

Stein, 4. September 2025

Adaption in Zeiten von radikalem Wandel

Impulsreferat von Dr. Niklaus Leemann anlässlich des Wirtschaftsforums Fricktal 2025 zum Thema «Erfolgreich im Wandel»

Adaption!

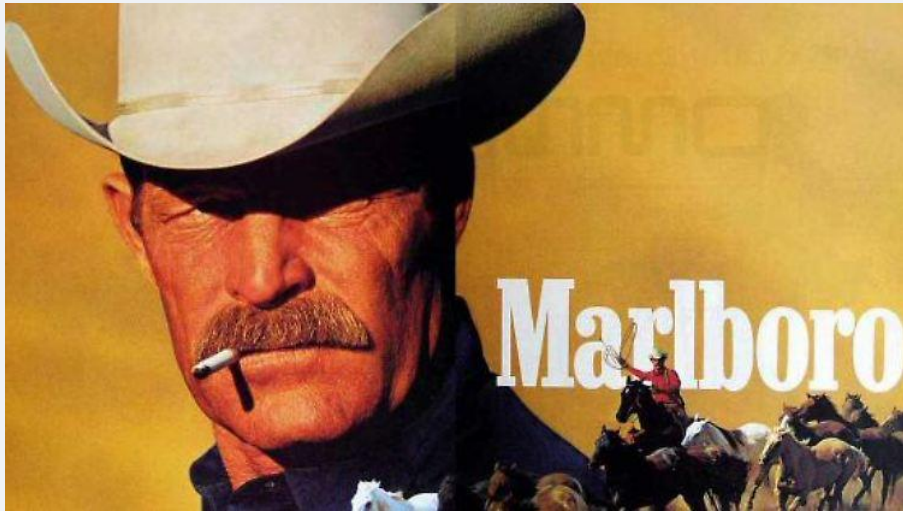
Inhaltliche Basis für dieses Referat ist das Buch «Adaption!» von Niklaus Leemann



Wie gelingt es gewissen Unternehmen trotz radikalem Wandel zu überleben – ja sogar richtiggehend zu prosperieren – während andere untergehen?

Philip Morris International

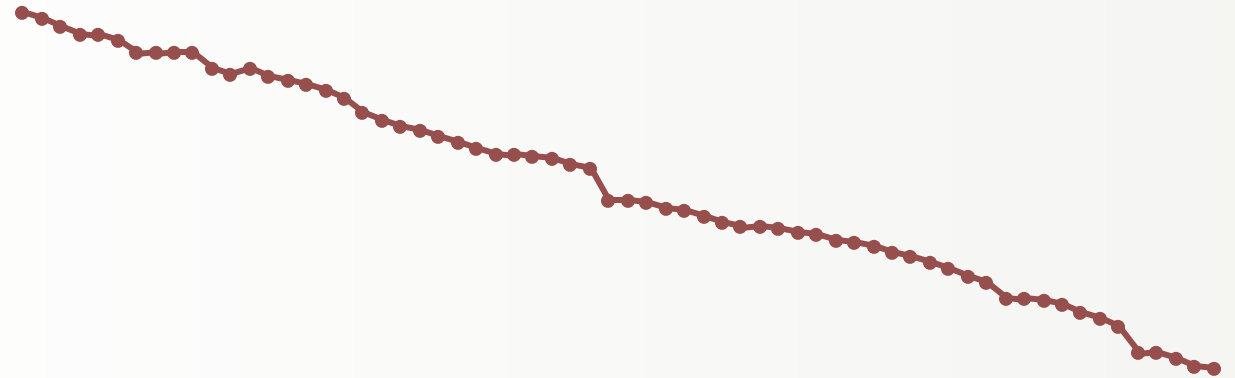
Strenge Regulierung führte zu einem deutlichen Rückgang des Tabakkonsums in den westlichen Märkten



Philip Morris (PMI) ist der Weltmarktführer¹ für Tabakprodukte – Inhaber von Kultmarken wie Marlboro oder Chesterfield

42%

der US-Bevölkerung bezeichnete sich in den 1960er Jahren als Raucher



Heute liegt diese Zahl bei unter

17%

Axel Springer

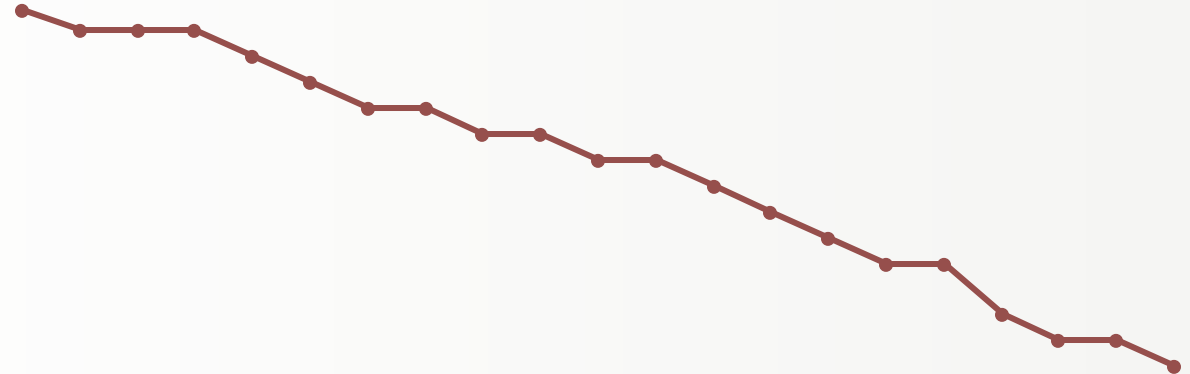
Axel Springer war mit einem strukturell rückläufigen Markt für gedruckte Zeitungen und Zeitschriften konfrontiert



Um die Jahrhundertwende bestand das Geschäft von Axel Springer vor allem aus gedruckten Zeitungen und Zeitschriften

30,791,000

Tages- und Wochenzeitungen wurden 1999 pro Ausgabe verkauft



Die Auflage ist bis heute (2023) gesunken auf

13,470,000

Smith Corona

Verbreitung von PCs hat Schreibmaschinen überflüssig gemacht



Smith Corona wurde 1886 gegründet und war ein innovativer und führender Hersteller von Schreibmaschinen

Schreibmaschinen wurden von einem

unverzichtbaren Werkzeug

in der Textverarbeitung zu ...



... bestenfalls einem

Sammlerstück

Trigger von radikalem Wandel

Radikaler Wandel kann durch verschiedene Trigger ausgelöst werden – viele Branchen sind davon betroffen



Technologische Innovationen



Neue Spielregeln durch Regulierungen und Gesetze



Verschiebung von Konsumgewohnheiten



Veränderte Wettbewerbsbedingungen



Weitere Faktoren

Anwaltskanzleien



Automotive Zulieferer



Baubranche



Detailhandel



TV



Stahlindustrie



Retail Banking



Verlagswesen



Apotheken



Taxibranche



Hotellerie



Rüstungsindustrie



Adaptation

Drei Aktivitäten sind notwendig zur Adaption in radikalem Wandel: Sensing, Seizing und Transforming



Quellen: Teece, 2007; Leemann & Kanbach, 2022

Sensing

Verstehen des radikalen Wandels und Identifizieren von Opportunitäten und Gefahren

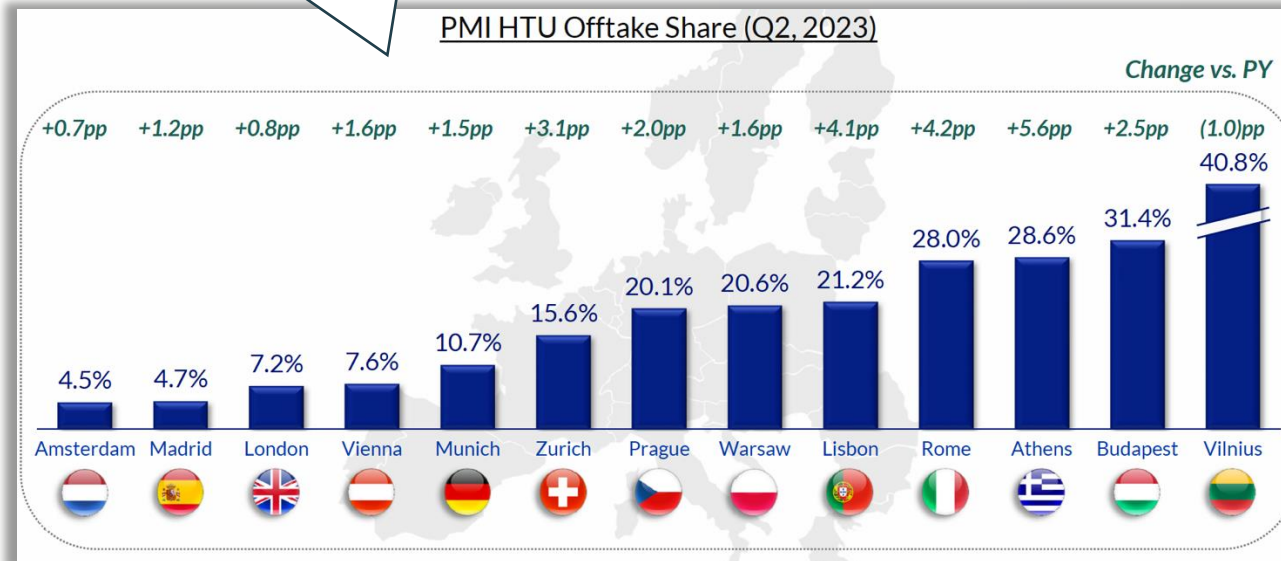
- „Ich glaube, dass es auf der Welt einen Bedarf von vielleicht fünf Computern geben wird.“, Thomas Watson, IBM-Chef 1943
- Radikaler Wandel bleibt verschwommen und schwer fassbar, solange die Veränderungen noch stattfinden, womit Chancen und Risiken für lange Zeit ungewiss und lückenhaft bleiben
- Ein neues Gleichgewicht auf den Märkten pendelt sich erst später ein, doch wer dann erst handelt, ist zu spät – der Platz in den neuen Wachstumsmärkten muss vorher gesichert werden
- Sensing, d.h. das Verstehen und Erkennen von Veränderungen, neuen Opportunitäten und Gefahren ist daher eine essenzielle Aufgabe in der Adaption

Identifikation von entstehenden Wachstumsmärkten

PMI hat sich bereits früh dazu entschieden, in RRP¹ zu investieren



Bei der Einführung der RRP¹ im Jahr 2014 betrug der weltweite Marktanteil dieser neuen Produktkategorie nur 0,9 %

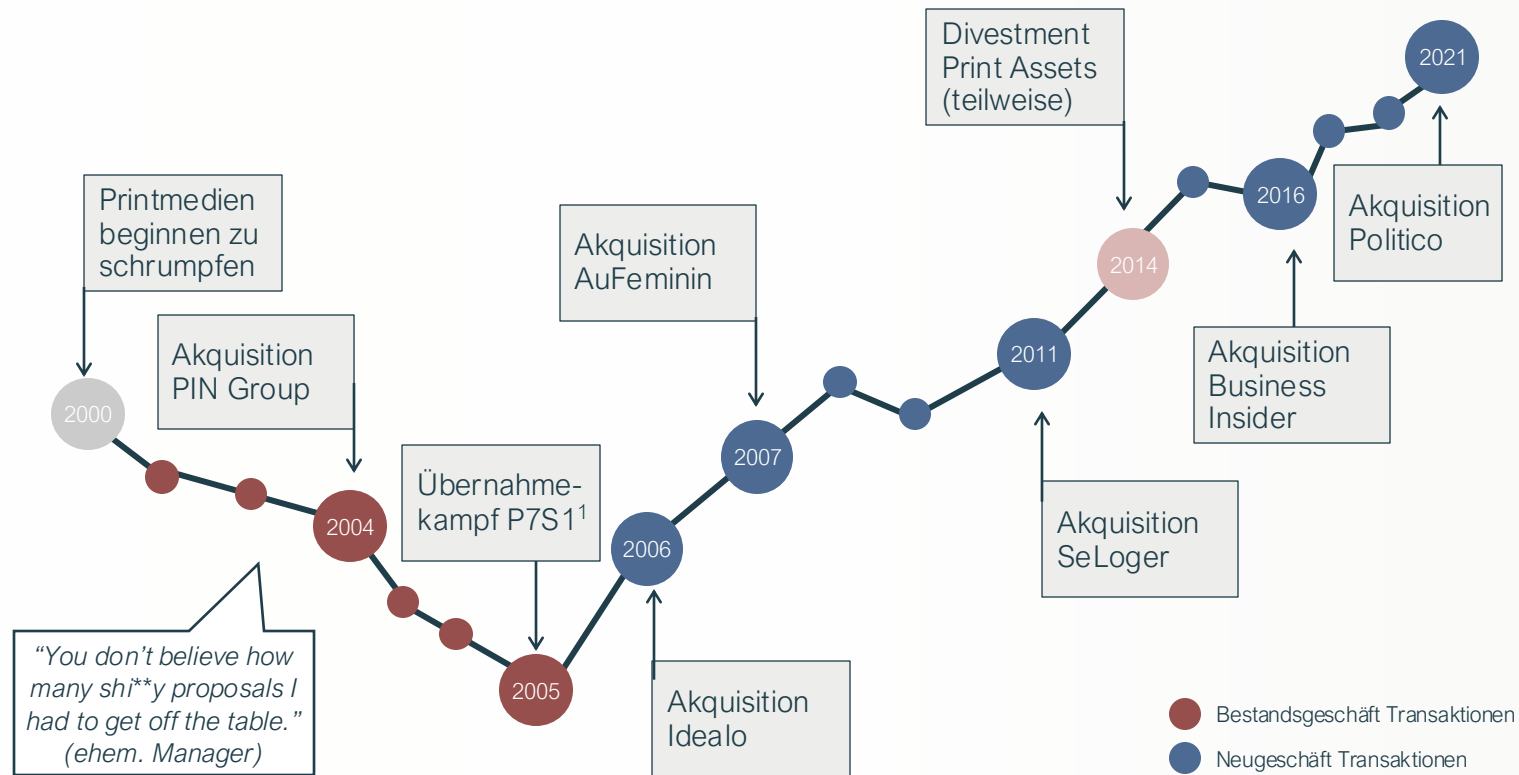


- Entstehende Wachstumsmärkte sind im Vergleich zu ihren korrespondierenden Bestandsmärkten per Definition winzig
- Zu Beginn gibt es keine Garantie dafür, dass der entstehenden Wachstumsmarkt irgendwann den Bestandsmarkt überholt
- Trotzdem muss man sich an die neuen Opportunities heranwagen, auch wenn sich die Potenziale immer noch vage sind
- PMI hat einen solchen Schritt unternommen, indem es bereits 2014 in RRP¹ investierte, als der Marktanteil dieser neuen Produktkategorie noch unter 1 % lag
- Mittlerweise entspricht der Marktanteil von RRP¹ in einigen Märkten bereits >1/3

Quellen: Farber and Olyneć, 2020; PMI, 2023a 1) Reduced risk products wie z.B. e-Zigaretten

Identifizieren des richtigen strategischen Pfads

Axel Springer brauchte über sechs Jahre, um digitale Medien als strategische Zielrichtung zu finden



- Seit Anfang des Rückgangs des Bestandsgeschäfts im Jahr 2000, begann Axel Springer, nach neuen Wachstumsfeldern zu suchen
- Es wurden verschiedene Optionen innerhalb des Bestandsgeschäfts geprüft, die jedoch nie umgesetzt wurden (aber zu erheblichen Kollateralschäden führten)
- Sechs Jahre später begann Axel Springer schließlich, in Geschäftsmodelle für digitale Medien zu investieren, was das Unternehmen auf einen vielversprechenden strategischen Pfad brachte
- Heute machen digitale Geschäftsmodelle >86 % des Geschäfts aus

Keine Opportunities identifiziert

Trotz hohem Innovationsgrad im Bestandsgeschäft, Smith Corona schätzte den Wandel falsch ein



*"No, that's not a competitive product to what we're doing. PCs are too expensive, too bulky."
(CEO)*

*"People will always want a typewriter. PCs will never be price competitive with typewriters."
(a director).*

- Smith Corona bisher sehr innovativ: Entwicklung von mechanischen über elektronische Schreibmaschinen bis hin zu persönlichen Textverarbeitungsgeräten
- Jeder dieser Schritte bedeutete eine wesentliche Veränderung seiner Fähigkeiten, z.B. mussten neue Ingenieure mit völlig anderen Fähigkeiten eingestellt werden
- Allerdings gelang es Smith Corona nie, einen solchen Übergang zu vollziehen, als der Schreibmaschinen-Markt zusammenbrach
- Beobachter der damaligen Zeit stellen fest, dass Smith Corona einfach keine Ahnung hatte, in welche Fähigkeiten man investieren sollte
- Stattdessen konzentrierten sich R&D auf die Verfeinerung der Funktionen und Herstellung bestehender Produkte
- Interessanterweise lag dies nicht an mangelnden finanziellen Mitteln, denn die Finanzunterlagen belegen, dass zu diesem Zeitpunkt ausreichende Barreserven vorhanden waren

Seizing

Erschließen von und Investieren in Opportunitäten, Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle

- Bisherige Märkte verschwinden oder verändern sich fundamental, während neue Wachstumsmärkte entstehen
- Dringender strategischer Handlungsbedarf: Opportunitäten, Technologien, Kundenlösungen und Geschäftsmodelle systematisch erschliessen
- Bestandsgeschäft kann nicht «gerettet» werden, es verschwindet gänzlich und muss durch neues Geschäft ersetzt werden
- Gnadenlos Bestandsgeschäft kannibalisieren – lieber selbst den Schritt nach vorne machen, bevor es ein Wettbewerber tut

Akquisition und Veräusserung von Assets

Sobald sich das Bild des Wandels schärfte, hat Axel Springer sein Portfolio massiv umgebaut



Exit aus strukturell rückläufigem
Bestandsgeschäft

Hamburger Abendblatt



Berliner Morgenpost



Akquisition von entstehendem
Wachstumsgeschäft

POLITICO

BUSINESS INSIDER

aufeminin



Akquisition neuer Kompetenzen

PMI investierte konsequent ins neue Geschäft – v.a. durch Erschliessung neuer Kompetenzen



RRP¹ (neues Geschäft)



Business Logik

Die Verbraucher müssen aufgeklärt und „konvertiert“ werden

Produkt Features

Elektr. Heizgerät + Verbrauchsmaterial
>100 SKUs verfügbar

Vertriebskanäle

Direktvertrieb über eigene Shops, E-Commerce und zertifizierte Händler

Benötigte Fähigkeiten

- Kundenorientierter Vertrieb & Marketing
- R&D-Fähigkeiten zur Entwicklung neuer Produkte
- Kontinuierliche Innovation mit schneller Markteinführung

Zigaretten (Bestandsgeschäft)



Hohe Markentreue und umfangreiche Erfahrung mit dem Produkt

Konsumgut
Wenige SKUs

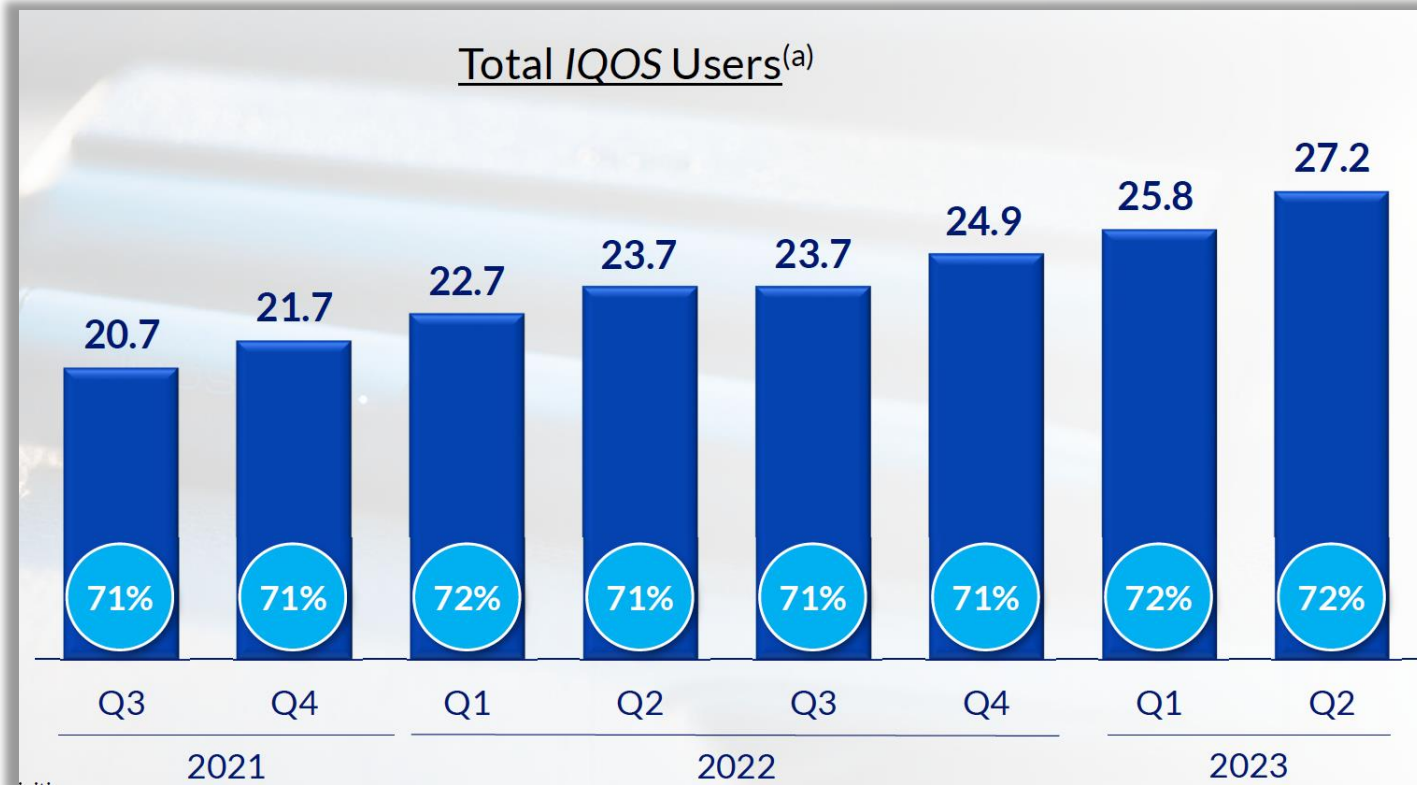
Indirekter Verkauf über Großhändler an Millionen kleiner Tabakläden

- Produkt- und markenzentrierte Marketingfähigkeiten
- Effiziente Lieferkette und Produktion

- PMI reduzierte massiv die Investitionen ins Bestandsgeschäft – am besten sichtbar durch Einstellung der Werbung, der Marlboro Man war Geschichte!
- Während sich beide Produktkategorien, RRP¹ und Zigaretten, um den Genuss von Tabak drehen und dieselben Konsumenten ansprechen, sind die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle sehr unterschiedlich
- PMI musste in neue Ressourcen und Fähigkeiten investieren
- Insgesamt wurden bis 2022 10,7 Milliarden US-Dollar in Forschung und Entwicklung und andere Bereiche, hinzu kam ein Paradigmenwechsel für interne Mitarbeiter, Experten und Führungskräfte

Selbstkannibalisierung

Trotz der möglichen Zerstörung des Bestandsgeschäfts muss in neues Geschäft investiert werden



Quelle: PMI, 2023a

- Inhärent mit radikalem Wandel ist die Veränderung der Verbrauchergewohnheiten verbunden, da Verbraucher von bisherigen auf neue Kundenlösungen umsteigen
- Investitionen in neue Opportunities können den Niedergang seines Bestandsgeschäfts verstärken (Selbstkannibalisierung)
- Eine Zurückhaltung zur Rettung des Bestandsgeschäfts würde jedoch nur dazu führen, dass Marktanteile an Wettbewerber verloren gingen, die in die entstehenden Wachstumsmärkte expandieren
- PMI zeigt, wie unerbittliche Selbstkannibalisierung die richtige Vorgehensweise ist

Fehlerhaftes Ressourcen Leveraging

Smith Corona versuchte erfolglos, die Marke auf andere Produktkategorien auszudehnen



What do you do with a Smith Corona that can't type?

You print with it. Smith Corona CoronaJet™ Ink Jet Printer. 20 resident fonts. Operates with MS-DOS® Windows, Microsoft, OS/2® and more.

You print envelopes with it. Smith Corona Envelope Printer. High quality direct printing on envelopes for professional looking correspondence. Prints bar codes and scanned in images. Compatible with DOS, Windows and Macintosh®.

You calculate with it. Smith Corona Calculator. Digital and tape readout. Performs all standard calculator functions.

You make space with it. The Smith Corona Personal Word Processors. Easy to use, with graphical point and click menus. Word processing, spread sheet, and database capability. MS-DOS compatibility with a WordPerfect® and Lotus 123® converter.

You laminate with it. Smith Corona Laminators. They protect and preserve anything from recipe cards to spec sheets. Three sizes. Consumes its value in supplies in a year.

You put everything on it and in it. Smith Corona WorkRoom® Furniture. Designed for today's home office. Available in a variety of colors and finishes.

You sit on it. Smith Corona WorkRoom Office Chair. Contemporary design, quality construction, and superb lumbar support. Optional slip covers.

You add storage with it. Smith Corona WorkRoom File Cabinets. Available as mobile underdesk model and standing printing pedestal.

You fax from anywhere with it. Smith Corona HandFax™ 1000. First pocket-size personal digital organizer with universal wireless fax-send capability. Includes easy-to-use notepad, calendar and scheduler.

You fax with it. Smith Corona CoronaFax™. A complete line of fully featured, affordable fax machines with flat paper output.

And, of course, there are Smith Corona's you still type with.

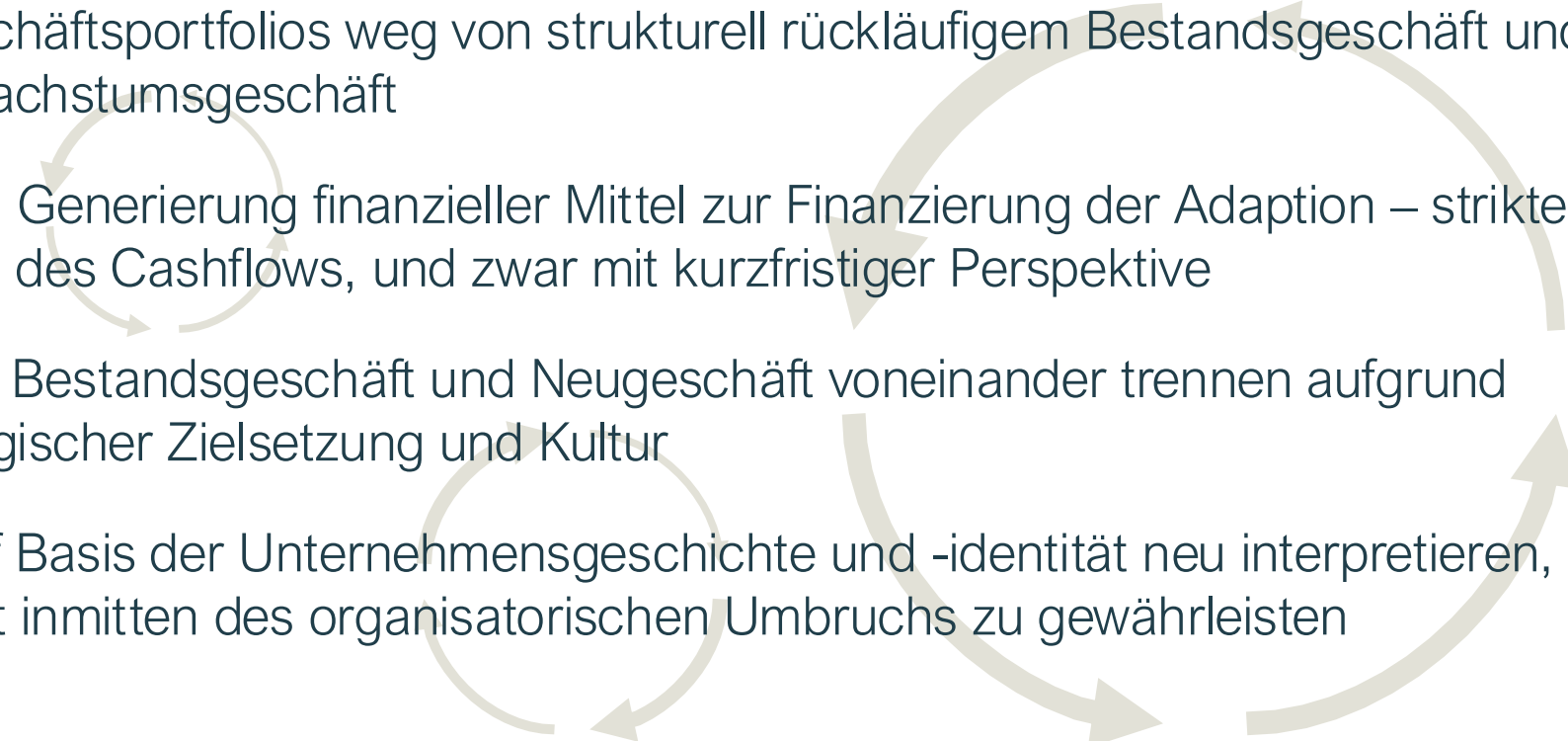
The home office market is exploding. With nearly 40 million home offices in operation, and more to come. At the New Smith Corona, we're poised to help you take advantage of this huge sales opportunity. By offering an entire range of smart, affordable, fully-featured home office products that are easy to use, even easier to sell. And, in case you're wondering, we still make typewriters.

SMITH CORONA

- Im radikalen Wandel kann das Leveraging vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten für neue Produkte und Dienstleistungen ein vielversprechender strategischer Weg sein
- Smith Corona identifizierte (fälschlicherweise) die eigene Marke als eine wertvolle Ressource für den Markt für kleine Büros/Heimbüros
- Daher erschloss das Unternehmen mit seiner Marke neue Produktkategorien wie Faxgeräte, Drucker, Büromöbel und sogar PCs
- Alle neuen Produkte wurden von Drittanbietern (z. B. Acer) unter der Marke Smith Corona hergestellt
- Diese Strategie hat sich am Markt nie durchgesetzt; im besten Jahr trug es nur 11,8 % zum Gesamtumsatz bei (mangelnde „Fungibilität“)
- Andere Fähigkeiten wie mechanische Montage oder elektronische Kompetenzen wurden nie berücksichtigt
- Verständnis des Werts vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten für neue Anwendungen ist eine wichtige Fähigkeit

Transforming

Ausrichten und Rekonfigurieren des Unternehmens an die neuen Realitäten

- Umschichtung des Geschäftsportfolios weg von strukturell rückläufigem Bestandsgeschäft und hin zu entstehendem Wachstumsgeschäft
 - Rolle Bestandsgeschäft: Generierung finanzieller Mittel zur Finanzierung der Adaption – strikter Auftrag zur Optimierung des Cashflows, und zwar mit kurzfristiger Perspektive
 - Organisatorisch werden Bestandsgeschäft und Neugeschäft voneinander trennen aufgrund unterschiedlicher strategischer Zielsetzung und Kultur
 - Unternehmenskultur auf Basis der Unternehmensgeschichte und -identität neu interpretieren, um Stabilität und Kontinuität inmitten des organisatorischen Umbruchs zu gewährleisten
- 

Separierung des Geschäfts

Bestandsgeschäft und neues Geschäft werden separat mit unterschiedlicher Zielsetzung geführt

	Bestandsgeschäft	Neues Geschäft	
Geschäfts- umfeld	Reife Märkte mit stetig verlaufender Abschmelzrate	Entstehende Märkte mit schwankendem Wachstumsverlauf	▪ Bestandsgeschäft und neues Geschäft organisatorisch zusammen zu legen, würde beide kaputt machen ▪ Beide Typen von Geschäft funktionieren komplett anders und müssen daher organisatorisch separat geführt werden
Zielsetzung	<i>Exploitation</i> – Abschöpfung der heutigen Potenziale	<i>Exploration</i> – Erschließung der künftigen Potenziale	
Arbeits- fokus	Effizienz, Produktivität, Synergien, Sicherheit, Varianzreduktion, Kontrolle	Innovation, Suche, Entdeckung, Erkenntnisgewinn, Autonomie	
Personen, Struktur & Kultur	▪ Tiefe Expertise & Erfahrung ▪ Klare Strukturen & Prozesse ▪ Disziplin, Einhalten von Zusagen, kurzfristige Resultate	▪ Kreative Köpfe ▪ Lose Strukturen & Prozesse ▪ Visionen, Kreativität, Ideen, Flexibilität, langfristige Resultate	

Profitabilisierung des Bestandsgeschäfts

Aufgabe des Bestandsgeschäfts ist, erhöhte Cashflows zur Finanzierung der Adaption zu generieren



12.09.2001

80 Pfennig (€ 0.41)

+ 241%

+5.5% CAGR

Reguläre Inflation:

+56%

+1.9% CAGR



29.08.2025

€ 1.40

- In der Adaption wird das Bestandsgeschäft einem strikten Auftrag zur Generierung von Cashflows unterworfen
- Die Cashflows werden unermüdlich optimiert – auch auf Kosten der Schädigung des Bestandsgeschäfts, dessen Lebensfähigkeit ohnehin bald erlischt
- Eine Möglichkeit, den Cashflow unter einer solchen Prognose zu optimieren, besteht darin, die Preise deutlich über die reguläre Inflation anzuheben
- Verbleibende Kunden im Bestandsgeschäft neigen dazu, überproportionale Preiserhöhungen zu akzeptieren, beispielsweise aufgrund von Lock-in-Situationen oder Inertia

Gründer als Change Agent

Axel Springer brachte seinen Gründer in fiktionalen Videos wieder zum Leben



Imagevideo, das originelle Aussagen des Gründers mit der heutigen Unternehmensstrategie verbindet

<https://www.youtube.com/watch?v=H3Dah54rQpE>



Mockumentary, als ob die Firma im Silicon Valley von ihren Vorstandsmitgliedern gegründet worden wäre, die den Gründer bewunderten

<https://www.youtube.com/watch?v=RYS5Wkg9KDo>



Kurzfilm, der die fiktive Geschichte des Gründers erzählt, der auf die Erde zurückkehrt, um zu erfahren, was sich in seinem Unternehmen verändert hat

<https://www.youtube.com/watch?v=0KN9FvnQXZk>

- Paradoxerweise beruhigt ein Gefühl von Kontinuität und Stabilität Mitarbeiter und Stakeholder inmitten des radikalen Wandels
- Eine Möglichkeit, eine solche Sicherheit zu geben, besteht darin, die Gründerfigur als stabilen Ankerpunkt innerhalb der Adaptionsschritte einzusetzen
- Axel Springer wandte diese Methode an, indem es seinen Gründer Axel Cäsar Springer in kurzen Videos wieder zum Leben erweckte
- Beachten Sie, dass Axel Cäsar Springer 1985 verstarb, lange bevor das Internet zur größten disruptiven Kraft in der Medienbranche wurde

Fazit

Radikaler Wandel ist durch externe Kräfte bestimmt – man kann ihn nicht verhindern, sich jedoch anpassen

Typischerweise sterben die Unternehmen im Bestandsgeschäft aus – einigen wenigen gelingt jedoch die erfolgreiche Adaption

Adaption gelingt durch Sensing, Seizing und Transforming – sie dauert Jahre bis Jahrzehnte und kann nicht «mal schnell erledigt werden»

Wünschen Sie die Folien oder ein persönliches Gespräch?

Schreiben Sie mir eine E-Mail:
contact@leemann.ch

Appendix

Adaption!

Inhaltliche Basis für dieses Referat ist das Buch „Adaption!“ von Niklaus Leemann



Niklaus Leemann
Adaption!

Hanser Fachbuch
ISBN 978-3-446-47561-8

Überall im Buchhandel erhältlich – zum Beispiel bei Amazon:
<https://www.amazon.de/gp/product/3446475613>

Wie endeten die Geschichten?

Philip Morris International



- PMI floriert mit steigenden Umsätzen in einem insgesamt rückläufigen Markt
- Rauchfreie Produkte tragen 1/3 zum Gesamtumsatz bei, Tendenz steigend
- IQOS-Marke stieg in vielen Märkten auf Platz 2 nach Marlboro auf
- Rauchfreie Produkte erzielen eine um 10 Prozentpunkte höhere Bruttomarge als herkömmliche Produkte
- Weltweiter Marktanteil bei rauchfreien Produkten beträgt 75 %, verglichen mit 25 % bei herkömmlichen Zigaretten

Axel Springer



- Axel Springer konnte seinen Gesamtumsatz im gesamten Adaptionszeitraum von 2001 bis heute bei rund 3 Milliarden Euro halten
- Die Profitabilität stieg enorm, während die EBITDA-Marge um die Jahrhundertwende unter 10 % lag, liegt sie heute bei über 20 %
- Anteil der digitalen Umsätze an der Gesamtsumme stieg von anfangs fast Null auf heute 86 %
- Geografische Erweiterung von Deutschland nach Nordamerika

Smith Corona



- Umsatz sank von etwa \$400m Ende der 1980er Jahre auf \$44m im Jahr 1999
- Im Jahr 1995 meldete Smith Corona Insolvenz nach Chapter 11 an, es folgte Restrukturierung, allerdings wurde nie wieder ein Gewinn erzielt
- Im Jahr 2000 meldete das Unternehmen erneut Insolvenz an und seine Vermögenswerte wurden an Pubco, einen Hersteller von Etikettendruckern und Druckerzubehör, verkauft
- Heute ist Smith Corona eine Marke für diese Produktkategorien

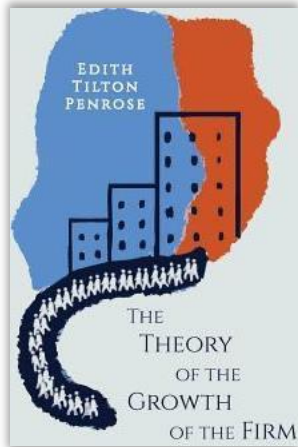
Radikaler Wandel

Strategie ist eine Frage des Kontexts – je nach Umfeld unterscheiden sich sinnvolle strategische Maßnahmen

	Radikaler Wandel	Inkrementelle Veränderungen	
Umfang & Konsequenz	Geschäftsgrundlage verändert sich fundamental – Existenz ist gefährdet	Probleme innerhalb der bestehenden Geschäftslogik – Performance ist gefährdet	Radikaler Wandel ist ein Phänomen, das in jeder Branche von Zeit zu Zeit auftritt
Orientierungspunkte	Schwache Signale, Trends, neue Player, Early Adopter, Studien, Prototypen, Experimente, Tests, Wissenschaft	Erfahrung und Expertise, erlerntes Wissen, bewährte Denkweisen, Branchenlogik, Controllingsysteme	Wenn es dazu kommt, sind umfassende strategische Maßnahmen erforderlich, um inmitten der externen Diskontinuitäten zu überleben – oder sogar zu prosperieren
Zeit-horizont	Jahre bis Jahrzehnte	Monate bis Jahre	Allerdings sind nicht alle externen Änderungen von dieser grundlegenden Natur – inkrementelle Änderungen sollten unterschiedlich behandelt werden
Handlungsbedarf	- Entwicklung reflektieren, Szenarien bilden und laufend anpassen - Opportunitäten identifizieren, ergreifen und nötigen Anpassungen vornehmen - Kultur und Organisation neu ausrichten	- Bekannte und erprobte Maßnahmen wiederholt anwenden - Kontrollieren und Gegensteuern	Daher muss man sich vor der Definition einer Unternehmensstrategie über deren strategischen Kontext im Klaren sein

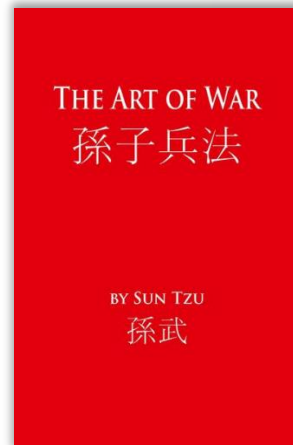
Quelle: Leemann, 2023

Book recommendations



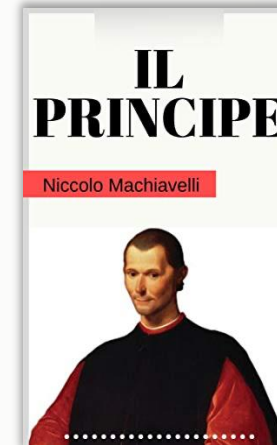
Edith T. Penrose
*The Theory of the
Growth of the Firm*

Understand the intellectual roots of the resource-based view and dynamic capabilities



Sun Tzu
The Art of War

Explore the martial origins of the strategic management discipline



Niccolo Machiavelli
*Il Principe
(The Prince)*

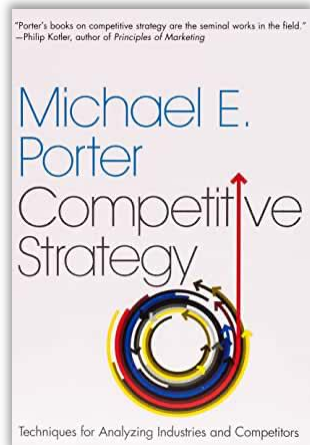
Commonly misunderstood, a key work on leadership and strategy



Niklaus Leemann
*Die 30 Erfolgsgeheimnisse
der Top Manager*

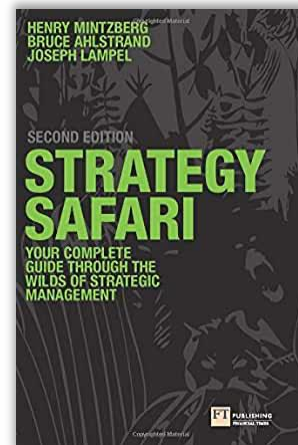
Acquire the skills and the behavior patterns of successful executives

Book recommendations



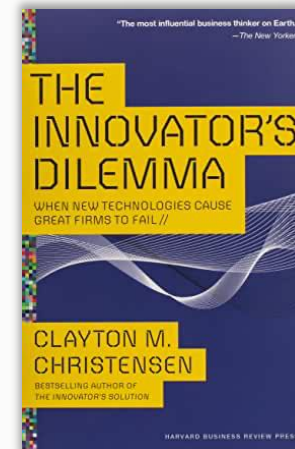
Michael E. Porter
Competitive Strategy

Key work and collection of the major concepts of the positioning school



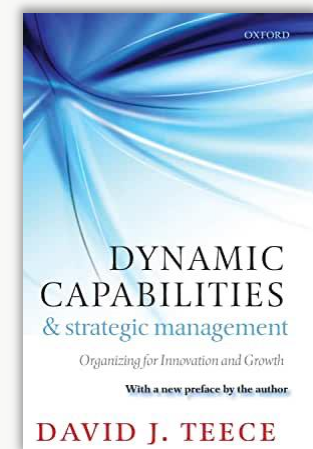
Henry Mintzberg et al.
Strategy Safari

Grasp the key ideas of the scattered and conflicting concepts of the strategy discipline



Clayton M. Christensen
The Innovator's Dilemma

Internalize this key concept for entrepreneurs, innovators, and tech managers



David J. Teece
Dynamic Capabilities

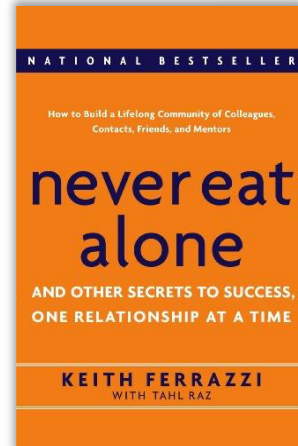
Tune in on the pioneer's synopsis on over two decades of research on dynamic capabilities

Book recommendations



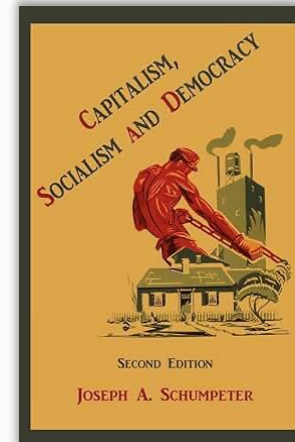
Niklaus Leemann
Adaption!

Familiarize yourself with the key methods and tools to thrive amid changing environments



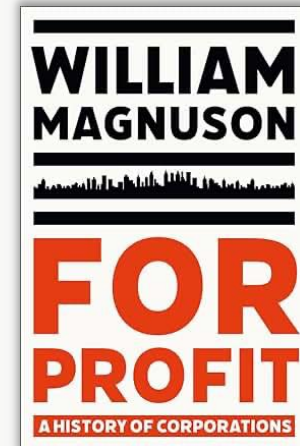
Keith Ferrazzi
Never Eat Alone

Learn how to network with key people to fill your strategy with life



Joseph A. Schumpeter
Capitalism, Socialism and Democracy

Sink in to the philosophical foundations of the dynamic capabilities framework



William Magnuson
For Profit

Explore the history of the corporation from the Romans to the Medici to today's tech giants

Rapidly changing environments long list I/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

Law firms



Standard contracts and increasingly complex legal texts are being created satisfactorily by artificial intelligence, radically changing the bread and butter business of traditional law firms.

Pharmacies



Comprehensive introduction of e-prescriptions allows national mail-order pharmacies to break through regional monopolies or oligopolies, thereby reducing market shares and opportunities for cross-selling.

Automotive supplier



Combustion engines will be replaced by electric drives in the coming years. An electric motor requires different and, above all, much fewer supplier parts than an internal combustion engine. On the one hand, automotive suppliers have to retool their technology and, on the other hand, prepare for lower business volumes and even more pressure on margins.

Rapidly changing environments long list II/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

Bank lending business



Internet platforms offer the brokerage of peer-to-peer loans. Debtors and creditors are brought together using an algorithm based on their respective credit preferences. This emerging market for alternative lending is endangering part of the traditional bank lending business.

Construction



Technological advances in prefabricated construction and modular construction are moving production from the construction site to the factory floor, radically changing the cost structure and the competitive environment.

Retail



The market entry of Amazon and other purely digital marketplaces is leading to a growing and sustained loss of market share for the established players in stationary retail.

Rapidly changing environments long list III/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

TV



The consumption of linear television (i.e. with fixed television programs) is declining and is increasingly focused on an older, declining target group. The market is rapidly shifting towards streaming services with on-demand offerings.

Hospitality



The market power of digital booking platforms leads to a one-sided dependence of independent accommodation facilities and thus to a loss of margins that threatens the existence of high brokerage fees.

Real estate agents



The application of various new technologies enables new players to achieve significant increases in efficiency in core processes. For example, virtual reality enables virtual apartment tours. Reduced prices force inefficient, established players out of the market.

Rapidly changing environments long list IV/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

Credit card companies



Classic business can be achieved through strong market positions with a profit margin of over 50%. However, new players are destroying this business model by optimizing process costs thanks to digitalization and foregoing part of the high margin for the benefit of customers.

MedTech



The new Medical Device Regulation (MDR) requires European manufacturers of medical devices to carry out complex testing and documentation activities that smaller players can hardly fulfill. This increases the pressure for consolidation in the industry.

Retail banking



Neobanks offer largely comparable services to classic retail banks, but do not have a branch network. Instead, all business is conducted via a mobile app. This results in massive cost advantages, which means lower fees than traditional banks can be offered.

Rapidly changing environments long list V/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

Freight forwarders



The business of organizing the transport of goods involves a lot of administrative effort. For established players, this is still largely done manually and with outdated software. Startups in the industry are increasingly gaining a strategic competitive advantage thanks to the digitalization of these processes.

Language schools / music schools



Multimedia digital learning offerings equalize learning success through personal instruction. There is also unlimited time flexibility and price advantages. This means that conventional schools are largely becoming obsolete.

Steel industry



Significantly stricter rules on CO2 emissions and pricing are forcing heavy industry, such as the production of steel, to radically convert their production facilities. At the same time, intense international price competition remains.

Rapidly changing environments long list VI/VI

Various industries are currently or potentially threatened by a rapidly changing environment

Taxi industry



Various ride hailing apps break through the hard-fought regulatory barriers to entry, optimizing trips, waiting times and customer benefits. This means they gain significant parts of the market.

News publishing



Traditional news is primarily consumed online. The consumption of print media has been declining for years and is focused on an older, dying target group. Newspaper and magazine publishers are struggling to transfer their strengths to the online world. Functioning business models for online media are only just beginning to emerge.

Defense industry



Amid geopolitical upheavals, the Western military industrial complex is put under a monumental stress test with volume requirements increasing many times over and new unconventional players entering the field.

Quellen I/II

- Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.S. (2002), "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11 No. 3, pp. 529-555.
- Cordon, C. and Wellian, E. (2020), "PMI: Disrupting the tobacco industry", *IMD – Institute for Management Development*, Case IMD-7-2180.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Danneels, E. (2011), "Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona", *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 1-31.
- Farber, V. and Olynec, N. (2020), "PMI's vision of a smoke-free future: Can a tobacco company be sustainable (abridged)", *IMD – Institute for Management Development*, Case IMD-7-2233.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013), "The St. Gallen business model navigator", *Working Paper, University of St. Gallen*.
- Leemann, N. (2023), *Adaption! – Wie sich etablierte Unternehmen an radikalen Wandel anpassen*, Hanser, München.
- Leemann, N. and Kanbach, D.K. (2022), "Toward a taxonomy of dynamic capabilities – a systematic literature review", *Management Research Review*, Vol. 45 No. 5, pp. 486-501.
- Leemann, N., Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2021). "Breaking the paradigm of sensing, seizing, and transforming – evidence from Axel Springer", *Journal of Business Strategies*, Vol. 38 No. 2, pp. 95-124.
- Osterwalder, A. et al. (2020), *The invincible company*, Wiley.
- Philip Morris International [PMI], (2022), "Investor Information May 2022", <https://philipmorrisinternational.gcs-web.com/static-files/6707983f-073a-4cec-8e3a-6d311767f692> [accessed August 2, 2022].

Quellen II/II

- Philip Morris International [PMI], (2023a), “2023 Second-Quarter Results”, <https://philipmorrisinternational.gcs-web.com/static-files/ad9af0a5-ff25-4a50-8aa8-02ac99a2469f> [accessed September 27, 2023].
- Philip Morris International [PMI], (2023b), “Our drive to unsmoked”, <https://www.pmi.com/media-center/news/our-drive-to-unsmoke> [accessed September 26, 2023].
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Brother Publishers, New York and London.
- Teece, D. J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 13, pp. 1319-1350.

Wirtschaftliche Prosperität ist die Basis für Stabilität und soziale Kohäsion. Unser Antrieb ist die nachhaltige Sicherung und der Ausbau der Prosperität unserer Klienten. Als Partner auf Augenhöhe begleiten wir sie langfristig in ihrer strategischen Entwicklung.

Leemann GmbH
Alleeweg 17
CH-4310 Rheinfelden
+41 61 833 17 00
www.leemann.ch

