentieller und linearer Geschäftsmodelle

Erfolgreiche datenbasierte Geschäftsmodelle sind daher nicht nur in der Lage, die Ertragskraft eines Unternehmens abzusichern, sondern auch, diese insgesamt zu stärken. Kommen bislang nur lineare Geschäftsmodelle zur Anwendung, ist es möglich, durch die Geschäftsmodelldiversifikation im Unternehmen zusätzliche exponentielle Ertragsverläufe zu etablieren, die auf eine deutliche Steigerung der Umsatzrendite abzielen.

### **Einfluss auf die Produktentwicklung**

Die Realisierung einer Geschäftsmodelldiversifikation über datenbasierte Geschäftsmodelle ist in der Regel eng verbunden mit der Digitalisierung der Stammprodukte. Diese ist derzeit in den meisten Unternehmen in vollem Gange, da Vernetzungsmöglichkeiten (zum Beispiel im Bereich IoT) zwischenzeitlich nicht nur von den meisten Kunden gefordert werden, sondern in vielen Bereichen bereits zum Branchenstandard gehören.

Während sich die Digitalisierung der Produkte und die Datenerhebung (z.B. über zahlreiche im Produkt verbaute Sensoren) vor allem auf den operativen und den produktstrategischen Bereich konzentrieren, kommen gesamtstrategische Überlegungen, insbesondere geschäftsmodellstrategische Entwicklungen oftmals zu kurz. Die wahre Bedeutung der Produktdigitalisierung offenbart sich in der Regel in erst in der Verbindung mit datenbasierten Geschäftsmodellen: erst dann kann sie ihren enormen positiven Einfluss auf die Ertragskraft eines Unternehmens voll zur Geltung bringen und ihre Schlagkraft im Wettbewerb unter Beweis stellen!

Von wesentlicher Bedeutung für das Gelingen ist dabei, dass die Produktentwicklung und die Geschäftsmodellentwicklung Hand in Hand gehen, da hier eine gegenseitige Abhängigkeit besteht: erst die Digitalisierung der Produkte ermöglicht den Einsatz datenbasierter Geschäftsmodelle, während

letztere die Ausprägung der Produktdigitalisierung und der damit verbundenen Datenerhebung in erheblichem Maße mitbestimmt, indem sie Vorgaben hinsichtlich der zur Umsetzung der neuen Geschäftsmodelle erforderlichen Daten macht. Im besten Fallen befruchten sich die Digitalisierung der Produkte und datenbasierte Geschäftsmodelle auf diese Weise gegenseitig (vgl. Abb. 3).

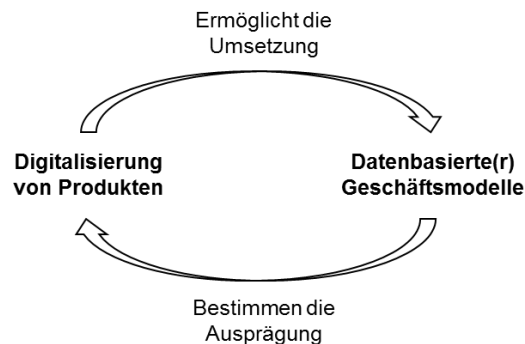


Abb. 3: Gegenseitige Abhängigkeit von Produktdigitalisierung und datenbasierter Geschäftsmodelle

### **Geschäftsmodelldiversifikation im Rahmen der Unternehmensentwicklung sogenannter „Hidden Champions“**

Sogenannte „Hidden Champions“, also Unternehmen, die in dem von ihnen bearbeiteten Marktsegment Weltmarktführer sind, einer breiten Öffentlichkeit aber trotzdem unbekannt bleiben, stehen trotz ihrer herausragenden Erfolge bei der Unternehmensentwicklung vor besonderen Herausforderungen. „Hidden Champions“ sind oftmals hochspezialisiert und nur auf eng umrissenen Märkten tätig. Damit stellt sich regelmäßig die Frage nach dem weiteren Wachstumspotential. Solange die Marktsegmente selbst ein akzeptables Wachstum aufweisen, kann Unternehmenswachstum vor allem durch Marktwachstum erzielt werden. Darüber hinaus bieten Produktinnovationen oftmals die Möglichkeit, Investitionszyklen der Kunden zu verkürzen um auf diesem Wege eine höhere Nachfrage zu generieren. Darüber hinaus gibt es aber nur wenige Alternativen, da Marktanteile kaum mehr erhöht werden können, ohne sich auf einen häufig über den Preis geführten Verdrängungswettbewerb einzulassen. Nicht selten bedeutet die Marktführerschaft in einem eng umgrenzten Segment somit zugleich auch eine hohe Abhängigkeit von der Entwicklung dieses einen Segments, die vor allem dann problematisch werden kann, wenn es zu Nachfrageeinbrüchen in diesem Segment kommt.

Wenn als Ausweg auf die Bearbeitung anderer Märkte ausgewichen werden soll, sehen sich auch „Hidden Champions“ schnell mit den Nachteilen und Problemen der klassischen Diversifikation, wie eingangs beschrieben, konfrontiert.

Die Geschäftsmodelldiversifikation kann aber insbesondere auch solchen Unternehmen weiteres Wachstumspotential erschließen und dazu beitragen, die Abhängigkeit von einzelnen Marktsegmenten zu reduzieren. Gerade bei „Hidden Champions“ erscheint es besonders wichtig, darauf zu achten, dass die Ertragslogiken der datenbasierten Geschäftsmodelle möglichst wenig mit denjenigen der

etablierten Geschäftsmodelle korrelieren um das anvisierte Diversifikationsziel auch tatsächlich erreichen zu können.

## Fazit

Datenbasierte Geschäftsmodelle bieten sich zur Diversifikation von Ertragsquellen an. Dabei können die risikomindernden Vorteile der Diversifikation genutzt werden, ohne zwangsläufig deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Damit weisen datenbasierte Geschäftsmodelle nicht nur den Weg in eine volldigitale Unternehmenszukunft sondern eröffnen zudem bisher ungenutzt Möglichkeiten zur Steigerung der Ertragskraft.

Gleichzeitig sind datenbasierte Geschäftsmodelle von höchster strategischer Relevanz und gehen damit weit über die bislang geläufigen Digitalisierungsansätze hinaus. Während sich Produktdigitalisierung und effizienzgetriebene Digitalisierung von Verwaltungsprozessen in den meisten Unternehmen im Wesentlichen innerhalb des branchenüblichen Rahmens bewegen, haben wohl durchdachte und strategisch ausgerichtete datenbasierte Geschäftsmodelle das Potential zu sogenannten „Gamechängern“ zu werden. Der Ansatz, diesen zukunftsgerichteten Weg im Zusammenhang mit einem ertragsquellenbezogenen Diversifikationsansatz zu beschreiten und damit den erforderlichen Change-Management-Prozess innerhalb des Unternehmens nicht zu überfordern, ist für viele Unternehmen eine erwägenswerte Alternative.

Haben Sie Fragen oder können wir Ihnen sonst weiterhelfen? Kontaktieren Sie uns!



Ansprechpartner: Michael Müller  
Telefon: +49 (0) 172 69 12 858  
E-Mail: m.mueller[at]sms-strategic.de

Anschrift: Scribastraße 26, D- 64354 Reinheim