

DAS DIGITAL TRANSFORMER'S DILEMMA

Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren
und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen



Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt

WILEY

DAS DIGITAL TRANSFORMER'S DILEMMA

Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und
gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen

Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter,
und Markus Schmidt

Aus dem Englischen von Marlies Ferber
und Andreas Schieberle

WILEY
WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2021 unter dem Titel *The Digital Transformer's Dilemma* bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Copyright © 2021 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher "John Wiley & Sons, Inc".

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

Bibliografische Information der Deutschen NationalbibliothekDie Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

© 2021 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Print ISBN: 978-3-527-51047-4

ePub ISBN: 978-3-527-83535-5

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers, Leipzig (in Anlehnung an die Covergestaltung des englischen Originals)

FÜR ALLE »DIGITAL TRANSFORMERS«

Inhalt

Cover

TITELBLATT

IMPRESSUM

VORWORT

EINFÜHRUNG

IHR UNTERNEHMEN MUSS SICH ZWEIFACH
TRANSFORMIEREN, UM ZU ÜBERLEBEN

SOFTWARE VERSCHLINGT DIE WELT - UND
UNTERNEHMEN WISSEN IMMER NOCH NICHT,
WIE SIE SICH ANPASSEN SOLLEN

DAS DILEMMA DER DIGITALEN TRANSFORMER:
DAS KERNGESCHÄFT DIGITALISIEREN UND
GLEICHZEITIG NEUE INNOVATIVE
GESCHÄFTSMODELLE AUFBAUEN

WAS ANDERE BÜCHER ÜBER DIGITALE
TRANSFORMATION IHNEN NICHT SAGEN

WARUM UND WIE WIR DIESES BUCH
GESCHRIEBEN HABEN

DIE PANDEMIETRIFFT DIE DIGITALE
TRANSFORMATION

ERFOLG IST NICHT GLEICH ERFOLG -
VERSCHIEDENE REGELN IN DER ALTEN UND
NEUEN WELT

ABFALL. MÜLL. MIST. SCHROTT. ALTSTOFFE.
BAUSCHUTT. RAMSCH.

ANMERKUNGEN

TEIL 1: WARUM SIE HANDELN MÜSSEN

KAPITEL 1: HANDLE ODER STIRB, ZIEMLICH BALD

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER FRAGE, WARUM SIE HANDELN MÜSSEN, DENEN SICH IHR UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

BEANTWORTEN SIE DAS »WARUM« FÜR IHR UNTERNEHMEN, BEVOR SIE ETWAS ANDERES TUN

BEIM TRANSFORMIEREN ZU SCHEITERN, IST IMMER NOCH DIE NORM - DOCH DAS MÜSSTE NICHT SO SEIN

UM DEN BANKROTT ZU VERMEIDEN, IST JETZT EIN DUALER GESCHÄFTSANSATZ ERFORDERLICH

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (DURCH BILDER)

ANMERKUNGEN

TEIL 2: WAS ZU TUN IST

KAPITEL 2: WIE SIE DAFÜR SORGEN, DASS IHRE UNTERSCHIEDLICHEN STRATEGIEN, GESCHÄFTSMODELLE UND DIGITALISIERUNGSINITIATIVEN AUFHÖREN, SICH GEGENSEITIG ZU BEKÄMPFEN, UND STATTDESSEN ZUSAMMENARBEITEN

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN BEI DER FRAGE, WAS ZU TUN IST, DENEN SICH IHR UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

ENTWERFEN SIE STRATEGIEN NICHT IN SILOS: SCHAFFEN SIE EINE

GANZHEITLICHE STRATEGIE, DIE BEIDE S-KURVEN UMFASST

Übergreifende Digitalstrategie

EINE SACHE, DIE UNTERNEHMEN BEIM ÜBERGANG VON DER STRATEGIE ZU STRATEGISCHEN INITIATIVEN GERN VERGESSEN

ERZIELEN SIE EINEN WETTBEWERBSVORTEIL DURCH GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON DRUCKMASCHINEN)

ANMERKUNGEN

TEIL 3: WIE ES UMGESETZT WIRD

KAPITEL 3: ORGANISATION: WIE SIE EINE FLEXIBLE ORGANISATION AUFBAUEN

ERKENNEN SIE DIE ORGANISATIONSBEZOGENEN HERAUSFORDERUNGEN, DENEN SICH IHR UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

WIR WERDEN AMBIDEX - WIE BITTE?

VERABSCHIEDEN SIE SICH VON DEM HEILIGEN GRAL DER INNOVATION UND FÖRDERN SIE DIVERSIFIZIERTE INNOVATIONSBEMÜHUNGEN

ERST ANKERN, DANN DIE SEGEL SETZEN - DENKEN SIE DARÜBER NACH, WO SIE IHRE DIGITALEN BEMÜHUNGEN HEUTE UND SPÄTER VERORTEN WOLLEN

KONTAKT ZU ANDEREN DIGITALEN
TRANSFORMATIONS-BOOTEN IN DER BUCHT
AUFNEHMEN

MANAGEN SIE ORGANISATIONSBEZOGENE
SPANNUNGEN ZWISCHEN DER 1. UND DER
2. S-KURVE

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON
ELEKTRIZITÄT)

ANMERKUNGEN

KAPITEL 4: TECHNOLOGIE: WIE SIE
TECHNOLOGIE ALS TREIBER FÜR DIE
TRANSFORMATION NUTZEN

ERKENNEN SIE DIE TECHNOLOGISCHEN
HERAUSFORDERUNGEN, DENEN SICH IHR
UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

SCHAUEN SIE ÜBER DIE HYPES HINAUS
UND VERSTEHEN SIE, WAS TECHNOLOGIE
WIRKLICH BEDEUTET

IT IST NICHT GLEICH TECHNOLOGIE

MANAGEN SIE TECHNOLOGISCHE
SPANNUNGEN ZWISCHEN 1. UND 2. S-
KURVE

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON
INDONESIEN)

ANMERKUNGEN

KAPITEL 5: PROZESSE: WIE SIE DAS GANZE
UMSETZEN

ERKENNEN SIE DIE PROZESSUALEN
HERAUSFORDERUNGEN, DENEN SICH IHR
UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

PACKEN SIE BEIM START IHRER DIGITALEN
TRANSFORMATION MIT AN

PACKEN SIE AUCH BEI DER STEUERUNG
DER GESAMTEN DIGITALEN
TRANSFORMATION MIT AN

MANAGEN SIE DIE SPANNUNGEN
ZWISCHEN DEN PROZESSEN DER 1. UND 2.
S-KURVE

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON
BENELUX).

ANMERKUNGEN

KAPITEL 6: FÜHRUNGSKRÄFTE: WONACH
SUCHEN UND WIE FINDEN

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN
RUND UM FÜHRUNGSKRÄFTE, DENEN SICH
IHR UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

MIT DEN RICHTIGEN FÜHRUNGSKRÄF-TEN
STEHT UND FÄLLT IHRE DIGITALE
TRANSFORMATION

LERNEN SIE IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE
GENAUESTENS KENNEN

AUF DER SUCHE NACH DEN
GEWÜNSCHTEN EIGENSCHAFTEN IHRER
FÜHRUNGSKRÄFTE

DIE GEWÜNSCHTEN FÜHRUNGSKRÄFTE
FÜR IHRE DIGITALE TRANSFORMATION
BESCHAFFEN

MANAGEN SIE DIE SPANNUNGEN
ZWISCHEN DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN DER 1.
UND 2. S-KURVE

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON
AUTOREIFEN)

ANMERKUNGEN

KAPITEL 7: MITARBEITER: WIE SIE TALENTE
SUCHEN UND DAS PERSONAL DER ZUKUNFT
AUFBAUEN

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN
RUND UM MITARBEITER, DENEN SICH IHR
UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

IHRE DIGITALE TRANSFORMATION STEHT
UND FÄLLT AUCH MIT DEN MITARBEITERN

LERNEN SIE IHRE MITARBEITER
GENAUESTENS KENNEN

AUF DER SUCHE NACH DEN
GEWÜNSCHTEN EIGENSCHAFTEN IHRER
MITARBEITER

DIE GEWÜNSCHTEN MITARBEITER FÜR
IHRE DIGITALE TRANSFORMATION
BESCHAFFEN

SPANNUNGEN ZWISCHEN MITARBEITERN
DER 1. UND 2. S-KURVE MANAGEN

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON
KLEIDUNG)

ANMERKUNGEN

KAPITEL 8: KULTUR: WIE SIE DAS
UNTERNEHMEN WACHRÜTTELN UND DIE
MITARBEITER DAZU BRINGEN, AN EINEM
STRANG ZU ZIEHEN

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN
RUND UM KULTUR, DENEN SICH IHR
UNTERNEHMEN STELLEN MUSS

VERGESSEN SIE DIE VORURTEILE UND
ERKENNEN SIE, WAS KULTUR WIRKLICH
BEDEUTET

VERÄNDERN SIE ÜBERZEUGUNGEN, INDEM
SIE AUF EIN NEUES MINDSET HINARBEITEN
- TEIL I DER KULTUR-GLEICHUNG

VERÄNDERN SIE VERHALTENSWEISEN,
INDEM SIE STRUKTUR UND ARBEITSWEISE
VER-ÄNDERN - TEIL II DER KULTUR-
GLEICHUNG

MANAGEN SIE DIE SPANNUNGEN
ZWISCHEN DER KULTUR DER 1. UND 2. S-
KURVE

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (VON DER
POST)

ANMERKUNGEN

TEIL 4: WO SIE ERGEBNISSE SEHEN

KAPITEL 9: SIE MACHEN DAS JA NICHT NUR
ZUM SPASS, SONDERN UM ERGEBNISSE ZU
ERZIELEN

ERKENNEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN
BEI DER FRAGE, WO SIE ERGEBNISSE
SEHEN, DENEN SICH IHR UNTERNEHMEN
STELLEN MUSS

GEHEN SIE VON LANGEN LISTEN MIT KPIs
ZUR STRATEGISCHEN FORMULIERUNG
IHRER KPIs ÜBER

ZIELVORGABEN UND BUSINESS CASES SIND
TOT ... HOCH LEBEN ZIELVORGABENUND
BUSINESS CASES!

SCHEITERN, WIEDER SCHEITERN, BESSER
SCHEITERN

TRANSPARENZ GEHT ÜBER STILLE POST

VERMEIDEN SIE SCHULDZUWEISUNGEN,
ABER ZIEHEN SIE IHRE MITARBEITER
DURCHAUS ZUR VERANTWORTUNG

VORSICHT, BUMERANG!

LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL
DER DINOSAURIER ENTGEHEN

LASSEN SIE SICH INSPIRIREN (VON
BANKEN)

ANMERKUNGEN

CONCLUSIO

ERFINDEN SIE IHR UNTERNEHMEN NEU,
INDEM SIE DIE EINZELTEILE
ZUSAMMENSETZEN

ANMERKUNG

ARBEITSMATERIALIEN

DANKSAGUNG

DIE AUTOREN

STIMMEN ZUM BUCH

STICHWORTVERZEICHNIS

END USER LICENSE AGREEMENT

Illustrationsverzeichnis

Einführung

[Abbildung 0.1 Dinosaurier-Unternehmen werden nicht überleben](#)

[Abbildung 0.2 Die zwei S-Kurven](#)

[Abbildung 0.3 Das Digital Transformer's Dilemma](#)

Kapitel 1

[Abbildung 1.1 Key Visual mit Fokus auf dem Warum](#)

[Abbildung 1.2 Ungleichgewicht zwischen 1. und 2. S-Kurve](#)

Kapitel 2

[Abbildung 2.1 Key Visual mit Fokus auf dem Was](#)

[Abbildung 2.2 Geschäftsmodell-Technologie-Matrix](#)

[Abbildung 2.3 Der Business Model Navigator](#)

Kapitel 3

[Abbildung 3.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Organisation](#)

[Abbildung 3.2 Frachtschiff versus Drohne](#)

[Abbildung 3.3 Matrix zum Ursprung des digitalen Impetus](#)

[Abbildung 3.4 Verbreitete organisatorische Archetypen](#)

[Abbildung 3.5 Basismodell \(A\)](#)

[Abbildung 3.6 Eigenständiger digitaler Geschäftsbereich \(B\)](#)

[Abbildung 3.7 Digitales Competence Center \(C\)](#)

[Abbildung 3.8 Digitales Support Center \(D\)](#)

[Abbildung 3.9 Digital als die neue Realität \(E\)](#)

Kapitel 4

[Abbildung 4.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Technologie](#)

[Abbildung 4.2 Technologie-Schlagworte](#)

[Abbildung 4.3 Anwendungs-, Plattform- und Hardware-Ebene in einer IoT-Plattf...](#)

[Abbildung 4.4 Etablierte Unternehmen im Vergleich zu Digital Natives](#)

[Abbildung 4.5 IT-Architektur](#)

Kapitel 5

[Abbildung 5.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Prozesse](#)

[Abbildung 5.2 Innovation Funnel \(Innovationstrichter\)](#)

[Abbildung 5.3 Phasen: Ideenfindung, Inkubation, Kommerzialisierung](#)

[Abbildung 5.4 Stage-Gate-Verfahren](#)

Kapitel 6

[Abbildung 6.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Führungskräfte](#)

[Abbildung 6.2 Typen von Führungskräften](#)

[Abbildung 6.3 Die Geschäfte führen, andere Menschen führen, sich selbst führ...](#)

[Abbildung 6.4 Quellen für Führungskräfte bei einer digitalen Transformation...](#)

Kapitel 7

[Abbildung 7.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Mitarbeiter](#)

[Abbildung 7.2 Typen von Mitarbeitern](#)

[Abbildung 7.3 Beschaffung von Mitarbeitern für die digitale Transformation](#)

[Abbildung 7.4 Fortbilden](#)

[Abbildung 7.5 Rekrutieren](#)

[Abbildung 7.6 Ausleihen](#)

[Abbildung 7.7 Umbauen](#)

[Abbildung 7.8 Abbauen](#)

Kapitel 8

[Abbildung 8.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wie/Kultur](#)

[Abbildung 8.2 Kultur höherer und niedrigerer Ordnung](#)

[Abbildung 8.3 Überzeugungen verändern - hin zu einem neuen Mindset](#)

[Abbildung 8.4 Veränderung von Verhaltensweisen - Strukturen und Arbeitsweise...](#)

Kapitel 9

[Abbildung 9.1 Key Visual mit Fokus auf dem Wo](#)

[Abbildung 9.2 Drei Horizonte](#)

[Abbildung 9.3 To-do-Liste für KPIs](#)

[Abbildung 9.4 KPI-Spickzettel](#)

Teil 3

[Abbildung 3.0 Key Visual mit Fokus auf dem Wie](#)

Arbeitsmaterialien

[Abbildung 10.1 Tool zur Frage »Warum?«Quelle: S-Kurve in Anlehnung an Gabriele...](#)

[Abbildung 10.2 Tool zur Frage »Was?«Quelle: Komponenten der Geschäftsmodelle...](#)

[Abbildung 10.3 Tool zur Frage »Wie?«](#)

[Abbildung 10.4 Dimensionen der Frage »Wie?«](#)

[Abbildung 10.5 Tool zur Frage »Wo?«Quelle: S-Kurve in Anlehnung an Gabriel T...](#)

Einführung

Die Digitalisierung Ihres Kerngeschäfts ist notwendig, die Zukunft Ihres Unternehmens liegt in neuen, disruptiven Geschäftsmodellen

IHR UNTERNEHMEN MUSS SICH ZWEIFACH TRANSFORMIEREN, UM ZU ÜBERLEBEN

Dieses Buch beginnt mit einer schlechten Nachricht (die Sie schon kennen) und einer guten Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass Ihr bisheriges Geschäft einem Dinosaurier ähnelt. Es ist vom selben Schicksal bedroht – dem Aussterben. Neue Start-ups, mächtige Tech-Unternehmen und andere »Game Changer« bedrohen die Existenz jedes erfolgreichen Unternehmens (siehe [Abbildung 0.1](#)). Die gute Nachricht ist, dass Unternehmen (im Gegensatz zu Dinosauriern) sich auf drastische Veränderungen einstellen können. Dieses Buch soll Unternehmen dabei helfen, mit dieser Bedrohung fertig zu werden, indem es ihnen den Weg zur Transformation weist.

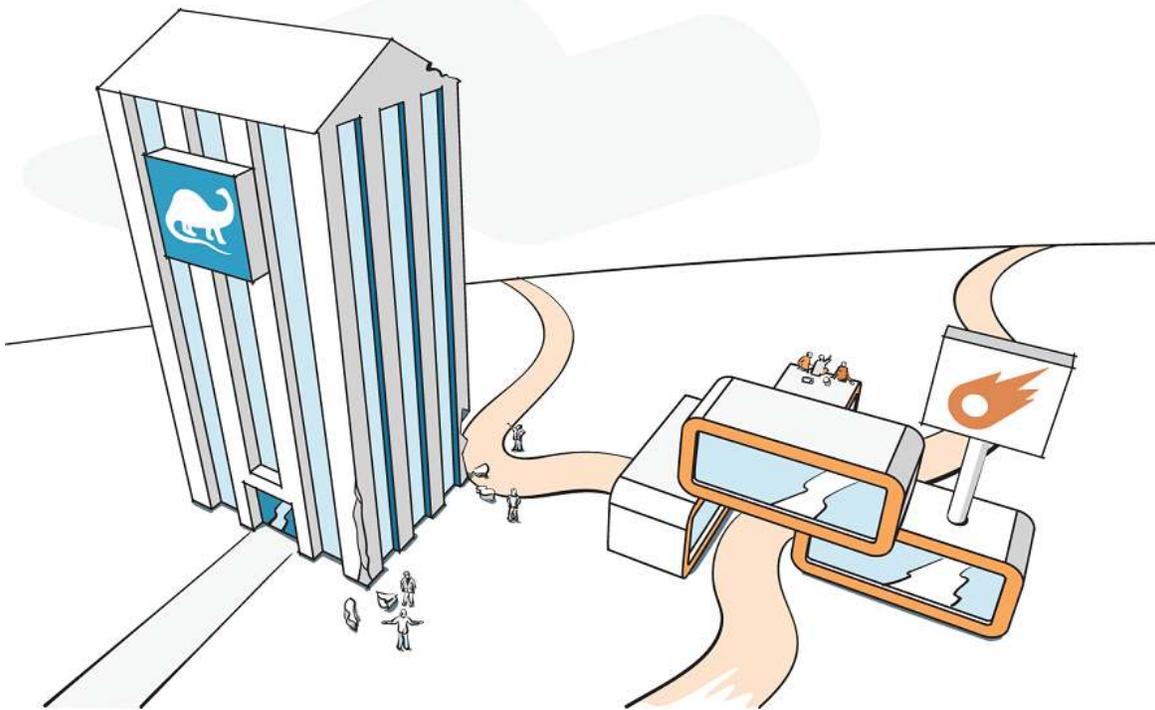


Abbildung 0.1 Dinosaurier-Unternehmen werden nicht überleben

Die Quintessenz ist, Sie müssen sich tatsächlich zweimal transformieren: Etablierte Unternehmen müssen ihr traditionelles Kerngeschäft transformieren, während sie parallel neue, disruptive (digitale) Geschäftsmodelle aufbauen. Das gilt für alle Unternehmen. Ungeachtet ihrer Industrie, Geografie oder Größe werden Unternehmen eine Balance zwischen zwei sehr verschiedenen Welten erreichen müssen. Große, bekannte Unternehmen - wie Michelin, Volkswagen, AB inBev, Nestlé, Novartis und BNP Paribas - sind genauso betroffen wie kleinere Hidden Champions - wie der in Ohio ansässige Hersteller von Präzisionsinstrumenten Mettler-Toledo, der in der Schweiz beheimatete Tech-Mischkonzern Bühler oder BTPN aus Indonesien. Wir haben Interviews mit all diesen und vielen weiteren Unternehmen geführt und dabei herausgefunden, dass es keinen sicheren Hafen für irgendeine Art von Unternehmen gibt. Tut uns leid.

Aber warum ist das so? Im Wesentlichen ist es falsch, bei digitalen Transformationen auf der Basis von Unternehmensgröße oder Geografie zu unterscheiden. Je nach Industrie kann jedoch im Hinblick auf den unterschiedlichen Reifegrad und den daraus resultierenden Unterschieden in der Notwendigkeit zur Transformation differenziert werden. Der relevanteste Unterscheidungsfaktor ist aber das Alter der betroffenen Organisation. Man könnte daher auch von einem Wettbewerb »Start-ups gegen etablierte Unternehmen« sprechen. Start-ups können leichter als lang bestehende Unternehmen disruptive Neuerungen einführen, weil sie nicht durch die bestehende (Infra-)Struktur oder ein althergebrachtes Mindset beeinträchtigt sind. Etablierte Unternehmen auf der anderen Seite können nicht so schnell reagieren, weil die organisatorischen Realitäten, denen sie sich gegenübersehen, viel komplexer und schwieriger zu überwinden sind. In der alten Welt erfolgreich zu sein und dies zugleich auch in der neuen Welt zu schaffen ist für sie eine Herausforderung, die – bislang – noch kein holistisch ausgerichtetes Unternehmensberatungs-Modell erfasst. Wir versuchen, das Problem mit diesem Buch anzupacken.

Die gute Nachricht ist, dass die digitale Weltordnung, der Unternehmen tapfer ins Auge sehen müssen, nicht so dystopisch ist, wie man denken könnte. Im Gegenteil – sie trägt ein großartiges Potenzial in sich, das Unternehmen anzapfen können, wenn sie sich disruptiven Innovationen öffnen. Diese können etwa auf Geschäftsmodellinnovationen, einhergehend mit oder basierend auf der Nutzung von künstlicher Intelligenz, plattformbasierten Modellen oder digitalen Customer Journeys basieren. Wir gehen jedoch über den Schlagwort-Hype hinaus, um zu illustrieren, wie Unternehmen die Herausforderung meistern können, ein radikal neues

Geschäft aufzubauen, das auf fundamental anderen Erfolgsfaktoren beruht als das bestehende Kerngeschäft.

Eifrige Leser von Management-Literatur werden wissen, dass es bereits einige Bücher und Konzepte gibt, die sich mit der Notwendigkeit disruptiver Neuerungen beschäftigen. Da ist etwa das Buch *Der Blaue Ozean als Strategie*, das sich damit auseinandersetzt, wie Unternehmen neue Nachfrage in zuvor unerschlossenen Markträumen schaffen können, statt in einem harten Wettbewerb um ein schrumpfendes Segment zu kämpfen. Oder man denke an das Konzept der *Three Horizons*, welches Innovation als etwas, das in drei Zeithorizonten auftritt, zeigt, wobei diese Zeithorizonte allmählich kürzer werden und so bürokratische Unternehmen benachteiligen und flinke Angreifer, die rasch handeln können, begünstigen. Doch eines fehlt bislang: ein konkreter Leitfaden für die verschiedenen Erfolgsfaktoren im Kerngeschäft und ein Vergleich zu den Erfolgsfaktoren im neuen, disruptiven Geschäft. Ein Buch, das erklärt, wie man die Implementierung einer solchen Transformation angeht und die Spannungen, die mit der künftigen Koexistenz dieser beiden Welten einhergehen, am besten managt. Diese Lücke wollen wir schließen – dieses Buch führt alle, die mit digitaler Transformation beschäftigt sind, aus allen Arten von Unternehmen und durch alle Funktionen und über alle Management-Ebenen hinweg, durch die Implementierung einer ganzheitlich ausgerichteten, dualen digitalen Transformation.

**SOFTWARE VERSCHLINGT DIE WELT -
UND UNTERNEHMEN WISSEN IMMER
NOCH NICHT, WIE SIE SICH ANPASSEN
SOLLEN**

Digitalisierung ist kompliziert, aufregend und risikoreich. Die Möglichkeit selbstfahrender Fahrzeuge hat in der Automobilindustrie zu einem radikalen Umdenken und dem Auftauchen neuer Wettbewerber geführt (zum Beispiel große Tech-Unternehmen). Heute schon kann man einen Arzttermin über das Telefon vereinbaren, während man in der U-Bahn zur Arbeit fährt. Und schätzen wir nicht alle die Möglichkeit, online nach Immobilienangeboten zu schauen, anstatt zu Dutzenden von Objekten fahren zu müssen? Allerdings birgt die Digitalisierung auch Risiken für Unternehmen. Neben dem vielbeachteten Scheitern von Nokia¹ und Kodak² erinnern Sie sich vielleicht an die Halbierung der Digitaleinheit bei Nike, an Lego, das seinem virtuellen Bauprogramm »Digital Designer« die Finanzierung entzog, und an P&G, das sein ehrgeiziges Ziel, das »digitalste Unternehmen des Planeten«³ zu werden, nicht erreichte. Auf jeden Fall werden Sie sich sicherlich gefragt haben, wie durch die Digitalisierung Ihr Job beeinflusst wird – besonders vor dem Hintergrund, dass 60 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse zu mindestens 30 Prozent aus Tätigkeiten bestehen, die »wegautomatisiert« werden könnten, und weil als Ergebnis von Automatisierung und Digitalisierung maßgeblich veränderte Fähigkeiten erwartet werden⁴. Unter diesem Gesichtspunkt ist es nur zu verständlich, dass Individuen und manchmal ganze Beschäftigungsgruppen die Digitalisierung fürchten.

Digitalisierung beeinflusst, wie wir leben, arbeiten, kommunizieren und wie wir Produkte und Dienstleistungen konsumieren. Sie hat gewaltige Auswirkungen darauf, wie Unternehmen operieren – weil bestehende Regeln und bis dahin geltende Erfolgsmethoden sich nun schneller ändern als je zuvor.⁵ Bestehende Unternehmen sind durch aufkommende Start-ups und Tech-Player bedroht, während die traditionellen Grenzen zwischen den Industrien

verschwimmen. (Man denke an Google und dessen Einstieg in den Bereich des Gesundheitswesens und der Biowissenschaften, als es sich an Themen wie Krebserkennung und Diabetes-Diagnose wagte.) Digitalisierung bringt auch Herausforderungen wie zunehmende Konkurrenz aus China mit sich (die mögliche Expansion von Alibaba in Nordamerika und Europa), drastische Verlagerungen der Kundenpräferenzen (Verlagerung vom Fernsehen auf Streaming-Dienste) und neue digitale Phänomene wie Ökosysteme und Plattformen (fällt Ihnen ein Betriebssystem für Mobiltelefone ein, das nicht gleichzeitig eine Plattform für Tausende von unabhängigen Software-Entwicklern ist?).

All diese Trends haben in den letzten Jahren an Geschwindigkeit gewonnen. Trotzdem haben wir festgestellt, dass überraschend wenige etablierte Unternehmen eine klare Vorstellung davon haben, wie sie durch den Wandel navigieren sollen, den die Digitalisierung mit sich bringt. Sie alle werden jedoch, wenn sie auch in Zukunft Erfolg haben wollen, ihren Ansatz radikal überdenken müssen. Die schlechte Nachricht: Ein wenig »digitalen Glitter« über das Kerngeschäft etablierter Unternehmen zu streuen, wird nicht ausreichen. Stattdessen ist eine generelle Neuausrichtung nötig – eine *digitale Transformation*.

Es mag furchterregend klingen, doch tatsächlich ist eine Transformation dieses Ausmaßes nichts Neues. Denken wir an die fundamentalen Umbrüche in der Arbeitswelt, die mit der industriellen Revolution im 18. Jahrhundert einhergingen. Die Digitalisierung der Wirtschaftswelt wird ähnlich weitreichende Auswirkungen haben. Transformationen passieren ständig, in allen Unternehmen. Aber das Tempo und die Auswirkungen der digitalen Transformation sind beispiellos und werden deshalb

tiefgreifende Veränderungen in unserer Wirtschaft und Gesellschaft antreiben.

Von einer grundlegenden ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Perspektive aus betrachtet erwächst die Schönheit und Macht der Digitalisierung aus der Tatsache, dass jedes digitale Abbild perfekt repliziert und an eine praktisch unbegrenzte Anzahl an Kunden übermittelt werden kann - und das beinahe ohne jegliche variablen Kosten.⁶ Man lasse sich das auf der Zunge zergehen: beinahe ohne variable Kosten. Diese grundlegende Tatsache bedeutet, dass wenn eine digitale Technologie eine analoge ersetzt, die damit einhergehende Veränderung umfassend sein wird, gelinde gesagt, und sich somit fundamental auf die von dieser Technologie betroffenen Unternehmen und Industrien auswirken wird. Die Unternehmen, welche daraus den größten Gewinn ziehen können, sind die reinen Digital Natives. Für sie fällt jegliche Größenbegrenzung weg, während die Kosten im Zusammenhang mit der Skalierung des Geschäfts überschaubar sind. Währenddessen sind etablierte Unternehmen weiter an eine Reihe von Einschränkungen gebunden, die in der nicht-digitalen Ausrichtung ihres Kerngeschäfts wurzeln. Nichtsdestotrotz können auch etablierte Unternehmen die Vorteile der Digitalisierung für sich nutzen.

Diese fundamentale Veränderung in der Wirtschaftswelt, die durch die Digitalisierung ausgelöst wurde, lässt eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten entstehen, von denen Unternehmen profitieren können. Und im Grunde ist es genau dieser disruptive Charakter, der die digitale Transformation strukturell von typischen »Wald-und-Wiesen-Transformationen« unterscheidet, wie zum Beispiel Transformationen zur Kostensenkung, die gleichermaßen für Manager und Angestellte längst zum Alltagsgeschäft gehören.

Mit anderen Worten: Eine echte digitale Transformation ist nicht einfach der Einsatz von Informationstechnologie, um die traditionellen Geschäftsmodelle zu unterstützen. Stattdessen ist eine duale Transformation notwendig: Es muss sorgfältig darüber nachgedacht werden, a) wie der traditionelle Kern des Unternehmens von Digitalisierung profitieren kann und wie man gleichzeitig b) neue (digitale) Wege erkunden und nutzen kann, um neue Nutzenversprechen für die Kunden zu erschaffen. Dazu gehört eine fundamentale Neuausrichtung des gesamten Unternehmens, das nach der digitalen Transformation einem dualen Geschäftsansatz folgen muss.

Historisch hatte die Digitalisierung einen wichtigen, doch etwas gezügelten Einfluss auf Unternehmen, weil sie beinahe als eine Art »Schönfärberei« eingeführt wurde, mit deren Hilfe Arbeitsprozesse zwar teilweise digitalisiert, aber nicht grundlegend verändert wurden. Die meisten Unternehmen überdachten ihr Geschäftsmodell nicht grundsätzlich. Im Gegensatz dazu hat ein Unternehmen, dessen Geschäft vollends auf digitale Produkte und Services ausgerichtet ist, vollkommen verschiedene Prozesse und Strukturen. Während Ersteres – die Digitalisierung des Kerngeschäfts – wichtig für jede digitale Transformation ist, liegt die Zukunft in Letzterem – dem digitalen Geschäft. Zum Beispiel denke man an den extremen Fall von reinen Online-Akteuren, die einzig im digitalen Raum operieren: Es ist keine menschliche Einbindung erforderlich, wenn ein Preis bei Amazon verändert wird. Ähnlich bei Facebook, wo es keine Überprüfung durch Menschen gibt, ob ein neuer User beitreten darf. In der Folge gibt es keinen organisatorischen Flaschenhals und nahezu kein Limit in Hinblick auf die Skalierbarkeit dieser Unternehmen. Auch wenn wir uns in diesem Buch nicht auf die Digital Natives und Start-ups fokussieren, halten deren Geschäftsmodell

und Strategie doch Lehrreiches für etablierte Unternehmen bereit, insbesondere dafür, wie sie den Aufbau des eigenen digitalen Geschäfts planen und sich damit auf unbekanntes Terrain wagen können.

DAS DILEMMA DER DIGITALEN TRANSFORMER: DAS KERNGESCHÄFT DIGITALISIEREN UND GLEICHZEITIG NEUE INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE AUFBAUEN

Als aufmerksamer Leser, der Sie sind, werden Sie jetzt sicher feststellen: Nichts davon erklärt irgendetwas über das Dilemma der digitalen Transformer. Stimmt, das Dilemma taucht erst auf, sobald Unternehmen verstanden haben, dass es nötig ist, gleichzeitig auf zwei Geschäftsfeldern aktiv zu werden. Sobald Sie sich auf die Reise der digitalen Transformation begeben haben, stehen Sie vor folgendem Dilemma: Wie können Sie Ihre Profitabilität in Ihrem etablierten Kerngeschäft beibehalten (das wir als 1. S-Kurve bezeichnen) und gleichzeitig das volle Potenzial in einem radikal neuen, disruptiven (digitalen) Geschäft ausschöpfen (das wir als 2. S-Kurve bezeichnen)? In anderen Worten, wie können die Digitalisierung der 1. S-Kurve und die Entwicklung der innovativen, digitalen 2. S-Kurve am besten unter einen Hut gebracht und dabei eine ausreichende Verbindung zwischen beiden Kurven sichergestellt werden? Noch einfacher ausgedrückt: Wie können Unternehmen ihren Kern digitalisieren und gleichzeitig ihre Zukunft neu erfinden (nicht nur auf der höchsten Strategie-Ebene, sondern auch auf der operativen Ebene)? Dies ist im Wesentlichen das *Digital Transformer's Dilemma* (siehe [Abbildung 0.2](#)).

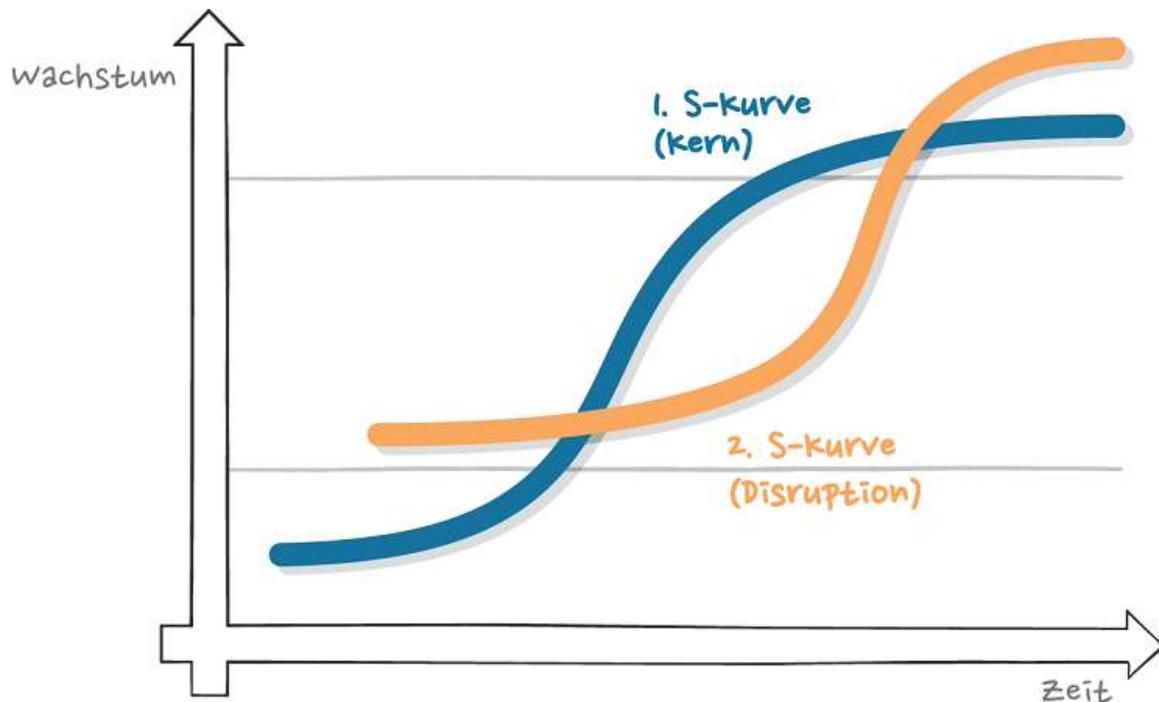


Abbildung 0.2 Die zwei S-Kurven

Quelle: Angelehnt an Gabriel Tarde: The Laws of Imitation. New York, Henry Holt and Company, 1903.

Die Wahrheit ist, dass Unternehmen oft um eine Balance zwischen den Anstrengungen der 1. und 2. S-Kurve kämpfen, was oft zu Animositäten zwischen beiden führt. Denken Sie daran: Die 1. S-Kurve wird weiterhin den größten Teil der Umsätze einbringen und nun auch die 2. S-Kurve mitfinanzieren müssen, da diese erst viel später die Gewinnschwelle erreichen wird. (Es ist eine Art Geschwisterrivalität, wobei der 1. S-Kurve tendenziell die Rolle des hässlichen Stiefkindes zufällt.) Wie auch immer, die 2. S-Kurve wird sowohl für die Außenwelt als auch intern als Merkmal und Prachtexemplar von visionärer Innovation vermarktet. Kein Wunder, dass die 1. S-Kurve sich nicht genügend wertgeschätzt und ungerecht behandelt fühlt. Es ist außerdem kein Wunder, dass sich die 2. S-Kurve womöglich überlegen fühlt (vielen Geschwistern würde es vermutlich ähnlich gehen). Mit den Spannungen zwischen den Geschwistern ... ähm ... S-Kurven

umzugehen, ist unabdingbar für die digitale Transformation als Ganzes. Der Schlüssel, das zu erreichen, liegt für Management und Personal in der Verinnerlichung des Gedankens, dass sich die Erfolgsfaktoren beider S-Kurven signifikant unterscheiden und dass nur durch ein gut abgestimmtes Zusammenspiel zwischen den beiden das maximale Potenzial der digitalen Transformation verwirklicht werden kann.

Wenn Ihnen der Titel unseres Buches *Das Digital Transformer's Dilemma* bekannt vorkommt, dann haben Sie vielleicht schon von der Arbeit von Clayton Christensen gehört. In seinem 1997 erschienen Bestseller *The Innovator's Dilemma* beschreibt Christensen, dass erfolgreiche Unternehmen alles richtig machen können, aber ihre führende Marktposition angesichts neuer Wettbewerber, die disruptive Technologien lancieren, trotzdem nicht gesichert ist. Obwohl dieses Buch in den 1990er Jahren erschienen ist, glauben wir fest daran, dass viele seiner Prämissen in der aktuellen Zeit wieder an Bedeutung gewinnen, speziell wenn es um die digitale Transformation von Unternehmen geht. Viele bestehende und akzeptierte Management-Prinzipien haben durch das digitale Zeitalter an Bedeutung eingebüßt oder sind gar vollends überholt. Stattdessen braucht es nun eine Reihe an neuen Regeln und Leitsätzen, um innovative (wie es Christensen sagen würde) oder transformative (wie wir es nennen würden) Bemühungen anzuleiten.

WAS ANDERE BÜCHER ÜBER DIGITALE TRANSFORMATION IHNEN NICHT SAGEN

Viele Veröffentlichungen kreisen um das »Warum« digitaler Transformation: Sie überzeugen C-Level-Führungskräfte

von der Rolle, die eine digitale Neuausrichtung für den zukünftigen Erfolg ihres Unternehmens spielt, und betonen erst einmal geradezu missionarisch die grundlegende Handlungsnotwendigkeit. Das »Warum« ist sicherlich wichtig, denn fraglos ist Wissen der erste Schritt auf dem Weg zur Verbesserung. Und ja, zugegeben haben wir uns auf den ersten Seiten auch genau damit befasst und werden das »Warum« auch im nächsten Kapitel noch vertiefen. Aber wir haben noch etwas mehr vor. Bislang gibt es nur sehr wenig Anleitung zum »Wie« einer digitalen Transformation. Dieses Buch ist der erste praxisorientierte Leitfaden für die Durchführung einer digitalen Transformation im echten Leben. Wir präsentieren eine umsetzbare Schritt-für-Schritt-Anleitung, weisen auf vermeidbare Fallen hin und beschäftigen uns mit Hindernissen auf dem Weg und wie sie zu überwinden sind. Dieses Buch ist für alle, denen die digitale Transformation im alltäglichen Leben begegnet: nicht nur für die ausgewählten Wenigen ganz oben, sondern auch für das mittlere Management und alle Beschäftigten. Für Erstere werden [Teil 1](#) und [Teil 2](#) - in denen wir die Gründe für das Anpacken einer digitalen Transformation und eine Planungsstrategie beschreiben - besonders interessant sein. Für Letztere wird die Essenz unseres Buches - [Teil 3](#) mit seiner detaillierten Beschreibung der Durchführung einer digitalen Transformation und [Teil 4](#) mit der Erfolgsmessung - am relevantesten sein.

Wir wollen Sie unterhalten, inspirieren und, am wichtigsten, fit machen für den Erfolg, wenn Sie Ihre digitale Transformation anpacken - mit den Werkzeugen, die Sie für die Einführung einer digitalen Transformation brauchen. Wir machen Sie mit allen Facetten des Dilemmas vertraut, sagen Ihnen, wie Sie die Spannung zwischen 1. und 2. S-Kurve managen können, und führen Aktionspläne aus, wie Sie diese Herausforderungen am besten

bewältigen. Dazu nutzen wir ein innovatives Format und liefern eine Menge brandneuer, detaillierter Fallstudien, basierend auf mehr als 100 Interviews mit Führungskräften aus einem breiten Spektrum von Industrien und Ländern.

Zwar sind die Alibabas und Amazons dieser Welt Paradebeispiele für die Navigation in der digitalen Welt, doch sie mussten sich nie mit den Anforderungen der Transformation eines etablierten Unternehmens auseinandersetzen. Aber genau das ist der Knackpunkt. Wir fokussieren uns deshalb auf jene Unternehmen mit einer langen Tradition, um zu zeigen, wie sie den Übergang ins digitale Zeitalter schaffen können und wie dabei ihr Kern intakt bleibt. Oder um es mit den S-Kurven auszudrücken: Wir erläutern, wie sie die Aktivitäten ihres etablierten Geschäfts auf der 1. S-Kurve beibehalten und zugleich das volle digitale Potenzial der 2. S-Kurve erlangen. Wir erkunden, wie man am besten die Interaktion zwischen den beiden S-Kurven anpackt und dabei die Balance zwischen der weiteren Profitabilität im Kerngeschäft und dem gleichzeitigen Aufbau des neuen, disruptiven (digitalen) Geschäfts aufrechterhält. Dieser ganzheitliche Blick auf die beiden S-Kurven statt der alleinigen Konzentration auf die Champions der 2. S-Kurve hebt sich von dem ab, was bislang zum Thema geschrieben wurde. Es wäre grob nachlässig, die Wachstumschancen im Kerngeschäft, die sich durch die Digitalisierung ergeben, außer Acht zu lassen. In vielen Industrien und Geschäftssparten ist es vorstellbar, dass die 2. S-Kurve schließlich zur 1. S-Kurve wird und dass die ursprüngliche 1. S-Kurve aufhört, einen beträchtlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Aber dies sind natürliche, langfristige Entwicklungen. Selbst wenn das passieren sollte, wird eine neue 2. S-Kurve hinter der nächsten Ecke warten. Eine Balance zwischen zwei sehr verschiedenen Welten erreichen zu können, wird

auch in Zukunft ein zentrales Thema für Unternehmen bleiben.

Um Sie auf die Erfolgsspur zu bringen, werden wir Ihnen auch eine Menge praktischer Tipps und all die Werkzeuge mit auf den Weg geben, die im praktischen Leben gebraucht werden. Im Kapitel »Arbeitsmaterialien« werden Sie interaktive Werkzeuge finden, die Sie beim Entwerfen einer Strategie für Ihre eigene digitale Transformation und bei deren Implementierung nutzen können. Auf unserer Website (www.digitaltransformersdilemma.com) werden Sie ein noch größeres Repertoire nützlicher Materialien finden.

WARUM UND WIE WIR DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABEN

Wir halten uns auch selbst an die Maßstäbe, die wir an Unternehmen anlegen – getreu dem Motto: Sie wollen über Transformation reden? Sie müssen Transformation leben!

Zuerst sahen wir die Notwendigkeit, mit diesem Buch eine Lücke zu füllen: Trotz einer Menge Literatur zum »Warum« gab es einen Mangel an Ratgebern zu digitaler Transformation, die sich auf das »Wie« konzentrieren. Wir konzipierten eine erste Versuchsphase: Inspiriert durch die Art, wie man in einer digitalen Transformation arbeiten sollte, erstellten wir zuerst ein MVP (minimal viable product; minimal realisierbares Produkt) des Buches. Wir nutzten dieses MVP, um unsere Vision durch führende Köpfe der digitalen Transformation (Führungskräfte auf C-Level, Unternehmer, Vordenker und Wissenschaftler) und durch Praktiker der digitalen Transformation (Projektmanager, Geschäftsbereichsleiter, einzelne Mitwirkende) überprüfen zu lassen. Wir ließen ihr Feedback einfließen, nahmen schnelle Anpassungen vor