

DIE WIEDERGEBOURT DER DIVERSIFIKATION

Unternehmen sind erfolgreich, wenn sie sich auf einen bestimmten Markt konzentrieren. Das galt lange als Gesetz. Beispiele wie Amazon, Monsanto und Netflix zeigen, wie eine neue Form des Wachstums beherrschbar wird – und läuten damit die Renaissance des branchenübergreifend aktiven Unternehmens ein.

VON ERWIN HETTICH, MARKUS SCHIMMER
UND GÜNTER MÜLLER-STEWENS

Als Jeff Bezos 1994 Amazon gründete, sollte das junge Start-up eigentlich den Namen Relentless.com (engl. unbarmherzig) tragen – diese Internetadresse führt bis heute zu Amazon. Dabei fing das Unternehmen ganz harmlos an. Wie so viele andere Start-ups auch, begann Amazon als bescheidene Garagegründung mit dem Vertrieb von Büchern über das Internet. Und heute? 20 Jahre später ist das Unternehmen etwa 150 Milliarden US-Dollar wert und hat weltweit über 250 Millionen Kunden. Amazon bietet nahezu alles an. Das Unternehmen ist Supermarkt, Hardwarefabrikant, Kontraktlogistiker, Cloud-Anbieter, Onlinevideothek, Musikportal, Filmproduzent, Verlag, Personalvermittler, Autohändler, Serverprovider, IT-Dienstleister, Spieleentwickler und vieles mehr. Erst kürzlich wurde bekannt, dass Amazon auch daran arbeitet, günstige Reisen ins All zu ermöglichen.

Amazon ist ein extrem diversifiziertes Unternehmen, was eigentlich untypisch ist. Heutzutage gilt als bestmögliche Praxis und elementares Managementprinzip, ein Unternehmen innerhalb einer Branche klar zu positionieren und sich auch in seiner Diversifikation auf ähnliche Geschäfte zu konzentrieren. Diese Erkenntnis beruht auf den Erfahrungen der 60er Jahre, als viele Mischkonzerne wie Gulf & Western, ITT und Teledyne entstanden waren und konglomerate Diversifikation das Mantra war. Da die Synergien ausblieben und die Manager die Komplexität nicht beherrschen konnten, zerschlugen sie diese Konstruktionen in den nachfolgenden Jahren weitgehend. Doch das Beispiel Amazon zeigt, das Thema der branchenübergreifenden Diversifikation ist nicht vom Tisch. Im Gegenteil.

Wir beschäftigten uns seit vielen Jahren mit der Art und Weise, wie Unternehmen wachsen. In jüngster Zeit fielen uns dabei Wachstumsstrategien auf, die in keines der historisch üblichen Raster passten. Die genauere Analyse ergab, dass sich in manchen Firmen ein Wachstumsmodell etabliert hat, das wir Market Fracking genannt haben. Die Unternehmen erschlie-

ILLUSTRATION: SABINE KUHN FÜR HARVARD BUSINESS MANAGER

ßen sich wie die modernen Öl- und Gasförderfirmen kleinste Nischen mit neuer Technologie. Sie sprengen etablierte Marktsegmente, wie die Ölfirmen das Gestein, in dem die wertvollen Öl- und Gasvorkommen lagern.

Möglich wird dies, weil die Kosten der Koordination, Kommunikation und Individualisierung stark sinken. Außerdem wird es immer einfacher und billiger, große Datenmengen zu erfassen, zu speichern und zu analysieren. So entstehen neue Wege, wie Manager mithilfe der Diversifikation für nachhaltiges Wachstum sorgen können. Wir haben die heute expansivsten Unternehmen analysiert und festgestellt, dass diese auf der einen Seite ihre angestammten Märkte immer stärker durch-

vieles mehr. Indem es sein Wissen bei der Glasverarbeitung intelligent in unterschiedlichen Bereichen anwendet, wächst das Unternehmen in einem sehr breiten Spektrum: branchenübergreifend in immer neuen Geschäftsfeldern. Da die glasverarbeitende Kernkompetenz sehr komplex und über Jahre in der Organisation gewachsen ist, ist sie nur schwer imitierbar.

Diese beiden Entwicklungsoptionen sind seit Langem üblich, wobei die erste in der Praxis klar dominiert. Doch wir beobachten nun eine dritte Variante: Bei ihr geht es nicht um ein Entweder-oder, sondern es kommt zu einem fortdauernden Wechselspiel zwischen dem Ausbauen bestehender Märkte und dem Expandieren in neue Geschäftsfelder. Diese Expeditionen beginnen mit einem neuartigen Angebot an bestimmte Kundensegmente. Mit Geschäftsmodellinnovation bricht der Neuling die in der Branche vorherrschende Form des Angebots auf. Weil das neue Angebot sehr spezifische Kundenwünsche befriedigt, kann das Unternehmen mithilfe dieser von uns als „Demand Pockets“ bezeichneten Nachfragenischen die Kunden dem Wettbewerb entziehen.

So begann die als klassischer Videoverleih gegründete Firma Netflix 2007 mit dem Streamen von Filmen. Statt sie als DVD zu kaufen oder zu leihen, konnten die Kunden nun ihr eigenes Fernsehprogramm zusammenstellen. Ein Klick und die Übertragung des Films begann. Dafür verlangt Netflix eine Monatspauschale. Eine echte Alternative zum Fernsehprogramm, zum Videoverleih und zum klassischen Pay-TV. Netflix wächst rasant und hat global bereits über 50 Millionen Kunden. Ausgeklügelte Analyseverfahren verschaffen dem Unternehmen ein enormes Wissen über die Sehgewohnheiten seiner Kunden. Das nutzt das Management nicht nur zu einer immer besseren Programmplanung und Nutzerführung, sondern auch zum Einstieg in weitere Geschäftsfelder, etwa vom Videoverleih in die Filmproduktion. 2011 drehte Netflix die Erfolgsserie „House of Cards“, weitere folgten. Damit bedroht das Unternehmen zum Beispiel klassische Fernsehstationen mit ihren vorgefertigten Programmen, Pay-TV-Sender oder Videoverleihgeschäfte.

Beim Aufspüren und Bedienen dieser bisher unzureichend beachteten „Demand Pockets“ spielen die branchenübergreifend vordringenden digitalen Technologien eine zentrale Rolle. Die Digitalisierung des Wertschöpfungsprozesses und der Distribution sowie die zunehmende Transparenz des Kunden liefern die notwendige Datengrundlage und erlauben es auch, spezielle Kundenbedürfnisse in Nischensegmenten profitabel zu bedienen. Netflix konnte nur deshalb so erfolgreich in das Filmproduktionsgeschäft einsteigen, weil das Unternehmen das Flop-Risiko durch das

DIE NEUEN UNTERNEHMEN SPIELEN VIRTUOS MIT DEM AUSBAU BESTEHENDER UND DER EXPANSION IN NEUE MÄRKTE.

dringen und dort immer größere Anteile vereinen, aber gleichzeitig auch neue Märkte immer schneller erschließen. Dabei steuern die Manager das Wachstum in neue Märkte und Branchen häufig über das Wissen, dass sie aus der intensiven Bearbeitung ihrer Stammmärkte gewonnen haben. Die bisher üblichen Branchengrenzen entlang von Produktkategorien spielen eine zunehmend untergeordnete Rolle; sie werden scheinbar mühelos überwunden.

EINE NEUE WACHSTUMSSTRATEGIE

Das klassische strategische Entwicklungsmuster bezeichnen wir als „Outside in“: Manager betrachten ihr Unternehmen als Wettbewerber in einer bestimmten Branche. Sie passen die Firma (inside) an die Veränderungen des Branchenumfelds (outside) an. Sie wachsen dabei primär innerhalb ihrer Branche, indem sie ihre Märkte immer tiefer durchdringen sowie durch geographische Expansion.

Eine Alternative dazu ist eine „Inside out“-Strategie: Für das Wachstum sorgen verfügbare Fähigkeiten und Ressourcen, die in scheinbar weit entfernten Anwendungsbereichen miteinander verknüpft werden. So dringt zum Beispiel der Glashersteller Schott in unterschiedlichste Branchen vor: Kochflächen für die Hausgeräteindustrie, pharmazeutische Verpackungen, Lösungen zur effizienten Nutzung der Sonnenenergie und

enorme Wissen über die Sehgewohnheiten der Kunden vergleichsweise gering halten konnte.

Wir haben in unseren Studien gesehen, dass vor allem sehr wachstumsstarke Unternehmen auf technologische Investitionen, Digitalisierung und branchenübergreifende Produkte setzen. Damit können sie zum einen kleinteiligere Strategien verfolgen und Marktanteile ausbauen, zum anderen aber auch die Grenzen ihrer traditionellen Märkte profitabel überschreiten und in neue Märkte vordringen.

Außerdem nutzen sie ihr meist sehr detailliertes Wissen über das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden, um neue Angebote zu entwickeln, die bisher von Unternehmen anderer Branchen kamen, die aber ihr Angebot nicht so spezifisch auf die Nischen zuschneiden konnten. Wenn es nötig ist, etwa um schnell genug zu sein oder um Risiken zu teilen, kooperieren die neuen Wettbewerber dabei durchaus mit anderen Unternehmen. Entscheidend ist, im Besitz der Kundenbeziehung zu bleiben, das heißt, den Kunden über sogenannte Lock-in-Effekte im eigenen Geschäftsmodell zu halten.

Genauso ging auch Jeff Bezos bei seiner Expansionsstrategie vor. Bereits im ersten Brief an die Aktionäre von Amazon im Jahr 1997 unterstrich Bezos das Primat des Kundenwunsches bei all seinen Entscheidungen. Dieser Grundsatz liegt bis heute dem rasanten Wachstum des Unternehmens zugrunde. Nicht die Liebe zum Produkt, sondern die Liebe zum Kunden ist nach Bezos' Worten entscheidend. Er nutzt damit eine Geschäftsmodelllogik, bei der Produkt und Unternehmen entkoppelt betrachtet werden. Das Unternehmen, so die zentrale These, wird weniger um einzelne Produkte herum organisiert, als vielmehr um den Bedarf des Kunden. Das Buch, als erstes Produkt im Sortiment, war somit auch keine Entscheidung aus Liebe zur Literatur, sondern eine auf Basis des Geschäftsmodellkalküls und insbesondere des unkomplizierten Versands, der Robustheit und der unerschöpflichen Vielfalt dieser Ware. Die Liebe zum Kunden mündet bei Amazon in die Obsession, den Kunden so gut wie nur irgendwie möglich zu kennen. Nur wenige Unternehmer haben wie Bezos derart früh erkannt, welches Potenzial in Daten steckt und welche Möglichkeiten die digitalen Kanäle bieten, um die Kundenbeziehung zu vertiefen (siehe Grafik Seite 60).

Dass der Ansatz von Amazon kein Sonderfall ist, sondern eine Strategie, die wir zunehmend beobachten können, belegen zahlreiche Beispiele. Unternehmen wie Google, Apple oder auch der chinesische Marktplatz Alibaba vermelden Expansionsvorhaben im Halbjahrestakt. Die Wachstumsstrategie folgt dabei der Logik integrierter Angebote: Wer heute in der Lage ist,

KOMPAKT

NEUER GEIST

Aus einigen Nischen-Start-ups der Internetbranche sind stark diversifizierte Mischkonzerne geworden, die in wenigen Jahren Millionen von Kunden gewinnen konnten. Mit einer neuen, auf die heutigen technischen Möglichkeiten angepassten Wachstumsstrategie feiert die Diversifikation ein Comeback. Die Autoren zeigen am Beispiel von Unternehmen wie Amazon und Netflix, wie deren Topmanager ihr Geschäft systematisch in viele verschiedene Branchen ausdehnen. Ein Vorgehen, an dem die Manager vergangener Jahrzehnte scheiterten, weil damals die Komplexität nicht beherrschbar war.

NEUE STRATEGIE

Grundlage für das von den Autoren „Market Fracking“ genannte Vorgehen sind vier Bausteine. Zuerst bauen die Unternehmen eine digitale Wertschöpfungskette auf, sammeln umfangreiche Kundendaten, die sie mithilfe von Big-Data-Analytik auswerten – und für den Vorstoß in neue Geschäftsfelder nutzen. Dieses Wachstum erzeugt wiederum Skaleneffekte, die die Unternehmen nutzen, um die Kosten weiter zu senken.

über seine elektronischen Plattformen zentrale Themen wie Unterhaltung, Gesundheit, Home Control oder Mobilität aus einer Hand anzubieten, wird die Hersteller der dafür erforderlichen Produkte (Filmstudios, Krankenversicherer, Energieversorger, Pkw-Hersteller) zu untergeordneten Lieferanten degradieren. Ein Unternehmen wie Google könnte durchaus in nicht allzu ferner Zeit in den verschiedensten Bereichen unseres Alltags, in unserem Auto, in unserem Haus, im Gesundheitswesen und in der Robotronik eine marktbeherrschende Rolle spielen – ob wir dies wollen oder nicht. Es heißt, schnell umzudenken. Schon heute ist die Deutsche Telekom das Unternehmen, das über die meisten Energienutzungsdaten verfügt – nicht die Energieversorger. Wann wird der Konzern beginnen, Energie zu verkaufen? Bei der Swisscom kann man bereits heute Regelennergie (damit werden Schwankungen im Strommarkt ausgeglichen) kaufen. Dabei nutzt die Swisscom das aus intelligenten Stromnetzen („smart grid“) gewonnene Wissen.

Ein weiteres Beispiel ist die Autobranche. Seit einigen Jahren beobachten Autohersteller, dass junge Leute nicht mehr zwingend ihren Führerschein machen – oder, statt ein Fahrzeug zu kaufen, auf das Angebot von Carsharing-Dienstleistern zurückgreifen. Um der Gefahr der Marginalisierung zu entgehen, setzen Fahrzeughersteller ihrerseits auf die Mobilität als Ganzes. Daimler bemüht sich beispielsweise, mithilfe der neu gegründeten „Mercedes Me“-Plattform mit Serviceangeboten wie Carsharing, Finanzierung, Concierge und Mobilität den Radius der traditionellen Unternehmensaktivitäten zu vergrößern. Dazu wurden Dutzende von Data-Mining-Spezialisten angeworben, da es bei Daimler viel zu wenige dieser Experten gab. Durch die Daimler Mobility Services will der Konzern branchenfremden Markteintritten, wie etwa dem rasant wachsenden Mobilitätsanbieter Uber, entgegentreten. Wie gut eine solche Transformation vom Autobauer zum Mobilitätskonzern gelingen wird, wird die Zeit zeigen. Die Bedeutung und der Umfang dieser Veränderung ist dem Autokonzern durchaus bewusst. Daimler-Chef Zetsche meinte dazu im „Handelsblatt“: „Das ist eine Kulturänderung bis Kulturrevolution.“ Weil das neue Geschäft zu Beginn im Verhältnis zum Gesamtgeschäft sehr kleinteilig ist, werden es die Beteiligten schwer haben, dafür genügend Aufmerksamkeit und Handlungsbereitschaft im Unternehmen zu erlangen.

MARKET-FRACKING ANWENDEN

Topmanager sollten die rasante Entwicklung zum Anlass nehmen, die eigenen Wachstumsstrategien zu reflektieren: Kann unser Geschäft durch solche Quereinsteiger bedroht werden? Falls ja, sind wir dann nur

noch deren Unterlieferant? Oder bieten uns diese neuen Entwicklungen auch Chancen, wenn wir sie entschlossen aufgreifen? Könnten wir zum Beispiel selbst einen solchen Wachstumspfad einschlagen? Oder könnten wir zumindest zu einem wesentlichen Akteur im Ökosystem einer solchen Dienstleistungsplattform werden, um weiterhin an diesem Geschäft signifikant zu partizipieren? Es stellen sich aber auch wettbewerbspolitische Fragen: Einige Unternehmen, die gelernt haben, mit der exponentiellen Wachstumslogik umzugehen, haben dadurch eine marktbeherrschende Stellung erlangt. Doch wie lange werden die Kartellbehörden davor noch die Augen verschließen können?

Wenn Unternehmen in dieser Form expandieren wollen, sollten sie sich an den folgenden vier Schritten orientieren, die die Vorreiter der neuen Wachstumsstrategie typischerweise gegangen sind.

1. DIGITALE WERTSCHÖPFUNG AUFBAUEN

Praktisch alle uns umgebenden Dinge des Lebens können heute eine virtuelle Adresse bekommen. So enthält zum Beispiel jedes Auto viele messende und sendende Sensoren – und dann sendet auch noch das auf dem Beifahrersitz liegende Mobiltelefon konstant Daten darüber, wie wir uns fortbewegen. Aber auch Vorprodukte in Produktionsprozessen können so miteinander und mit den sie montierenden Robotern kommunizieren. Damit verschwimmen die Grenzen zwischen der physischen und digitalen Welt zunehmend. Dieses Phänomen ist bekannt unter der Bezeichnung „Internet der Dinge“ und „Industrie 4.0“, die gegenwärtig die Unternehmenswelt revolutionieren. Wir haben gesehen, dass Unternehmen, die der Market-Fracking-Logik folgen, weitaus mehr in Technologien zur Digitalisierung von Produkten und Prozessen investieren als die meisten Wettbewerber mit einem engen Branchenfokus (siehe Servicekasten Seite 61).

Der Aufbau digitaler Wertschöpfungsaktivitäten ist für das Market Fracking entscheidend. Denn erst die Digitalisierung von Produkten und Prozessen erleichtert es Unternehmen, bisher existierende Barrieren wie die geografische Entfernung, Informationsdefizite oder die emotionale Distanz zu Kunden, auch über Branchengrenzen hinweg, zu überwinden.

2. BIG-DATA-KAPAZITÄTEN EINRICHTEN

Auf den Servern und Datenspeichern unseres digitalen Universums liegen Zetabytes an Daten (eine Zahl mit 21 Nullen). Weithin bekannt ist, dass Datenmassen keinen Wert haben, solange sie nicht intelligent verarbeitet werden können und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. Wachstumsintensive Unternehmen haben dies früh verstanden und in die notwendigen Ka-

pazitäten investiert, um die großen Datenmengen sammeln, speichern und verarbeiten zu können.

Das Beispiel des Agrarunternehmens Monsanto illustriert, wie durch Aufbau von Big-Data-Kapazitäten der Einstieg in neue Märkte gelingt. Durch die Übernahme des Spezialisten für Wetterdatenauswertung, Climate Corp., konnte Monsanto innerhalb kurzer Zeit einen neuen Wachstumsbereich erschließen und zu einem der am schnellsten wachsenden Ernteversicherer aufsteigen – obwohl der Konzern bis dahin nicht im Versicherungsgeschäft aktiv war.

Die Kombination aus bestehender Agrarexpertise und neuen Big-Data-Kapazitäten ermöglichte Monsanto, das Geschäft in die Tiefe voranzutreiben. Technologien wie lokale Wettervorhersagen in Echtzeit, Simulationen und Ganzjahresmonitoring erhöhen die Effizienz der Produktion von Agrarerzeugnissen. Zugleich erschließt das Unternehmen neues Wachstum in der Breite. Mit innovativen Versicherungen, die spezielle Ernten beispielsweise für Avocados oder Blaubeeren abdecken oder neben dem Verlust auch den entgangenen Gewinn versichern, nimmt Monsanto staatlichen Versicherungen Marktanteile ab.

3. HORIZONTAL UND VERTIKAL WACHSEN

Wenn Unternehmen in gesättigten und wettbewerbsintensiven Märkten wachsen wollen, müssen sie sich mit personalisierten Angeboten für Massen auseinandersetzen. Das Wissen über das Konsumverhalten ist von essenzieller Bedeutung, um den Kunden besser zu verstehen, gemeinsam Produkte zu entwickeln und neues Wachstum zu erzeugen. Mit der Aussicht auf bessere Leistungen teilen die meisten Konsumenten immer noch bereitwillig ihre Informationen und schaffen so eine scheinbar grenzenlose Möglichkeit für personalisierte Angebote. Erstaunlicherweise werden sie nur zu einem Bruchteil von Unternehmen genutzt.

Die Vorreiter auf diesem Gebiet haben bereits in zahlreichen Branchen mit traditionell grobsegmentierten Marktangeboten Fuß gefasst und wachsen in kleinteilig definierten Marktnischen. Personalisierte Angebote für spezielle Nachfragegruppen finden sich heute in Domänen wie Reisen, Computer, Medizin, Bildung, Gesundheit oder Medien. Führend in diesen Bereichen sind durchweg Unternehmen, die frühzeitig eine Digitalisierungsstrategie formuliert und vorangetrieben oder sogar begründet haben.

MEHR GESUNDHEIT

Mit der Privaten Krankenversicherung, die mich bestens versorgt



www.hansemerkur.de

HanseMerkur
Versicherungsgruppe



AMAZONS VORSTOSS IN NEUE BRANCHEN

EXPANSIONSDRANG

Ausgehend vom reinen Buchverkauf, erarbeitete sich der CEO Jeff Bezos eine immer stärkere Position in diesem Markt. Vom reinen Onlinehändler entwickelte er das Unternehmen zum Marktplatz, was wiederum den Einstieg in andere Handelssegmente und neue Geschäftsfelder ermöglichte. Das dabei gesammelte Kundenwissen schuf die Voraussetzung für den Ausbau der diversen Nischenpositionen. So betreibt Amazon mit seinem Dienst Prime nicht nur eine Onlinevideothek, sondern produziert seit Kurzem auch eigene Serien und Filme. Dabei nutzt das Unternehmen wiederum das Wissen aus dem Buchhandel, um zielsicher in Inhalte zu investieren. Entscheidend für das Engagement in neuen Bereichen ist der Aufbau von Marktmacht, für welche Amazon kurzfristig auch Verluste in Kauf nimmt.

Abstand zum ursprünglichen Geschäftsfeld



Unsere Untersuchungen zeigen auch, dass diese Unternehmen in der Lage sind, die zunehmend anspruchsvollen Kundenbedürfnisse nach integrierten Lösungen zu bedienen und so die Konkurrenz vor sich herzutreiben. Ob Smart Home, Smart Watch, Smart Grid oder Driverless Car – es finden sich zahlreiche Beispiele. So wurde aus dem klassischen Telefon ein multifunktionelles Gerät, das viele andere überflüssig macht. Musik, Videos und Spiele dienen der Unterhaltung, andere Apps unterstützen zum Beispiel bei der Überwachung von Gesundheit oder Wohnraum. Amazon Echo, ein digitaler Assistent, der nahezu alle digitalen

Wünsche nach Information, Musik oder Produktkonsum auf Zuruf erfüllen soll, treibt die Integration von Technik in die Privatsphäre weiter voran.

Auch Google kombiniert bewusst Bestehendes mit neuem Wissen, um in neue Märkte vorzudringen. Seine Rechenleistung aus dem Suchmaschinengeschäft nutzt der Konzern beispielsweise für ein Diagnose-Tool, um sogenannte Biomarker aufzuspüren, die frühzeitig auf Krankheiten hindeuten. Wie Amazon strebt auch der Suchmaschinenkonzern nach Zugang zur Privatsphäre, sammelt Daten und stößt nun zunehmend in die Gesundheitsbranche vor.

4. KONTINUIERLICH KOSTEN SENKEN

Durch die fallenden Kosten für Rechenleistung und mit den immer größer werdenden Kundengruppen aus diversen Märkten im Rücken entstehen Skaleneffekte, die weitere Expansionsschritte vereinfachen. Aufbauend auf ihren analytischen Fähigkeiten und ihrem tief gehendem Kundenwissen attackieren innovative Firmen ihre Wettbewerber, indem sie die klassischen Segmente ihrer Industrie hinterfragen, bisher ignorierte Nischen gezielt erschließen und ihre überlegene Kundenkenntnis dazu nutzen, außerhalb ihrer Branche in angrenzenden Märkten zu wachsen. Die Kombination aus vereinfachter Produktpersonalisierung, geringeren Distributionskosten und größerer Reichweite durch Digitalisierung von Wertschöpfung und Unternehmensprozessen ermöglicht enorme Skaleneffekte über Marktgrenzen hinweg. Somit können auch kleinste Marktnischen profitabel bearbeitet werden.

FAZIT

Der einstige Mangel an Informationen hat sich in Überfluss verwandelt, und es sind unkonventionelle Formen der Zusammenarbeit entstanden. Unternehmen haben die Chance, die bestehenden Segmentierungen zu hinterfragen und zu erneuern.

Amazon und Google haben sich wohl am radikalsten von der klassischen Industrieabgrenzung verabschiedet und erobern einen für sie neuen Markt nach dem anderen. Trotz des unterschiedlichen Ursprungs (Buchhandel und Suchmaschine) beginnen sich die beiden Unternehmen aufgrund ihrer ähnlichen Wachstumslogik auch aufeinander zuzubewegen, sie treten immer stärker in Konkurrenz zueinander. Dies wurde deutlich, als Amazon nach einem Wettbieten mit Google im August 2014 für knapp eine Milliarde US-Dollar Twitch kaufte, ein 2011 gegründetes Unternehmen, bei dem 55 Millionen Kunden Videospieler live beim Spielen zuschauen können.

Traditionelles branchen- und segmentbasiertes Denken steht diesem neuartigen Marktzugang im Weg. Unternehmen, die daran festhalten, werden künftig auch mit Gegenwind von industriefremden Konkurrenten rechnen müssen. Über die Branchengrenzen hinwegzusehen ist nicht nur zu einer Frage des künftigen Wachstums, sondern auch zu einer Frage des Überlebens innerhalb eines sich dramatisch verschärfenden Wettbewerbs geworden.

Angesichts der Marktmacht mancher der exponentiell wachsenden Unternehmen ist aber auch eine politische Debatte in Gang gekommen. So muss sich unsere moderne Gesellschaft zu einer Antwort auf die Frage durchringen, wem letztendlich all diese Daten gehören und wer für sie bezahlen muss. ▣

SERVICE

LITERATUR

BRAD STONE: Der Allesverkäufer: Jeff Bezos und das Imperium von Amazon, Campus 2013.

HBM ONLINE

THOMAS H. DAVENPORT: Auf Augenhöhe mit den Zahlenprofis, in: Harvard Business Manager, Oktober 2013, Seite 98, Nachdrucknummer 201310098.

GÜNTER MÜLLER-STEWENS UND ELGAR FLEISCH IM GESPRÄCH: Die Macht über Informationen, in: Harvard Business Manager, Oktober 2008, Seite 38, Nachdrucknummer 200810038.

KONTAKT

guenter.mueller-stewens@unisg.ch
erwin.hettich@unisg.ch
markus.schimmer@unisg.ch

NACHDRUCK

Nummer 201501054, siehe Seite 102 oder www.harvardbusinessmanager.de
© 2015 Harvard Business Manager

GÜNTER MÜLLER-STEWENS

ist seit 1991 Professor an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft. Sein Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt ist das Strategische Management.

ERWIN HETTICH

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Strategisches Management.

MARKUS SCHIMMER

ist Post-Doktorand am Institut für Betriebswirtschaft und Associate am Center for Open Digital Innovation der Purdue University, USA.