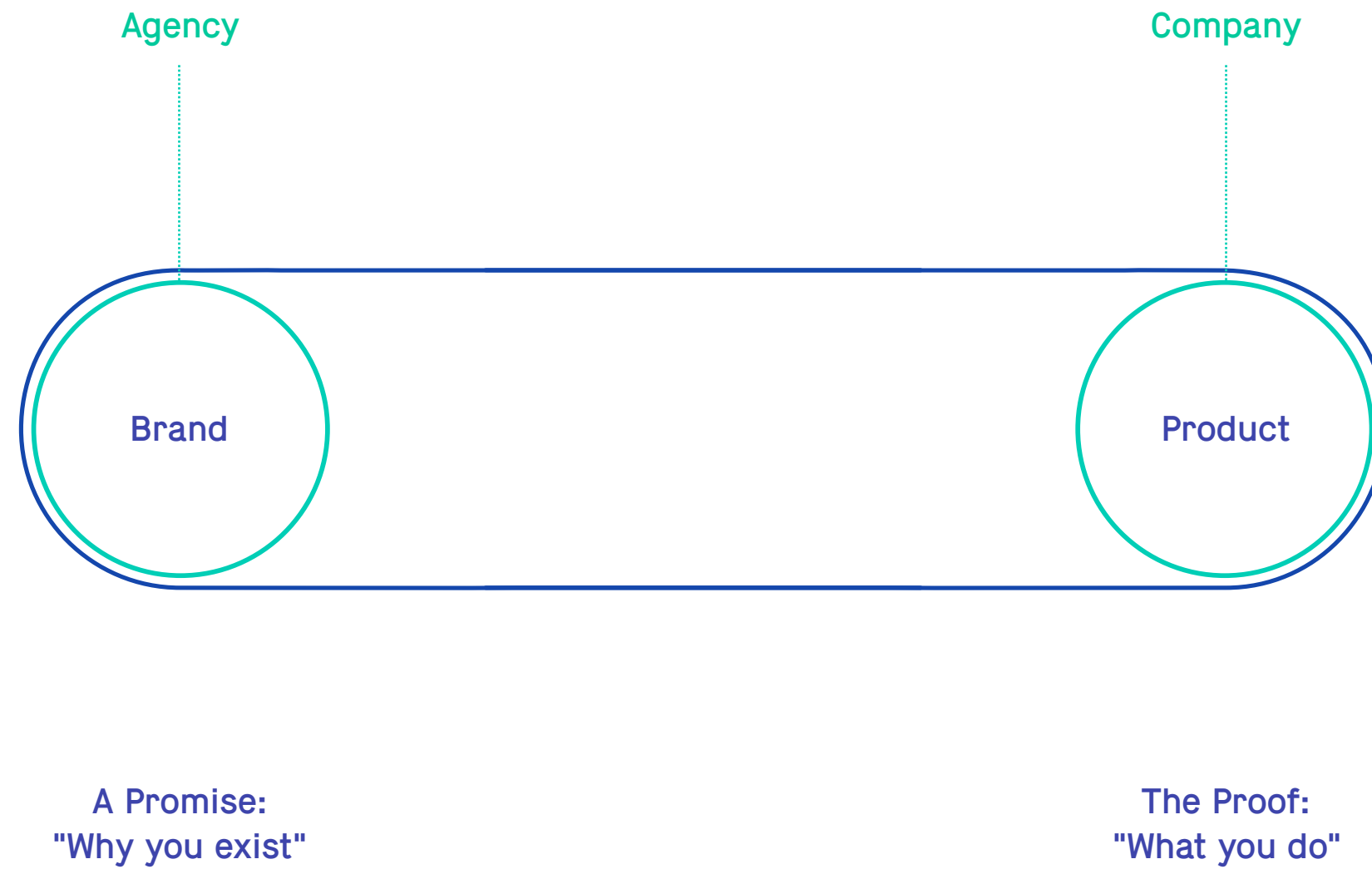


WELCOME TO THE CASUAL ECONOMY.

A man with a beard and dark hair is sitting in a modern, minimalist room. He is wearing a dark t-shirt, dark pants, and white sneakers. He is sitting in a white armchair with a metal frame, looking towards the camera. In front of him is a low, square coffee table with a metal frame, holding two bottles of water and some papers. To the left of the coffee table is another empty white armchair with a metal frame. The room has a large window in the background, showing a view of a city with many buildings. The floor is dark and polished. The overall atmosphere is modern and sophisticated.

Das große Ganze.

So sah die bisherige Marketingwelt in den letzten 50 Jahren aus:

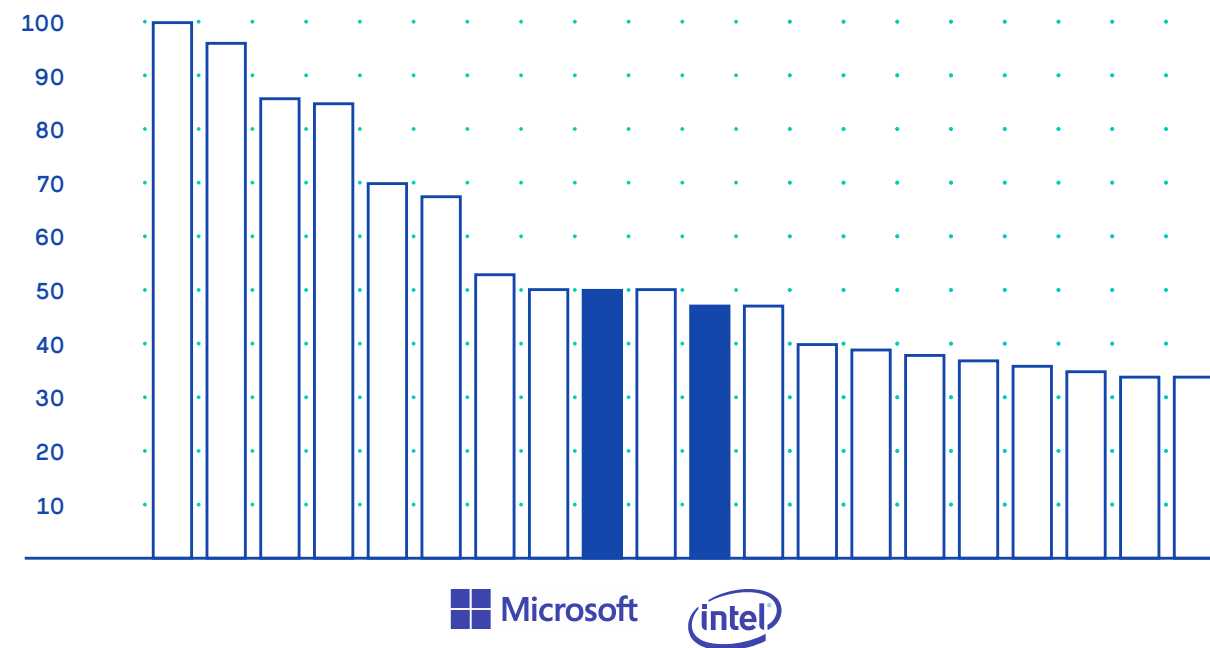


Das Problem: Die GAFAs verauktionieren heute die Schnittstelle zum Kunden.

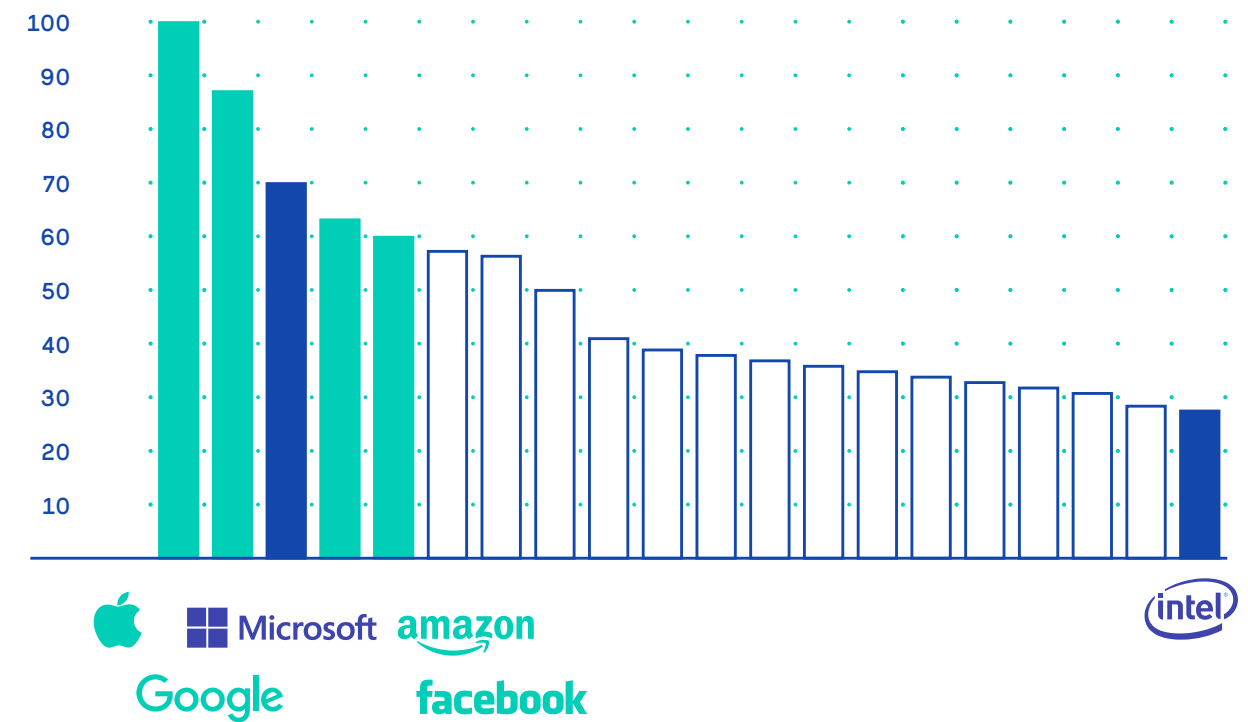


Durch die Monopolisierungsrenditen bauen sie ihren Vorsprung aus.

Top 20 US listed companies by market cap (indexed) – 1995



Top 20 US listed companies by market cap (indexed) – 2016



The GAFAs are attacking (almost) every industry

	eHealth
	Retail
	Smart Home
	Entertainment
	Mobile Payment
	Mobility
	Assistant
	Mobile

Google

- Google health
- Google offers
- nest
- Google play
- Google wallet
- Google
- Google now
- GLASS
- Google fiber
- ZeroRating



- Health
-
- HomeKit
- Apple tv
- Apple Pay
- Carplay
-
- Apple WATCH
-

facebook

-
- buy
- on the run
- Oculus
- friend-2-friend Payment
-
-
- on the run
-

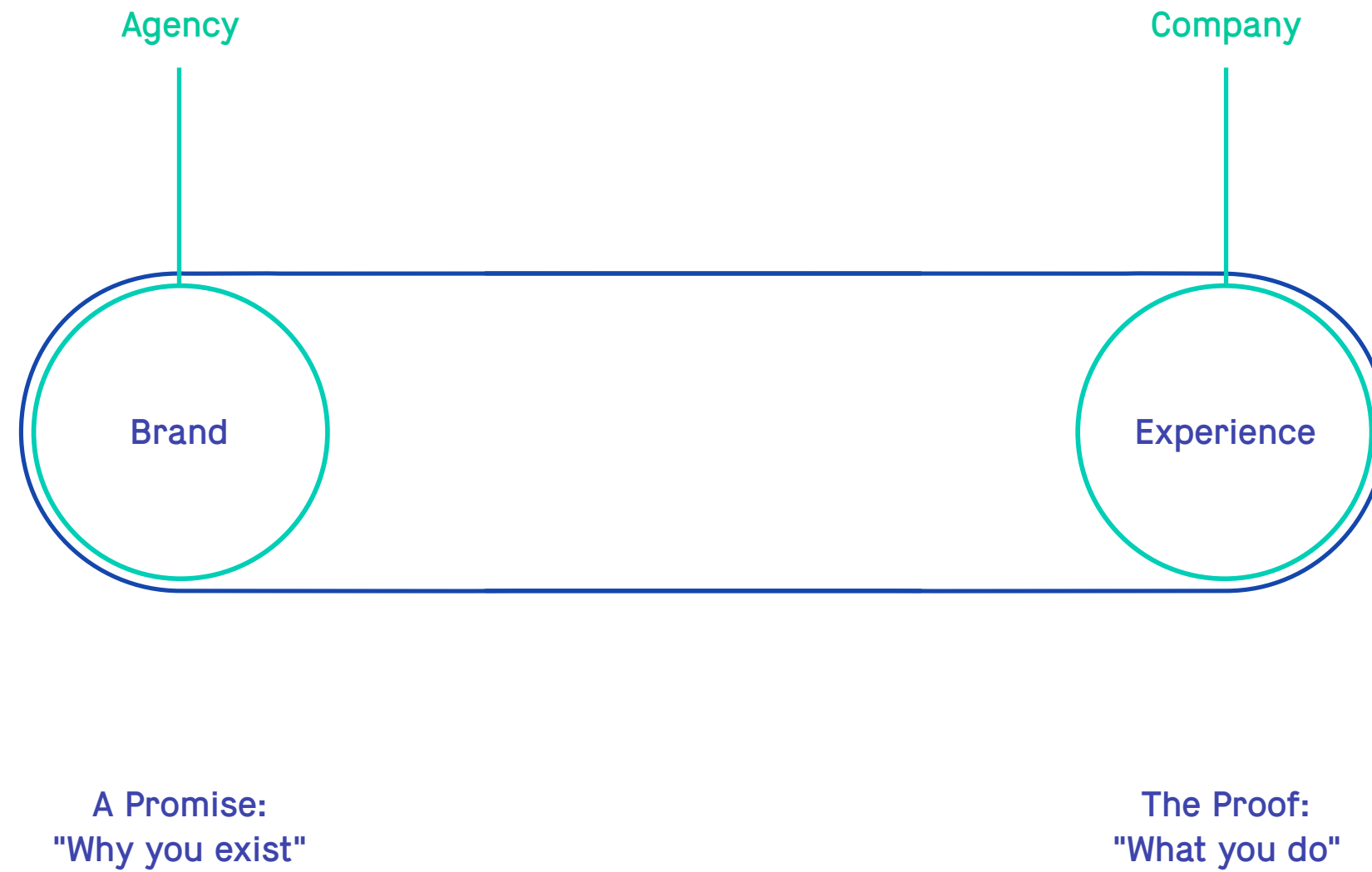
amazon

- amazon
- amazonfresh
- amazon echo
- amazon fireTV Prime instant video
- amazonpayments
- amazonPrime
- amazondash
-
- amazon fire

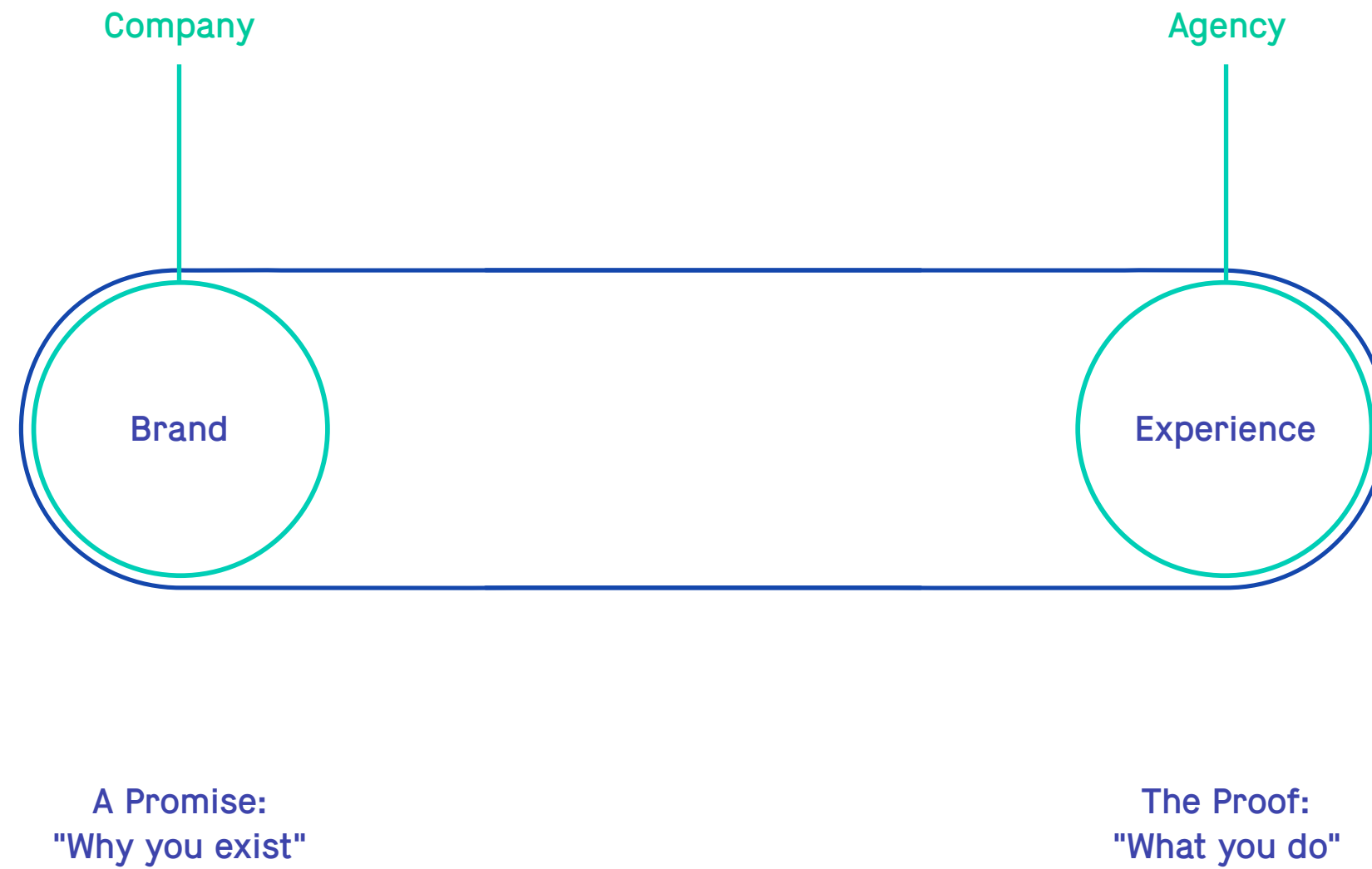
Das Geheimnis der GAFAs: radikale Nutzerzentrierung, überlegende Experience.



Konsequenz: die Rolle von Unternehmen und Agentur wechseln.

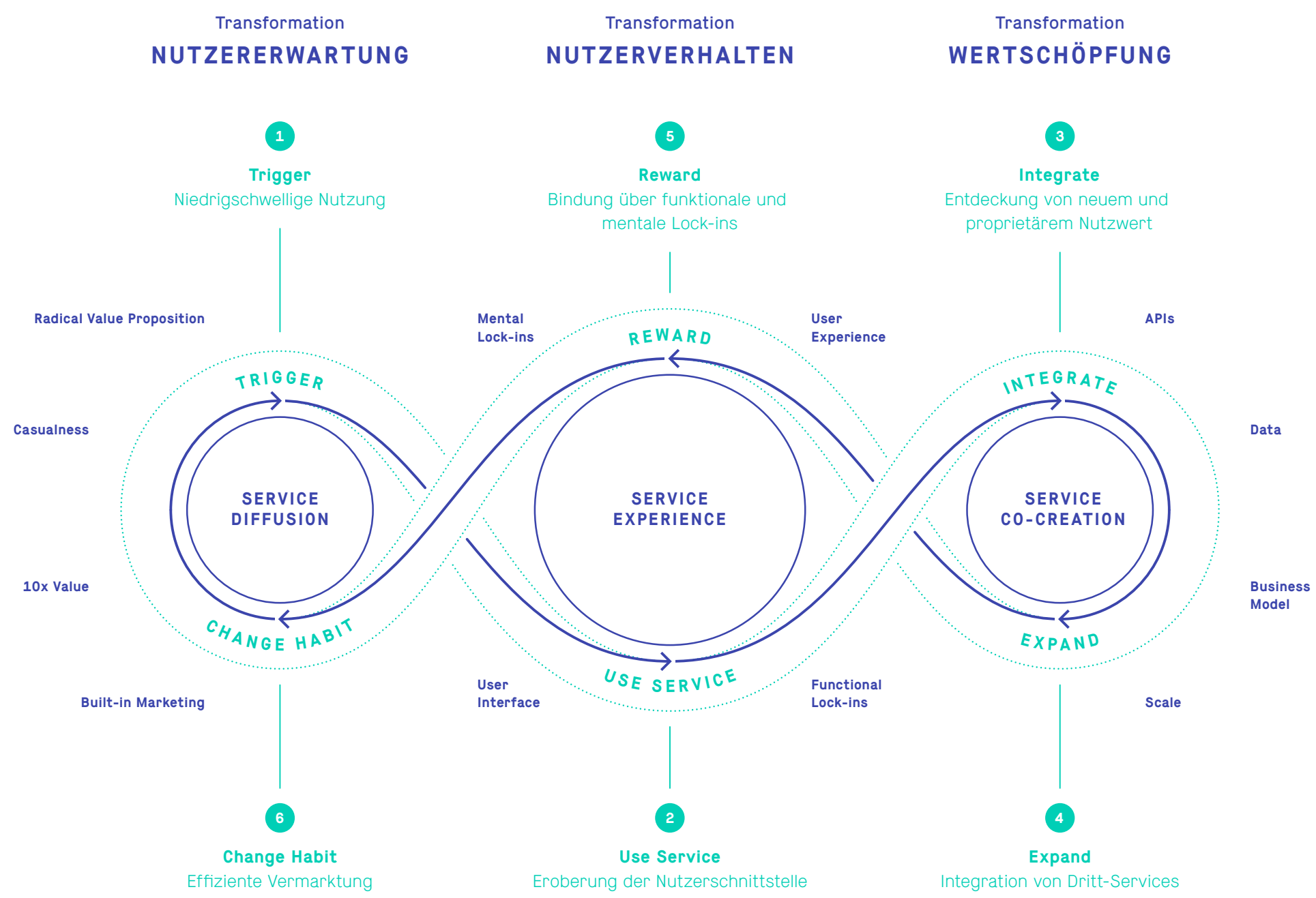


Konsequenz: die Rolle von Unternehmen und Agentur wechseln.



Products = Services = Experience

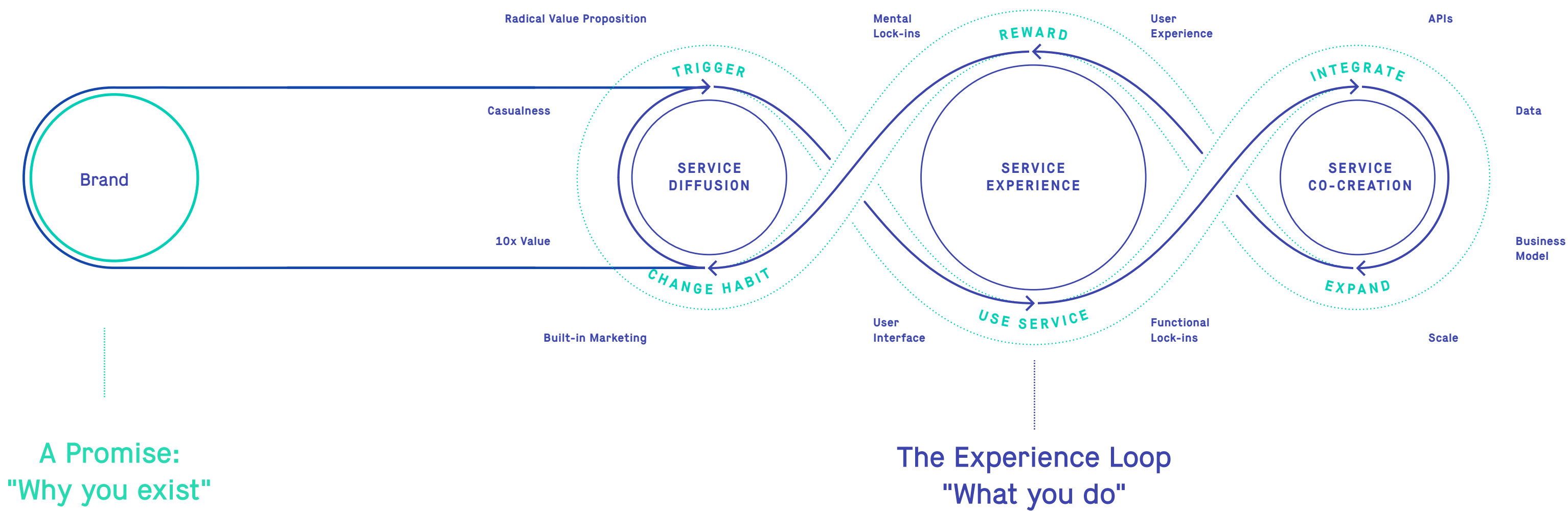
Wir haben ein Framework: der Experience Loop.



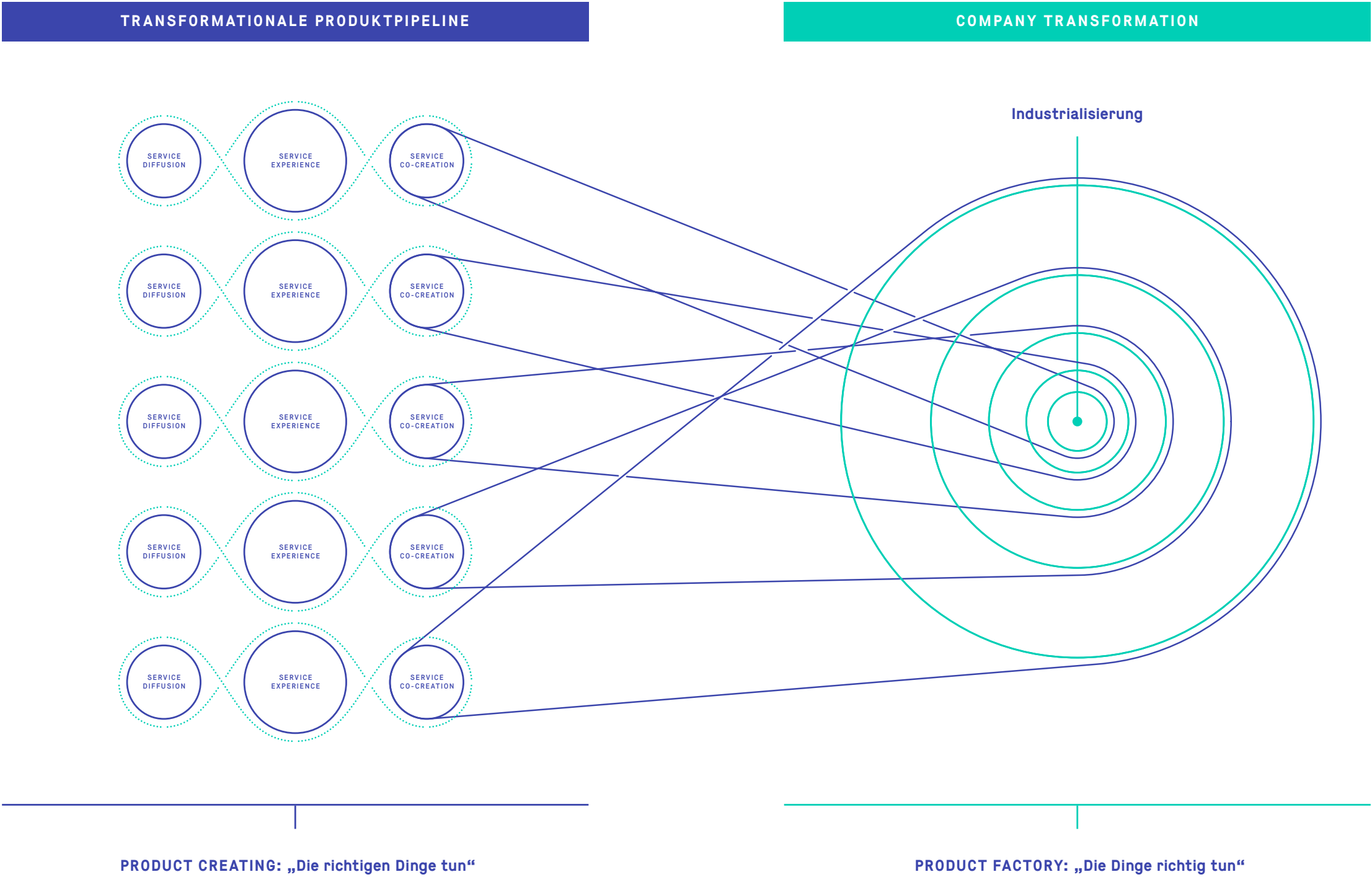
Motor des Experience Loop sind transformationale Produkte.

IMAGE TRANSFORMATION

TRANSFORMATIONAL PRODUCTS



Transformationale Produkte sind Treiber der Transformation im Unternehmen.

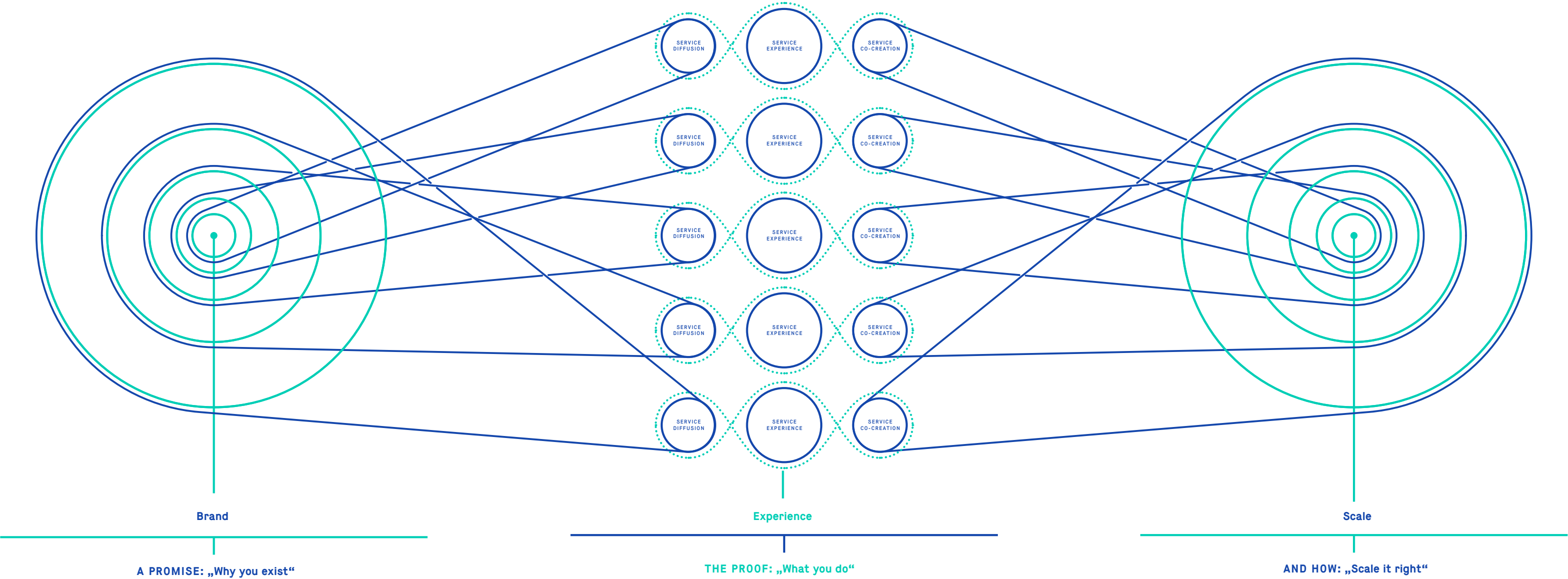


Das große Ganze.

IMAGE TRANSFORMATION

TRANSFORMATIONAL PRODUCTS

COMPANY TRANSFORMATION



TRANSFORMATIONALE
PRODUKTE

Casual nennt man in der Sprache der Mode den neuen Look von DAX-Konzern-Chefs, wenn sie Anzug und Krawatte gegen Jeans und Sneaker tauschen. Die aktuelle Mode spiegelt eine der größten Revolutionen in unserer Wirtschaftswelt wider. Google, Apple, Facebook und Amazon digitalisieren immer schneller unsere Welt. Ihre Produkte machen unseren Alltag superbequem – alles wird casual. Sie sind aber auch das Sprungbrett, mit dem die Internetriesen erfolgreich in viele traditionelle Branchen wie Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Handel und Automobil eindringen. In der **Casual Economy** droht vielen Unternehmen die Beziehung zu ihren Kunden zu entgleiten. Sie werden austauschbar.

Dieses Buch handelt davon, welche Wurzeln die Casual Economy besitzt und was sie antreibt: **Transformationale Produkte**. Detailliert wird der Code hinter den Transformationalen Produkten entschlüsselt, mit denen es Google & Co. gelingt, ganze Märkte neu zu formen. Das Buch liefert ein Playbook, mit dem Transformationale Produkte im Unternehmenskontext erfolgreich entwickelt werden können. Dabei schöpft es aus mehr als zwei Jahrzehnten intensiver Erfahrung, die SinnerSchrader mit der Entwicklung erfolgreicher digitaler Produkte gewonnen hat.

TRANS
FORMATIO
NALE · PRO
DUKTE · · ·

Der Code von digitalen Produkten, die unseren Alltag erobern
und die Wirtschaft revolutionieren





SINNERSCHRADER

DER FLUCH DER ELEKTRIFIZIERUNG.

Kodak-Momente

“As one industry after another looks at itself in the mirror and asks about its future in a digital world, that future is driven almost 100 percent by the ability of that company’s product or services to be rendered in digital form.”

– Nicholas Negroponte, *Being Digital* (1995)

Dass Bits gegenüber Atomen unglaublich viele Vorteile haben, ist keine neue Erkenntnis. Nicholas Negroponte hat dies schon in „Being Digital“ beschrieben. Bereits damals war der grundlegende Zusammenhang erkannt. Es ist regelmäßig um Größenordnungen günstiger, Bits zu verarbeiten und zu distribuieren als Atome. So entsteht eine Digitalisierungsrendite, ohne dass sich an Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen oder Produkten irgendetwas ändern würde.

Doch dabei bleibt es in der Regel nicht. Das Netz hat die Geschäftsgrundlage drastisch verändert. Die Distributions- und Transaktionskosten digitaler Güter sind praktisch gleich null, was völlig neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Die Grenzkosten digitaler Güter sind ebenfalls gleich null, weshalb digitale Güter nicht den Gesetzen der Knappheit unterliegen. Einmal produziert,

können sie zu vernachlässigbaren Kosten beliebig oft kopiert werden. Das Internet ist, auch technisch, eine einzige große Kopiermaschine.

Wer versucht, auf Güterknappheit basierende Geschäftsmodelle zu digitalisieren, muss daher gegen fundamentale Kräfte ankämpfen. Dies kann nur für Produkte funktionieren, die nicht leicht substituierbar sind, und wird ansonsten in den meisten Fällen scheitern. Knapp sind heute Nutzer und ihre Aufmerksamkeit, nicht die digitalen Güter. Deshalb verschieben sich die Machtverhältnisse in der digitalen Wirtschaft zugunsten der Nutzer, Konsumenten oder schlicht: der Menschen.

In einer ersten Phase Mitte der 1990er-Jahre begann der E-Commerce dank unschlagbar günstiger Distributions- und Transaktionskosten, den Handel zu revolutionieren. An den Produkten selbst änderte das zunächst nichts. Heute transformiert das Netz hingegen auch die Produkte, indem es zum Kern des Produkterlebnisses wird und häufig Netzwerkeigenschaften den Wert kreieren. Produkte schrumpfen zu einer App für das Smartphone. Die beste → User Experience (UX) setzt sich durch, erreicht mehr Nutzer als konkurrierende Angebote und verdrängt diese über kurz oder lang vom Markt. Die User Experience von Uber schlägt nicht nur das bisherige Taxierlebnis, sondern substituiert tendenziell auch den Besitz eines eigenen Autos. Die Atome eines Taxis sind weniger wichtig für das Produkt „Mobilität“ als die Bits, die das Netz von Uber repräsentieren. Digitale Produkte bereichern für den Nutzer die Produkterfahrung, während traditionelle Produkte zur Legacy sowie um Interface und Kundenzugang beraubt werden.

Durch die Digitalisierung wird sichtbar und greifbar, was neuere Theorien in den Wirtschaftswissenschaften, wie die → Service-Dominante Logik (S-DL), seit einigen Jahren postulieren: Für den Konsumenten hängt der Wert nicht am physischen Produkt, sondern am Gebrauchswert, der sich erst durch den Nutzer selbst realisiert. Das eigentliche Produkt ist der Service, der sich digital sehr viel günstiger und schneller darstellen lässt als die Welt der Atome: Digitale Services werden viel schneller viel besser als physische Produkte.

Ein digitaler Service besteht im Kern aus Software, und Software folgt kürzeren Entwicklungszyklen als Hardware. Amazon aktualisiert seine

*“As one industry after another looks at
itself in the mirror and asks about its
future in a digital world, that future is
driven almost 100 percent by the ability
of that company’s product or services to
be rendered in digital form.”*

– Nicholas Negroponte, *Being Digital* (1995)

be rendered in digital form.”

– Nicholas Negroponte, Being Digital (1995)

Dass Bits gegenüber Atomen unglaublich viele Vorteile haben, ist keine neue Erkenntnis. Nicholas Negroponte hat dies schon in „Being Digital“ beschrieben. Bereits damals war der grundlegende Zusammenhang erkannt. Es ist regelmäßig um Größenordnungen günstiger, Bits zu verarbeiten und zu distribuieren als Atome. So entsteht eine Digitalisierungsrendite, ohne dass sich an Geschäftsprozessen, Geschäftsmodellen oder Produkten irgendetwas ändern würde.

SINNERSCHRADER

IT'S NOT ABOUT
CULTURE.

Bild ruckelte, der Bildschirm war klein und die Bildqualität schlecht. Trotzdem setzen sich die Streamingformate gegen das lineare TV zunehmend durch. Digitale Produkte haben entscheidende Vorteile: Die grundlegende Infrastruktur entwickelt sich exponentiell, wie wir im Folgenden sehen werden. Durch die Vernetzung und die damit einhergehenden Netzwerkeffekte kommt noch eine zusätzliche Nutzendimension hinzu.

Der Intel-Mitgründer Gordon Moore prognostizierte in den 1960er-Jahren, dass sich die Transistorendichte von integrierten Schaltungen jährlich verdoppeln würde. Bis heute hat sich diese Prognose erstaunlich lange bewährt, auch wenn sich die Verdoppelung bereits seit den 1970er-Jahren eher bei rund 18 Monaten einpendelt. In dieser Zeitspanne steigert sich die Leistungsfähigkeit von Chips oder Speichermedien um den Faktor zwei – zum gleichen Preis.

Das exponentielle Anwachsen der Rechenleistung bedeutet gleichzeitig auch den dramatischen Preisverfall von Rechenleistung, Speicherkapazität, Sensorik und Netzwerkbandbreite. Unser Zeitalter der Digitalisierung ist im Kerneigentlichen ein Zeitalter der Vernetzung. Durch den Preisverfall diffundierte die Netzwerkfähigkeit von zentralen Groß- und Abteilungsrechnern über Personal Computer zu Smartphones und wird schließlich unter dem Begriff → [Internet of Things \(IoT\)](#) ubiquitär. Schon für wenige Eurocent-Beträge kann heute alles ins Netz eingebunden werden. Der Mix aus immer leistungsfähigeren, vernetzten Devices und globalen Cloud-Infrastrukturen befeuert eine Explosion von neuen Services und Produkten.

Schon vor der Digitalisierung verzweifelten Unternehmen daran, ihr profitables (Alt-)Geschäft durch weniger profitables Neugeschäft und zunächst qualitativ schlechtere Produkte zu kannibalisieren. Seitdem gilt es als gesichertes Wissen, dass disruptive Innovation quasi von außen kommen muss, weil Unternehmen systematisch blind dafür sind und es vielleicht sogar sein müssen. Doch stimmt das eigentlich? Ist es wirklich so, dass Unternehmen im Grunde nur abwarten können, bis jemand von außen kommt und ihr Geschäft ruiniert? Oder können sie disruptive Innovationen auch selbst schaffen?

Umbrüche

“An iPod, a phone, and an Internet communicator. An iPod, a phone... Are you getting it?”

– Steve Jobs, iPhone Introduction (2007)

Allerdings: Auch die meisten Start-ups scheitern. Und das, obwohl sie vollkommen digital arbeiten, Digital Natives an ihrer Spitze stehen und sie eine digitale Kultur leben. Würden alle Unternehmen mit der gleichen Erfolgswahrscheinlichkeit wie Start-ups arbeiten, wäre unsere Wirtschaft – rein statistisch – bereits Geschichte.

Wenn es aber nicht Kultur und Methoden sind, was ist dann der Unterschied, der den Unterschied macht? Es sind die Produkte, die das Potenzial besitzen, das Konsumentenverhalten, den Markt und das Unternehmen zu transformieren. Nur Produkte, die im heutigen digitalen Ökosystem Wert für die Nutzer kreieren, erhöhen die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Die durchschnittliche Dauer der Zugehörigkeit zum S&P 500, der die 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen abbildet, war bereits 2012 auf nur noch 18 Jahre gefallen. 1980 waren es noch 25 Jahre und 1958 gar 61 Jahre. Bleibt es bei der derzeitigen Rate, werden bis 2027 drei Viertel des S&P 500 ausgetauscht. Innerhalb der nächsten zehn Jahre werden demnach 75 Prozent aller Großunternehmen im S&P 500 bereits den gesamten Aufstiegs- und Abstiegszyklus eines Börsenindex durchlaufen haben. Dies zeigt schlaglichtartig, wie schwer es geworden ist, über einen längeren Zeitraum relevant zu bleiben. Denn wenn Unternehmen untergehen, dann deshalb, weil ihre Produkte nicht mehr relevant sind. So wie

– *Steve Jobs, iPhone Introduction (2007)*

Allerdings: Auch die meisten Start-ups scheitern. Und das, obwohl sie vollkommen digital arbeiten, Digital Natives an ihrer Spitze stehen und sie eine digitale Kultur leben. Würden alle Unternehmen mit der gleichen Erfolgswahrscheinlichkeit wie Start-ups arbeiten, wäre unsere Wirtschaft – rein statistisch – bereits Geschichte.

Wenn es aber nicht Kultur und Methoden sind, was ist dann der Unterschied, der den Unterschied macht? Es sind die Produkte, die das Potenzial besitzen, das Konsumentenverhalten, den Markt und das Unternehmen zu transformieren. Nur Produkte, die im heutigen digitalen Ökosystem Wert für die Nutzer kreieren, erhöhen die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

**DIGITALE
TRANSFORMATION
BEGINNT IMMER
BEIM NUTZER.**

mit der Vorstellung des iPhones im Jahre 2007 durch Steve Jobs die Zukunft von Nokia und Blackberry vorgezeichnet war.

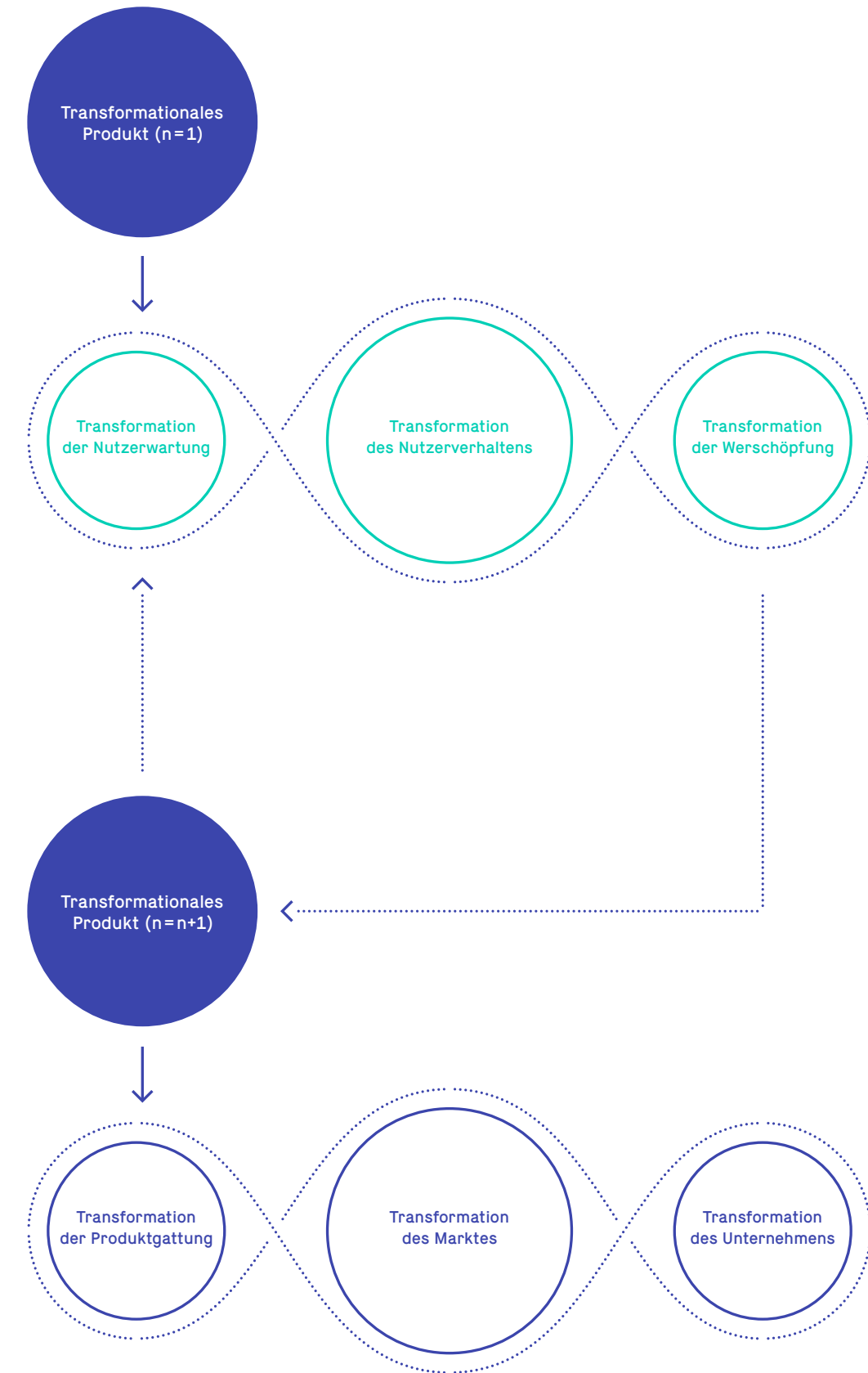
Um ihre Überlebenswahrscheinlichkeit zu erhöhen, müssen etablierte Unternehmen eine Pipeline künftiger Transformationaler Produkte aufbauen. Sie können nicht nur wie Start-ups auf ein Pferd setzen. Es braucht einen Mix aus Eigenentwicklung, Partnern und Zukäufen. Ähnlich arbeiten auch Risikokapitalgeber, die ein Portfolio von Start-ups aufbauen. Google ist mit Alphabet gleich eine ganze Reihe von gigantischen Wetten eingegangen. Sie wissen genau: Ihr heutiges Produktportfolio ist nicht nachhaltig. Larry Page und Sergey Brin gehen mit Alphabet im Wortsinne große Wetten auf die nächsten Blockbuster-Produkte ein. Diese Produkte zu entwickeln und damit die Pipeline zu füllen ist die Aufgabe von Alphabet.

Erfolgreiche digitale Produkte transformieren das Verhalten der Nutzer. Sie sind Habit-Forming Products (Nir Eyal), die Gewohnheiten verändern. Larry Page macht mit jeder neuen Produktidee den Zahnbürstentest: Ist dies etwas, was ich jeden Tag ein- oder zweimal nutzen würde, und macht es mein Leben besser? Es geht um Relevanz im Alltag der Nutzer und darum, das Verhalten nachhaltig zu verändern.

Die Wertschöpfungskette dreht sich in der digitalen Ära um: Die höchste Wertschöpfung entsteht regelmäßig an der Nutzerschnittstelle – darum ist deren Kontrolle so wichtig. Mit dem veränderten Nutzer- und Konsumentenverhalten wandelt sich schließlich auch der Markt und dann – bei hinreichendem Erfolg – das eigene Unternehmen. Das Unternehmen verändert sich in diesem Prozess zuletzt – und eben nicht zuerst. Die Digitale Transformation findet zuerst beim Nutzer statt, dann im Markt und zuletzt im Unternehmen.

Die Entwicklung von Transformationalen Produkten ist nicht trivial. Es geht im Kern um die Entdeckung von Kundennutzen, Findung einer schlüssigen Produktform und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Dieser Prozess lässt sich nur schwer planen und gleicht eher einer verschlungenen Reise. Es muss viel probiert und getestet werden. Das ist aufwendig, kostet Zeit und kann in Sackgassen enden. Deshalb beschäftigen sich Unternehmen auch oft mit vielen anderen Dingen, die besser planbar sind, wie Marketing,

Abb. 1: Digitale Transformation



dies etwas, was ich jeden Tag ein- oder zweimal nutzen würde, und macht es mein Leben besser? Es geht um Relevanz im Alltag der Nutzer und darum, das Verhalten nachhaltig zu verändern.

Die Wertschöpfungskette dreht sich in der digitalen Ära um: Die höchste Wertschöpfung entsteht regelmäßig an der Nutzerschnittstelle – darum ist deren Kontrolle so wichtig. Mit dem veränderten Nutzer- und Konsumentenverhalten wandelt sich schließlich auch der Markt und dann – bei hinreichendem Erfolg – das eigene Unternehmen. Das Unternehmen verändert sich in diesem Prozess zuletzt – und eben nicht zuerst. Die Digitale Transformation findet zuerst beim Nutzer statt, dann im Markt und zuletzt im Unternehmen.

Die Entwicklung von Transformationalen Produkten ist nicht trivial. Es geht im Kern um die Entdeckung von Kundennutzen, Findung einer schlüssigen Produktform und Ausgestaltung eines Geschäftsmodells. Dieser

Transformationale Produkte

Transformationale Produkte besitzen drei Kerneigenschaften. Sie transformieren die Erwartungshaltung und das Verhalten von Nutzern und verändern das Wertschöpfungsmodell eines Unternehmens:

- ① **Transformation der Nutzererwartung.** Die Produkte müssen einen überragenden Nutzensvorteil aufweisen und das Niveau der Erwartung an die Produktkategorie verändern, eben transformieren – im Gegensatz zu lediglich inkrementellen Verbesserungen.
- ② **Transformation des Nutzerverhaltens.** Die Produkte führen zu einer nachhaltigen Verhaltensveränderung der Nutzer. Das Marketing ist zudem häufig in das Produkt integriert.
- ③ **Transformation der Wertschöpfung.** Die Produkte besitzen das Potenzial, einen signifikanten Umsatz- und Ergebnisbeitrag zu liefern und/oder das alte Geschäftsmodell robust abzusichern. Transformationale Produkte führen in der Organisation zu keinen oder nur geringen Widerständen und sind Katalysatoren für Veränderung.

Wie diese drei Elemente zusammenspielen, wird in diesem Kapitel ausführlich anhand des **EXPERIENCE LOOP** illustriert. Vorher beschäftigen wir uns aber noch mit einer fundamentalen Eigenschaft von Transformationalen Produkten: Sie sind im Kern ein Bündel von digitalen Diensten – mit einer optionalen physischen Komponente – und bieten einen bisher nicht entdeckten Nutzwert.

SERVICES ARE EATING THE WORLD

“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”

– Theodore Levitt

„Software is eating the world“, postulierte der Netscape-Gründer Marc Andreessen 2011 und schuf damit eines jener neuzeitlichen Meme des Silicon Valley, bei denen die Grenze zwischen Erkenntnis und selbsterfüllender Prophezeiung verwischen. Andreessen brachte mit dem Satz den Paradigmenwechsel von der hardware- zur softwarezentrierten Ökonomie auf den Punkt. Aber das ist nur ein Teil des Bildes. Eigentlich sind es die durch Software ermöglichten Services, die die physische Welt zunehmend in Bedrängnis bringen. Die Grundlage für diese Sicht verdanken wir Stephen Vargo und Robert Lusch, die in der Marketingwissenschaft seit über einem Jahrzehnt den Fokus von einer güter- auf eine dienstleistungszentrierte Logik verschieben.

Das von den beiden Autoren entwickelte Konzept der Service-Dominanten Logik (S-DL) geht zurück auf ihre Publikation aus dem Jahre 2004, die seither stetig an Einfluss gewinnt. Die Kernidee: Der Dienstleistungsanteil (Service) macht den wesentlichen Teil der gesamten Wertschöpfung eines Produkts aus. Jedes Produkt (auch jedes physische) ist ein Bündel aus Dienstleistungen. Nach dem Verständnis der S-DL besteht die Kernleistung eines Unternehmens der Güterproduktion in der Orchestrierung eines komplexen Dienstleistungsbündels, bestehend aus Institutionen, Kapital, Designern, Zulieferern, Fabriken, Logistik, Marketing, Handel und so weiter. Die Dienstleistung wird lediglich durch den physischen Proxy (zum Beispiel ein Auto) verdeckt.

Vargo und Lusch haben ihre Ideen als allgemeingültige Theorie allen Wirtschaftens im vergangenen Jahrzehnt nicht explizit mit Blick auf die Digitalisierung beschrieben. Die Brisanz ihrer Arbeit liegt aber genau hier verborgen. Dienstleistungen folgen durch die Digitalisierung einer Software-Logik

- ① **Transformation der Nutzererwartung.** Die Produkte müssen einen überragenden Nutzenvorteil aufweisen und das Niveau der Erwartung an die Produktkategorie verändern, eben transformieren – im Gegensatz zu lediglich inkrementellen Verbesserungen.
- ② **Transformation des Nutzerverhaltens.** Die Produkte führen zu einer nachhaltigen Verhaltensveränderung der Nutzer. Das Marketing ist zudem häufig in das Produkt integriert.
- ③ **Transformation der Wertschöpfung.** Die Produkte besitzen das Potenzial, einen signifikanten Umsatz- und Ergebnisbeitrag zu liefern und/oder das alte Geschäftsmodell robust abzusichern. Transformationale Produkte führen in der Organisation zu keinen oder nur geringen Widerständen und sind Katalysatoren für Veränderung.

- **Prime transformiert die Nutzererwartung:** Mit Prime schraubt Bezos die Erwartungshaltung der Kunden stetig nach oben. Alle Produkte dieser Welt, die einen Barcode besitzen, liefert Amazon kostenfrei, zuverlässig und immer schneller. Wahrnehmungspsychologisch findet ein → Priming auf die Dienste von Amazon statt. Durch Skaleneffekte in der Lieferfähigkeit und Verdichtung der Logistik ist das E-Commerce-Erlebnis bei Amazon faktisch nicht mehr kopierbar. Die Liefergeschwindigkeit und -zuverlässigkeit von Amazon prägt die Erwartungshaltung von Nutzern an den E-Commerce.

der Lieferfähigkeit und Verdichtung der Logistik ist das E-Commerce-Erlebnis bei Amazon faktisch nicht mehr kopierbar. Die Liefergeschwindigkeit und -zuverlässigkeit von Amazon prägt die Erwartungshaltung von Nutzern an den E-Commerce.

- ② **Prime transformiert das Nutzerverhalten:** Zusätzlich integriert der ehemalige Buchhändler aus Seattle immer mehr Dienste in sein Loyalty-Programm, zum Beispiel Prime Music, Prime Video, Pantry, Same-day-Delivery, Kindle-Leihbücherei, Prime Photos oder Twitch Prime. Aus dem Priming der Kundenpsychologie wird so auch ein ganz praktischer Lock-in. Das Produkt ist bereits vorverkauft, wenn Prime-Kunden die Website von Amazon besuchen. Die Marktforscher von Millward Brown Digital berichten, dass die Kaufwahrscheinlichkeit von Prime-Mitgliedern bei einem Besuch der Amazon-Website unerhörte 74 Prozent beträgt. Das ist mehr als das 20-Fache eines gewöhnlichen Online-Shops und zeigt, dass Bezos alles ist – nur kein Händler.

Millward Brown Digital berichten, dass die Kaufwahrscheinlichkeit von Prime-Mitgliedern bei einem Besuch der Amazon-Website unerhörte 74 Prozent beträgt. Das ist mehr als das 20-Fache eines gewöhnlichen Online-Shops und zeigt, dass Bezos alles ist – nur kein Händler.

- ③ **Prime transformiert die Wertschöpfung:** So wie Jack Tramiel in den 1980er-Jahren die Gegenthese zum jungen Steve Jobs war, ist Amazon heute die Gegenthese zu Apple. Es geht Bezos nicht darum, das beste Tablet oder den besten E-Reader zu fertigen. Die Atome sind nur die – notwendige – Darreichungsform der Services. Amazon ist im E-Commerce erfolgreich, weil es nicht nach den Spielregeln des Handels agiert. In allererster Linie ist Amazon ein Besorgungsdienstleister.

SINNERSCHRADER

**SERVICE IS EATING
THE WORLD.**

Transformationale Produkte

Transformationale Produkte besitzen drei Kerneigenschaften. Sie transformieren die Erwartungshaltung und das Verhalten von Nutzern und verändern das Wertschöpfungsmodell eines Unternehmens:

- 1 **Transformation der Nutzererwartung.** Die Produkte müssen einen überragenden Nutzensvorteil aufweisen und das Niveau der Erwartung an die Produktkategorie verändern, eben transformieren – im Gegensatz zu lediglich inkrementellen Verbesserungen.
- 2 **Transformation des Nutzerverhaltens.** Die Produkte führen zu einer nachhaltigen Verhaltensveränderung der Nutzer. Das Marketing ist zudem häufig in das Produkt integriert.
- 3 **Transformation der Wertschöpfung.** Die Produkte besitzen das Potenzial, einen signifikanten Umsatz- und Ergebnisbeitrag zu liefern und/oder das alte Geschäftsmodell robust abzusichern. Transformationale Produkte führen in der Organisation zu keinen oder nur geringen Widerständen und sind Katalysatoren für Veränderung.

Wie diese drei Elemente zusammenspielen, wird in diesem Kapitel ausführlich anhand des **EXPERIENCE LOOP** illustriert. Vorher beschäftigen wir uns aber noch mit einer fundamentalen Eigenschaft von Transformationalen Produkten: Sie sind im Kern ein Bündel von digitalen Diensten – mit einer optionalen physischen Komponente – und bieten einen bisher nicht entdeckten Nutzwert.

SERVICES ARE EATING THE WORLD

“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”

– Theodore Levitt

„Software is eating the world“, postulierte der Netscape-Gründer Marc Andreessen 2011 und schuf damit eines jener neuzeitlichen Meme des Silicon Valley, bei denen die Grenze zwischen Erkenntnis und selbsterfüllender Prophezeiung verwischen. Andreessen brachte mit dem Satz den Paradigmenwechsel von der hardware- zur softwarezentrierten Ökonomie auf den Punkt. Aber das ist nur ein Teil des Bildes. Eigentlich sind es die durch Software ermöglichten Services, die die physische Welt zunehmend in Bedrängnis bringen. Die Grundlage für diese Sicht verdanken wir Stephen Vargo und Robert Lusch, die in der Marketingwissenschaft seit über einem Jahrzehnt den Fokus von einer güter- auf eine dienstleistungszentrierte Logik verschieben.

Das von den beiden Autoren entwickelte Konzept der Service-Dominanten Logik (S-DL) geht zurück auf ihre Publikation aus dem Jahre 2004, die seither stetig an Einfluss gewinnt. Die Kernidee: Der Dienstleistungsanteil (Service) macht den wesentlichen Teil der gesamten Wertschöpfung eines Produkts aus. Jedes Produkt (auch jedes physische) ist ein Bündel aus Dienstleistungen. Nach dem Verständnis der S-DL besteht die Kernleistung eines Unternehmens der Güterproduktion in der Orchestrierung eines komplexen Dienstleistungsbündels, bestehend aus Institutionen, Kapital, Designern, Zulieferern, Fabriken, Logistik, Marketing, Handel und so weiter. Die Dienstleistung wird lediglich durch den physischen Proxy (zum Beispiel ein Auto) verdeckt.

Vargo und Lusch haben ihre Ideen als allgemeingültige Theorie allen Wirtschaftens im vergangenen Jahrzehnt nicht explizit mit Blick auf die Digitalisierung beschrieben. Die Brisanz ihrer Arbeit liegt aber genau hier verborgen. Dienstleistungen folgen durch die Digitalisierung einer Software-Logik

“People don’t want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!”

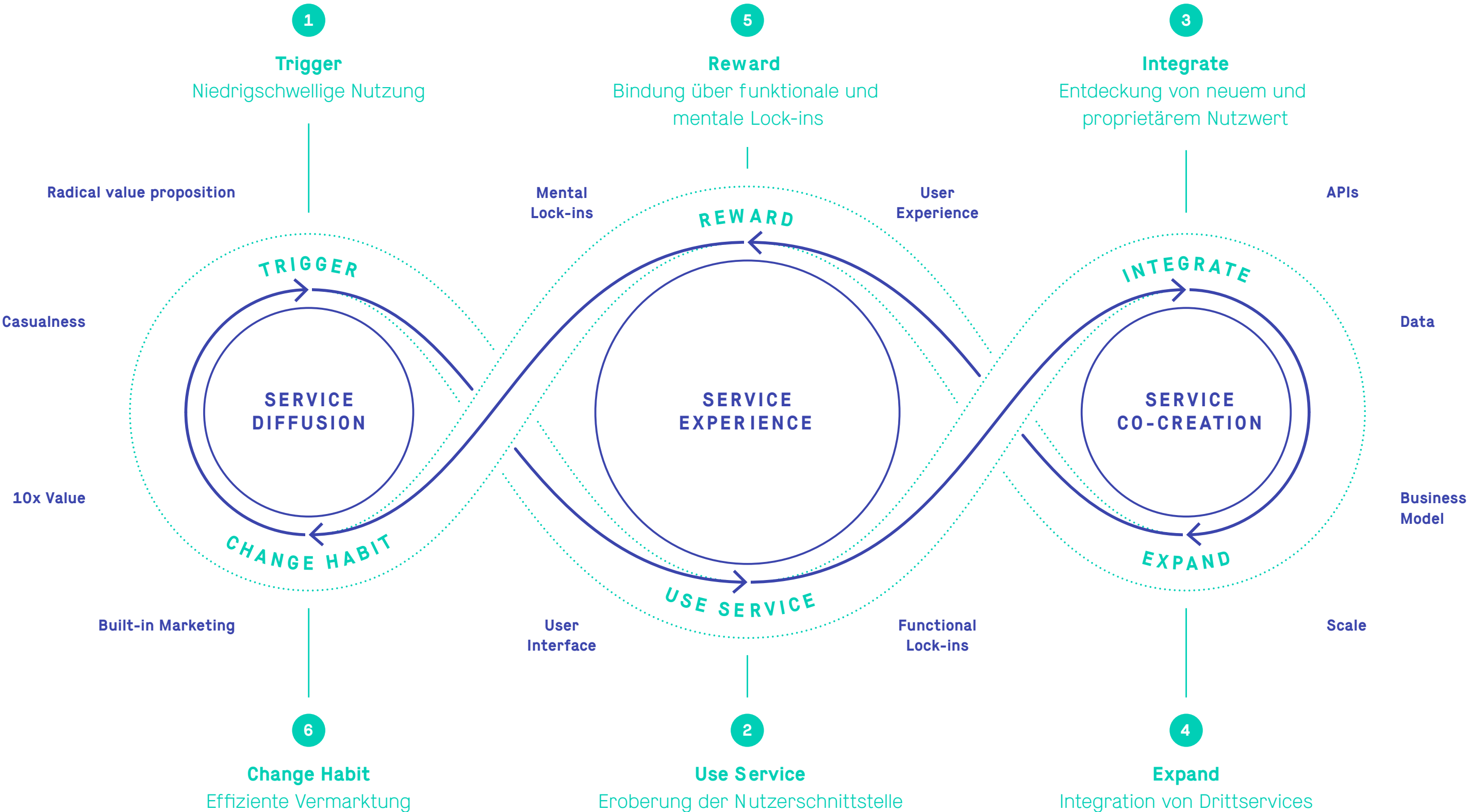
– Theodore Levitt

„Software is eating the world“, postulierte der Netscape-Gründer Marc Andreessen 2011 und schuf damit eines jener neuzeitlichen Meme des Silicon Valley, bei denen die Grenze zwischen Erkenntnis und selbsterfüllender Prophezeiung verwischen. Andreessen brachte mit dem Satz den Paradigmenwechsel von der hardware- zur softwarezentrierten Ökonomie auf den Punkt. Aber das ist nur ein Teil des Bildes. Eigentlich sind es die durch Software ermöglichten Services, die die physische Welt zunehmend in Bedrängnis bringen. Die Grundlage für diese Sicht verdanken wir Stephen Vargo und Robert Lusch, die in der Marketingwissenschaft seit über einem Jahrzehnt den Fokus von einer güter- auf eine dienstleistungszentrierte Logik verschieben.

Transformation
NUTZERERWARTUNG

Transformation
NUTZERVERHALTEN

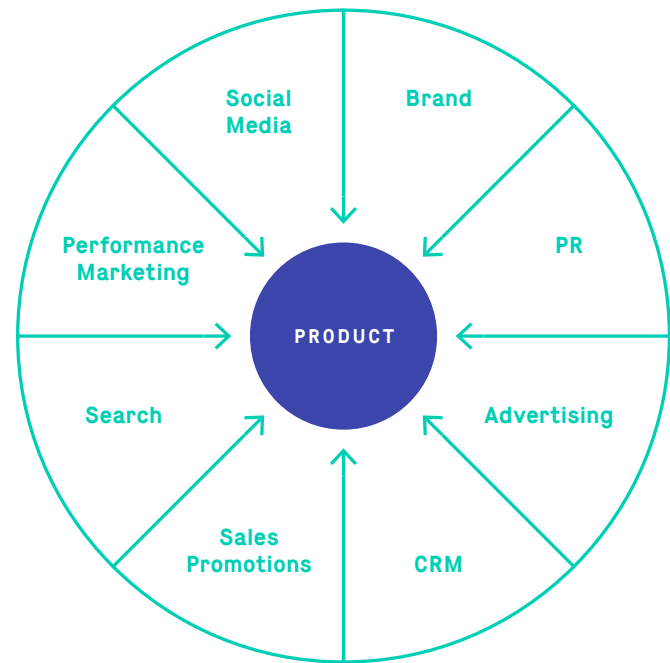
Transformation
WERTSCHÖPFUNG



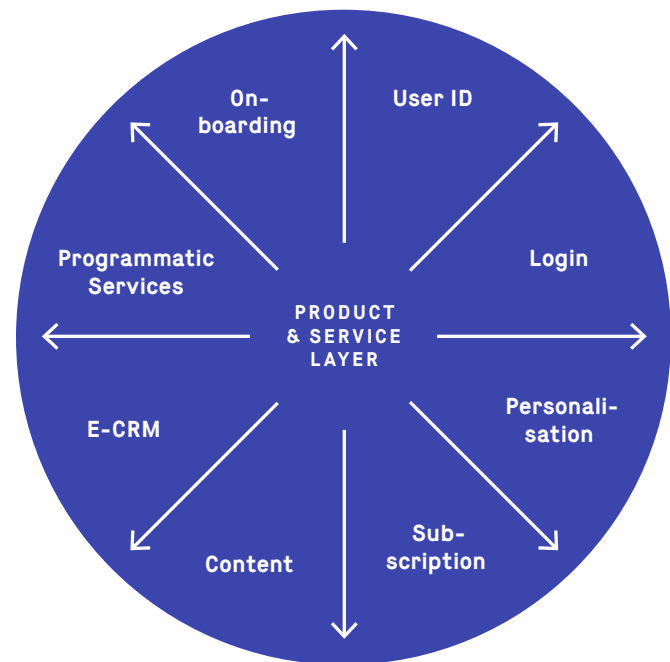
SINNERSCHRADER

MARKETING
IS LEGACY.

TRADITIONELLE MARKETING LEGACY



BUILT-IN MARKETING SERVICE LAYER



zu diesem Zweck. Growth Hacker haben ein Grundverständnis für beide Seiten – Marketing und Programmierung. Sie integrieren sämtliche Facetten des Marketings (Branding, Kundengewinnung, Onboarding, Monetarisierung, Retention und Viralität) in das Produkt selbst. Dabei steht Wachstum als Ziel stets an erster Stelle. Warum das so wichtig ist, sehen wir später, wenn wir über das Thema Skalierung → (Scale) sprechen.

Die Integration des Marketings in das Produkt illustriert einen wichtigen Paradigmenwechsel. Traditionelle Produkte besitzen eine Marketing Legacy: Brand Identity, Advertising, Direct Marketing, Customer Relationship Management, Public Relations, Events, Vertriebskanäle und vieles mehr. Die erste Digitalisierungswelle hat der ohnehin komplexen Marketingschicht noch weitere Facetten hinzugefügt (wie etwa Search, Affiliate Marketing oder Social Media). Zu dieser Legacy gehören auch externe Mittler wie Medien und Vertriebsstrukturen.

Bei Transformationalen Produkten fallen hingegen Produkt, Medium und Vertriebskanal zusammen: Sie sind alles drei gleichzeitig. Die Marketing Legacy wird durch einen Service Layer ausgetauscht, der Nutzer und Unternehmen verbindet. Die Produktnutzung erfolgt unmittelbar ohne externe Marketinganstöße. Transformationale Produkte kreieren Wert oft erst durch hochfrequente Nutzung.

Google, Amazon und Facebook gehören heute zu den wertvollsten Marken der Welt – und das wurden sie, ohne einen Dollar in Werbung investiert zu haben. Ihre Produkte besitzen einen differenzierenden Nutzwert, und ihre Marketingleistung ist als Produktbestandteil fest eingebettet. Selbst Apple, als Hybrid zwischen Hardware- und Digitalplayer, investiert erheblich weniger Geld in Werbung als Wettbewerber wie Samsung. Ein hoher Marketinganteil ist immer auch ein Proxy für ein grundlegendes Produktproblem im Markt.

Digitale Produkte benötigen die Markierungsfunktion des Branding sehr viel weniger als physische Produkte. Ein kleines Indiz hierfür ist bereits, wie lässig digitale Unternehmen beispielsweise mit ihren Markenlogos umgehen. Vertrauen wird nicht durch kommunikative Präsenz, sondern durch die stete

Abb. 5: Marketing Legacy vs. Built-in Marketing

TRADITIONELLE MARKETING LEGACY

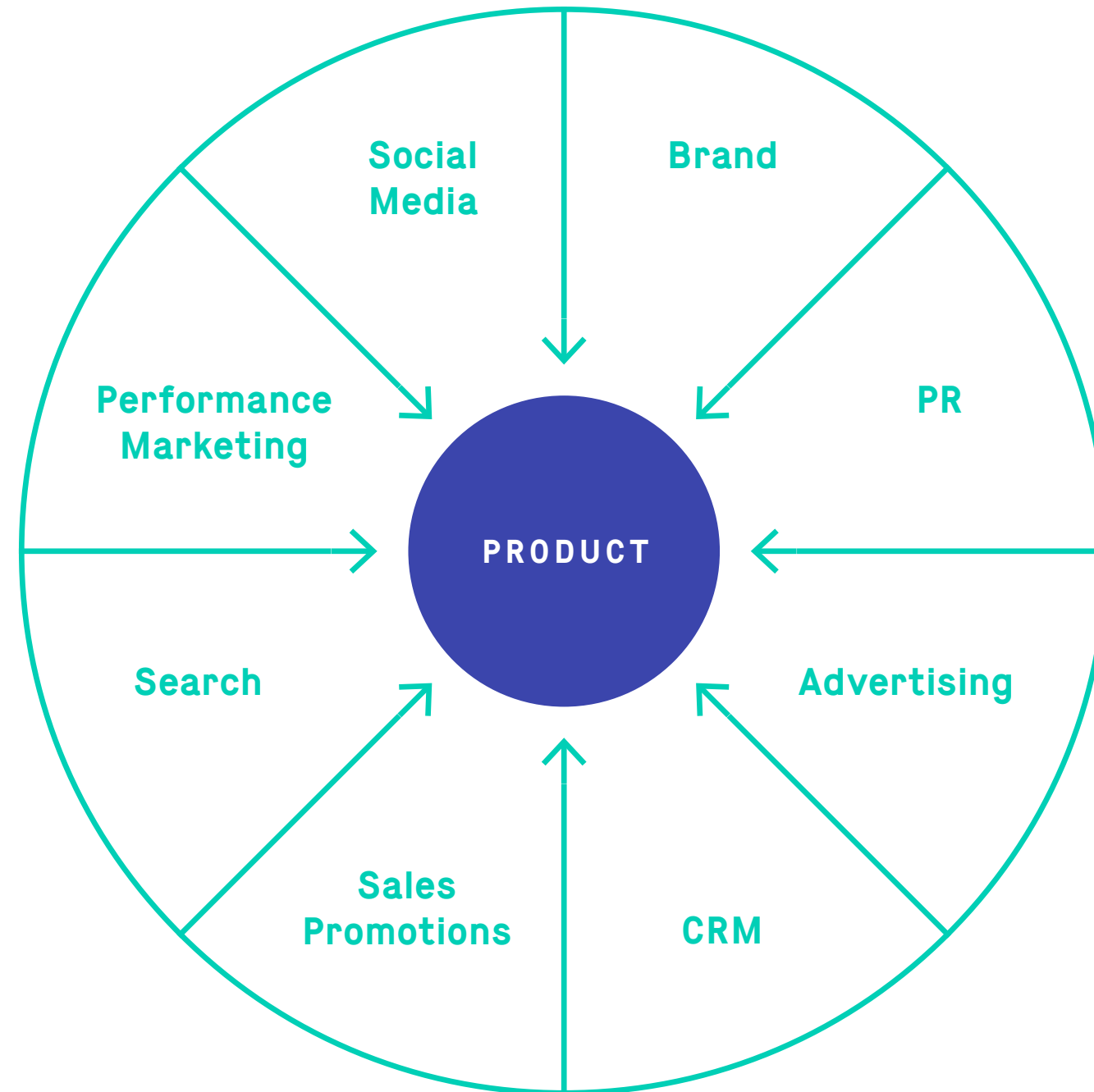
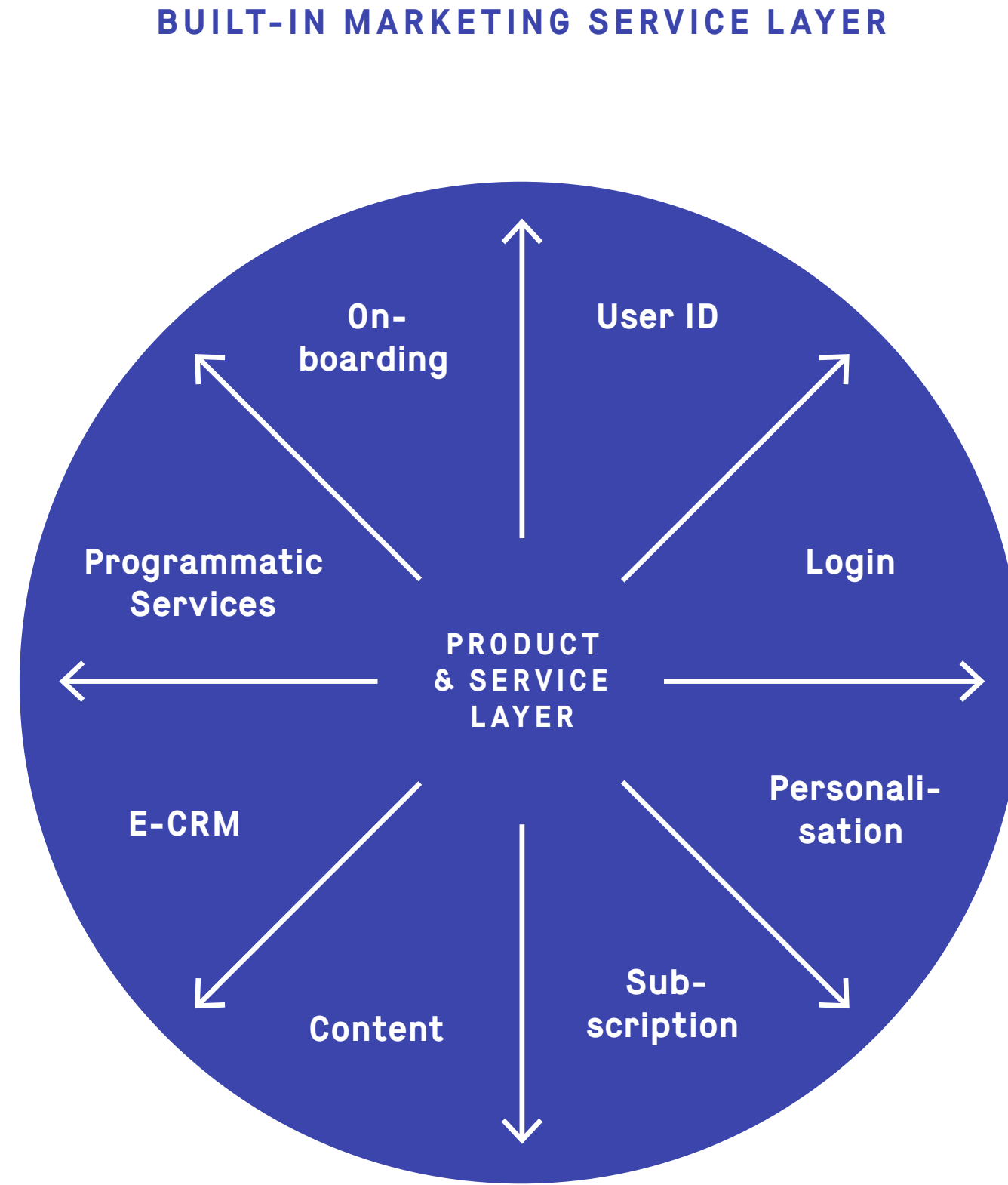


Abb. 5: Marketing Legacy vs. Built-in Marketing



**(NICHT) ALLE
UNTERNEHMEN
WERDEN
SOFTWAREFIRMEN.**

und lassen sich unabhängig von der von Menschen erbrachten Leistung zu vernachlässigbaren Kosten exponentiell skalieren. Aus der menschlichen Dienstleistung wird durch Software ein digitaler Dienst (im Englischen wird bezeichnenderweise sprachlich nicht zwischen Dienstleistung und Dienst unterschieden – beides ist ein Service). Wo Menschen noch in der Dienstleistung unabdingbar sind – etwa als Taxifahrer, Picker im Lager oder Sachbearbeiter –, werden sie allenfalls als Zwischenschritt zur Etablierung eines digitalen Dienstes geduldet.

Die S-DL beschreibt noch einen weiteren wichtigen Aspekt im Rahmen der Digitalisierung: Selbst für ein physisches Produkt wie das Auto liegt der Wert nicht in den Atomen, aus denen es besteht, das heißt im materiellen Anteil der Wertschöpfung, sondern in seinem Gebrauchswert – Vargo und Lusch nennen das den → Value in Use. Der Gebrauchswert unterscheidet sich vom Tauschwert (→ Value in Exchange). Spotify kann als Streamingdienst für einen Abonnenten einen hohen Nutzen haben, aber der Musikservice besitzt keinen Tauschwert für den Nutzer.

Das zudem von Vargo und Lusch eingeführte Konzept der Co-Creation besagt, dass der Wert eines Produkts nicht zu denken ist, ohne den Nutzer – oder in der Sprache der güterzentrierten Logik: den Konsumenten – mit einzubeziehen. Beispielsweise hat der Besitz einer Bohrmaschine nur dann einen Wert, wenn diese auch verwendet wird. Der Wert eines Produkts hängt demnach von seinem Gebrauchswert ab. Wenn wir diesen Gedanken auf die digitale Welt anwenden, ist offenkundig, dass der Wert oft von den Nutzern selbst generiert wird. Die Suchergebnisse von Google werden über die eigene Nutzungshistorie hinweg personalisiert, und auch der Klick auf die AdWords-Anzeige erfolgt durch den Nutzer. Er nimmt hier die Rolle des Co-Creators ein, wenn die selbstlernenden KI-Instanzen von Google die Ergebnisseiten durch die Analyse unseres Suchverhaltens kontinuierlich verbessern.

Die beiden Autoren machen zudem darauf aufmerksam, dass dieser Effekt nicht gänzlich neu ist. Er war bloß nie so explizit sichtbar und so gut verstanden wie heute. Auch Konzepte aus der Zeit vor dem Internet wie beispielsweise IKEA sind ohne die Einbeziehung des Kunden nicht denkbar. Wer ein Regal kauft und es sich per Kurierdienst liefern und zu Hause aufbauen

lässt, zahlt für die Dienstleistung mehr als für das Pressholz. Die Transport- und Aufbauleistung des Kunden ist inhärenter Produktbestandteil. Da genau diese Eigenleistung nicht digitalisierbar ist, tut sich IKEA auch extrem schwer, sein Geschäftsmodell für eine digitale Welt zu adaptieren.

Produkte umfassen sowohl die dinglichen Erzeugnisse eines Unternehmens als auch die Dienstleistungen durch Menschen, die wiederum zunehmend durch softwarebasierte Dienste schrittweise ersetzt werden. Gleichzeitig werden physische Produkte durch eine neue Diensteschicht (Service Layer) immer stärker angereichert. Ohne den iTunes Store und das von Apple entwickelte Ökosystem wäre der iPod nur eine teure Festplatte geblieben. Erst durch Apps und Cloud-Dienste wird ein smart zum car2go. Es ist daher eine sinnvolle Strategie, den Fokus der Produktentwicklung auf den digitalen Service Layer zu legen, denn hier lässt sich der Gebrauchswert auch von physischen Produkten und traditionellen Dienstleistungen mit den Gesetzen der Software-Welt hebeln: Netzwerkeffekte, Skalierbarkeit sowie exponentielle Kostenvorteile über die Zeit, wie wir im ersten Teil des Buches gesehen haben.

Produkte gravitieren heute auf die Diensteeigenschaften, die sie ihren Nutzern bieten. Das gilt auch für ganze Unternehmen. Banken und Versicherungen ziehen sich immer mehr aus der Fläche zurück und wickeln ihre Geschäfte digital ab. Aber auch Branchen wie die Telekommunikation lösen ihre Rechenzentren und Vermittlungsstellen auf und verschieben sie in die Cloud-Infrastrukturen von Dritten. Sogar die Sendemasten und die Empfangstechnik werden immer weniger selbst errichtet und betrieben, sondern sie gehen in der städtischen Infrastruktur auf und werden mit Dritten geteilt. Auch hier virtualisiert sich die Physik der Unternehmen, und ihre Produkte entwickeln sich zu Diensten. Hierin liegt aber auch immer eine Falle. Der amerikanische Venture-Capitalist Benedict Evans bemerkte bereits vor einigen Jahren:

“It is easier for software to enter other industries than for other industries to hire software people.”

strukturen von Dritten. Sogar die Sendemasten und die Empfangstechnik werden immer weniger selbst errichtet und betrieben, sondern sie gehen in der städtischen Infrastruktur auf und werden mit Dritten geteilt. Auch hier virtualisiert sich die Physik der Unternehmen, und ihre Produkte entwickeln sich zu Diensten. Hierin liegt aber auch immer eine Falle. Der amerikanische Venture-Capitalist Benedict Evans bemerkte bereits vor einigen Jahren:

“It is easier for software to enter other industries than for other industries to hire software people.”

DER GRÖSSTE
ERFOLGSHIEBEL:
PRODUCT PEOPLE.

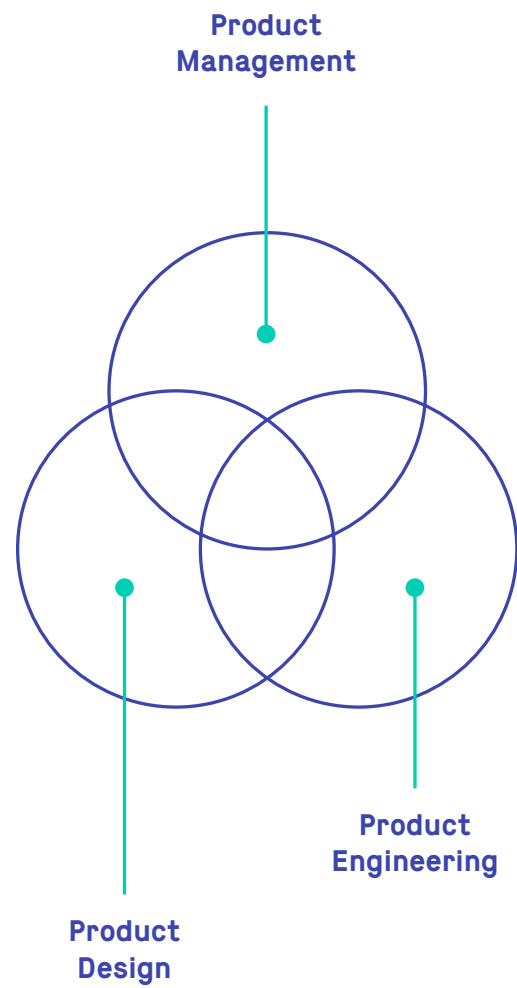
① PRODUCT TEAM



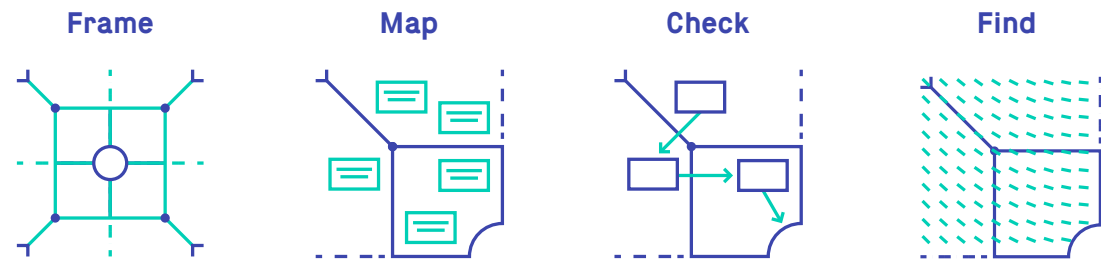
② PRODUCT CREATION



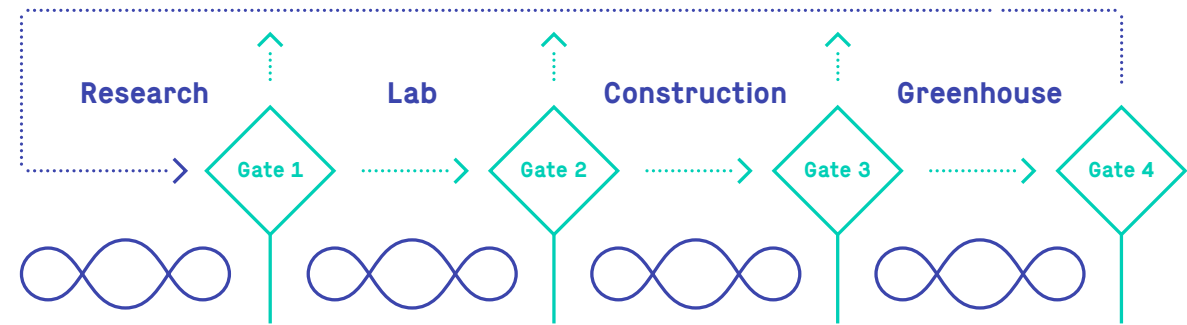
③ PRODUCT FACTORY



PRODUCT FIELD

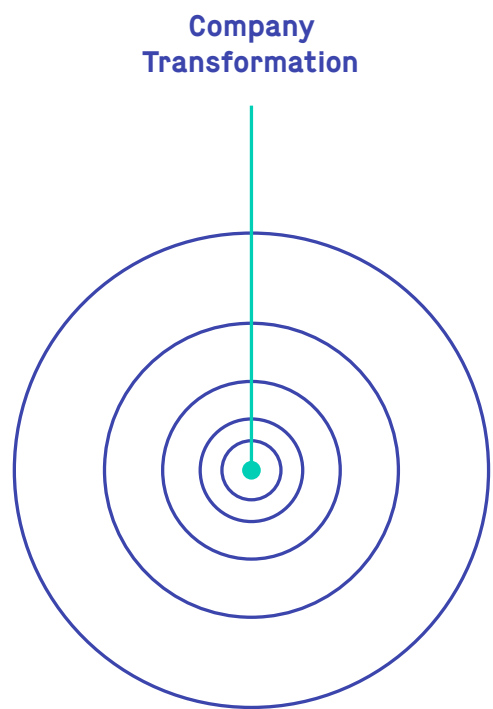


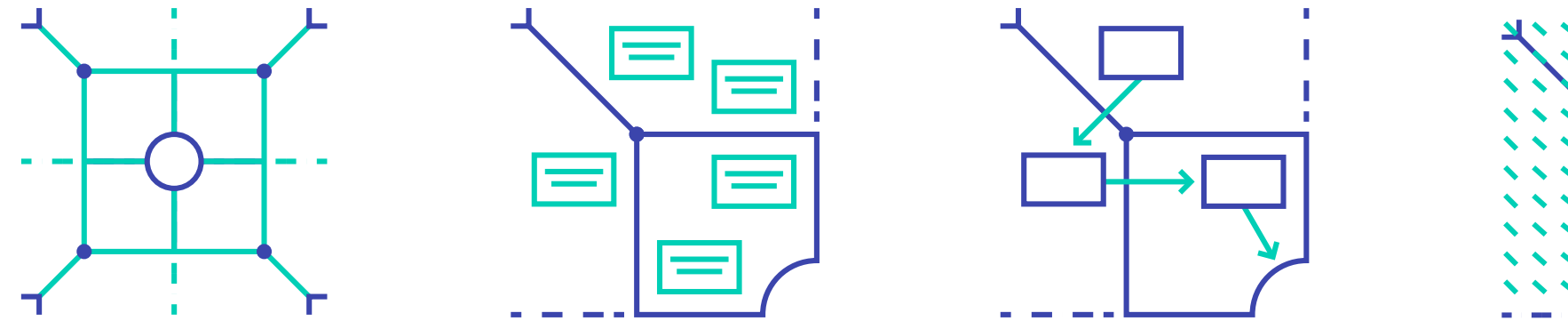
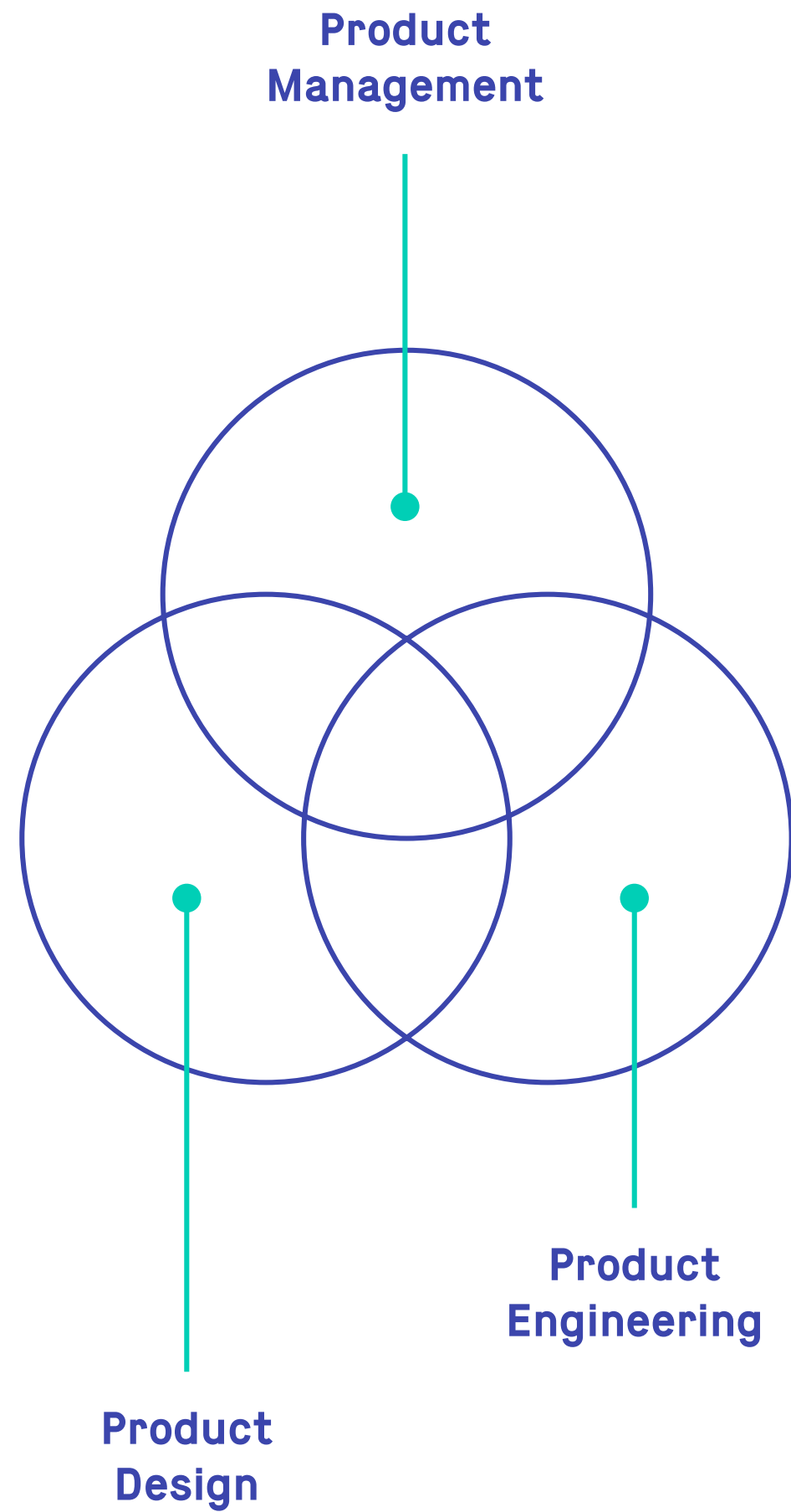
PRODUCT STAGING



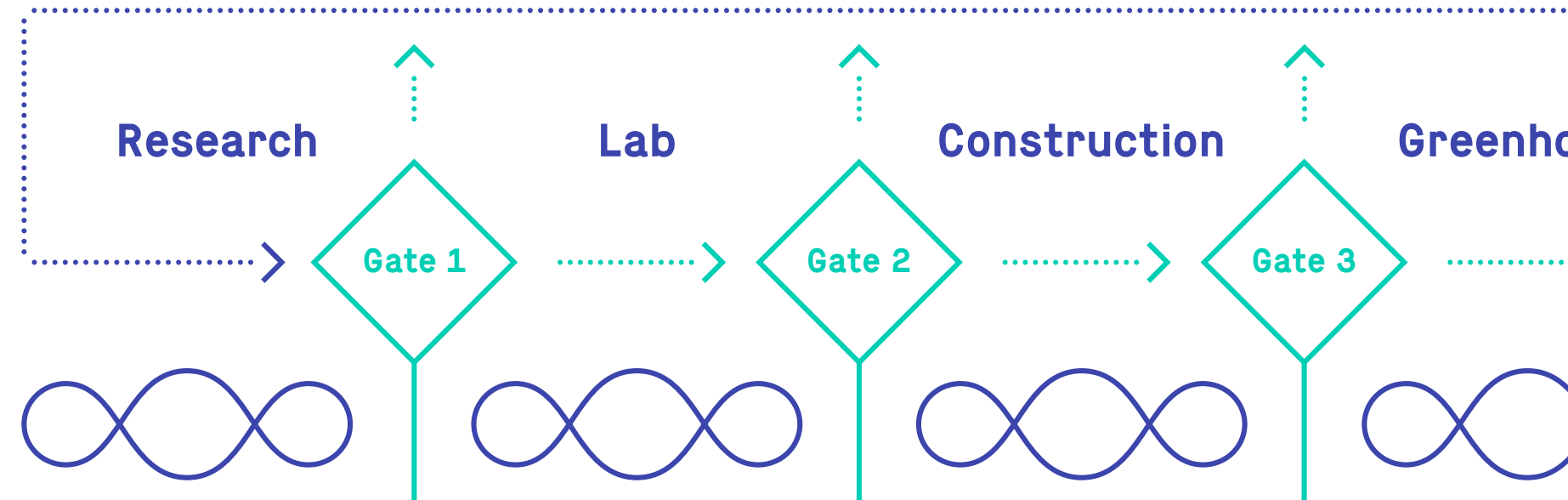
PRODUCT TOOLBOX

- Design Thinking
- Prototyping
- Agile Development
- Testing
- Service Design
- Design Sprint
- Lean
- Lean Analytics





PRODUCT STAGING



PRODUCT TOOLBOX

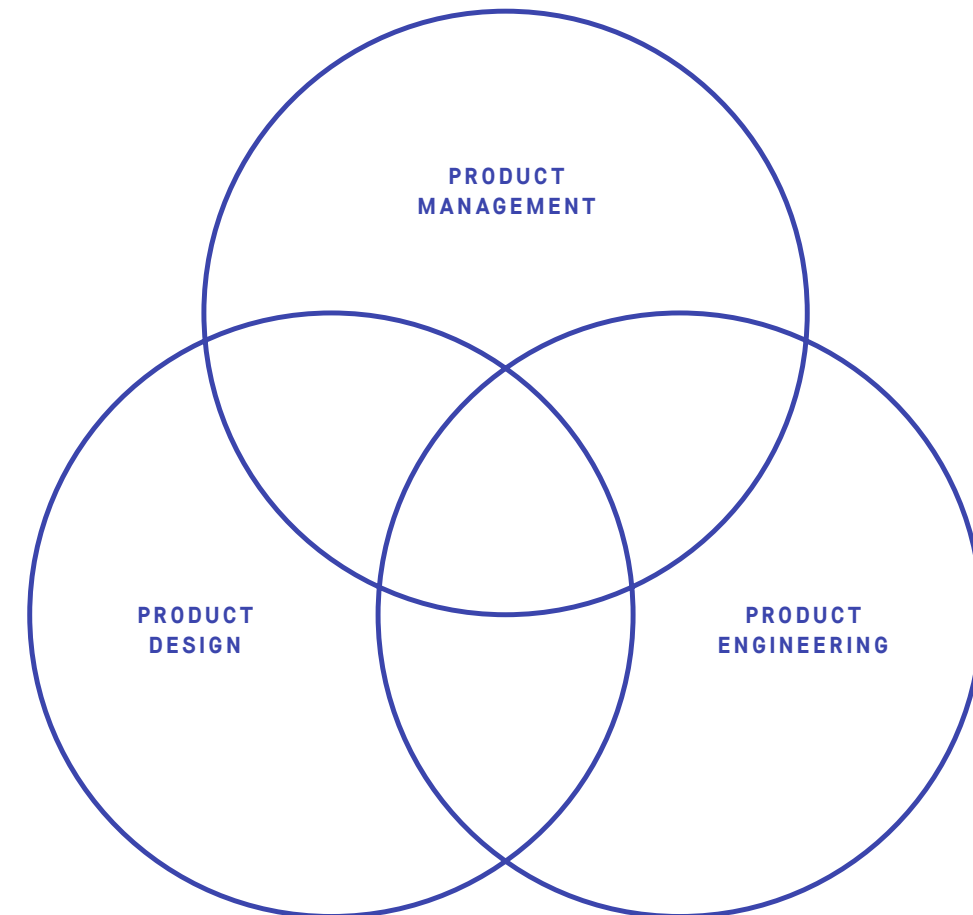
Product Team

Das Product Team ist der kritischste Part bei der Entwicklung Transformationaler Produkte. Mit der falschen Besetzung braucht man gar nicht erst zu starten. Notwendig sind Produktmenschen. Das sind Menschen, die in Produkten denken – und nicht zuerst in Prozessen. Selbstverständlich beherrschen sie die Methoden und Werkzeuge der Produktentwicklung, von denen wir die wichtigsten in der Product Toolbox vorstellen werden. Sie wissen aber auch, dass Prozesse in der Praxis etwas Slack brauchen, also Spiel. Die Prozessregeln dürfen nicht zu strikt angewendet werden, sondern müssen sich dem Produkt unterordnen. Nicht der Prozess steht an erster Stelle, sondern das Produkt und dessen Nutzen. Deshalb steht es dem Product Team frei zu entscheiden, ob und auf welche Methoden aus der Product Toolbox es zugreifen will. Es sind eben nur Werkzeuge.

Das Denken in Produkten unterscheidet sich darüber hinaus grundlegend vom Denken in Projekten. Project Thinking setzt den Fokus auf (Projekt-)Prozesse, auf Timings und Ressourcen. Das Projektmanagement wird zur Schlüsseldisziplin. Projekte haben einen Endpunkt. Erfolgreiche Produkte hingegen überleben das Product Team. Wir werden am Ende dieses Kapitels sehen, wie der Übergang in die Gesamtorganisation gelingt.

Eine wesentliche Signatur von Product Teams ist ihre interdisziplinäre Zusammensetzung. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von Full-Stack Product Teams. Diesen Begriff haben wir von Chris Dixon von der Venture-Capital-Firma Andreessen Horowitz entlehnt, der einen neuen Typus von Gründerteams beschreibt:

“Full-stack founders care about every aspect of their product/service, so they need to get good at many different things besides software—hardware, design, consumer marketing, supply chain management, sales, partnerships, regulation, etc.”



PRODUCT MANAGEMENT

- Business Strategists
- Data Analysts
- Product Manager

PRODUCT DESIGN

- Brand und Identity
- Business und Service
- Process und Architecture
- Interaction und Interface

PRODUCT ENGINEERING

- User Interface
- Mobile
- API Design
- Cloud Integration

Abb. 10: Product Team

Das Product Team ist der kritischste Part bei der Entwicklung Transformationaler Produkte. Mit der falschen Besetzung braucht man gar nicht erst zu starten. Notwendig sind Produktmenschen. Das sind Menschen, die in Produkten denken – und nicht zuerst in Prozessen. Selbstverständlich beherrschen sie die Methoden und Werkzeuge der Produktentwicklung, von denen wir die wichtigsten in der Product Toolbox vorstellen werden. Sie wissen aber auch, dass Prozesse in der Praxis etwas Slack brauchen, also Spiel. Die Prozessregeln dürfen nicht zu strikt angewendet werden, sondern müssen sich dem Produkt unterordnen. Nicht der Prozess steht an erster Stelle, sondern das Produkt und dessen Nutzen. Deshalb steht es dem Product Team frei zu entscheiden, ob und auf welche Methoden aus der Product Toolbox es zugreifen will. Es sind eben nur Werkzeuge.

hingegen überleben das Product Team. Wir werden am Ende dieses Kapitels sehen, wie der Übergang in die Gesamtorganisation gelingt.

Eine wesentliche Signatur von Product Teams ist ihre interdisziplinäre Zusammensetzung. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von Full-Stack Product Teams. Diesen Begriff haben wir von Chris Dixon von der Venture-Capital-Firma Andreessen Horowitz entlehnt, der einen neuen Typus von Gründerteams beschreibt:

“Full-stack founders care about every aspect of their product/service, so they need to get good at many different things besides software—hardware, design, consumer marketing, supply chain management, sales, partnerships, regulation, etc.”

SINNERSCHRADER

DER FLUCH DER
GROSSEN ZAHLEN.

Product Factory

Die Entwicklung digitaler Produkte bleibt ein Innovationsgeschäft. Das gilt erst recht für Produkte mit einer transformationalen Ambition. Einzelne Innovationen können für Unternehmen scheitern, aber die Summe der Wetten muss aufgehen. Dieses Spiel beherrschen wahrscheinlich unter den klassischen Industrien die Pharmaunternehmen am besten. Das Scheitern ist quasi Programm – es geht nur darum, an den richtigen Stellen zu scheitern. Was können wir von ihnen lernen?

Pharmaunternehmer müssen paranoid sein, weil sie stets eine Verabredung mit dem Tod im Kalender stehen haben. Ihre Blockbuster-Produkte, die den Löwenanteil der Ergebnisse in die Kassen spülen, verlieren nach spätestens zehn bis 15 Jahren ihren Patentschutz, und der Markt wird nach Ablauf dieser Periode regelmäßig mit günstigen Generika überflutet. Im arithmetischen Mittel würden also selbst die größten Pharmakonzerne in weniger als acht Jahren von sämtlichen heutigen Ertragsbringern abgeschnitten sein – wenn sie nicht erfolgreich eine robuste Produktpipeline für die Umsätze von morgen managen würden.

Wie wir im ersten Teil des Buches gesehen haben, führt Moore's Inflation der Hardware in Verbindung mit Netzwerkeffekten auf der Software-Seite zu einer immer schnelleren Diffusion disruptiver Produkte. Die Pharmabranche lebt schon heute in den Marktbedingungen des digitalen Zeitalters: Die Produkte von heute sind nicht die Produkte von morgen, und sie sterben immer schneller. Folgende Prinzipien für ein erfolgreiches Management von digitalen Produktinnovationen lassen sich von Pharmaunternehmen lernen:

- ① **Aufbau einer robusten Produktpipeline.** Die meisten Produktwetten auf neue Medikamente gehen nicht auf. Pharmaunternehmen investieren signifikante Beträge, oft Milliardensummen, in Produktinno-

vationen. Häufig scheitert ein Medikament noch in der letzten klinischen Studie – nach jahrelanger Arbeit. Scheitern ist kulturell verankert, denn übermäßiger Erfolgsdruck auf einzelne Produkte könnte die Teams zur Manipulation von Tests verleiten – mit eventuell katastrophalen Folgen für Patienten und Image des Unternehmens. Die Unsicherheit wird durch ein großes Portfolio an parallelen Produktkandidaten mitigiert. Pharmaunternehmen bauen sich in der Forschung einen großen Trichter von Produktideen auf und verwandeln diesen auf der Basis eines strikten Prozesses in eine robuste Produktpipeline, um am Ende mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit eine Handvoll Blockbuster-Kandidaten für die Vermarktung destillieren zu können.

- ② **Hohe Investments in die frühen Research und Lab Stages.** Pharmaunternehmen investieren überproportional hohe Summen in den Aufbau einer mächtigen Produktpipeline. Oder in der Sprache der Transformationalen Produkte: Es ist wichtiger, das richtige Produkt zu entdecken, als es richtig zu bauen. Nicht zufällig sind Pharma und Biotech die Branchen mit dem größten Anteil an Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E): Im Jahr 2014 lag der Anteil der F&E-Ausgaben bei 14,4 Prozent. Nur so können sie ihre Produktpipeline mit vielversprechenden Neuentwicklungen füllen. Zum Vergleich: Die F&E-Ausgaben der Automobilindustrie liegen, gemessen am Umsatz, nur bei einem knappen Drittel davon (2014: 4,4 Prozent).
- ③ **Triple Play im Innovationsmanagement.** Eigene Forschung ist für Pharmaunternehmen wichtig. Aber auch hier sorgt die Digitalisierung für eine steigende Dynamik – beispielsweise durch die Revolution der CRISPR/Cas9-Methode, mit der sich das Genom, grob vereinfacht, so einfach editieren lässt wie Dokumente mithilfe eines Textverarbeitungsprogramms. Um dieser Dynamik gerecht zu werden, wird die Produktpipeline daher aus unterschiedlichen Quellen gespeist: Eigenforschung, Auftragsforschung und Zukauf von Start-ups, deren Produkt bereits die ersten Stages erfolgreich durchlaufen hat und großes Marktpotenzial besitzt.
- ④ **Management von Unsicherheit.** Pharmaunternehmen sind prozesssicher im Management von Unsicherheit. Sie sind konsequent im Auf-

schen Industrien die Pharmaunternehmen am besten. Das Scheitern ist quasi Programm – es geht nur darum, an den richtigen Stellen zu scheitern. Was können wir von ihnen lernen?

Pharmaunternehmer müssen paranoid sein, weil sie stets eine Verabredung mit dem Tod im Kalender stehen haben. Ihre Blockbuster-Produkte, die den Löwenanteil der Ergebnisse in die Kassen spülen, verlieren nach spätestens zehn bis 15 Jahren ihren Patentschutz, und der Markt wird nach Ablauf dieser Periode regelmäßig mit günstigen Generika überflutet. Im arithmetischen Mittel würden also selbst die größten Pharmakonzerne in weniger als acht Jahren von sämtlichen heutigen Ertragsbringern abgeschnitten sein – wenn sie nicht erfolgreich eine robuste Produktpipeline für die Umsätze von morgen managen würden.

Wie wir im ersten Teil des Buches gesehen haben, führt Moore's Inflation der Hardware in Verbindung mit Netzwerkeffekten auf der Software-Seite zu einer immer schnelleren Diffusion disruptiver Produkte. Die Pharmabranche lebt

Wie wir im ersten Teil des Buches gesehen haben, führt Moore's Inflation der Hardware in Verbindung mit Netzwerkeffekten auf der Software-Seite zu einer immer schnelleren Diffusion disruptiver Produkte. Die Pharmabranche lebt schon heute in den Marktbedingungen des digitalen Zeitalters: Die Produkte von heute sind nicht die Produkte von morgen, und sie sterben immer schneller. Folgende Prinzipien für ein erfolgreiches Management von digitalen Produktinnovationen lassen sich von Pharmaunternehmen lernen:

- ① **Aufbau einer robusten Produktpipeline.** Die meisten Produktwetten auf neue Medikamente gehen nicht auf. Pharmaunternehmen investieren signifikante Beträge, oft Milliardensummen, in Produktinno-

von Produktideen auf und verwandeln diesen auf der Basis eines strikten Prozesses in eine robuste Produktpipeline, um am Ende mit hinreichend großer Wahrscheinlichkeit eine Handvoll Blockbuster-Kandidaten für die Vermarktung destillieren zu können.

- ② **Hohe Investments in die frühen Research und Lab Stages.** Pharmaunternehmen investieren überproportional hohe Summen in den Aufbau einer mächtigen Produktpipeline. Oder in der Sprache der Transformationalen Produkte: Es ist wichtiger, das richtige Produkt zu entdecken, als es richtig zu bauen. Nicht zufällig sind Pharma und Biotech die Branchen mit dem größten Anteil an Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E): Im Jahr 2014 lag der Anteil der F&E-Ausgaben bei 14,4 Prozent. Nur so können sie ihre Produktpipeline mit vielversprechenden Neuentwicklungen füllen. Zum Vergleich: Die F&E-Ausgaben der Automobilindustrie liegen, gemessen am Umsatz, nur bei einem knappen Drittel davon (2014: 4,4 Prozent).

- ③ **Triple Play im Innovationsmanagement.** Eigene Forschung ist für Pharmaunternehmen wichtig. Aber auch hier sorgt die Digitalisierung für eine steigende Dynamik – beispielsweise durch die Revolution der CRISPR/Cas9-Methode, mit der sich das Genom, grob vereinfacht, so einfach editieren lässt wie Dokumente mithilfe eines Textverarbeitungsprogramms. Um dieser Dynamik gerecht zu werden, wird die Produktpipeline daher aus unterschiedlichen Quellen gespeist: Eigenforschung, Auftragsforschung und Zukauf von Start-ups, deren Produkt bereits die ersten Stages erfolgreich durchlaufen hat und großes Marktpotenzial besitzt.
- ④ **Management von Unsicherheit.** Pharmaunternehmen sind prozesssicher im Management von Unsicherheit. Sie sind konsequent im Auf-

- ⑤ **Schnelle Skalierung und Vermarktung.** Für die Vermarktung der Produkte bleibt nur wenig Zeit. Pharmaunternehmen sind exzellent darin, neu entwickelte Produkte nach der Zulassung in kürzester Zeit global zu vermarkten. Die Kooperation von Produktentwicklung, -zulassung und -vermarktung ist eingespielt, und für jede Phase und in jedem Team werden unterschiedliche (Teil-)Kulturen gepflegt.

Diese fünf Prinzipien bilden die Blaupause für den letzten Schritt in unserem Playbook. Das Product Team übergibt am Ende der erfolgreichen Greenhouse Stage das Transformationale Produkt an die Product Factory. Vorher hat es bewiesen, dass das Produkt in einem Pilotmarkt bzw. -segment funktioniert und grundsätzlich skalierungsfähig ist.



TRANSFORMATIONALE PRODUKTPipeline

COMPANY TRANSFORMATION

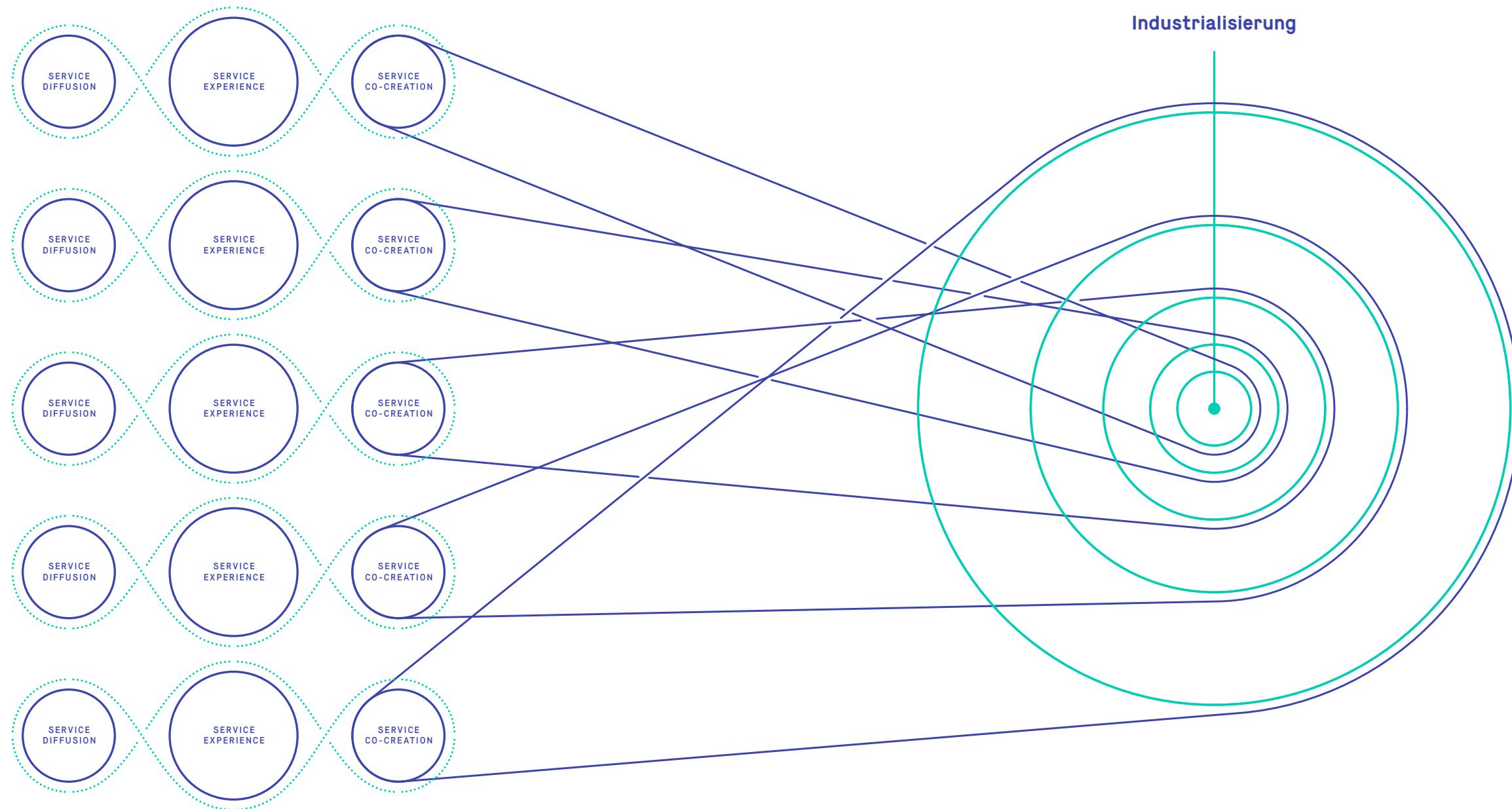


Abb. 22: Two-Speed Organisation

PRODUCT CREATION: „Die richtigen Dinge tun“

PRODUCT FACTORY: „Die Dinge richtig tun“

TRANSFORMATIONALE
PRODUKTE

***Casual** nennt man in der Sprache der Mode den neuen Look von DAX-Konzern-Chefs, wenn sie Anzug und Krawatte gegen Jeans und Sneaker tauschen. Die aktuelle Mode spiegelt eine der größten Revolutionen in unserer Wirtschaftswelt wider. Google, Apple, Facebook und Amazon digitalisieren immer schneller unsere Welt. Ihre Produkte machen unseren Alltag superbequem – alles wird casual. Sie sind aber auch das Sprungbrett, mit dem die Internetriesen erfolgreich in viele traditionelle Branchen wie Banken, Versicherungen, Telekommunikation, Handel und Automobil eindringen. In der **Casual Economy** droht vielen Unternehmen die Beziehung zu ihren Kunden zu entgleiten. Sie werden austauschbar.*

*Dieses Buch handelt davon, welche Wurzeln die Casual Economy besitzt und was sie antreibt: **Transformationale Produkte**. Detailliert wird der Code hinter den Transformationalen Produkten entschlüsselt, mit denen es Google & Co. gelingt, ganze Märkte neu zu formen. Das Buch liefert ein Playbook, mit dem Transformationale Produkte im Unternehmenskontext erfolgreich entwickelt werden können. Dabei schöpft es aus mehr als zwei Jahrzehnten intensiver Erfahrung, die SinnerSchrader mit der Entwicklung erfolgreicher digitaler Produkte gewonnen hat.*

· · · TRANS
FORMATIO
NALE · PRO
DUKTE · · ·

*Der Code von digitalen Produkten, die unseren Alltag erobern
und die Wirtschaft revolutionieren*

