

Warum etablierte Unternehmen erfolgreiche AI-Produkte entwickeln können und warum viele am Geschäftsmodell scheitern

Verfasst von

Dr. Anastasios Stilianidis

Gründer & Senior Partner

Kontakt: anastasios.stilianidis@arvien.co

Veröffentlicht: 15 Juni 2026

Warum etablierte Unternehmen erfolgreiche AI-Produkte entwickeln können und warum viele am Geschäftsmodell scheitern

Künstliche Intelligenz gehört derzeit zu den mestdiskutierten Themen in Unternehmen. Neue AI-Modelle entstehen in immer kürzeren Zyklen, ihre Leistungsfähigkeit steigt kontinuierlich und nahezu jede Branche beschäftigt sich mit den möglichen Auswirkungen auf Produkte, Prozesse und Wettbewerbsfähigkeit.

Die öffentliche Diskussion wird dabei stark von Technologieunternehmen geprägt. Dadurch entsteht häufig der Eindruck, dass erfolgreiche AI-Produkte primär von Softwareunternehmen entwickelt werden und traditionelle Industrieunternehmen im AI-Zeitalter zwangsläufig ins Hintertreffen geraten. Genau diese Annahme greift zu kurz.

Viele etablierte Unternehmen verfügen bereits heute über Voraussetzungen, die für die Entwicklung erfolgreicher AI-Produkte oftmals entscheidender sind als die zugrunde liegende Technologie selbst. Über Jahrzehnte aufgebaute Datenbestände, tiefes Domänenwissen, Expertenwissen sowie bestehende Kundenbeziehungen stellen Ressourcen dar, die nur schwer replizierbar sind und gleichzeitig die Grundlage vieler erfolgreicher AI-Produkte bilden können.

Dabei liegt die größte Herausforderung häufig nicht in der Entwicklung des AI-Produkts selbst. Zahlreiche Unternehmen konzentrieren sich derzeit auf die Frage, wie künstliche Intelligenz technisch eingesetzt werden kann, während die Auswirkungen auf Produkte, Kundennutzen und Geschäftsmodelle deutlich weniger Aufmerksamkeit erhalten. Dadurch entstehen Produkte, die technologisch überzeugen und Kundennutzen stiften, deren wirtschaftliches Potenzial jedoch nur teilweise realisiert wird.

Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob ein Unternehmen ein AI-Produkt entwickeln kann. Wesentlich relevanter ist die Frage, ob das bestehende Geschäftsmodell noch zu dem neuen Kundennutzen passt, den dieses Produkt erzeugt.

Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation

Um diese Herausforderung zu verstehen, ist zunächst eine klare Unterscheidung zwischen Produkt und Geschäftsmodell erforderlich.

Ein Produkt ist ein materielles Gut, immaterielles Gut oder ein Bündel daraus, das auf einem Markt angeboten wird, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Produkte können daher unterschiedliche Formen annehmen. Sie reichen von physischen Sachgütern über Dienstleistungen bis hin zu digitalen Produkten oder Kombinationen daraus.

Entscheidend ist nicht die konkrete Ausgestaltung, sondern die Fähigkeit, ein Kundenbedürfnis zu erfüllen und einen spezifischen Kundennutzen zu stiften.

Im Kontext dieses Artikels ist diese Definition insofern wichtig, als es nicht um interne AI-Anwendungen, Copiloten oder Effizienzsteigerungsprogramme innerhalb eines Unternehmens geht. Diese können zweifellos wirtschaftlichen Nutzen erzeugen, stehen jedoch nicht im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Fokus stehen vielmehr AI-Produkte, die externen Kunden angeboten werden und damit unmittelbar Teil der Wertschöpfung eines Unternehmens werden.

Demgegenüber beschreibt ein Geschäftsmodell die wichtigsten strategischen Aspekte zur Befriedigung eines spezifischen Kundennutzens mittels eines Produkts. Es legt offen, welche Aktivitäten ein Unternehmen ausführt und wie diese ausgestaltet werden, um Kundennutzen zu schaffen und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Ein Geschäftsmodell (siehe Abbildung 1) besteht dabei nicht nur aus einem Erlösmodell oder einer Preislogik. Vielmehr umfasst es die Gesamtheit der strategischen Voraussetzungen, die erforderlich sind, um ein Produkt erfolgreich am Markt anzubieten. Dazu zählen insbesondere:

- die Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens,
- die zugrunde liegende Wertschöpfungskette,
- die Kosten- und Erlösstruktur,
- die adressierten Industrien und Marktsegmente,
- das Wertnetzwerk,
- der geschaffene Kundennutzen sowie
- die gewählte Geschäftsfeldstrategie.

Diese Elemente bilden gemeinsam die ökonomische Logik eines Unternehmens ab und bestimmen, wie geschaffener Kundennutzen in wirtschaftlichen Erfolg übersetzt wird.



Während Produktinnovationen die Frage beantworten, welcher Kundennutzen geschaffen wird, beschäftigen sich Geschäftsmodellinnovationen mit der Frage, wie dieser Kundennutzen wirtschaftlich erschlossen und skaliert werden kann.

Diese Unterscheidung erscheint zunächst selbstverständlich. Gerade im Zusammenhang mit AI wird sie jedoch häufig unterschätzt. Viele Unternehmen investieren erhebliche Ressourcen in die Entwicklung neuer Produkte, hinterfragen jedoch nicht, ob die bestehenden Geschäftsmodelle überhaupt geeignet sind, den neu geschaffenen Kundennutzen erfolgreich zu vermarkten. Genau daraus entsteht die zentrale Herausforderung dieses Artikels.

Warum etablierte Unternehmen hervorragende Voraussetzungen für AI-Produkte besitzen

Die öffentliche Diskussion über künstliche Intelligenz konzentriert sich häufig auf AI-Modelle, Rechenleistung und technologische Fähigkeiten. Dadurch entsteht leicht der Eindruck, dass die Entwicklung erfolgreicher AI-Produkte primär eine technologische Herausforderung darstellt. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz.

Erfolgreiche AI-Produkte benötigen weit mehr als leistungsfähige AI-Modelle. Entscheidend sind vielmehr ein tiefes Verständnis realer Kundenprobleme, Domänenwissen, Expertenwissen sowie Daten, die den jeweiligen Anwendungsfall beschreiben und für Wettbewerber nicht ohne Weiteres zugänglich sind. Genau hier verfügen viele etablierte Unternehmen über erhebliche Vorteile.

Maschinenbauer besitzen oftmals jahrzehntelange Betriebs- und Servicedaten ihrer Anlagen. Unternehmen im Gesundheitswesen verfügen über umfangreiches Diagnostik- und Anwendungswissen. Industrieunternehmen kennen die Prozesse, Herausforderungen und Entscheidungslogiken ihrer Kunden häufig besser als externe Technologieanbieter. Diese Ressourcen sind oftmals deutlich schwieriger zu replizieren als die zugrunde liegende AI-Technologie.

Gleichzeitig sind die technologischen Eintrittsbarrieren in den vergangenen Jahren erheblich gesunken. Leistungsfähige KI-Basismodelle (Foundation Models) stehen heute sowohl kommerziell als auch als Open-Source-Lösungen zur Verfügung, so dass Unternehmen in vielen Fällen keine eigenen Basismodelle entwickeln oder trainieren müssen. Der eigentliche Mehrwert entsteht häufig erst durch die Anpassung dieser Modelle an einen spezifischen Anwendungsfall sowie durch die Kombination mit proprietären Daten und bestehendem Expertenwissen.

Der Engpass liegt daher zunehmend nicht mehr in der Verfügbarkeit der Technologie, sondern in der Fähigkeit, vorhandenes Wissen und bestehende Daten in marktfähige Produkte zu übersetzen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die Möglichkeit, sensible Daten innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen zu halten. Moderne AI-Lösungen können in privaten Cloud-Umgebungen oder auf unternehmenseigenen Infrastrukturen betrieben werden, wodurch Bedenken hinsichtlich Datenschutzes und des Schutzes geistigen Eigentums deutlich an Bedeutung verlieren.

Für viele Unternehmen besteht die zentrale Herausforderung daher nicht darin, ob AI eingesetzt werden kann, sondern darin, die bereits vorhandenen Schätze zu identifizieren und daraus neue Produkte zu entwickeln. Gerade deshalb verfügen viele etablierte Unternehmen über bessere Ausgangsbedingungen, als sie selbst häufig annehmen.

Von Daten und Wissen zu AI-Produkten

Wie diese Entwicklung in der Praxis aussehen kann, zeigen verschiedene etablierte Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

Das erste Beispiel ist John Deere. John Deere hat über Jahrzehnte hinweg umfangreiche Daten über landwirtschaftliche Prozesse, Maschinen, Böden und Anbaumethoden aufgebaut. Diese Daten entstanden nicht mit dem Ziel, AI-Produkte zu entwickeln, sondern im Rahmen des Kerngeschäfts. Erst die Kombination dieser Daten mit modernen AI-Technologien ermöglichte die Entwicklung von Lösungen wie See & Spray.

Aus Sicht des Kunden steht dabei nicht die AI im Vordergrund. Der Landwirt kauft keine Bilderkennungstechnologie. Er erwirbt die Möglichkeit, Betriebsmittel gezielter einzusetzen, Kosten zu reduzieren und gleichzeitig Erträge zu sichern.

Ein ähnliches Muster lässt sich bei Siemens beobachten. Siemens verfügt über jahrzehntelanges Wissen im Bereich industrieller Prozesse, Engineering und Automatisierung. Dieses Wissen bildet die Grundlage für AI-basierte Produkte wie den Industrial Copilot. Auch in diesem Fall wird nicht primär Technologie verkauft. Der Kundennutzen entsteht durch eine schnellere Bearbeitung komplexer Aufgaben, eine höhere Produktivität und eine effizientere Nutzung vorhandener Ressourcen.

Roche zeigt dieselbe Logik innerhalb einer völlig anderen Branche. Das Unternehmen kombiniert medizinisches Expertenwissen, Diagnostikdaten und klinische Erfahrung mit modernen AI-Technologien, um neue diagnostische Lösungen zu entwickeln. Der eigentliche Mehrwert liegt dabei nicht in der AI selbst, sondern in der Fähigkeit, medizinische Entscheidungen besser zu unterstützen und diagnostische Prozesse zu verbessern.

Trotz aller Unterschiede weisen diese Beispiele eine Gemeinsamkeit auf. Der Ausgangspunkt war weder ein neues AI-Modell noch eine neue Technologie. Ausgangspunkt waren vielmehr Daten, Wissen und Kundenzugang. AI wurde anschließend genutzt, um dieses bestehende und proprietäre Wissen in neue Produkte und neue Formen des Kundennutzens zu übersetzen.

Die Beispiele zeigen jedoch einen zweiten Aspekt. Keines der Unternehmen beschränkte sich auf die Entwicklung eines AI-Produkts. Parallel wurden neue Kompetenzen aufgebaut, zusätzliche Partner integriert und bestehende Wertschöpfungsstrukturen erweitert. Bereits hier wird sichtbar, dass erfolgreiche AI-Produkte häufig über die reine Produktinnovation hinausgehen und Anpassungen weiterer Geschäftsmodellelemente erforderlich machen.

Genau hierin liegt eine der wichtigsten Erkenntnisse für etablierte Unternehmen. Die Entwicklung erfolgreicher AI-Produkte beginnt selten mit der Frage, welche AI-Technologie eingesetzt werden soll. Wesentlich relevanter ist die Frage, welches Wissen, welche Daten und welche Kundenprobleme bereits vorhanden sind und wie daraus ein differenzierendes Produkt entstehen kann.

Warum AI-Produkte einen andersartigen Kundennutzen schaffen

Historisch wurden viele Industrieunternehmen über die Eigenschaften ihrer physischen Produkte differenziert. Leistung, Qualität, Präzision, Zuverlässigkeit oder Lebensdauer standen im Mittelpunkt der Wertschöpfung und bildeten die Grundlage vieler Wettbewerbsvorteile.

Diese Faktoren werden auch zukünftig relevant bleiben. AI erweitert die Differenzierung jedoch um eine zusätzliche Ebene. Der Kundennutzen entsteht zunehmend durch Informationen, Vorhersagen und Entscheidungen. Unternehmen verkaufen

damit nicht mehr ausschließlich ein physisches Produkt, sondern zusätzlich Wissen, Empfehlungen, Optimierungen oder Ergebnisse.

Ein Maschinenbauer verkauft beispielsweise nicht mehr nur eine Maschine. Er kann zusätzlich die Fähigkeit verkaufen, Ausfälle vorherzusagen, Wartungsmaßnahmen zu optimieren oder die Verfügbarkeit einer Anlage zu erhöhen. Ein Diagnostikanbieter verkauft nicht mehr ausschließlich ein Diagnostiksystem. Er kann zusätzlich die Qualität diagnostischer Entscheidungen verbessern. Ein Agrarunternehmen verkauft nicht mehr nur Maschinen oder Betriebsmittel, sondern kann Empfehlungen zur optimalen Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen anbieten.

Der geschaffene Kundennutzen verändert sich damit nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. Kunden erhalten nicht einfach mehr von demselben Nutzen, sondern eine neue Form des Nutzens, die zuvor nicht verfügbar war.

Diese Entwicklung ist für etablierte Unternehmen von besonderer Bedeutung. AI erweitert bestehende Produkte häufig um neue digitale Nutzenkomponenten, die auf Daten, Wissen und Vorhersagefähigkeiten basieren. Dadurch verschiebt sich die Differenzierung teilweise von den physischen Eigenschaften eines Produkts hin zur intelligenten Nutzung dieses Produkts.

Genau an dieser Stelle entsteht die Verbindung zwischen Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation. Verändert sich der Kundennutzen, verändern sich häufig auch die Voraussetzungen, unter denen dieser Nutzen erfolgreich vermarktet, bereitgestellt und monetarisiert werden kann.

Die Innovationsfalle vieler etablierter Unternehmen

Viele Unternehmen entwickeln derzeit neue AI-Produkte. Deutlich seltener wird jedoch hinterfragt, ob die bestehenden Geschäftsmodelle geeignet sind, den damit geschaffenen Kundennutzen erfolgreich zu vermarkten und zu skalieren. Genau hierin liegt eine der größten Herausforderungen der kommenden Jahre.

AI-Produkte erzeugen häufig einen andersartigen Kundennutzen als die bisherigen Angebote eines Unternehmens. Dennoch werden sie oftmals über dieselben Vertriebsstrukturen, dieselben Anreizsysteme und dieselben organisatorischen Strukturen vermarktet, die ursprünglich für physische Produkte oder klassische Dienstleistungen entwickelt wurden. Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen dem geschaffenen Kundennutzen und den strategischen Voraussetzungen zu dessen erfolgreicher Vermarktung.

Die Folge besteht nicht zwangsläufig darin, dass das Produkt scheitert. Häufiger ist zu beobachten, dass das wirtschaftliche Potenzial hinter den Erwartungen zurückbleibt. Technologisch kann das Produkt durchaus erfolgreich sein, während

gleichzeitig die Voraussetzungen fehlen, um den geschaffenen Kundennutzen nachhaltig in Wettbewerbsvorteile und wirtschaftlichen Erfolg zu übersetzen.

Gerade etablierte Unternehmen sind von dieser Gefahr betroffen. Ihre Geschäftsmodelle wurden über viele Jahre für bestehende Produkte, Kundenbeziehungen und Marktmechanismen optimiert. AI-Produkte folgen jedoch häufig anderen Logiken und beeinflussen damit mehrere Elemente des Geschäftsmodells gleichzeitig. Die eigentliche Herausforderung liegt deshalb nicht allein in der Entwicklung des Produkts, sondern in der Anpassung der strategischen und organisatorischen Voraussetzungen, die für dessen langfristigen Erfolg erforderlich sind.

Diese Problematik wird häufig unterschätzt, weil sich die Diskussion rund um AI stark auf die technologische Machbarkeit konzentriert. Sobald jedoch ein Produkt erfolgreich entwickelt wurde, beginnt die deutlich schwierigere Aufgabe, dieses Produkt nachhaltig im Markt zu etablieren. Genau an dieser Stelle treffen Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation aufeinander.

Warum erfolgreiche AI-Produkte häufig Anpassungen des Geschäftsmodells erfordern

Die offensichtlichsten Auswirkungen zeigen sich häufig im Vertrieb. Ein klassischer Maschinenvertrieb verkauft Maschinen, Ersatzteile und Serviceleistungen. Die Diskussion mit dem Kunden dreht sich um technische Spezifikationen, Leistungsmerkmale, Verfügbarkeit, Lebensdauer und Investitionskosten.

AI-Produkte führen dagegen häufig zu völlig anderen Fragestellungen. Kunden interessieren sich für die Herkunft der Daten, die Qualität der zugrunde liegenden Modelle, die Integration in bestehende Systemlandschaften, Fragen des Datenschutzes sowie die erwartbaren wirtschaftlichen Ergebnisse. Damit verändert sich nicht nur das Produkt, sondern auch die Art des Verkaufsgesprächs.

Viele Vertriebsorganisationen sind auf diese Veränderungen nur begrenzt vorbereitet. Dies liegt nicht an mangelnder Leistungsbereitschaft, sondern daran, dass neue Produkte oftmals neue Fähigkeiten erfordern. Vertriebsmitarbeiter, die über Jahre hinweg physische Produkte erfolgreich vermarktet haben, verfügen nicht zwangsläufig über die Kompetenzen, komplexe datenbasierte Lösungen zu erklären oder deren wirtschaftlichen Nutzen zu quantifizieren.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der in der Praxis häufig unterschätzt wird. Vertriebsorganisationen folgen in der Regel bestehenden Anreizsystemen. Diese wurden über Jahre auf etablierte Produkte optimiert und spiegeln die wirtschaftlichen Prioritäten des Unternehmens wider. Neue AI-Produkte konkurrieren damit häufig um dieselbe Aufmerksamkeit wie bestehende Angebote, obwohl ihre Marktpotenziale, Margenstrukturen und Erfolgswahrscheinlichkeiten zu Beginn häufig noch unklar sind.

Aus Unternehmenssicht können diese Produkte von hoher strategischer Bedeutung sein. Für einzelne Vertriebsmitarbeiter kann es jedoch wirtschaftlich sinnvoller erscheinen, weiterhin jene Produkte zu priorisieren, mit denen sie bereits erfolgreich sind. Die Herausforderung liegt somit nicht in der Technologie, sondern in der Ausgestaltung des Geschäftsmodells und der zugrunde liegenden Anreizstrukturen.

Ähnliche Fragestellungen ergeben sich bei Ressourcen und Kompetenzen. Viele AI-Produkte erfordern Fähigkeiten, die in klassischen Industrieunternehmen bislang nur begrenzt vorhanden waren. Dazu zählen beispielsweise Produktmanagement, Customer Success Management, Datenmanagement, Softwarebetrieb oder die kontinuierliche Weiterentwicklung digitaler Produkte.

Während physische Produkte nach ihrer Auslieferung häufig nur in größeren Entwicklungszyklen verändert werden, entwickeln sich AI-Produkte kontinuierlich weiter. Kunden erwarten regelmäßige Verbesserungen, neue Funktionen und eine fortlaufende Optimierung der Ergebnisse. Die Entwicklung endet daher nicht mit dem Verkauf, sondern wird Teil des laufenden Betriebs.

Dadurch verändert sich auch die zugrunde liegende Wertschöpfungskette. Aktivitäten, die bislang nur eine untergeordnete Rolle spielten, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Organisation, Prozesse und Verantwortlichkeiten.

Darüber hinaus verändert sich häufig das Wertnetzwerk. Traditionelle Industrieunternehmen arbeiten vielfach mit etablierten Lieferanten, Distributoren und Servicepartnern zusammen. AI-Produkte erfordern zusätzlich die Zusammenarbeit mit Cloud-Anbietern, Softwareintegratoren, Datenpartnern oder Technologieplattformen. Damit erweitert sich das bestehende Netzwerk um neue Akteure, die für die Entwicklung, Bereitstellung und Skalierung der Produkte relevant werden. Zudem ändern sich häufig die Zielkunden und Ansprechpartner des neuen AI-Produkts.

Die Entwicklung erfolgreicher AI-Produkte kann daher Anpassungen über nahezu alle Elemente eines Geschäftsmodells hinweg erforderlich machen. Dazu zählen:

- Ressourcen und Kompetenzen
- Wertschöpfungskette
- Kosten- und Erlösstruktur
- adressierten Industrien und Marktsegmente
- Wertnetzwerk
- gewählte Geschäftsfeldstrategie.

Je stärker sich der geschaffene Kundennutzen von bisherigen Angeboten unterscheidet, desto größer wird typischerweise auch der Anpassungsbedarf auf Geschäftsmodellebene.

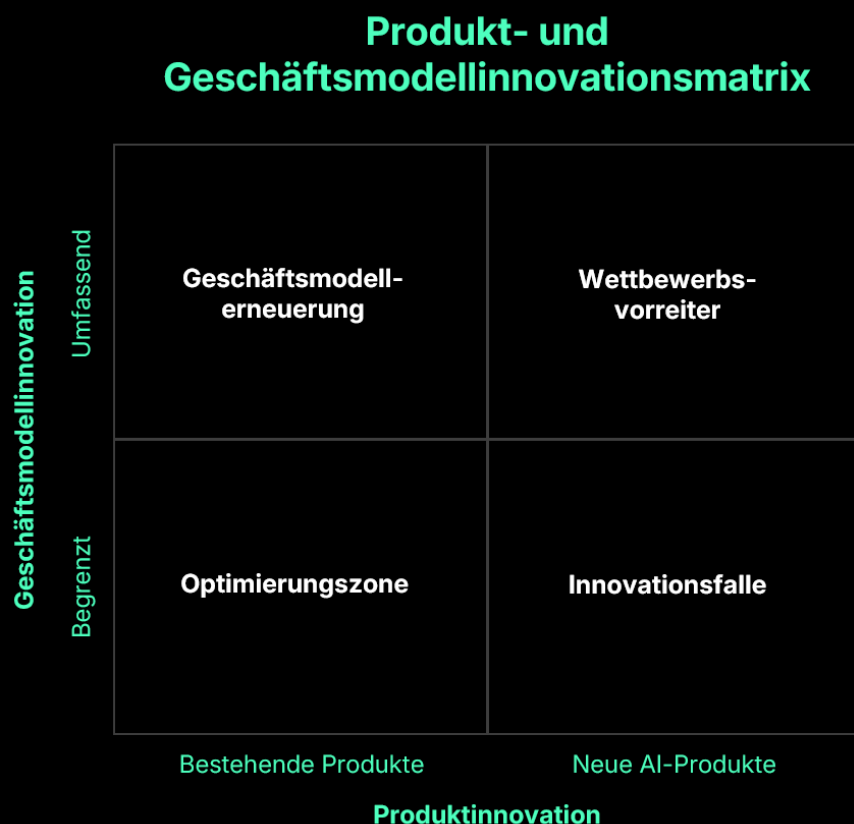
ARVIEN Produkt- und Geschäftsmodellinnovationsmatrix

Die bisherigen Beobachtungen lassen sich in einer einfachen Matrix zusammenführen. Sie basiert auf zwei Innovationsdimensionen, die für den langfristigen Erfolg von AI-Produkten entscheidend sind.

Die erste Dimension beschreibt den Grad der Produktinnovation. Sie beantwortet die Frage, in welchem Umfang ein Unternehmen neue Produkte oder neue Formen des Kundennutzens entwickelt.

Die zweite Dimension beschreibt den Grad der Geschäftsmodellinnovation. Sie beantwortet die Frage, in welchem Umfang die strategischen Voraussetzungen angepasst werden, die erforderlich sind, um diesen Kundennutzen erfolgreich zu vermarkten und wirtschaftlich zu erschließen.

Aus der Kombination beider Dimensionen ergeben sich vier grundlegende Situationen (siehe Abbildung 2).



Optimierungszone

In dieser Situation bleibt das bestehende Geschäftsmodell weitgehend unverändert und auch das Produkt verändert sich nur begrenzt. AI wird primär genutzt, um bestehende Produkte zu verbessern, Prozesse zu unterstützen oder bestehende Leistungsmerkmale auszubauen.

Viele Unternehmen beginnen ihre AI-Reise in diesem Quadranten. Die Risiken sind überschaubar und größere Veränderungen sind nicht notwendig. Gleichzeitig bleiben die Möglichkeiten zur Differenzierung und zur Erschließung neuer Wertschöpfungspotenziale limitiert.

Geschäftsmodellerneuerung

In diesem Quadranten bleibt das Produkt weitgehend unverändert, während mehrere Elemente des Geschäftsmodells angepasst werden. Unternehmen erschließen dadurch beispielsweise neue Kundengruppen, adressieren zusätzliche Marktsegmente, entwickeln neue Erlöslogiken oder erweitern ihr bestehendes Wertnetzwerk.

Der geschaffene Kundennutzen verändert sich dabei nur begrenzt. Die Innovation entsteht primär durch die Art und Weise, wie dieser Kundennutzen vermarktet, bereitgestellt und wirtschaftlich erschlossen wird.

Ein typisches Beispiel sind Unternehmen, die bestehende Produkte in neue Märkte übertragen, diese über neue Vertriebskanäle anbieten oder durch wiederkehrende Erlösmodelle zusätzliche Wertschöpfung erschließen, ohne das zugrunde liegende Produkt wesentlich zu verändern.

Geschäftsmodellerneuerungen können erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen haben. Da das Produkt bereits etabliert ist, entstehen die Wettbewerbsvorteile nicht primär durch technologische Neuerungen, sondern durch die Anpassung der ökonomischen Logik des Geschäfts.

Innovationsfalle

Dieser Quadrant beschreibt eine Situation, die derzeit bei vielen Unternehmen zu beobachten ist. Es werden innovative AI-Produkte zur Erschließung neuer Wettbewerbsvorteile entwickelt, die einen neuen oder deutlich erweiterten Kundennutzen schaffen. Gleichzeitig bleiben wesentliche Elemente des Geschäftsmodells unverändert.

Das Unternehmen versucht beispielsweise, ein datengetriebenes AI-Produkt über dieselben Vertriebsstrukturen, dieselben Anreizsysteme und dieselben

organisatorischen Mechanismen zu vermarkten, die ursprünglich für physische Produkte entwickelt wurden.

Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation. Das Produkt kann technisch erfolgreich sein, aber die falschen, zu meist bestehenden Kunden werden adressiert, die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen werden nicht in ausreichender Menge aufgebaut, keine geeigneten neuen Partnerschaften werden geschlossen oder andere Voraussetzungen werden nicht geschaffen, um das volle wirtschaftliche Potenzial zu erschließen.

Die Innovationsfalle stellt deshalb aus Sicht vieler etablierter Unternehmen das größte Risiko dar. Nicht mangelnde Technologie, sondern eine unzureichende Anpassung des Geschäftsmodells verhindert häufig die erfolgreiche Skalierung neuer AI-Produkte.

Wettbewerbsvorreiter

Der vierte Quadrant beschreibt Unternehmen, denen es gelingt, Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation miteinander zu verbinden.

Neue AI-Produkte und deren Kundennutzen werden nicht isoliert betrachtet, sondern gemeinsam mit den erforderlichen Anpassungen von Ressourcen und Kompetenzen, Wertschöpfungskette, Partnernetzwerk, Kosten- und Erlösmechanismen, adressiertem Markt, Wertnetzwerk und adäquater Geschäftsfeldstrategie entwickelt. Der neu geschaffene Kundennutzen wird dadurch nicht nur technisch realisiert, sondern auch wirtschaftlich erschlossen.

Genau in diesem Quadranten entstehen die nachhaltigsten Wettbewerbsvorteile. Unternehmen schaffen nicht nur innovative Produkte, sondern entwickeln gleichzeitig die Voraussetzungen, um daraus langfristig erfolgreiche Geschäfte aufzubauen und neue Wettbewerbsbarrieren zu errichten.

Die zentrale Erkenntnis der Matrix besteht darin, dass Produktinnovation allein selten ausreicht, wenn sich das AI-Produkt von den bisherigen Produkten des Unternehmens stärker unterscheidet. Erst die Verbindung von Produktinnovation und Geschäftsmodellinnovation ermöglicht es, das volle wirtschaftliche Potenzial von AI-Produkten zu realisieren.

Produktinnovation allein reicht nicht aus

Viele etablierte Unternehmen suchen derzeit ihren Weg im Umgang mit AI. Primär steht dabei die Optimierung interner Prozesse im Vordergrund. Damit vernachlässigen sie die weitaus größeren Möglichkeiten, die ihnen AI ebenfalls bietet: neue AI-

Produkte zu erschaffen, die neuartige Wettbewerbsvorteile schaffen und Umsatzquellen ermöglichen.

Dabei verfügen viele etablierte Unternehmen bereits heute über die wichtigsten Voraussetzungen erfolgreicher AI-Produkte:

- Proprietäre Daten
- Domänenwissen
- Expertenwissen
- Bestehende Kundenbeziehungen

Die Entwicklung solcher Produkte stellt daher nicht die größte Herausforderung dar. Deutlich anspruchsvoller ist die Aufgabe, den dadurch geschaffenen Kundennutzen wirtschaftlich erfolgreich zu erschließen. Genau an dieser Stelle gewinnt die Geschäftsmodellinnovation an Bedeutung.

AI-Produkte erzeugen oftmals einen neuen oder andersartigen Kundennutzen. Dieser passt jedoch nicht zwangsläufig zu den bestehenden Geschäftsmodellen. Werden diese Zusammenhänge nicht berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass erfolgreiche AI-Produkte entwickelt werden, ohne deren volles wirtschaftliches Potenzial auszuschöpfen.

Viele Unternehmen betrachten AI noch immer primär als Technologiefrage. Die langfristigen Gewinner werden jedoch nicht zwangsläufig diejenigen Unternehmen sein, die die leistungsfähigsten AI-Modelle einsetzen. Erfolgreicher werden vielmehr jene Unternehmen sein, die ihre Daten, ihr Wissen und ihren Kundenzugang in differenzierende AI-Produkte übersetzen und gleichzeitig die notwendigen Anpassungen ihres Geschäftsmodells vornehmen.

Für etablierte Unternehmen aus traditionellen Industrien ergeben sich daraus sehr gute Möglichkeiten, im AI-Wettbewerb eine gewichtige Rolle zu spielen.

Kernaussagen

- **Viele etablierte Unternehmen verfügen bereits über die entscheidenden Voraussetzungen erfolgreicher AI-Produkte.**

Proprietäre Daten, Domänenwissen, Expertenwissen und bestehende Kundenbeziehungen bilden häufig die Grundlage für Produkte, die von Wettbewerbern nur schwer reproduziert werden können.

- **Die Entwicklung eines AI-Produkts ist häufig nicht die größte Herausforderung.**

Leistungsfähige KI-Basismodelle (Foundation Models) stehen heute breit zur Verfügung. Der eigentliche Engpass liegt oftmals darin, vorhandenes Wissen und bestehende Daten in marktfähige Produkte zu übersetzen.

- **AI verändert die Art der Differenzierung.**

Unternehmen verkaufen künftig nicht mehr ausschließlich physische Produkte, sondern zunehmend auch Wissen, Vorhersagen, Empfehlungen, Optimierungen und Ergebnisse.

- **Produktinnovation allein reicht selten aus.**

Neue AI-Produkte schaffen häufig einen andersartigen Kundennutzen. Wird das bestehende Geschäftsmodell nicht entsprechend angepasst, bleibt das wirtschaftliche Potenzial dieser Produkte oftmals ungenutzt.

- **Nachhaltige Wettbewerbsvorteile entstehen durch die Verbindung von Produkt- und Geschäftsmodellinnovation.**

Langfristig erfolgreich werden jene Unternehmen sein, die ihre Daten und ihr Wissen nicht nur in neue AI-Produkte, sondern gleichzeitig auch in passende Geschäftsmodelle übersetzen.

Über ARVIEN.

ARVIEN unterstützt Unternehmen dabei, neue digitale und AI-basierte Produkte zu entwickeln und diese erfolgreich in nachhaltige Geschäftsmodelle zu überführen.

Unser Fokus liegt auf der Entwicklung von digitalen und AI-basierten Produkten und Geschäftsmodellen sowie der erfolgreichen Umsetzung der damit verbundenen Transformationen. Dabei begleiten wir Unternehmen von der Identifikation und Bewertung neuer Potenziale über die Entwicklung von Produkt- und Geschäftsmodellstrategien bis hin zur Steuerung der Umsetzung.

Durch eigene Umsetzungserfahrung aus internationalen Transformations-, Digitalisierungs-, AI- und Produktinitiativen in mittelständischen und großen Unternehmen verbinden wir strategisches Know-how mit operativer Umsetzungskompetenz. So unterstützen wir Unternehmen dabei, bestehende Daten, Wissen und Kundenzugang in neue Wettbewerbsvorteile und nachhaltige Wertschöpfung zu übersetzen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.arvien.co.