

DER BETRIEBSWIRT

Im Digitalen braucht es neue Strategien

Digitalisierung ändert alles. Auf dieser abstrakten Ebene sind sich alle einig. Schwerer sind die Veränderungen zu beschreiben, wenn es konkreter wird.

Von Thomas Hutzschenreuter

Die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens gibt an, welcher Kundennutzen geschaffen werden soll (klassisch Qualitäts- oder Preisvorteil), wie der Kundennutzen durch die Wertschöpfungskette geschaffen werden soll und wie das Unternehmen mit seinen Kunden auf Märkten in Beziehung tritt (Market Making). Genau an diesen drei Dimensionen setzt die Neudefinition der Wettbewerbsstrategie an. Kundennutzen, Wertschöpfung und das Market Making sind neu zu denken. Wettbewerbsstrategien werden im Zuge der digitalen Transformation komplett verändert werden. Gleich bleibt, dass Wettbewerbsvorteile dort erzielt werden, wo Kunden überlegene Wert-Preis-Verhältnisse geboten werden. Jedoch wird das „Wie“ dieser Wettbewerbsvorteile anders aussehen als bislang.

Kundennutzen neu denken

Digitale Technologien erlauben es, Kundennutzen zu erweitern beziehungsweise völlig neu zu schaffen. Durch Digitalisierung lassen sich Produkte und Dienstleistungen individualisieren (Customization). Musikdienste wie Spotify und Apple Music ermöglichen es, dass der Kunde nicht mehr ganze Alben kaufen muss, sondern auf einzelne Musikstücke zugreifen kann. Adidas bietet den individuellen Laufschuh. Über Cloud-basierte Software-as-a-service- und Pay-per-use-Lösungen ermöglicht Sales-force.com, Software zur Vertriebssteuerung in einem individualisierten Maße zu nutzen. Die Alternative hieß, Lizenzen zu erwerben und damit viel inflexibler zu sein. Ein digitalisierter Prozess hin zum Kunden setzt auf Einfachheit und Kundenerlebnis (Simplification/Experience). Amazon setzt seit Jahren neue Standards, wie Kaufprozesse zur Zufriedenheit der Kunden organisiert werden können. In diese Richtung zielt auch der neue Service „Amazon Now“, der die Produkte viel schneller für den Kunden verfügbar macht (Availability). Digitalisierung lässt zu, Produkte mit zusätzlichen Dienstleistungen anzureichern (Servitization). Husqvarna ermöglicht die Steuerung seiner Rasenmähdroboter per App.

Im Business-to-Business-Bereich bietet Trumpf eine Fernwartung seiner Maschinen, die sich zudem selbst melden, wenn absehbar ein Ausfall droht. Haufe hat sein Top-Buchprodukt „Das Arbeitszeugnis“ hin zu einer Servicesoftware entwickelt, mit der Arbeitgeber rechtssichere Zeugnisse erstellen können. John Deere mit MyJohnDeere und Claas mit 365farmnet bieten Zusatzdienstleistungen für die Kunden ihrer Landmaschinen.

Nicht zuletzt können durch Digitalisierung neue Produkt- und Serviceleistungen geschaffen werden, die es zuvor nicht gegeben hat (Solutization). Das iPhone ist hierfür ein Beispiel. Es hat Mobiltelefon, E-Mail und Musikplayer vereint, aber vor allem über den App Store das Tor für komplett neue Nutzungsmöglichkeiten eines Mobiltelefons aufgestoßen (vom Handy zum Smartphone). Wobei diese Veränderung der Wettbewerbsstrategie nicht neu ist. Kodak hatte einst mit Sofortbildkameras, Sony mit dem Walkman erfolgreich Produkte erschaffen, die zuvor nicht gekannte Lösungen in ihrer Zeit darstellten.

Unter welchen Bedingungen haben die genannten Strategieansätze besondere Erfolgsaussichten? Was ist der Nährboden, dass etablierte Anbieter hierdurch in Bedrängnis geraten? Wo immer Angebote

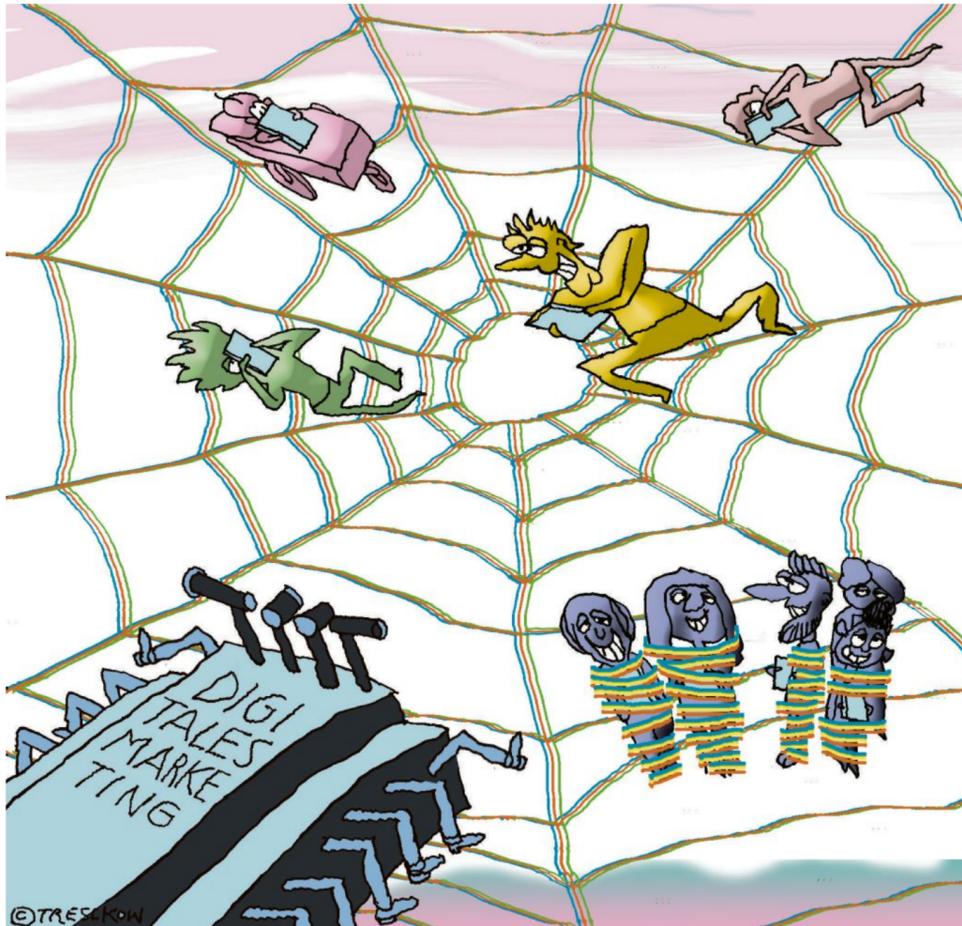


Illustration Peter von Tresckow

gebündelt werden und ein Teil der Angebote einen anderen Teil quersubventioniert, können Marktbedingungen durch Customization (Individualisierung) verändert werden.

Fällt das Niveau der Serviceleistungen deutlich hinter Standards anderer Branchen zurück, lässt sich durch Einfachheit und Kundenerlebnis (Simplification/Experience) ein für die eigene Branche neuer Standard schaffen. Was zählt, ist, woran Kunden im Quervergleich der Branchen gewöhnt sind. Denkt man beispielsweise an das Serviceniveau bei Amazon, ist man enttäuscht, wenn in einer Branche, in der Amazon gar nicht tätig ist, das Serviceniveau deutlich zurückliegt. Sind die etablierten Anbieter nicht in der Lage, Angebote zeitnah zur Verfügung zu stellen, lassen sich durch Availability Kundenbeziehungen aufbrechen. Märkte, deren Produkte offline und nicht in einer Servicewelt eingebunden sind, bieten sehr gute Möglichkeiten für Servitization (Anreicherung mit zusätzlichen Diensten). Genauso schreiben Angebote, die für den Kunden wenig bequem (convenience) sind, danach, ersetzt zu werden (Solutization).

Wertschöpfung neu denken

Der Wertschöpfung kommt die Aufgabe zu, die Versprechen innerhalb einer Wettbewerbsstrategie im Hinblick auf den Kundennutzen durch die tatsächlich gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen zu erfüllen. Dabei wandelt das Unternehmen Inputs in Outputs. Digitale Strategie setzt am Zugang zu Inputs und am Wertschöpfungsprozess zwischen Inputs und Outputs an. Für den Fall, dass Inputs lokal gebunden beziehungsweise aufgrund geringer Volumina einem größeren Markt nicht zugänglich sind, können neue Angebotsquellen durch digitale Strategien zugänglich gemacht werden (Accessibility). Ebay hat einen Marktplatz geschaffen, auf dem Anbieter Zugang finden, die zuvor eine lokal begrenzte Reichweite hatten (Ebay Kleinanzeigen). Über nutzt das lokal gebundene Angebot für Taxidienstleistungen, die es zugäng-

lich macht, um so den etablierten Betrieben Marktanteile streitig zu machen. Airbnb erschließt zuvor nicht an den Markt gebrachte Angebote für Übernachtungen. Alle drei Unternehmen erreichen Höchstbewertungen am Kapitalmarkt. Jenseits der Erschließung neuer Angebotsquellen können Wertschöpfungsketten digitalisiert, somit integriert und automatisiert werden. Industrie 4.0 ist das Stichwort. Hierdurch lassen sich signifikant niedrigere Kostenniveaus und/oder massiv verringerte Losgrößen (segment of one) erreichen. Modelle wie die Comdirect Bank und Amazon im Business-to-Consumer-Bereich zeigen, wie es gehen kann. Im Nährboden eines hohen Anteils administrativer Handarbeit, wie beispielsweise im Filialbankbereich oder in der Verwaltung im Handel, lassen sich sehr viele Ineffizienzen beseitigen. Wo Wertschöpfungsketten bisher auf Standardprodukte ausgerichtet sind, liegen beste Voraussetzungen vor, dass digitale Wertschöpfungsketten kundenspezifische Massenerzeugung ermöglichen und damit den Wettbewerb neu definieren, wie das Beispiel Adidas zeigt.

Market making neu denken

Im Bereich der Geschäftskundenbeziehungen zur Digitalisierung der Wertschöpfungsketten einzelner Unternehmen die Strategie der industriellen Plattformen, mit der industrielle Wertschöpfungsdienstleistungen zur „Handelsware“ werden. Unter anderem Siemens mit MindSphere, General Electric mit Predix, ABB mit ABB Ability konkurrieren um den Standard. Diesen Kampf werden nicht alle gewinnen, da hier die Mechanismen des „The winner takes it all“-Wettbewerbs greifen. Die angekündigten Investitionen zwischen drei und zehn Milliarden Euro zeigen auf, wie viel nötig ist, um die Chance zu haben, im Spiel zu bleiben. Industrielle Plattformen werden sich in allen jenen Industrien etablieren lassen, in denen a) Wertschöpfungsketten schon jetzt durch hohe Outsourcinggrade und niedrige Niveaus vertikaler Integration stark zersplittert sind sowie b) eine Viel-

zahl von Anbietern für industrielle Kunden existieren. Dort, wo (noch) oligopolistische Anbieterstrukturen vorherrschen, verschafft dies den Unternehmen (noch) Luft, um sich digital zu transformieren. Im Endkundengeschäft kann man Kunden nicht besitzen, aber man kann Zugang zu ihnen besitzen. Genau hier setzen Strategien des endkundenorientierten Market Making an. Disruption durch digitales Market Making ist möglich, wenn Vertrieb physisch und nicht digital vorgenommen wird. Reisebüros werden durch Airbnb, der Handel durch Amazon Marketplace, Taxibetriebe durch Uber attackiert. All diesen Ansätzen ist gleich, dass sie unverbundenes, stark zersplittertes Angebot mit unverbundener, stark zersplitterter Nachfrage über provisionsbasierte Plattformen verbinden. Sie bündeln damit den Zugang sowohl zu Kunden als auch den Zugang zu Anbietern. Plattformstrategien stellen somit eine neue, digitale Form des Vertriebs dar. Plattformstrategien sind auch anwendbar, wenn Märkte für die eigentliche Dienstleistung bislang gar nicht existieren. Dies ist vor allem im Bereich der sozialen Interaktion der Fall, wo aufmerksamkeitsbasierte Plattformen etabliert werden. Führende Beispiele sind WhatsApp, Snapchat, Facebook, LinkedIn und Google. Bislang war die dahinterliegende soziale Interaktion lokal gebunden und physisch (Treffen auf dem Schulhof, Nachschlagen in den Gelben Seiten). Durch „social“ media wird soziale Interaktion digitalisiert. Hierdurch wird es möglich, die zu gewinnenden Informationen (jemand hört mit) zu verkaufen. Zudem lässt sich der Verkauf von Werbung durch den Zugang zur sozialen Interaktion hinterlegen. Im Prinzip geht es darum, das „Information/Preference Revealing“ der Nutzer zu organisieren und diese Informationen beziehungsweise die hieraus gewonnenen Erkenntnisse zu monetarisieren.

Thomas Hutzschenreuter ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategic and International Management an der TU München sowie Gründungsvorsitzender der Wissenschaftlichen Kommission Strategisches Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V.

Europlatz Frankfurt

Budgetüberschüsse jetzt sinnvoll verwenden

Von Stefan Bielmeier

In Deutschland sprudeln die Steuerentnahmen wie schon lange nicht mehr. Die an den Sondierungsgesprächen beteiligten Parteien diskutieren daher, ob eine neue Regierung die Bürger entlasten sollte.

Angesichts der komfortablen Kassenlage mit einem erwarteten Finanzierungsüberschuss von gut 30 Milliarden Euro im laufenden Jahr scheint Einigkeit zu bestehen, dass eine Steuerentnahme sinnvoll wäre. Die Summe von 30 Milliarden Euro entspricht auch in etwa dem Betrag, um den die gesamten Steuerentnahmen jedes Jahr zulegen. Es gibt also zweifellos Spielraum für eine steuerliche Entlastung – und auch eine Notwendigkeit dafür.

Der Sachverständigenrat hat in seinem aktuellen Gutachten ausgeführt, dass die komfortable Einnahmesituation des Staates nicht nur auf der guten Konjunktur und der positiven Arbeitsmarktentwicklung beruht, sondern auch auf eine zunehmende Belastung der Einkommen durch Steuern und Abgaben zurückgeht.

So greift aktuell schon bei einem zu versteuernden Einkommen von rund 54 000 Euro ein Grenzsteuersatz von 42 Prozent. Dass schon bei einem solchen eher „mittleren“ Einkommen der Spitzensteuersatz zu zahlen ist, liegt auch an der kalten Progression: Die stetige Inflation lässt die nominalen Einkommen steigen, die Steuertabellen sind jedoch starr und werden nicht automatisch an die Preissteigerungen angepasst.

Der Forderung nach Steuerentlastung wird häufig entgegengehalten, der

Staat benötige mehr Geld für die Erledigung seiner Aufgaben. So gibt es sicherlich etwa im Bildungswesen oder auch im Bereich der Infrastruktur die Notwendigkeit zu höheren Investitionen, um die Zukunftsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands auch längerfristig zu sichern.

Grundsätzlich sollte jedoch bei staatlichen Ausgaben gelten, dass die verfügbaren Mittel so effizient wie möglich eingesetzt werden. Das ist bei weitem nicht immer gewährleistet. Insbesondere Klientelpolitik ist zu vermeiden. Daraus folgt die Regel: Der Staat hat so viel Geld wie nötig, aber so wenig wie möglich zur Verfügung. Das verringert das Risiko von Fehlinvestitionen.



Es gilt aber noch eine zweite Abwägung zu treffen. Soll das verfügbare Geld den Privaten über Steuerentnahmen oder über Schuldentilgung zurückgegeben werden? Bei dieser Entscheidung wird nicht zwischen Reich und Arm, sondern zwischen den Generationen unverteilt.

Eine Steuerentlastung entlastet die jetzige Generation der Steuerzahler, eine Schuldentilgung dagegen die zukünftigen Generationen. Diese sitzen nicht unmittelbar mit am Verhandlungstisch, ihre Interessen sollten aber nicht unberücksichtigt bleiben. Denn die nachkommenden Generationen werden aufgrund der demographischen Entwicklung ohnehin erhebliche Lasten zu tragen haben. Hier sollte die künftige Regierung schon heute gehalten.

Der Autor ist Chefvolkswirt und Leiter Research der DZ BANK.

WIRTSCHAFTSBÜCHER

Bürgerschicksal in Zeitz

Biographie eines Zeitungverlegers

Zeitz an der Weißen Elster in Sachsen-Anhalt gehört zu den mitteldeutschen Industriestandorten, die nach der Wiedervereinigung ausgeblutet sind. Die prägenden Großbetriebe mit mehreren tausend Arbeitsplätzen, darunter Europas einst größte Kinderwagenfabrikation und ein renommierter Schwermaschinenbaubetrieb, gibt es nicht mehr. Entsprechend hoch sind Arbeitslosigkeit und Abwanderung. Die Einwohnerzahl hat sich auf rund 24 000 nahezu halbiert. Die Zukunft besteht in Hoffnungen.

Im Gegensatz dazu hat Zeitz, gelegen an alten Handelswegen, eine Vergangenheit, die 1050 Jahre zurückreicht. Das Bistum Zeitz-Naumburg spielte in der Reformationszeit eine Rolle, wovon eine Ausstellung über Julius Pflug, den letzten katholischen Bischof und Theologen der Verstandigung, zeugt. Im 17. Jahrhundert war die Stadt Mittelpunkt eines Herzogtums Sachsen-Zeitz. Im 19. Jahrhundert fiel das Gebiet an Preußen. Die Licht- und Schattenseiten der Stadt und ihres Bürgertums im 20. Jahrhundert, vor allem in der Nazizeit und dann im Sowjetkommunismus, beleuchtet die vorliegende Biographie von Arthur Jubelt, des Verlegers der „Zeitzer Neuen Nachrichten“. Sein Schicksal erscheint typisch für die Konflikte deutscher Konservativer in jenen Zeiten. Jubelt war überzeugter Monarchist, der Kaiser Wilhelm II. im Exil besuchte und als kaiserlicher Offizier ausschied, weil er den Eid auf die Weimarer Republik nicht leisten wollte. Er verachtete dann aber auch die Nazis, wurde kein Parteimitglied, verstand jedoch, wie andere Verlage auch, mit seinem Verlag durch die Nazizeit zu kommen. Die Zeitung wurde 1943 eingestellt.

Nach 1945 wurde er von den Amerikanern, die Sachsen zunächst besetzt hatten, nach Überprüfung seiner Integrität als Oberbürgermeister eingesetzt. Auch als der Sowjets das Gebiet übernahmen, blieb er OB. Doch die bekannt radikalen Zeitzer Kommunisten schafften es, dass er wenige Wochen später als Repräsentant des Bürgertums von einem russischen Sonderkommando abgeholt und ohne Verhandlung zunächst in Internierungslager in Halle und Torgau und dann in das Speziallager des NKWD im ehemaligen KZ Buchenwald gebracht wurde. Dort ist er am 6. Dezember 1947 verstorben. Der Verlag wurde enteignet, die Archive zerstört.

Die reich bebilderte Biographie, die Zeitz gestern und heute zeigt, ist mehr als Faktenschilderung. Der publizistisch tätige Autor, Sohn eines früheren Zeitzer Stadtbaurats, hat zugleich ein subjektives, engagiertes Plädoyer für die Erinnerung an Jubelt und für die Denkmalpflege in der historisch reichen Stadt geschrieben. Er spart auch nicht mit Kritik an Zeitzer Kommunalpolitik.

Immerhin wurde Jubelt 1998 posthum die Ehrenbürgerwürde verliehen. Es fällt freilich auf, dass der Autor über die DDR-Zeit und die bis heute in manchen Köpfen noch vorhandene Einstellung schärfer urteilt als über die Verstrickungen des Bürgertums in der NS-Zeit. Die heutigen rechtsradikalen Tendenzen, wie sie in Tröglitz bei Zeitz auftraten, bleiben unerwähnt. Auch insofern ist das Buch aufschlussreich. JÜRGEN JESKE

Hans-Joachim Richter: Arthur Jubelt – Visionen und Wirklichkeit. Eigenverlag Hans-Joachim Richter, Gustav-Adolf-Str. 27, 04105 Leipzig, 2. Auflage 2017, 378 Seiten, 129 Euro.

Moderner Altmeister

Eine handliche Biographie Arthur Cecil Pigou

Wenn heute Steuern als Lenkungsinstrumente zur Bekämpfung von Umweltschäden befürwortet werden, dann geht diese Idee auf den britischen Ökonomen Arthur Cecil Pigou (1877 bis 1959) zurück. Wenn heute eine progressive Einkommensteuer zur Bekämpfung der Ungleichheit befürwortet wird, greifen die Befürworter auf ein Konzept Pigous zurück. Wenn heute eine zu große Inflexibilität von Löhnen als ein Problem für den Arbeitsmarkt bezeichnet wird, greifen die Vertreter dieser Ansicht auf Ideen Pigous zurück.

In jeder Auflistung der großen Ökonomen der vergangenen Jahrhunderte wird Pigou lobend erwähnt. Aber wer war der Mann? Eine gut 350 Seiten umfassende und damit noch einigermaßen handliche Biographie des britischen Ökonomen hat nun Ian Kumeke, ein junger Historiker an der Harvard University, vorgelegt. Erfreulich ist nicht nur, dass sich ein junger Mann mit dem Leben und dem Werk eines Altvorderen befasst. Der Historiker Kumeke ist nicht nur kompetent genug, die wichtigsten ökonomischen Arbeiten Pigous zu beschreiben und einzuordnen. Als Historiker denkt er vor allem im Kontext – Pi-

gou Arbeiten werden nicht dargestellt, als wären sie unversehens aus dem Kopf des Gelehrten zwischen zwei Buchdeckeln gefallen. Stattdessen werden sie in den politischen, ökonomischen und sozialen Kontext ihrer Zeit eingeordnet.

Auch in früheren Beschreibungen von Pigou Leben findet sich der Hinweis, dass der Ökonom alles andere als ein Dutzendmensch war. Ein Kollege Pigous, Sir Austin Robinson, hatte einmal verwundert bemerkt: „Was mich so sehr erstaunt, ist, wie ungeheuer extrovertiert pro Establishment Pigou in seinen frühen Studentenjahren auftrat, wie er dann zu einem Eremiten wurde, der mit seinen Kollegen nicht mehr über Wirtschaftsthemen diskutieren wollte und wie er sich zunehmend von den realen Dingen des Lebens zurückzog.“ Kumeke was Buch führt den Leser von Cambridge, dem geographischen Zentrum von Pigou Leben, in den Lake District, wo der begeisterte Wanderer und Bergsteiger ein großes Haus gebaut hatte, und in die Alpen.

gb. Ian Kumeke: The First Serious Optimist. A. C. Pigou and the Birth of Welfare Economics. Princeton University Press, Princeton 2017, 352 Seiten, 35 Dollar

„Beantragen Sie mal in Südkorea einen Wasseranschluss“

Wenn ein Unternehmen wachsen will, muss es neue Märkte erobern / Die Auslandsmesseförderung bietet sich an

Messen sind ein wichtiges Marketinginstrument, um Kunden, Mitarbeiter oder Vertriebspartner zu gewinnen. Im Vordergrund stehen dabei meist die großen globalen Messen, die häufig in Deutschland abgehalten werden. Für viele Unternehmen sind aber auch regionale Messen wichtig, vor allem wenn es darum geht, neue Märkte zu erschließen. „Es gibt Unternehmen, für deren Produkte ist der europäische Binnenmarkt nicht mehr aufnahmefähig“, rechtfertigt Peter Neven, Geschäftsführer des Ausstellungs- und Messeauschusses der Deutschen Wirtschaft Auma, ein seit vielen Jahren betreutes Auslandsprogramm. Dabei geht es um das Auslandsprogramm des Bundes. Innerhalb der Außenwirtschaftsförderung (Volumen 83 Millionen Euro) fördert die Bundesrepublik die Teilnahme deutscher Unternehmen an Auslandsmessen mit gut

40 Millionen Euro. Eine Subvention will Neven darin nicht erkennen. „Das rechnet sich für den Staat, weil die Förderung Mehrumsätze und damit auch wieder zusätzliche Steuerentnahmen generiert.“

Die Unternehmen können über ihre Branchenverbände beim Auma Wünsche einreichen, für welche Messe sie gern eine Förderung hätten. Dabei gehen im Jahr Förderungswünsche für mehr als 300 Messen im Ausland ein, von denen am Ende in der Regel gut 200 bezuschusst werden. Es gibt nur Geld für Messen, für die sich mehrere Unternehmen interessieren. Für diese Messen schreibt der Auma die Betreuung eines deutschen Gemeinschaftsstandes aus. Darum bemühen sich in der Regel die bekannten deutschen Messegesellschaften. Sie sind dann der Ansprechpartner für die Aussteller und übernehmen den technisch-organisatorischen Aufwand. Das wissen vor allem

kleine und mittlere Unternehmen zu schätzen.

Stefan Euchner, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen mittelständischen Unternehmens für Sicherheitstechnik, bringt es auf den Punkt: „Beantragen Sie mal in Südkorea einen Wasseranschluss.“ Damit deutet er an, dass viele kleine Unternehmen gar nicht in der Lage wären, einen eigenen Messeauftritt im Ausland zu organisieren. So kümmert sich ein professioneller Anbieter um den Gemeinschaftsstand – in der Regel unter dem Motto „Made in Germany“ –, um den Service vom Strom- und Wasseranschluss bis zum Kaffeeservice oder einen Übersetzungsdienst. Alle mit dem Messestand verbundenen Kosten (Standbau, Miete, Service) werden aus öffentlichen Mitteln mit 20 bis 30 Prozent bezuschusst, der den Ausstellern in Form eines Preisnachlasses zufließt, nicht als Bargeld. Für Andreas

Becker, Vizepräsident Mittelstand im VDB Verband der Bahnindustrie in Deutschland, ist das zu wenig. „Die Förderung müsste mindestens 50 Prozent betragen“, fordert er. Sein Unternehmen gebe für neun Messebeteiligungen im Jahr 150 000 Euro aus – bei 12, 5 Millionen Euro Umsatz eine nennenswerte Größe.

Generell steht die öffentliche Förderung allen Unternehmen zur Verfügung. Umsatzgröße ist kein Ausschlusskriterium. Für Großunternehmen ist es aber uninteressant, weil die Ausstellungsfläche begrenzt ist. Nach einer Auswertung des Auma geht die Förderung daher auch zu mehr als 80 Prozent an Unternehmen, die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen. Sie werden mit durchschnittlich 7000 Euro gefördert. Selten wird die Förderung nicht in Anspruch genommen – wie derzeit für Messen in der Türkei und in Russland. GEORG GIERSBERG