

Jens Knese und Jan Dirk Dallmer

## An der Spitze bleiben

Wie digitale Geschäftsmodelle Monopole erschaffen – und Unternehmen strategisch reagieren können



*Digitale Geschäftsmodelle entwickeln schnell Konsolidierungsprozesse, die in einem Angebotsmonopol gipfeln.*

*Foto: Gerd Altmann/pixelio*

**In immer mehr Branchen und Industrien werden der Vertriebskanal und die Schnittstelle zum Endkunden digitalisiert. Dies befeuert Konzentrationswellen und die zunehmende Entstehung von Angebotsmonopolen. Unternehmen müssen rechtzeitig strategische Weichen stellen und ihre Geschäftsmodelle neu ausrichten.**

Haben Sie schon einmal, wenn Sie durften, einen Blick auf die Mobiltelefone in ihrem Freundeskreis geworfen? Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass jeder ein Smartphone besitzt, in ähnlicher Ausstattung und mit vergleichbarem Design. Damit nicht genug, die Apps, die sich auf den Smartphones befinden, sind ebenso nahezu identisch. Es ist anzunehmen, dass Sie die Apps von Google, Facebook, WhatsApp, Booking oder Amazon auf den Mobiltelefonen finden. Wo man hinschaut, drängt sich das Bild einer Monokultur auf. Natürlich kann man argumentieren, dass es allein im App Store der Firma Apple über zwei Millionen Apps zum Download gibt. Aber letztendlich finden sich überall prädominant die gleichen wieder. Es entsteht der Eindruck einer zuneh-

menden Konzentration, und dies nicht nur national, sondern international. Die zuvor genannten Apps finden sich wohl auf fast jedem Smartphone in der westlichen Welt. Apps sind ein Synonym für die digitale Kundenschnittstelle, den digitalen Vertriebskanal eines Unternehmens zum Kunden. Sobald die Kundenschnittstelle digital gestaltet wurde und Teil eines funktionsfähigen Geschäftsmodells ist, lassen sich signifikante Angebotskonzentrationen beobachten.

Betrachtet man den deutschen Einzelhandel, so erkennt man auch hier eine eindeutige Entwicklung. Das EHI Retail Institute kommt zu dem Ergebnis, dass die drei größten Onlinehändler – Otto, Zalando und Amazon – bereits heute für fast 50 Prozent Marktanteil im deutschen Onlinegeschäft stehen. Während die folgenden 100 Onlinehändler etwa den gleichen Marktanteil wie die Top 3 auf sich vereinen. In der Tendenz wachsen vor allem die vorderen drei, wobei insbesondere die Nummer eins, Amazon, der weltweit größte Onlinehändler, am stärksten expandiert. Im stationären Handel, mit seiner vorwiegend physischen Kundenschnittstelle, sind wir von einer solch hohen Konzentration im deutschen Markt weit entfernt. Im Non-Food-Bereich gilt die Elektrohändlerskette Metro/Saturn als größter Einzelhändler, mit circa sechseinhalb Milliarden Euro Marktanteil vom Gesamtmarkt Einzelhandel in Höhe von fast 500 Milliarden Euro. Insgesamt erwirtschaften den Gesamtumsatz im deutschen Handel über 300.000 stationäre Unternehmen. Auch im stationären Handel steigt seit Jahren die Konzentration. Aber dieser Markt besteht weit länger und ist noch deutlich von der Konzentration und dem Tempo der Konzentration im Onlinehandel mit seinen digitalen Schnittstellen entfernt.

### **Rasend schnelle Konzentration auf der Anbieterseite in Industrien mit digitaler Kundenschnittstelle**

Wie schnell die Konzentration in Industrien mit digitalen Vertriebskanälen und digitaler Kundenschnittstelle erfolgt, lässt sich am Beispiel der sozialen Netzwerke retrospektiv verfolgen. Können Sie sich noch an die in Deutschland gegründeten Netzwerke StudiVZ und SchülerVZ erinnern? StudiVZ entstand 2005 und hatte im Jahr 2009 über sechs Millionen registrierte Nutzer. Schüler VZ entstand 2007 und kam in der Spitze auf fünf Millionen Nutzer. Schüler VZ wurde bereits 2013 eingestellt. StudiVZ hat nur noch einen Bruchteil der ehemals registrierten Nutzerzahlen. Vergleichbare soziale Netzwerke entstanden in vielen Regionen Europas und Nordamerikas in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts. Von überragender Relevanz ist heute nur noch eines – Facebook. Facebook hat heute fast zwei Milliarden Nutzer und besitzt einen Börsenwert von über 350 Milliarden Euro. Innerhalb von zehn Jahren ist die Branche der sozialen Netzwerke von einem Polypol über ein Oligopol zu einem quasi Monopol maturiert.

Eine vergleichbare Entwicklung bei Wachstum und Konsolidierung lässt sich in vielen Industrien beobachten. Bei Online-Streaming-Diensten für Filme und TV-Serien etwa, wo die US-amerikanischen Unternehmen Amazon und insbesondere Netflix die Konzentration zügig vorantreiben und in kürzester Zeit große, weltweite Marktanteile erobern. Die internationale Bankenlandschaft sieht sich mit rasant an Verbreitung gewinnenden digitalen Bezahl Diensten wie PayPal konfrontiert. Im Beherbergungsgewerbe werden schon heute mehr als 60 Prozent aller Onlinebuchungen über das Buchungsportal booking.com getätigt. Die Beispielliste ließe sich weiter fortsetzen. Im Ergebnis zeigt sich immer das gleiche Muster. Eine Industrie digitalisiert sich an der Schnittstelle zum Konsumenten. Es entstehen zuerst viele kleine Unternehmen, die mit innovativen Geschäftsmodellen die Schnittstelle besetzen. In Windeseile beginnt ein enormer Maturierungs- und Konsolidierungsprozess, wie wir ihn in der analogen Welt in dieser Dynamik nicht kennen, an dessen Ende eine zunehmend monopolistische Angebotslandschaft steht.



Dr. Jens Knese, MBA, ist Geschäftsführer der Knese Consulting und berät Unternehmen zu den Themen Strategie, Business Development und Agilität. Er lehrt zudem Unternehmensführung und Management an der FHDW und publiziert regelmäßig zu seinen Forschungsschwerpunkten in Fachzeitschriften.

Foto: : PS-Art



Jan Dirk Dallmer ist Bereichsleiter Kraffahrt-Betrieb bei der R+V Versicherung in Wiesbaden und Vorstandsmitglied der Kravag Logistik AG, der Kravag Allgemeine AG und der Condor Allgemeine AG.

Foto: R+V Konzernkommunikation

„Eine Industrie digitalisiert sich an der Schnittstelle zum Konsumenten. Es entstehen zuerst viele kleine Unternehmen, die mit innovativen Geschäftsmodellen die Schnittstelle besetzen. In Windeseile beginnt ein enormer Maturierungs- und Konsolidierungsprozess, wie wir ihn in der analogen Welt in dieser Dynamik nicht kennen, an dessen Ende eine zunehmend monopolistische Angebotslandschaft steht.“

**Literatur:**

Hoffman, R. (2016): Blitzscaling. In: Harvard Business Manager. Juni, 32-41.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Frankfurt/Main, 105.

„Jede Branche, die sich digitalisiert, wird endlich frei.“ So zitieren Osterwalder und Pigneur in ihrem bekannten Buch „Business Model Generation“ (2011). Die implizierte Freiheit, mit breitem Angebot und vielfältiger Konkurrenz, ist augenscheinlich nur von kurzer Dauer. Muss es vor dem Hintergrund der geschilderten Beispiele nicht eher heißen, jede Branche, die sich digitalisiert, wird in atemberaubender Geschwindigkeit vom Polypol über das Oligopol zum Monopol?

**Ein Entwicklungsszenario für die Automobilindustrie**

Entwickeln wir ein Szenario für die Automobilindustrie. Die Branche befindet sich auf dem Weg zum autonomen Fahrzeug. Auch wenn dies für viele passionierte Autofahrer wohl immer noch eine nicht wünschenswerte Vorstellung ist, wird sich diese Entwicklung nicht aufhalten lassen. Bis zum finalen, völlig autonom fahrenden Fahrzeug wird es nur noch wenige Jahre dauern. Die Industrie wird dann fünf Phasen durchlaufen haben (siehe Abbildung 1): vom assistierten Fahren über das hochautonome Fahren bis zum fahrerlosen Fahren.

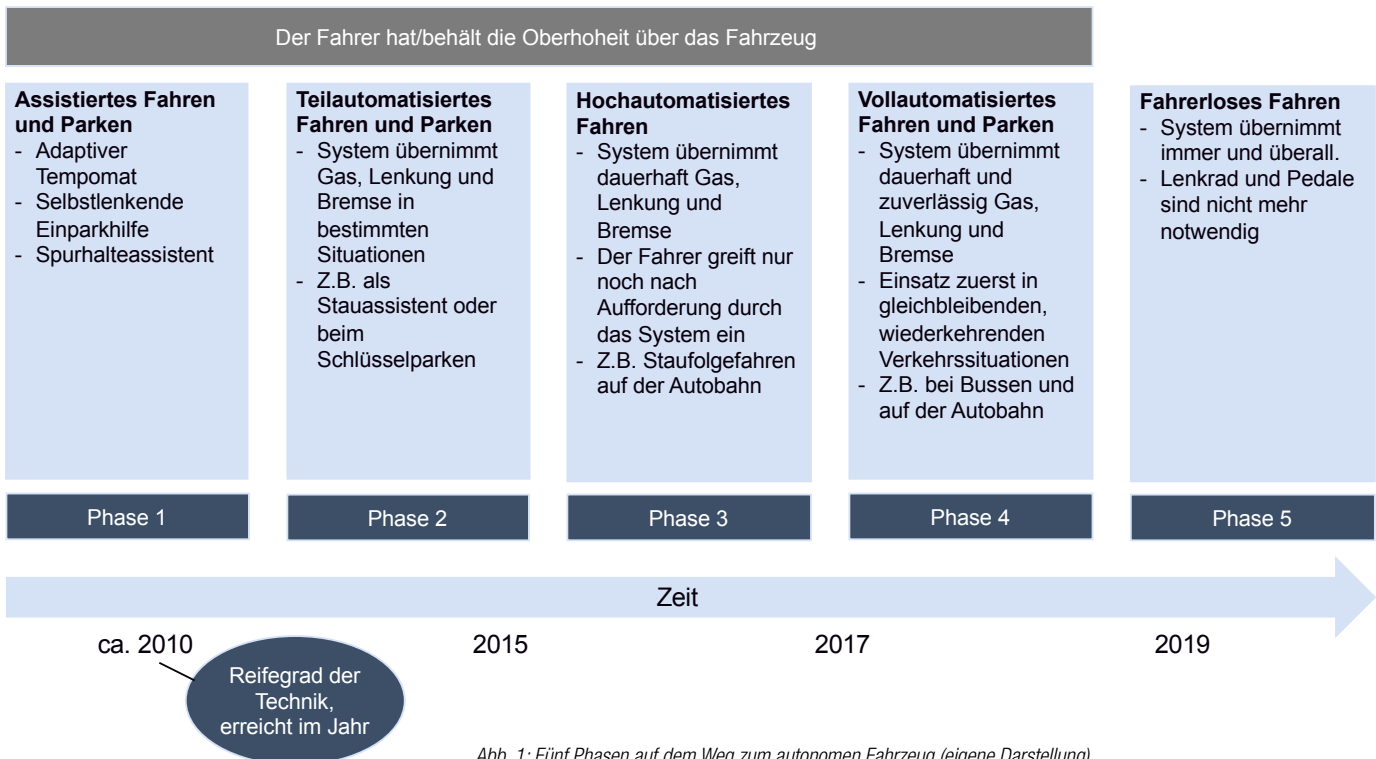


Abb. 1: Fünf Phasen auf dem Weg zum autonomen Fahrzeug (eigene Darstellung)

Es ist davon auszugehen, dass spätestens in Phase 5, wenn Autos in jeder Situation autonom sicher fahren können, immer mehr Menschen auf ein eigenes Auto verzichten werden. Die emotionale Bindung zum Fahrzeug wird abnehmen, wenn man es nicht mehr selbst steuert oder sogar gar nicht mehr selbst steuern kann, da es weder Lenkrad noch Pedale besitzt. Der Transport von A nach B wird zu einer Dienstleistung, die von Mobilitätsanbietern angeboten wird. Der Kunde wird diese Dienstleistung abfragen, wenn er sie benötigt, und er wird nur dann für sie bezahlen. Für Stillstandzeiten in der Parkgarage oder vor der Haustür wird er finanziell nicht mehr aufkommen wollen.

Stellen wir uns den Bestellvorgang eines selbstfahrenden Autos vor. Sie werden auf ihrem Smartphone eine App installiert haben, die Ihnen einen solchen Mobilitätsdienst anbietet. Per

Spracheingabe oder über eine Tastenfunktion werden Sie ein Fahrzeug zu einer bestimmten Adresse und Zeit ordern. Das Fahrzeug wird vorfahren, sie steigen ein, fahren zu ihrer Zieladresse und steigen wieder aus. Parkplatzsuche, Tanken oder auch das Prüfen des Reifendrucks gehören der Vergangenheit an. Abgerechnet wird der Service über ihre hinterlegte Bankverbindung. Und jetzt lassen Sie uns gedanklich wieder an den Beginn dieses Textes zurückkommen. Was denken Sie, wie viele Mobilitätsanbieter-Apps Sie auf ihrem Handy installiert haben werden? Nach einer Phase des Wettbewerbs mit vielen Anbietern werden sich, wie wir es aus anderen Industrien bereits kennen, ein, zwei, vielleicht drei Anbieter durchsetzen. Diese Anbieter werden dann auf nahezu jedem Smartphone der Welt zu finden sein. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass einer dieser Anbieter Uber, Didi oder Lyft heißen wird. Es kann auch BMW, Mercedes oder Toyota sein. Aber sicher ist dies nicht. Wer auch immer sich durchsetzt, besetzt die wichtige digitale Schnittstelle zum Kunden. Die Stelle, an der Monopole entstehen.

Neben der Sicherheit und Zuverlässigkeit autonomer Fahrzeuge wird der Preis bei vergleichbaren Mobilitätsdienstleistungen ein wichtiger Faktor für die Mobilitätsanbieter sowohl beim Gewinn als auch der Bindung von Kunden und letztendlich beim Wachstum sein. Der Preis wird folglich darüber entscheiden, welche App schlussendlich reüssiert. Mobilitätsanbieter werden in diesem Szenario zunehmend zu den Eigentümern der Fahrzeuge. Sie werden versuchen, einheitliche Fahrzeugflotten zu betreiben, um die Kosten, etwa für Wartung und Ersatzteilmanagement, gering zu halten. Ein similäres Vorgehen, wie wir es aus den Geschäftsmodellen von Billigfliegern wie Ryanair oder EasyJet bereits kennen. Diese fliegen nur einen Flugzeugtyp, um Preise für das Fluggerät zu reduzieren, Betriebskosten zu minimieren und nicht zuletzt um ein einheitliches Erscheinungsbild zu garantieren. Wir als Kunden werden vielleicht zwischen zwei oder drei Fahrzeugklassen und Fahrzeugtypen wählen können, mehr nicht, weil es mehr Angebot auch schlicht nicht benötigt, um die Mobilitätsbedürfnisse der Kunden zu befriedigen.

Gegenüber den Automobilherstellern werden die Mobilitätsanbieter fortan zunehmend zu den wichtigsten Abnehmern ihrer Fahrzeuge. Stellen Sie sich eine Bestellung eines Mobilitätsanbieters von fünf Millionen Fahrzeugen vor, alle mit einer völlig identischen Ausstattung. Der Preis für ein solches Fahrzeug wird, bedingt durch Skaleneffekte, signifikant unter den heutigen Listenpreisen der Hersteller liegen. Es ergeben sich in der Folge deutlich geringere Gesamtbetriebskosten für die Fahrzeuge, die im Wettbewerbsumfeld an den Mobilitätskunden weitergereicht werden und den komparativen Wettbewerbsvorteil der Anbieter weiter erhöhen. Das eigene, selbstgesteuerte Auto verliert gegenüber dem autonom fahrenden Fahrzeug der Mobilitätsanbieter an Attraktivität, da es im Betrieb deutlich teurer ist. Im Endstadium, und denken Sie daran, dieser Prozess verläuft in sich digitalisierenden Industrien rasend schnell, wird es einige wenige Mobilitätsanbieter geben, die mit einheitlichen Flotten ihre Kunden sicher und kostengünstig von A nach B chauffieren. Allen heutigen Automobilherstellern bleibt bestenfalls die Rolle des Zulieferers, sollten sie es nicht schaffen, zu den wenigen zu gehören, die durch eigene Mobilitäts-Apps eine weit verbreitete digitale Kundenschnittstelle am Markt besitzen, die relevante Skaleneffekte erlaubt. Im Ergebnis erhalten wir die bekannte monopolistische Angebotslandschaft, die wir bereits aus anderen Industrien wie Suchmaschinen, sozialen Netzwerken oder Hotelbuchungsportalen kennen. Das skizzierte Szenario hätte natürlich auch Auswirkungen auf nachgelagerte Branchen und Industrien, etwa die Versicherungswirtschaft. Heute versichert jeder PKW Besitzer sein Fahrzeug selbst. Selbstfahrende PKW würden wohl eher vom jeweiligen Mobilitätsanbieter oder vom Hersteller der Fahrzeuge versichert, mit gravierenden Auswirkungen für Anzahl der Policen und Verhandlungsposition gegenüber den Versicherern. Zugegeben, alles nur

” **Stellen Sie sich eine Bestellung eines Mobilitätsanbieters von fünf Millionen Fahrzeugen vor, alle mit einer völlig identischen Ausstattung. Der Preis für ein solches Fahrzeug wird, bedingt durch Skaleneffekte, signifikant unter den heutigen Listenpreisen der Hersteller liegen. Es ergeben sich in der Folge deutlich geringere Gesamtbetriebskosten für die Fahrzeuge, die im Wettbewerbsumfeld an den Mobilitätskunden weitergereicht werden und den komparativen Wettbewerbsvorteil der Anbieter weiter erhöhen.**

### Stichwörter

Digitalisierung der Kundenschnittstelle

Digitale Geschäftsmodelle

Konzentration

Monopol

Blitzscaling

„Eine Verteidigungsstrategie kann sich dazu eignen, Zeit zu kaufen, um eigene Geschäftsmodelle anzupassen oder neue zu entwickeln. Den Erfolg und die letztendliche Durchsetzung digitaler Geschäftsmodelle kann diese Strategie langfristig nicht verhindern.“

ein Szenario. Doch nach den Erfahrungen in anderen Branchen und Industrien ein zunehmend realistisches Szenario, auf das sich Unternehmen vorbereiten müssen.

### Strategien für Unternehmen in zunehmend digitalen Geschäftsmodellen – Verteidiger, Innovator oder Zulieferer

Für Unternehmen in allen Industrien und Branchen ergeben sich strategische Herausforderungen, die dringend adressiert werden müssen (siehe Abbildung 2). Zuvorderst, in Phase 1, gilt es festzustellen, ob und wann die Digitalisierung die eigene Branche erreicht. Ausschlaggebend ist hier insbesondere die Digitalisierung der Kundenschnittstelle mit einem funktionsfähigen und skalierbaren Geschäftsmodell. Wenn sich die Kundenschnittstelle digitalisiert, wird der Prozess der Konzentration in Gang gesetzt. Die Gleichgewichtslage in der Industrie wird unterbrochen. Zu Beginn ist mit mehr Wettbewerbern zu rechnen, die mit innovativen Geschäftsmodellen die digitale Kundenschnittstelle besetzen wollen. Die Digitalisierung der Kundenschnittstelle im Buchhandel wurde zum Beispiel Mitte der 1990er Jahre erreicht. Die Digitalisierung der Kundenschnittstelle in der Musikindustrie wurde Mitte der 2000er Jahre erreicht. Die Digitalisierung der Kundenschnittstelle mit funktionsfähigen Geschäftsmodellen für Mobilitätsangebote mit autonom fahrenden Fahrzeugen wird voraussichtlich in den kommenden fünf Jahren erreicht.

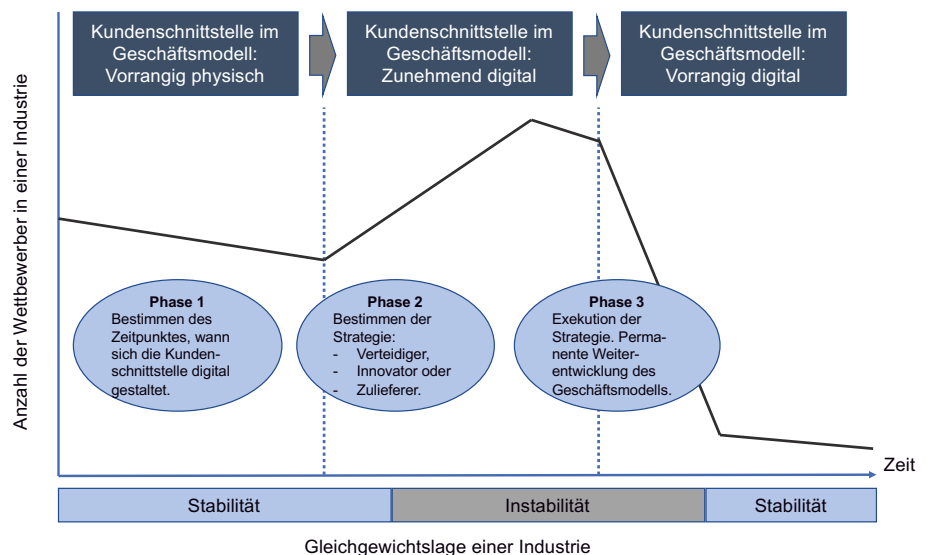


Abb. 2: Phasen der Digitalisierung und strategische Handlungsoptionen (eigene Darstellung)

Ist der Zeitpunkt der Digitalisierung der Kundenschnittstelle bestimmt, lassen sich in Phase 2 drei Grundstrategien als Empfehlungsgrundlage für das Management geben: Verteidiger, Innovator, Zulieferer. An dieser Stelle gilt es für das Management, eine dieser drei Strategieoptionen verbindlich zu wählen.

Das Unternehmen kann eine Verteidigungsstrategie wählen, wenn es die Möglichkeit und die Macht hat, digitale Geschäftsmodelle zu verhindern. Die Apothekerlobby wehrt sich in vielen Ländern erfolgreich gegen die Zulassung von Online-Apotheken. Die Lobby der Taxi-Unternehmer schafft es in vielen Ländern, die Einführung von Mobilitätsdienstleistern wie Uber zu verhindern. Eine Verteidigungsstrategie kann sich dazu eignen, Zeit zu kaufen, um eigene Geschäftsmodelle anzupassen oder neue zu entwickeln. Den Erfolg und die letztendliche Durchsetzung digitaler Geschäftsmodelle kann diese Strategie langfristig nicht verhindern.

Die zweite strategische Option in Phase 2 ist die des Innovators. Der Innovator nimmt es sich zum Ziel, die digitale Kundenschnittstelle selbst zu besetzen. Bei dieser Strategie kommt es darauf an, ein funktionsfähiges Geschäftsmodell mit digitaler Schnittstelle zum Endkunden zu gestalten. Da die Erfahrung zeigt, dass digitale Geschäftsmodelle in rasender Geschwindigkeit die Marktformen Polypol über Oligopol bis zum Monopol durchlaufen, ist ein Blitzscaling essenziell (Hoffman 2016). Blitzscaling bedeutet Wachstum um jeden Preis und in der höchstmöglichen Geschwindigkeit. Amazon hat, nachdem es ein funktionsfähiges digitales Geschäftsmodell etablierte, ein Blitzscaling initiiert. Das Unternehmen steigerte seine Mitarbeiterzahl von 151 im Jahr 1996 auf 7.600 in 1999 blitzartig. Der Umsatz stieg im gleichen Zeitraum von 5,1 Millionen Euro auf mehr als eineinhalb Milliarden Euro. Die Nutzerzahlen bei Facebook wurden zwischen 2004 und 2010 von einer Million auf fast 600 Millionen Nutzer blitzartig gesteigert. Da sich nur einige wenige Unternehmen an der digitalen Kundenschnittstelle durchsetzen werden, eignet sich die Option des Innovators insbesondere für innovative und agile Unternehmen mit ausgeprägter Entrepreneur-Kultur.

„Spätestens dann, wenn Automobile die Entwicklung zum autonomen Fahrzeug vollständig abgeschlossen haben, werden Mobilitätsanbieter eigene Fahrzeugflotten aufbauen.“

Die Dritte Strategieoption, die des Zulieferers, eignet sich für die Abundanz der Unternehmen. Ein Mobilitätsdienstleister wie Uber wird wohl nie eigene Fahrzeuge herstellen, benötigt diese aber für sein zukünftiges Geschäftsmodell. Spätestens dann, wenn Automobile die Entwicklung zum autonomen Fahrzeug vollständig abgeschlossen haben, werden Mobilitätsanbieter eigene Fahrzeugflotten aufbauen. Hier entsteht für Automobilproduzenten die Möglichkeit als strategischer Zulieferer maßgeschneiderte Produkte bereitzustellen. Gerade aktuell bietet sich hier für innovative OEM (Original Equipment Manufacturer) eine große Chance. Die Bereitstellung eines günstigen, sicheren, standardisierten, autonom fahrenden PKW für Mobilitätsanbieter würde riesige Märkte eröffnen. Natürlich müsste der OEM in diesem Fall auf den direkten Kundenkontakt verzichten. Eine Vorstellung, die für viele Premium Markenhersteller aktuell sicher noch schwer vorstellbar ist. In Phase 3 wird die erwähnte Strategie exekutiert. Erwählte Geschäftsmodelle werden ständig angepasst und weiterentwickelt, bis wieder eine Phase der Stabilität in der Industrie Einzug erhält.

### Fazit

Die Kundenschnittstelle und der Vertriebskanal zum Kunden werden zunehmend digital gestaltet. Sobald dies in einem funktionsfähigen Geschäftsmodell geschieht, beginnt ein Prozess der Konzentration auf der Angebotsseite. Der Konzentrationsprozess verläuft oftmals rasend schnell und führt am Ende zu Angebotsmonopolen. Unternehmen bieten sich drei Strategien, um auf solche Konzentrationsentwicklungen zu reagieren: Verteidiger, Innovator, Zulieferer.

” **Ist der Zeitpunkt der Digitalisierung der Kundenschnittstelle bestimmt, lassen sich in Phase 2 drei Grundstrategien als Empfehlungsgrundlage für das Management geben: Verteidiger, Innovator, Zulieferer. An dieser Stelle gilt es für das Management, eine dieser drei Strategieoptionen verbindlich zu wählen.**

### Kontakt:

Dr. Jens Knese  
KNESE Consulting  
Gneisenaustr. 5  
30175 Hannover  
Tel.: +49 511 8503386  
knese@knese-consulting.de  
www.knese-consulting.de