

Ralf T. Kreuzer
Tim Neugebauer
Annette Pattloch

Digital Business Leadership

Digitale Transformation –
Geschäftsmodell-Innovation –
agile Organisation – Change-Management



Springer Gabler

Digital Business Leadership

Ralf T. Kreuzer · Tim Neugebauer ·
Annette Pattloch

Digital Business Leadership

Digitale Transformation –
Geschäftsmodell-Innovation –
agile Organisation – Change-Management

Ralf T. Kreutzer
Campus Schöneberg,
Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin
Berlin, Deutschland

Annette Pattloch
Beuth Hochschule für Technik Berlin
Berlin, Deutschland

Tim Neugebauer
DMK E-Business GmbH
Potsdam, Deutschland

ISBN 978-3-658-11913-3
DOI 10.1007/978-3-658-11914-0

ISBN 978-3-658-11914-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Angela Meffert

Abbildungen: Mario Holzner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das vorliegende Werk zur Digital Business Leadership zeigt die **Chancen zur Erneuerung von Wettbewerbsvorteilen**, die sich durch die Digitalisierung ergeben. Dabei können diese Chancen in disruptiven Umbrüchen ganzer Branchen liegen und die Bewältigung dieser Digitalisierungsprozesse kann erhebliche Anstrengungen bei etablierten Unternehmen erfordern. Neue Vorgehensmodelle müssen erlernt, bewährte Denkmuster durchbrochen und nicht zuletzt Innovationsaktivitäten als kontinuierliche Herausforderung begriffen und genutzt werden.

- Doch wie lassen sich die erforderlichen Veränderungen bewerkstelligen?
- Welche neuen Konzepte müssen vermittelt, welche herkömmlichen Prinzipien über Bord geworfen werden?
- Was zeichnet Digital Business Leadership aus und wie lässt sich diese erreichen?

Diese Fragen haben uns in der Forschung, Lehre und Praxis bewegt und uns zu diesem Buch motiviert. Wir möchten Ihnen, liebe Leser, **wissenschaftliche Modelle** gepaart mit **praxisrelevanten Methoden** darstellen und diese anhand konkreter **Unternehmensfallbeispiele** illustrieren. Unsere Zielsetzung ist es, aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen aufzuzeigen. Dass bei diesem dynamischen Themengebiet eine exponentielle Veränderungsdynamik zu verzeichnen ist, war hierbei eine besondere Herausforderung. Dieser sind wir begegnet, indem wir zum einen – unter Nutzung der uns verfügbaren digitalen Lösungen – den Schaffensprozess dieses Werks auf ein Minimum verkürzt haben. Zum anderen konzentrierten wir uns auf Methoden und Modelle, deren Gültigkeit über einen längeren Zeitraum hinaus gesichert ist.

In diesem Autorenwerk führen wir Sie zunächst in die **Notwendigkeiten für den Aufbau einer Digital Business Leadership** ein, deren Treiber die zunehmende Digitalisierung ganzer Wertschöpfungsketten ist. Dazu beschreiben wir die wesentlichen Grundlagen der Digitalisierung sowie ihre damit einhergehenden betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken. Diese betten wir in ein Gerüst klassischer und neuer Managementmethoden ein.

Wir haben acht wesentliche **Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Business Leadership** systematisch erarbeitet. Diese Schlüsselfaktoren werden jeweils mittels kompakter Analyse beschrieben und in konkrete Empfehlungen überführt. Dabei sind die relevanten Vorgehensmodelle, Managementprinzipien und Methoden anhand nachvollziehbarer Beispiele erörtert. Deren Überführung in den Unternehmensalltag wird durch ein dediziertes Kapitel zum **Change-Management** unterstützt.

Um Ihnen die Handlungsfelder anhand konkreter Unternehmen zu illustrieren, liefern wir Ihnen im vierten Kapitel unseres Werks ausführlichere **Fallstudien von Digital Business Leadern**. Dafür, dass wir diese Einblicke liefern können, danken wir unseren Gesprächspartnern herzlich. Unser Dank gilt im Besonderen *Timm Richter*, CPO von *XING*; *Sonja May*, Senior PR Managerin, und *Sabrina Brauer*, Senior User Experience Researcher von *ImmobilienScout24*, *Johannes Burr*, Head of Personnel Marketing und Change-Management bei *Axel Springer*, sowie *Dr. Nico Jaspers*, CEO von *Dalia Research* für ihre Bereitschaft, offen und vertrauensvoll ihre Geschichten mit uns und unseren Lesern zu teilen.

Wir hätten dieses Projekt nicht ohne die wertvolle Hilfe der Lektorinnen des *Springer Gabler* Verlags, *Barbara Roscher* und *Angela Meffert*, zum Abschluss gebracht, die uns hervorragend redaktionell betreut haben.

Für die fachkundige Gestaltung der im Buch verzeichneten Grafiken danken wir ausdrücklich *Mario Holzner* für seinen kreativen Input und die Beharrlichkeit in der professionellen Finalisierung jeder einzelnen Abbildung.

Und schließlich: Wir hätten unsere Zeit nicht diesem Buch widmen können ohne die Unterstützung und das Verständnis unserer Familien. Danke!

Nun hoffen wir, dass wir Ihnen als Studierende und Praktiker, als Fach- und Führungskräfte ein übersichtliches und gleichwohl **praktikables Gefüge an theoretischen Modellen** und **konkreten Handlungsempfehlungen** bereitstellen können, um innerhalb einer zunehmend digital geprägten Geschäftswelt langfristig erfolgreich zu sein. Wir hoffen, dies ist uns gelungen!

Wenn Sie mit uns in den Dialog treten wollen, schreiben Sie uns gern eine E-Mail oder nutzen Sie die Kontaktmöglichkeiten auf der eigens zu diesem Fachbuch eingerichteten Website unter www.digital-business-leadership.de.

Wir freuen uns auf Ihre Anregungen.

Ralf T. Kreutzer kreutzer.r@t-online.de

Tim Neugebauer tim.neugebauer@dmk-innovations.de

Annette Pattloch pattloch@beuth-hochschule.de

Berlin, im Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Notwendigkeit zum Aufbau einer Digital Business Leadership	1
1.1	1.1 Digitaler Darwinismus und die Neuverteilung der Welt	2
1.2	1.2 Treiber digitaler Veränderungen	8
1.3	1.3 Vom klassischen nicht-digitalen Geschäft zu digitalen Ökosystemen im Internet of Everything	22
1.4	1.4 Position und Aufgabenfelder der deutschen Wirtschaft auf der digitalen Landkarte	37
2	Acht Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Business Leadership	43
2.1	2.1 Guidelines zur Erarbeitung einer Vision für das digitale Zeitalter	43
2.1.1	2.1.1 Unternehmerische Visionen im digitalen Zeitalter	44
2.1.2	2.1.2 Verankerung der Visionsausgestaltung im strategischen Management	47
2.1.3	2.1.3 Vom Unternehmenszweck zur Vision	52
2.1.4	2.1.4 Eine tragfähige digitale Vision erzeugen	57
2.2	2.2 Konzepte zur Erarbeitung von Geschäftsmodell-Innovationen	61
2.2.1	2.2.1 Geschäftsmodelle und ihre Perspektiven	61
2.2.2	2.2.2 Grundtypen und Muster von Geschäftsmodellen	65
2.2.3	2.2.3 Vom bestehenden Geschäftsmodell zur Geschäftsmodell-Innovation	73
2.2.4	2.2.4 Inkrementelle digitale Optimierung bestehender Geschäftsmodelle	79
2.2.5	2.2.5 Geschäftsmodell-Innovationen mit erheblicher Innovationshöhe realisieren	84
2.3	2.3 Wie eine digitale Organisation auszugestaltet ist	91
2.3.1	2.3.1 Den digitalen Wandel als Aufgabe des Innovationsmanagements begreifen	91
2.3.2	2.3.2 Verankerung der Netzwerkorganisation im Top-Management	106
2.3.3	2.3.3 Die gesamte Organisation digital ausrichten	110
2.3.4	2.3.4 Neue Organisationskonzepte für eine neue, digital zentrierte Welt	117
2.4	2.4 Vom Produkt zum Prozess – Die Relevanz von Dienstleistungen	121

2.4.1	Einführende Bemerkungen zum Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen	121
2.4.2	Smart Services als digitalisierte Dienstleistungen	122
2.4.3	Die theoretische Fundierung von Dienstleistungen	123
2.4.4	Service-Transformation – Vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter	127
2.4.5	Konzeption von Dienstleistungen mit Service Design und Design Thinking	131
2.5	Open Innovation – Wie Kunden in Innovationsprozesse zu integrieren sind	139
2.5.1	Handlungshintergrund für Open-Innovation-Konzepte	139
2.5.2	Grundlagen von Open-Innovation-Konzepten	142
2.5.3	Einsatzfelder von Open-Innovation-Konzepten	145
2.6	Nutzerzentrierung – Welche Anforderungen die digitale Customer Journey stellt	154
2.6.1	Aktuelle Herausforderungen im Kaufverhalten von Konsumenten	154
2.6.2	Erfassung und Ausgestaltung der Customer Journey	160
2.6.3	Management der Customer Touchpoints	162
2.6.4	Customer-Experience-Management	173
2.7	IT als Enabler der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Produkten und Services	177
2.7.1	Das Web als Plattform	177
2.7.2	Von offenen Industriestandards zu Open-Source-Software und wandlungsfähigen Systemen	183
2.7.3	Technologische Innovationen schaffen neue Chancen für digitale Leader	192
2.8	Controlling einer digitalisierten Organisation	197
2.8.1	Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Controllings	197
2.8.2	Transformation des Controllings	206
3	Change-Management – Wandel erfolgreich gestalten	213
3.1	Grundlagen des Change-Managements	213
3.2	Instrumente und Prozesse des Change-Managements	222
3.3	Position der Mitarbeiter im Change-Prozess	229
4	Best Practices beim Aufbau einer Digital Business Leadership	235
4.1	Axel Springer – Ein Verlag im Wandel zum digitalen Publisher	235
4.1.1	Das Unternehmen Axel Springer SE	237
4.1.2	Unternehmenskultur von Axel Springer – Drei handlungsleitende Werte	239
4.1.3	Change-Management bei <i>Axel Springer move</i>	241
4.2	<i>XING</i> – Digitale DNA in Aktion	245

4.2.1	Das Unternehmen <i>XING</i>	245
4.2.2	Was macht <i>XING</i> zum Digital Business Leader?	246
4.2.3	Vision, Kultur und Führung eines Digital Business Leaders	247
4.2.4	Wie die Vision durch eine starke Führungspersönlichkeit umgesetzt wird	251
4.3	<i>ImmobilienScout24</i> – Der digitale Titan	257
4.3.1	Das Unternehmen	258
4.3.2	Der Mensch mit Gesicht und Geschichte zu den Fakten	259
4.3.3	<i>ImmobilienScout24</i> und Big Data – Produktentwicklung entlang der Customer Journey	265
4.3.4	Persona-Daten – Start-ups und wie weiter?	269
4.4	Dalia Research – Silicon Valley in Berlin	271
4.4.1	Die Idee	272
4.4.2	Massive Skalierbarkeit durch quelloffene Software	276
4.4.3	Die Response	277
5	Der Anfang ist das Schwierigste von allem – Unsere Aufforderung zum Handeln	279
	Die Autoren	283
	Literatur	287
	Sachverzeichnis	299

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Durch Digitalisierung werden Produkte, Zugangskontrolle, Empfangskanäle und Content zur Software	3
Abb. 1.2	Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0	5
Abb. 1.3	Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unserem Unternehmen?	12
Abb. 1.4	Welche Herausforderungen brachte die Digitalisierung für Zeitungsverlage mit sich?	16
Abb. 1.5	Das Scheitern von <i>Kodak</i> an der digitalen Transformation	18
Abb. 1.6	Gartner's Hype Cycle für neue Technologien	22
Abb. 1.7	Entwicklungsstufen zum Digital Business	24
Abb. 1.8	Grundkonzept einer Wert(schöpfungs)kette	25
Abb. 1.9	Physische und digitale Wertschöpfungskette	26
Abb. 1.10	System von Wertschöpfungsketten	27
Abb. 1.11	Wie wird sich die „Verknüpfungsintensität“ weiterentwickeln?	29
Abb. 1.12	Ausgewählte Eco-Systeme	32
Abb. 1.13	Strategisches Spielbrett – Können wir die Spielregeln im Markt verändern?	35
Abb. 1.14	Standortindex DIGITAL: globale Leistungsfähigkeit 2015	38
Abb. 1.15	Relative Stärken und Schwächen von Deutschland	39
Abb. 1.16	Zentrale Herausforderungen für das Marketing aus Sicht der CMOs in den nächsten fünf Jahren	40
Abb. 2.1	Digitale Reife in verschiedenen Branchen	44
Abb. 2.2	Das „Was“ (Digital Intensity) und das „Wie“ (Transformation Management Intensity) der digitalen Transformation	45
Abb. 2.3	Strategische Zielhierarchie	47
Abb. 2.4	Vorübergehende Wettbewerbsvorteile als Normalität digitaler Märkte	49
Abb. 2.5	Vergleich der Unternehmensbeschreibung von <i>Apple</i> und anderen Computer-Herstellern mit Fokus auf das „Warum“ als Zweck der Organisation	54
Abb. 2.6	Die drei Kreise des HEDGEHOG-Konzepts nach <i>Collins</i>	59

Abb. 2.7	Die neun Bausteine der Business Model Canvas und ihre verbundenen Fragestellungen	64
Abb. 2.8	Vereinfachte Darstellung der marktgerichteten Sicht des Plattform- und Freemium-Musters von <i>Google</i>	70
Abb. 2.9	Der Einfluss von <i>iPod/iTunes</i> auf das Wachstum der Firma <i>Apple</i>	75
Abb. 2.10	Wirkungen von Geschäftsmodell-Innovationen auf bestehende oder neue Märkte	75
Abb. 2.11	Das 3-Horizonte-Modell im Überblick	76
Abb. 2.12	Porters Five-Forces-Analyse	80
Abb. 2.13	Einflussfaktoren der Makro- und Mikroumwelt im Überblick	81
Abb. 2.14	Antworten von Führungskräften deutscher Mittelständler auf die Frage „Welchen Nutzen können die aktuellen digitalen Entwicklungen haben – und wann?“	83
Abb. 2.15	Strategische Lage und Ausrichtung der digitalen Vorreiter im deutschen Mittelstand	84
Abb. 2.16	Übersicht zu Quellen und Methoden der Ideengewinnung	85
Abb. 2.17	Geschäftsmodell-Ideen als eine Menge von Annahmen	87
Abb. 2.18	Lean-Start-up-Prozess	88
Abb. 2.19	Eisenhower-Matrix zur Klassifizierung von Aufgaben	92
Abb. 2.20	Digitaler Wandel im Spannungsfeld radikaler und inkrementeller Innovation	94
Abb. 2.21	Digitalisierungsinitiativen der <i>Axel Springer Gruppe</i> im Überblick	99
Abb. 2.22	Digitale Synergien klassischer und digitaler Angebote bei der <i>Axel Springer Gruppe</i>	99
Abb. 2.23	Innovationsprojekte als vertrauensvolle Partnerschaft zwischen der Shared Staff der Performance Engine und einem dezidierten Innovationsteam	100
Abb. 2.24	Anzahl der Chief Digital Officers weltweit	109
Abb. 2.25	Digital Leader bzw. Digital Teams müssen fünf zentrale Kompetenzfelder besetzen	111
Abb. 2.26	Einblicke in das <i>Zappos</i> -Kulturbuch 2014 als Eckpfeiler der internen und externen Kommunikation der Unternehmenskultur	115
Abb. 2.27	Übersicht zu Theorie X und Theorie Y nach <i>Douglas McGregor</i>	116
Abb. 2.28	Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationsformen im Zeitverlauf	117
Abb. 2.29	Strukturen evolutionärer Organisationen	119
Abb. 2.30	Agile Skalierung bei <i>Spotify</i>	120
Abb. 2.31	Portfolio „Produkt- vs. Service-Dominanz“	126
Abb. 2.32	Geschäftsmodell-Ansätze der Servicetransformation	128
Abb. 2.33	Beispiel Starbucks Mobile Order and Pay App	132
Abb. 2.34	Vom Produkt zur Dienstleistung	138
Abb. 2.35	Analyseraster für Innovationen	141

Abb. 2.36	Kundenorientierte Weiterentwicklung des klassischen Innovationskonzeptes	142
Abb. 2.37	Unternehmens-Kunden-Interaktion im Innovationsprozess	143
Abb. 2.38	Vertiefte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden	144
Abb. 2.39	„Fan-Dessert“ von <i>Coppenrath & Wiese</i> – „mit unseren Fans entwickelt“	147
Abb. 2.40	Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – das Beispiel <i>Pril</i>	147
Abb. 2.41	Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – die Beispiele Model- wettbewerb von <i>Otto</i> und <i>hamburg.de</i>	148
Abb. 2.42	Internet-Auftritt von <i>Mechanical Turk</i>	149
Abb. 2.43	Kumulativer Einsatz von Crowdsourcing durch die 100 Best Global Brands – nach Branchen in %	150
Abb. 2.44	Einsatz von Crowdsourcing durch die 15 Best Global Brands seit 2004 – nach Branche	150
Abb. 2.45	Frühjahrsorten-Voting für Schokolade bei <i>Ritter Sport</i>	151
Abb. 2.46	Kaufverhaltensmodell von Engel/Blackwell/Kollat	156
Abb. 2.47	Burberry Kisses als Beispiel für eine durchgängige Digitalstrategie . . .	159
Abb. 2.48	Amazon Dash Button	159
Abb. 2.49	Customer Journey Canvas	161
Abb. 2.50	Erweitertes Konzept der Customer Touchpoints	163
Abb. 2.51	Customer Touchpoints in digitalen Medien als kaufrelevante Einfluss- faktoren	163
Abb. 2.52	Anfrage eines kleinen Kunden bei <i>Lego</i>	165
Abb. 2.53	Ein herausragendes Beispiel für Customer-Touchpoint-Management von <i>Lego</i>	166
Abb. 2.54	Relevanz des Touchpoint-Managements – heute und morgen	166
Abb. 2.55	Klassische Abfolge: Stimulus – FMOT – SMOT	168
Abb. 2.56	Positionierung und Quellen des ZMOT	169
Abb. 2.57	Nutzung des Mobiltelefons beim Shopping im stationären Einzelhandel	170
Abb. 2.58	Social Sharing am Beispiel der Kampagne des australischen Tourismus- verbands	171
Abb. 2.59	Erlebnisdimensionen der Customer Experience	174
Abb. 2.60	Schlüsselfaktoren des Internet-Wachstums	180
Abb. 2.61	<i>Amazon Payments</i> als digital zentriertes Dienstleistungsunternehmen im Zahlungsverkehr	182
Abb. 2.62	Zehn Vorteile offener Standards nach der Initiative OpenStand	184
Abb. 2.63	<i>SAP Fiori</i> als modernes und webkonformes User-Interface-Konzept der <i>SAP</i> mit starker Nutzung quelloffener Technologien	188
Abb. 2.64	Beispiel für die Struktur einer IT-Architektur im E-Business	189
Abb. 2.65	Szenariotrichter	194
Abb. 2.66	Beispiel eines Szenariotrichters im Umfeld Software-as-a-Service mit Annahmen und Innovationshorizonten	196
Abb. 2.67	Handlungsfelder für Big Data in der Unternehmenssteuerung	198

Abb. 2.68	Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Big Data	199
Abb. 2.69	Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung	201
Abb. 2.70	Dashboard als Management-Cockpit	203
Abb. 2.71	Fokussierung der Kundenbetreuung auf Basis des Kundenwertes	204
Abb. 2.72	Transformation des Controllings	206
Abb. 2.73	Balanced Scorecard zur Unterstützung der digitalen Transformation	207
Abb. 2.74	Guiding Principle des eigenen Tuns – nicht nur im Unternehmen	210
Abb. 3.1	Status-quo-Analyse: Wo steht das eigene Unternehmen im Prozess der digitalen Transformation?	213
Abb. 3.2	Entwicklungsstufen der digitalen Transformation	215
Abb. 3.3	Klassischer Verlauf eines Change-Management-Prozesses	217
Abb. 3.4	Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen	218
Abb. 3.5	Einflussfaktoren des Change-Prozesses	219
Abb. 3.6	Einordnung verschiedener Change-Auslöser in die Matrix der Betroffenheit	220
Abb. 3.7	Typische Ausgangssituation bei Change-Prozessen	221
Abb. 3.8	Voraussetzungen einer erfolgreichen digitalen Transformation	221
Abb. 3.9	Digital Maturity Model	224
Abb. 3.10	Audit der digitalen Transformation	227
Abb. 3.11	Lean Change Canvas – den Change-Prozess kreativ gestalten	228
Abb. 3.12	Entwicklung des <i>Engagement Index</i> von <i>Gallup</i> in Deutschland von 2001–2014	229
Abb. 3.13	Entwicklung des <i>Engagement Index</i> 2014 im internationalen Vergleich	230
Abb. 3.14	Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung	231
Abb. 3.15	Kundenorientierung 2013 in Deutschland nach dem Grad der emotionalen Bindung	232
Abb. 4.1	<i>Johannes Burr</i> , Head of HR Marketing und Change-Management	237
Abb. 4.2	Logo <i>Axel Springer SE</i>	238
Abb. 4.3	Büro von <i>Johannes Burr</i>	238
Abb. 4.4	<i>move</i> – Die kommunikative Dachmarke der Digitalisierungsoffensive von <i>Axel Springer</i>	242
Abb. 4.5	Kommunikationsmaßnahme für die <i>Pizza CONNECTION</i> in Aufzügen	243
Abb. 4.6	<i>Timm Richter</i> , Produktvorstand (CPO)	246
Abb. 4.7	Logo von <i>XING</i>	246
Abb. 4.8	Modell <i>North Star</i> for the <i>XING Product Community P@X</i>	250
Abb. 4.9	Modell Auftragsklärung – <i>ACE</i>	255
Abb. 4.10	Auftragsklärungsbox	256
Abb. 4.11	3-Horizonte-Modell bei <i>XING</i>	256
Abb. 4.12	<i>Sonja May</i> , Senior PR Managerin – <i>Sabrina Brauer</i> , Senior User Experience Researcher	258

Abb. 4.13	Logo von <i>ImmobilienScout24</i>	258
Abb. 4.14	Stefan	260
Abb. 4.15	Silke und Andreas	261
Abb. 4.16	Angelika	263
Abb. 4.17	Eine Minute bei <i>ImmobilienScout24</i>	266
Abb. 4.18	Logo <i>Dalia Research</i>	271
Abb. 4.19	<i>Nico Jaspers</i> , CEO und Gründer	271
Abb. 4.20	Impression von Silicon Valley in Berlin	272
Abb. 4.21	Impression Team von <i>Dalia Research</i>	274

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Beispielhafte digitale Initiativen nach Netzwerkprinzip etablierter Unternehmen in Deutschland	102
Tab. 2.2	Übersicht zu den Werten der Unternehmen <i>Google, Zappos, Zalando</i>	116
Tab. 2.3	Persona-Gründungsdokument	136
Tab. 2.4	Subjektive Bewertung der Vor- und Nachteile von Innovationen	140
Tab. 2.5	Grundstruktur einer Füllgradanalyse	200
Tab. 2.6	Kennzahlen eines Digitalcockpits	208

Hintergrund und Notwendigkeit zum Aufbau einer Digital Business Leadership

1

Ausnahmen sind nicht immer Bestätigungen der alten Regel. Sie können auch Vorboten einer neuen Regel sein. (Freifrau Marie von Ebner-Eschenbach)

Der Begriff der **digitalen Transformation** findet sich heute täglich in den Wirtschaftstiteln – on- und offline. Damit gemeint ist im Wesentlichen die Neuausrichtung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen etablierter Unternehmen an den Bedingungen einer zunehmend digitaler werdenden Welt. Und obwohl dieser digitale Wandel bereits erhebliche Anstrengungen verursacht, ist es damit alleine nicht getan. Es ist vielmehr notwendig, klar zu formulieren, was das Ergebnis des Transformationsprozesses sein soll: eine **Digital Business Leadership**.

Die größte Herausforderung dabei ist die **Zeit**. Deren größter Feind ist die organisatorische und individuelle Trägheit, die insbesondere in mittleren und großen Unternehmen anzutreffen ist und dem notwendigen Change-Prozess im Wege steht. Dabei ist schnell auf Veränderungen zu reagieren! Denn das **Strategic Window of Opportunity** steht nur eine begrenzte Zeit offen. Deshalb gilt es – gerade in den sogenannten etablierten Unternehmen – **Trägheit durch Momentum zu ersetzen**, digital zentrierte unternehmerische Visionen zu bilden, Geschäftsmodelle zu hinterfragen und mit Mut und Optimismus die entstehenden Veränderungsprozesse proaktiv zu gestalten. Denn besonders in den etablierten Unternehmen sind vielfältige Ressourcen für die aktive Mitgestaltung des notwendigen Wandels vorhanden: Neben qualifizierten Mitarbeitern und finanziellen Mitteln sind es auch Prozess- und Projekt-Know-how, um kreative Ideen in marktfähige, langfristig wertschöpfende Lösungen zu transferieren. Überzeugende Erfolgsfaktoren. Und um das eigene unternehmerische Potenzial zu steigern, können Innovatoren und deren Geschäftsideen durch Akquisitionen erworben werden. Außerdem lassen sich – in vielen Bereichen viel besser als noch vor wenigen Jahren – Ideenschmieden über Netzwerke anzapfen und in die eigene Weiterentwicklung einbeziehen.

1.1 Digitaler Darwinismus und die Neuverteilung der Welt

Im digitalen Markt haben sich bisher primär US-Unternehmen erfolgreich positioniert und dominierende Marktpositionen aufgebaut. Wir denken hier an *Facebook, Apple, Alphabet* (neu für *Google*), *Amazon, Airbnb, Uber & Co.* Im Folgenden werden wir bei diesen Unternehmen von den *FAAAAUs* sprechen, um diese Gruppe von Unternehmen zu beschreiben. Bei diesen Unternehmen war zunächst ein Schwerpunkt im **B2C-Markt** auszumachen. Jetzt ist festzustellen, dass viele dieser Unternehmen ihre reichlich sprudelnden Einnahmen sowie die versammelte Brain-Power nutzen, um Technologieschübe immer stärker auch im **B2B-Markt** zu vollbringen. An dieser Stelle sei bspw. auf die Entwicklungen von cloudbasierten Lösungen hinzuweisen. Gerade im B2B-Markt verfügen allerdings – heute noch – deutsche Unternehmen, seien es die Großkonzerne oder die Hidden Champions, über global relevante Lösungen. Deshalb besteht die Chance, dass **Deutschland** nicht nur die **Ideenschmiede einer integrierten Welt** wird, sondern dass wir auch einen großen **Teil der digitalen Wertschöpfung in Deutschland** erbringen.

Um dies zu erreichen, müssen wir unser technologisches Know-how und unsere Management-Kapazitäten umfassend einbringen. Gleichzeitig gilt es, die Nachteile zu überwinden, die wir bei Netzwerken und Plattformen im Vergleich zu den dominierenden US-Konzernen bisher noch aufweisen. Dabei müssen wir auch über Ländergrenzen hinweg an den **Aufbau eines digitalen europäischen Binnenmarktes** denken. Damit wir auch in Europa dominante Designs schaffen können, die am Weltmarkt überzeugen. Deshalb gilt es auch, die vielfach aufkommende Forderung nach einer De-Integration Europas abzuwehren. Nur so bleiben wir relevant in einer Welt, in der der Anteil Europas an der globalen Wertschöpfung und der globalen Bevölkerung immer kleiner wird. Ein Trend, den wir nicht aufhalten können. In Deutschland haben wir bereits früh auf Qualität gesetzt – und müssen dies heute noch stärker tun. Aber nicht um ihrer selbst willen. Qualität muss immer aus den Augen der Anwender, der Nutzer, der Kunden definiert werden. Gleichzeitig müssen wir angesichts der zunehmenden Integration auch stärker auf kooperative Netzwerke und den Aufbau von wertschöpfenden Plattformen setzen, um bei der sich durch die Digitalisierung beschleunigten **Neuverteilung der Welt** einen großen Teil abzubekommen.

Denn die jetzt anstehende Neuverteilung wird die Gewichte für die nächsten 50 Jahre massiv und unwiederbringlich verschieben. Die Neuverteilung der Welt findet jetzt statt. Jedes Unternehmen verfügt über eine realistische Chance, von dieser Neuverteilung zu profitieren und sich seinen Teil zu sichern. Wenn es jetzt aktiv wird. Denn die Welt wartet nicht auf uns. Follower werden eher auf der Verliererseite stehen. Jetzt tätig zu werden, ist nicht nur eine **unternehmerische Aufgabe**, sondern auch eine **volkswirtschaftliche Herausforderung**. Um auch in Zukunft Wohlstand für alle zu sichern – als geschätzter und geachteter Leistungspartner überall auf der Welt (vgl. vertiefend Kreuzer und Land 2015).

Bei der Bewältigung dieser Aufgaben geht es im Kern um das **Bestehen im Prozess des digitalen Darwinismus**. Was ist damit gemeint – und warum wird der gute alte *Darwin*

bemüht? Mit Darwinismus wird der Auswahlprozess bezeichnet, der sich ganz automatisch einstellt, wenn – in diesem Falle – Unternehmen, aber auch Industriezweige und ganze Nationen, sich den veränderten Rahmenbedingungen nicht schnell genug anpassen und deshalb vom Markt „aussortiert“ werden. Im Rahmen dieses Werkes geht es darum, wie die im Markt vorhandene Energie genutzt werden kann, um eine **Digital Business Leadership** aufzubauen. Als Land oder als Unternehmen gleichermaßen! Es reicht dabei nicht aus, digitale Veränderungen nur nachzuvollziehen. Gefordert ist vielmehr, zum **aktiven Gestalter der Veränderungen** zu werden. Nur so ist eine Führerschaft zu erreichen, die den Unternehmenserfolg bzw. den Erfolg ganzer Volkswirtschaften langfristig absichert. Und dies kann Start-ups und Hidden Champions genauso gelingen wie etablierten Konzernen, die sich auf einen durchgreifenden Weg der Veränderung begeben. Und damit auch den Ländern, die dafür die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen.

Aber worin besteht der Kern, der hinter dem Prozess des digitalen Darwinismus steht? Die zu beobachtenden Veränderungen basieren darauf, dass die Digitalisierung immer stärker um sich greift. Texte, Musik, Fotos, Videos, Autoschlüssel, Landkarten und viele weitere physische Gegenstände werden digitalisiert und damit dematerialisiert (vgl. Abb. 1.1). Dieser Transfer in Nullen und Einsen führt dazu, dass immer mehr Objekte ihres körperlichen Erscheinungsbildes beraubt und auf Computern bearbeitbar werden. Hierdurch verändern sich nicht nur einzelne Produkte und Dienstleistungen, sondern ganze Wertschöpfungsketten und Branchen. Das Ergebnis ist eine umfassende Dematerialisierung, die es ermöglicht, dass immer mehr Angebote zur Software werden. Der Slogan dazu lautet: Software eats the world. Damit verbunden werden immer mehr Unternehmen – zwangsweise – auch zu Software-Anbietern. Und in nicht allzu ferner Zukunft werden Autos Hardware-Plattformen sein, auf denen unterschiedliche Software zum Einsatz kommt. Und vielleicht ist deren Funktionalität dann wichtiger als der Grundnutzen der Hardware!

Bei all diesen Entwicklungen gilt: Der digitale Darwinismus setzt immer dann ein, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von



Abb. 1.1 Durch Digitalisierung werden Produkte, Zugangskontrolle, Empfangskanäle und Content zur Software

Unternehmen, sich diesen Veränderungen anzupassen (vgl. grundlegend Kreuzer und Land 2016a). Die sich einstellenden Veränderungen kommen teilweise evolutionär daher. Doch ihre Auswirkungen haben revolutionäre Ausmaße. Der Bezug zu *Charles Darwin* wurde hergestellt, weil dieser in seinen zentralen Werken einen wichtigen Punkt herausgearbeitet hat: Es sind weder die Stärksten einer Art, die überleben, noch die Intelligentesten. Es sind vielmehr diejenigen, die sich einem Wandel am besten anpassen können. Die Folge davon ist: Der digitale Darwinismus zwingt immer mehr Unternehmen und Branchen einen Überlebenskampf auf. Nur wer die Herausforderung früh annimmt, hat die Chance, ihn zu überleben. Dabei gilt, dass eine Vielzahl von Unternehmen die Bedrohung durch den digitalen Wandel noch immer nicht verinnerlicht hat.

Die Ergebnisse des *Global CEO Survey* von PWC (2015) zeigen für Deutschland ein erschreckendes Ergebnis: Nur 16 % der Unternehmenslenker gehen hier davon aus, dass die digitalen Technologien Veränderungen für die eigene Produktion mit sich bringen. Die Konsequenzen, die mit den Trends des Cloud-Computings, der zunehmenden Dematerialisierung, mit den Möglichkeiten von Big Data sowie dem Eintritt ganz neuer Wettbewerber verbunden sind, werden von der Mehrheit der CEOs noch immer dramatisch unterschätzt. Gerade bei dem Thema „Vernetzung“ liegt Deutschland technologisch gut im Rennen – allerdings muss sich die Innovationskraft jetzt von Produkten hin zu Produktionssystemen und ganzen Geschäftsmodellen entfalten (vgl. Ludowig 22. Januar 2015, S. 13). Und dies nicht nur im industriellen Sektor.



MEMORY BOX

Digitaler Darwinismus

- Veränderungen kommen teilweise evolutionär daher, aber ihre Auswirkungen haben revolutionäre Ausmaße.
- Der digitale Darwinismus setzt immer dann ein, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich diesen Veränderungen anzupassen.
- Es sind dann weder die Stärksten einer Art, die überleben, noch die Intelligentesten. Es sind vielmehr diejenigen, die sich einem Wandel am besten anpassen können.
- Die Herausforderung lautet folglich: Transform or die!

Aus unserer Sicht beschränkt sich der Begriff **Industrie 4.0** und der damit bezeichnete Transformationsprozess zu stark auf den industriellen Sektor. Aber nicht nur klassische „Industrieunternehmen“ können und müssen von den Möglichkeiten der Dematerialisierung wie von den vernetzten Wertschöpfungsketten profitieren, sondern alle Unternehmen und damit die gesamte Wirtschaft. Deshalb sprechen wir im Folgenden konsequent von

Wirtschaft 4.0, um die Perspektive auf alle relevanten Sektoren ausrichten zu können. Damit sich nicht ganze Branchen wegduckern können, weil diese Entwicklung sie scheinbar nichts angeht!

Dabei stellt sich die Frage, warum für diese Entwicklung überhaupt der Begriff Industrie 4.0 bzw. besser Wirtschaft 4.0 verwendet wird.

- Die **1. industrielle Revolution** wurde verursacht durch die Erfindung und den Einsatz der Dampfmaschine in der Mitte bzw. Ende des 18. Jahrhunderts. Die Dampfmaschine diente dabei zum Antrieb mechanischer Geräte, bspw. bei Webstühlen (vgl. Abb. 1.2). Wo haben sich die entsprechenden Produktionsstätten angesiedelt? Dort, wo auch die ersten Dampfmaschinen installiert wurden.
- Die **2. industrielle Revolution** wurde getrieben durch die Erfindung des Stroms und die damit verbundene Elektrifizierung gegen Ende des 19. sowie zum Beginn des 20. Jahrhunderts. Diese ermöglichte eine Massenfertigung unter Einsatz von Fließbändern und damit einhergehend arbeitsteiligen Produktionsprozessen. Die Ansiedlung erfolgte u. a. dort, wo Strom (preisgünstig) zur Verfügung stand.

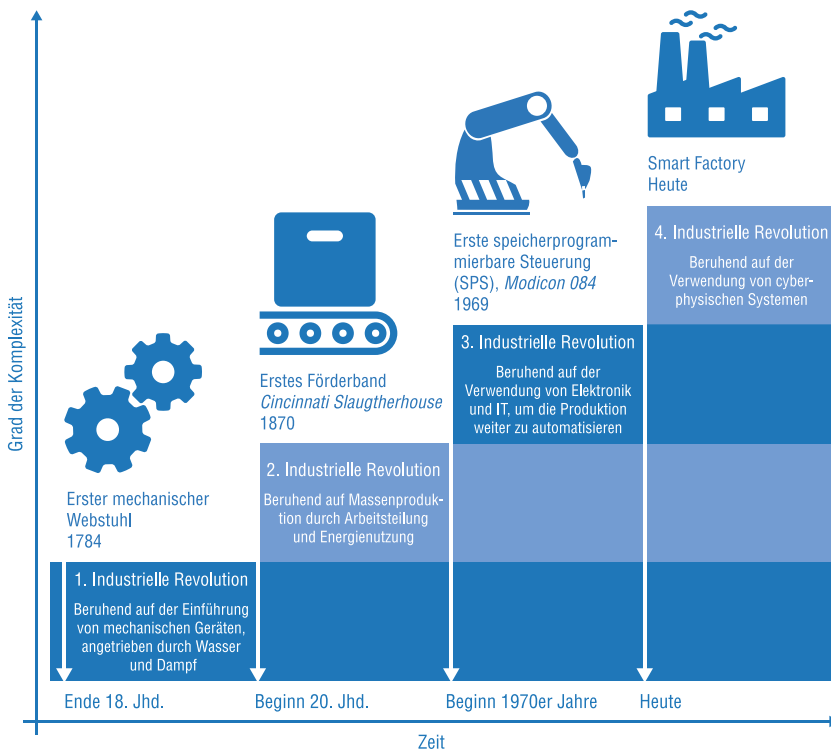


Abb. 1.2 Von Industrie 1.0 zu Industrie 4.0

- Die **3. industrielle Revolution** setzte in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts ein und wurde verursacht durch die allgegenwärtige Computerisierung, die durch den Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion führte. Die industriellen Cluster entstanden dort, wo qualifiziertes Personal, verlässliche Rahmenbedingungen und die notwendigen weiteren Ressourcen zur Verfügung standen.
- Jetzt steht uns die **4. industrielle Revolution** ins Haus: die Vernetzung von Wertschöpfungsprozessen über die Grenzen einzelner Unternehmen hinaus. Genau das wird Industrie 4.0 – oder im beschriebenen Sinne – als Wirtschaft 4.0 bezeichnet! Welche Standortfaktoren sind hier relevant? Es müssen vor allem leistungsstarke Internet-Zugänge vorhanden sein!

Dabei sollten wir uns vor Augen führen, dass es keine nicht-digitalen Unternehmen mehr gibt. Alle Unternehmen sind – in unterschiedlicher Intensität – digital! Und sei es nur, dass Rechnungen nicht mehr in Papierform versandt werden, sondern digital. Oder dass Termine online vergeben werden und nicht mehr über ein Call Center. Deshalb hat das Thema **Wirtschaft 4.0** auch für alle Unternehmen eine große Bedeutung. Gleichzeitig macht die begriffliche Ausweitung auf Wirtschaft 4.0 deutlich, dass eine Integration nicht an Unternehmensgrenzen halt machen sollte, sondern auch den **Kunden einbeziehen** kann – sei es als Informationslieferant, als Ideengeber und Mitentwickler sowie als Co-Produzent (Prosumer; vgl. Abschn. 2.5). Zusätzlich sollte auch eine andere Grenze – hier in den Köpfen der handelnden Personen – überwunden werden: Die wirtschaftliche Dynamik führt dazu, dass in viel stärkerem Maße als bisher **Kooperationen auch unter strategischen Wettbewerbern** notwendig werden, um eine ausreichende Kraft zur Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben zu erreichen.

Ein Beispiel hierfür stellt das Vorgehen von *BMW, Audi und Daimler* dar. Diese haben gemeinsam den Karten- und Navigationsdienst *Here* von *Nokia* für 2,8 Mrd. € erworben (vgl. Sokolow 4. August 2015, S. 7). Die durch *Here* angebotenen hochpräzisen **digitalen Straßenkarten** sind eine entscheidende Voraussetzung für das automatisierte Fahren. Diese Datengrundlage alleine aufzubauen, hätte für jedes einzelne Unternehmen ein hohes Investment erfordert, ohne sich dadurch wirklich im Wettbewerb differenzieren zu können. Eine Zusammenarbeit bei den nicht sichtbaren Komponenten und Technologien ist in der Automobilindustrie bereits an der Tagesordnung und kann hier zur Bewältigung der durch die Digitalisierung geschaffenen Herausforderungen sinnvoll fortgeführt werden.

Ein weiteres Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen strategischen Wettbewerbern stellt die Kooperation zwischen einer großen Zahl von deutschen Banken dar, um in Deutschland ein eigenes **Online-Bezahlverfahren** zu entwickeln, das Ende 2015 unter dem Namen *Pay Direkt* eingeführt wurde (vgl. o. V. 26. März 2015). Allerdings muss man sich hier wundern, dass ein solcher Wettbewerber zu *PayPal, Google Wallet & Co.* erst 2015 an den Start ging. Es bleibt abzuwarten, welchen Erfolg dieses Angebot am Markt haben wird. Zu früh sind die Unternehmen in diesem Fall allerdings nicht gestartet!

Auch im **Automobilbau**, wo die etablierten Weltkonzerne durch das Projekt des selbstfahrenden Autos von *Google/Alphabet* kalt erwischte wurden, zeichnen sich neue Koope-

rationen ab. So wird *Ford* in Zukunft bei der Entwicklung von autonomen Fahrzeugen mit *Google/Alphabet* kooperieren. Während zur Steuerung die *Google*-Software zum Einsatz kommen soll, wird das Fahrzeug selbst von *Ford* produziert (o. V. 23. Dezember 2015, S. 7).

Viele Unternehmen sind im Überlebenskampf des **digitalen Darwinismus** schon untergegangen. Print-Produkte wie die *Financial Times Deutschland* und die *Frankfurter Rundschau* wurden vom Markt und damit von den Lesern bereits aussortiert oder massiv in ihrer Bedeutung vermindert. Universalversendern wie *Quelle* und *Neckermann* wurde das Lebenslicht ausgeblasen. Das Multi-Channel-Unternehmen *Weltbild* wurde von der Online-Herausforderung ebenfalls kalt erwischt und in seinen Grundfesten erschüttert. Und seit 2012 gibt es kein englischsprachiges gedrucktes Universallexikon mehr, weil die *Encyclopedia Britannica* ihr Erscheinen eingestellt hat. Gefolgt vom deutschen *Brockhaus*, dessen Erfolgsgeschichte nach 200-jährigem Bestehen im Jahr 2013 beendet wurde. Wie lautete der treffende Kommentar dazu? „Und der Brockhaus-Verlag hat es – schon bevor er bei Bertelsmann landete – verpasst, sich diesem Konsumentenverhalten anzupassen. Die Voraussetzungen waren da; eine zu zögerliche Verlagsleitung führte dazu, dass man den Zug verpasste“ (Giersberg 13. Juni 2013, S. 16). And the winner is: *Wikipedia*. Was vom *Brockhaus*-Verlag noch übrig geblieben ist, konnte auf dessen Stand auf der *Frankfurter Buchmesse* 2015 besichtigt werden: nichts!

Andere **Geschäftsmodelle** – wie der stationäre Einzelhandel – sehen sich durch den Online-Handel in ihren Grundfesten erschüttert und stehen massiv im Feuer. Die Buchhandelsgruppe *Thalia* befindet sich in einem dramatischen Umbauprozess. *Görtz* und *His Masters Voice* mussten bereits viele stationäre Geschäftslokale schließen. *Media Markt* ist erst viel zu spät in den Online-Verkauf eingestiegen und läuft dem Siegeszug des E-Commerce nach wie vor hinterher. Auch wenn unlängst verkündet wurde, dass die *Media-Saturn*-Unternehmensgruppe bis 2020 „Europe’s leading CE Digital Commerce Company“ werden soll (vgl. Hell 2015), der Zug in Richtung Digital Business Leadership scheint abgefahren zu sein. Wie erfolgreich *Karstadt* seine Repositionierung angesichts der Online-Herausforderung gestalten kann, ist weiterhin offen. Auch der Überlebenskampf der Videotheken, Reisebüros und Ticket-Shops geht in die letzte Runde. Gleichzeitig hat *Amazon* 2015 sein erstes stationäres Ladengeschäft in Seattle eröffnet! Es gilt einmal mehr: Handel ist Wandel!

Selbst Unternehmen wie *American Express* müssen weltweit Personal abbauen, weil sich Einkäufe vom Einzelhandel ins Internet verlagern und damit weniger stationäre Verkäufe bearbeitet werden müssen. Auch der *United States Postal Service* ist in seinen Grundlagen bedroht, weil das täglich auszuliefernde Briefvolumen massiv sinkt. In den USA wird in Neubaugebieten inzwischen diskutiert, ob überhaupt noch Briefkästen für Privathaushalte erforderlich sind oder durch Sammelbriefkästen für größere Wohnanlagen ersetzt werden können. Denn E-Mails brauchen keine Briefkästen! Und der Ausleseprozess des digitalen Darwinismus geht ungebremst weiter. Anfang 2015 meldete das US-Einzelhandelsunternehmen *RadioShack* mit 2400 Filialen Konkurs an. Und wie hieß es in der Pressemitteilung so treffend: „RadioShack, which posted losses in 11 consecutive

quarters after failing to transform itself into a destination for mobile phone buyers ...“ (Brown 2015).

Auch die **Auswirkungen auf die Beschäftigten** werden dramatische Ausmaße annehmen. Seriöse Wissenschaftler gehen davon aus, dass bereits bis zum Jahr 2025 50 % der heutigen Beschäftigungsverhältnisse wegfallen werden (vgl. Awford 2014). Und damit gehen durchgreifende Auswirkungen auf die Gesellschaft einher (vertiefend Kreutzer und Land 2015).

1.2 Treiber digitaler Veränderungen

Warum kommt es im Zuge der Digitalisierung zu derart nachhaltigen **Selektionsprozessen**? Und warum ist es jetzt an der Zeit, eine digitale Führungsposition anzustreben? Zunächst müssen wir uns vor Augen führen, dass sich Anpassungsnotwendigkeiten immer umfassender und immer schneller einstellen und eine weitere Phase der Beschleunigung unmittelbar bevorsteht. Die **Treiber der Veränderungen** können wie folgt charakterisiert werden (vgl. auch Brynjolfsson und McAfee 2014):

- Wir erleben eine exponentielle Entwicklung der Leistungsfähigkeit bei den verfügbaren Technologien und Systemen.
- Die **Digitalisierung** erfasst immer mehr Bereiche der Wertschöpfung.
- Die **Kombinatorik** verschiedener Entwicklungslinien sowie die zunehmende Verknüpfung von Objekten und Lebewesen durch das Internet of Everything führt zu regelrechten Quantensprüngen bei Lösungen und Konzepten.

Gerade die Verknüpfung dieser Treiber kennzeichnet den **Tipping Point** i. S. einer wichtigen Trendwende, an der wir gerade angekommen sind. Um die **Auswirkungen eines exponentiellen Wachstums** zu veranschaulichen, braucht man sich nur folgende Aufgabe zu stellen: Wie viele Meter legt ein Mensch zurück, der 30 analoge Schritte vollzieht? Ca. 30 m. Wie viele Schritte legt ein Mensch zurück, der 30 exponentielle Schritte absolviert, bei dem sich die Schrittgröße von Mal zu Mal verdoppelt? Was glauben Sie? Viele Tausend? Hunderttausend? Mehr? Wenn der Mensch seinen 31. exponentiellen Schritt vornimmt, hat er mehr als eine Milliarde Meter zurückgelegt. So funktioniert **Exponentialität**. Eine Dynamik, die sich der Mensch häufig nicht vor Augen führen kann.

Warum ist das Wissen um die Effekte der Exponentialität so wichtig? Diese Dynamik wird durch das **Moore'sche Gesetz** (*Moore's Law*) in der IT-Branche beschrieben. Gemäß diesem Prinzip, das auf empirischen Beobachtungen aufbaut, prognostizierte Moore schon 1965, dass es ca. alle zwei Jahre zu einer **Verdoppelung der digitalen Rechenleistung** kommen wird. Die Auswirkungen werden in den nächsten Jahren noch dramatischer werden, weil wir uns jetzt auf der **zweite Hälfte des digitalen Schachbretts** bewegen, denn wir haben schon mehr als 32 Verdopplungszyklen hinter uns gebracht. Ein entscheidender Treiber der digitalen Revolution wird so überdeutlich: die laufende **Verdopplung der**

Rechenleistung. Computer werden einen immer umfassenderen Einfluss auf unser Leben erhalten.



MEMORY BOX

Moore's Law

- *Moore* prognostizierte schon 1965, dass es ca. alle zwei Jahre zu einer Verdoppelung der digitalen Rechenleistung kommen wird.
- Diese Prognose hat sich bisher Jahr für Jahr bewahrheitet.
- Wenn sich diese Entwicklung fortsetzt, dann stehen uns die richtig gravierenden Produktivitätsfortschritte erst noch bevor.

Heute kann regelrecht von der **Macht der Algorithmen** gesprochen werden. Diese bestimmen nicht nur, wer zu welchen Konditionen einen Kredit bekommt, welche Partner auf Partnerschafts-Websites vorgeschlagen, welche Bücher einem empfohlen und welche Online-Banner geschaltet werden. Vieles davon geschieht in Echtzeit! Algorithmen werden in Zukunft auch die komplette Steuerung des Wohnklimas (inkl. Beleuchtung) übernehmen und zum Berater bei Diagnose und Therapie werden, bis hier vielleicht sogar eine (partielle) Substitution einsetzt. Vielleicht kann so der Ärztemangel auf dem Land überwunden werden ...

Dass wir uns bereits auf der zweiten Hälfte des Schachbretts mit seinen schier **unvorstellbaren Quantensprüngen** bewegen, erklärt die Fortschritte, die in den letzten Jahren erzielt wurden. Wenn wir uns fragen, warum es uns bspw. 2004 noch nicht möglich war, ein selbstfahrendes Auto zu realisieren, dann lag es daran, dass wir uns noch in der ersten Hälfte dieses Schachbretts bewegten. Auch hier verdoppelten sich zwar die Leistungen, aber auf noch niedrigem Niveau. Das war auch der Grund, warum es dem Computer *Watson* nicht vor dem Jahr 2011 möglich war, den menschlichen Geist bei offenen Quizrunden wie *Jeopardy* zu besiegen. Gehen wir gedanklich noch ein paar Jahre mehr zurück – auf die ersten Felder des Schachbretts. Dann wird nachvollziehbar, dass die Computer, die im Juli 1960 die Mondlandung ermöglichten, über eine deutlich geringere Rechenleistung als das *iPhone 4* verfügten und für die Hardware dennoch ca. 100 Mio. US-\$ bezahlt werden musste (vgl. Vodafone 2012). Etwas mehr als für ein heute schon nicht mehr aktuelles Smartphone-Modell wie das *iPhone 4*!

Anfang 2016 knackte ein Computer eine weitere – lange für unschlagbar gehaltene – Bastion: im *Go-Spiel*. Der Südkoreaner *Lee Sedol*, der größte lebende Champion im *Go-Spiel*, hat im März 2016 gegen die Software *AlphaGo* aus dem Haus *Google/Alphabet* verloren. Zum ersten Mal – aber dann gleich in mehreren der gespielten Partien. Dabei galt es, besondere Herausforderungen des Spiels – die viel größer sind als beim Schachspiel – zu meistern. Die Vielfalt der möglichen Stellungen und Zugfolgen ist so groß,

dass ein Durchrechnen alternativer Lösungen auch Supercomputer überfordern würde. Die Antwort der *Google*-Ingenieure war deshalb zukunftsweisend: Es wurden keine Handlungsanweisungen programmiert, sondern man lässt die Maschine – neben dem Wissen um Millionen bereits gespielter Partien – Erfahrungen sammeln. Als Input für Intuition. Hierzu kamen tief gestaffelte Ebenen künstlicher neuronaler Netze zum Einsatz, die die elementaren Vorgänge menschlicher Nervensysteme digital simulieren. Damit ist *AlphaGo* kein Algorithmus mehr, sondern ein selbstlernendes System mit eigener Persönlichkeit. „Tatsächlich berichtete ein europäischer Go-Profi, der im Oktober gegen *AlphaGo* antrat (und verlor), er habe das Gefühl gehabt, hinter den Zügen seines Gegners stünde eine reale Person“ (Rauchhaupt 13. März 2016, S. 71). Das Wettrennen Mensch-Maschine geht dynamisch weiter!

Was wurde bisher sonst noch erreicht? Die Preise für PCs bspw. sind nach Angaben des *US-Bureau of Economic Analysis* seit 1980 um 99,9 % gefallen. Ein Beispiel: Während 1982 eine 1-Giga-Byte-Festplatte von *Control Data* noch 50.000 DM kostete, verfügt das *iPhone 6* über einen Speicher von 128 Giga-Byte und verursacht dafür Kosten in Höhe von lediglich ca. 40 €. Selbst Software kostet nur noch 0,7 % von dem, was für eine vergleichbare Leistung noch 1980 bezahlt werden musste. Und auch die Gebühren für die mobile Telefonie sind signifikant gesunken und haben sich seit 1990 mehr als halbiert (vgl. Schäfer 14./15. Februar 2015, S. 26). Wenden wir die gleichen Technologieschübe auf den *VW Käfer* an, so würde der *Käfer* von 1971 heute eine Geschwindigkeit von 480.000 km/h erreichen. Und sein Preis wäre auf vier Cent gesunken (vgl. Hohensee 2015). Das sind die Konsequenzen der exponentiellen Entwicklungsschübe!

Haben wir das Ende der Fahnenstange schon erreicht? Wir gehen davon aus, dass wir uns heute erst auf dem vorderen Drittel des zweiten Teils des digitalen Schachbretts befinden. Denken Sie bspw. an Feld 37 von 64. Die richtig **gravierenden Technologie- und Leistungssprünge**, die alle bisherigen in den Schatten stellen werden, stehen uns folglich erst noch bevor. Und jede wird in ihren Möglichkeiten doppelt so umfassend sein wie bisher.

Ergänzt man die hier präsentierten **Effekte eines exponentiellen Wachstums** um die nachfolgend beschriebenen **Möglichkeiten der Digitalisierung** und „multipliziert“ diese mit den **Implikationen der Kombinatorik**, wird die **Veränderungsdynamik** deutlich, an deren Anfang wir jetzt stehen. Die angesprochene Kombinatorik wird zunächst gefördert durch das kontinuierliche Wachstum der Netze. *Google/Alphabet, Facebook & Co.* investieren Milliarden US-\$, um mit Drohnen, Ballons und Satelliten möglichst der ganzen Menschheit (kostengünstigen) Zugang zum Internet zu ermöglichen (vgl. Fuest und Kaiser 2014). Mit dem kostenlosen Online-Dienst **internet.org** will *Facebook*-Chef *Mark Zuckerberg* die nächste Milliarde Menschen für das Internet gewinnen (vgl. Heuze-roth 3. März 2015, S. 27). Parallel versuchen Hardware-Hersteller, durch kostengünstigere Angebote von Computern, Tablets und Smartphones den vielen Millionen Menschen Zugang zum Internet zu ermöglichen, die sich aufgrund fehlender Kaufkraft die notwendigen Devices bisher nicht leisten konnten (vgl. o. V. 19. Februar 2014). Hierdurch wird das Internet in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Dabei kehrt sich ein Phänomen ins Gegenteil um. Galt früher: „einfachste Technik – komplexe Bedienung“. Hierbei braucht man nur an die ersten Schreib- und Kalkulationsprogramme für *IBM Computer* zu denken. Jetzt heißt es: „Komplexeste Technik – einfache Bedienung“. Und die Nutzer werden es lieben! Und deshalb auch akzeptieren! Und deshalb auch verlangen!

Die **Implikationen der Kombinatorik** werden zusätzlich sichtbar, wenn man sich den Trend zu immer mehr und weiter vereinfachten Schnittstellen zur Steuerung von und zum Zugriff auf Computer vor Augen führt. Hierzu trägt der zunehmende **Einsatz von Sensoren** nachhaltig bei. Sensoren, verbunden über das **Internet of Everything**, gekoppelt mit leistungsstarken Algorithmen zur Mustererkennung, treiben die Digitalisierung von Prozessen, Produkten und Services weiter an. Hier wird bereits von **Deep Learning** als spezieller Spielart des Maschinen-Lernens gesprochen, bei dem die Computer in immer stärkerem Maße selbst Lernprozesse erzielen. Wie es bei *AlphaGo* gelang!

Zusätzlich wird sich der Einsatz von Sensoren immer stärker auch auf Tiere und Menschen (bspw. als Patienten) ausdehnen. Denn gerade für Monitoringaufgaben sind Computer bestens geeignet, weil sie nie schlafen, ihnen Trägheit fremd ist und der menschliche Bias in der Bewertung entfällt. Wir stehen somit am Beginn der **Entwicklung einer Sensor-Economy**, deren Auswirkungen sich momentan erst schemenhaft abzeichnen. Die rückläufigen Kosten für digitale Sensoren verbunden mit Low-Energy-Solutions werden diesen Trend weiter befeuern.

Einen zusätzlichen Beschleuniger der Digitalisierung und Automatisierung stellen die immer smarter werdenden **Benutzerschnittstellen** dar – bspw. die **Sprachsteuerung** sowie die **Gestensteuerung**. Computern wird es durch diese Schnittstellen immer leichter gemacht, auf ein ganzes Spektrum menschlicher Wünsche zu reagieren. Systeme wie *Apple Siri*, *Google Now* und *Amazon Echo* setzen natürliche Benutzerschnittstellen ein. Sie erkennen das gesprochene Wort, interpretieren seine Bedeutung und agieren entsprechend. Hiermit tun sich ganz neue Einsatzfelder auf, weil Tastatur oder Tablet als Eingangsmedien entfallen. Gleichzeitig erhalten Computer-Systeme zunehmend menschliche Züge und können auch noch verschiedene Gefühlsregungen zeigen. Der Computer wird dem Menschen immer ähnlicher. In Japan werden derartige Roboter inzwischen zum Check-in in Hotels eingesetzt.

Der **Kombinatorik verschiedener Anwendungen** sind keine Grenzen mehr gesetzt. Die digitalisierten verfügbaren Daten können bei Bedarf in Echtzeit ausgewertet werden, um – ggf. ebenfalls in Echtzeit – Produkte, Services und Prozesse zu optimieren. Ein Beispiel hierfür ist die Verknüpfung von *Google Maps* mit dem Navigationssystem, welches – in Echtzeit – Verkehrsfunkdaten erhält und eine dynamische Stauumfahrung ermöglicht. In Abhängigkeit der bereits erreichten Reisezeit kann dem Fahrer, der ggf. über ein Wearable bezüglich seiner Körperfunktionen getrackt wird, gleichzeitig noch ein Restaurant auf der Ausweichroute empfohlen werden. Dieses Restaurant wird auf Basis von Kundenbewertungen ausgewählt, die dem Profil des Fahrers entsprechen und deshalb als relevant erachtet werden. Außerdem können Restaurantpräferenzen Berücksichtigung finden, die

der Fahrer bei *Facebook*, *Google+* oder *Yelp* zum Ausdruck gebracht hat. Für die einen eine Horrorvision – für die anderen einfach nur Bequemlichkeit und Relevanz!

Aber wie gehen Unternehmen mit dem **Raum der neuen Möglichkeiten** um? In Abb. 1.3 wird zunächst das exponentiell wachsende **Veränderungspotenzial** aufgezeigt, das sich aus den vorgenannten Entwicklungen ergibt. Im Hinblick auf die Ausschöpfung der damit einhergehenden **Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen** müssen wir uns über eines im Klaren sein: Unternehmenslenker und damit Unternehmen sind häufig erst dann bereit, sich zu ändern, wenn Krisen bereits eingetreten sind. Diese sind hier durch die **Break Points** gekennzeichnet. Aber selbst dann wird durch Vorstandswechsel oder eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens das sich eröffnende **Veränderungspotenzial** häufig nur teilweise ausgeschöpft.

Was ist die Konsequenz eines solchen Verhaltens? Die Lücke („Gap“), die sich zwischen der Bereitschaft für Veränderungen im jeweiligen Unternehmen und den tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten der Branche auftut, ist die Einflugschneise für (neue) Wettbewerber. Diese richten ihr eigenes Geschäftsmodell optimal an den neuen Handlungsmöglichkeiten aus. Weil sie häufig „unbelastet“ sind durch eine spezifische Historie in dieser Branche oder als Start-up die vorhandenen Möglichkeiten uneingeschränkt nutzen können. Dann stehen weder alte IT-Strukturen noch überkommene hierarchische Organisationen der innovativen Marktbearbeitung im Wege. Und selbst wenn es schief geht, laden neue Möglichkeiten zum unternehmerischen Engagement ein.

Das bedeutet nichts anderes, als dass die in verschiedenen Branchen etablierten Wettbewerber es durch ihr eigenes zögerliches Verhalten (branchenfremden) Unternehmen erst ermöglichen oder erleichtern, in die eigenen Bastionen vorzudringen. Gleichzeitig

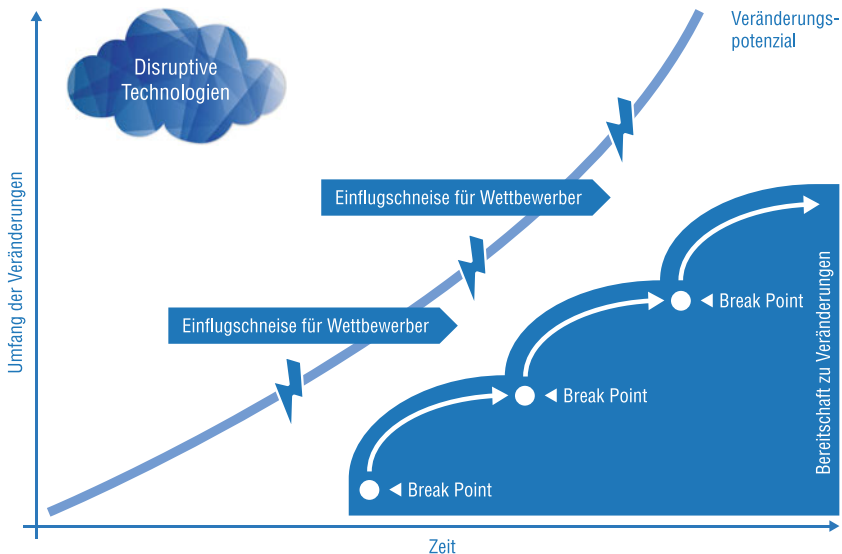


Abb. 1.3 Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unserem Unternehmen?

gilt, dass die sogenannten **disruptiven Technologien** – die bisherigen bekannten Entwicklungsläufe zerreißen – die Handlungsmöglichkeiten in den Unternehmen abrupt verschieben können. Und gerade hier zeigt sich, dass neue Unternehmen mit deren Nutzung tendenziell viel leichteres Spiel haben als die Platzhirsche.



MEMORY BOX

Disruptiv

Der Begriff „disruptiv“ (englisch für „zerstören“) bringt zum Ausdruck, dass eine so bezeichnete Innovation – sei es eine Technologie, ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsmodell – bestehende Angebote zum Einsturz bringen kann. Das Gefährliche an diesen Entwicklungen ist, so sie nicht von uns selbst kommen, dass sie häufig von Start-ups oder von anderen Unternehmen entwickelt werden, die nicht aus der eigenen Branche stammen und die man folglich auch nicht auf seinem Radar zur Überwachung hatte.

Die disruptiven Angebote sind den etablierten Varianten zu Beginn oft scheinbar unterlegen oder nur für Nischen interessant. Deshalb werden sie häufig am Anfang von den herausgeforderten Anbietern nicht ernst genommen. Wenn sie dann aber erfolgreich sind, entfalten sie fast ungebremst ihre zerstörerische Kraft auf dem Gesamtmarkt.

Deshalb sollten wir uns davor hüten, „disruptiv“ euphemistisch mit „unterbrechend“ zu übersetzen, wie das häufig bei Vorträgen und in Publikationen erfolgt. „Zerstören“ bringt die Kraft dieser Technologien viel deutlicher zu Bewusstsein.

Aus heutiger Sicht ist es spannend zu erkennen, dass **Geldautomaten** eine solche disruptive Technologie dargestellt haben. Diese machten es möglich, Geld abzuheben und später auch einzubezahlen, ohne dass dafür Personal eingesetzt werden musste. Die Voraussetzungen für Self-Service waren geschaffen. Die sich erst in der Nische entwickelnde Technologie benötigte viele Jahrzehnte, um das Geschäftsmodell der Banken mit ihren Filialen in Gefahr zu bringen. Doch heute lautet der Slogan: **Wir benötigen Banking, aber keine Banken**. Und immer mehr FinTechs – eine Wortschöpfung aus Finances und Technology – stoßen in die Lücke, die die etablierten Anbieter gelassen haben.

Diese Entwicklungen gehen mit einem weiteren Phänomen Hand in Hand, dessen Tragweite kaum überschätzt werden kann: die **Theorie der Null-Grenzkosten** (vgl. Rifkin 2014). Wir alle haben einmal gelernt, welche Bedeutung den Grenzkosten (auch Marginalkosten genannt) in der unternehmerischen Kalkulation zukommt. Mit den **Grenzkosten**

werden diejenigen Kosten bezeichnet, die mit der Herstellung einer zusätzlichen Mengeneinheit eines Produktes oder einer Dienstleistung einhergehen. Um die **Bedeutung der Grenzkosten** zu verdeutlichen, hilft das folgende Beispiel. Gehen wir davon aus, dass für die Herstellung eines Produktes bspw. zunächst 200.000 € als Fixkosten anfallen (bspw. für F&E, Patentgebühren, Personalkosten, Miete für das Forschungslabor, Erstellung der Produktionsanlagen und der Fertigungshallen). Diese Kosten sind bereits entstanden, bevor auch nur ein einziges Produkt tatsächlich hergestellt worden ist. Mit der so geschaffenen Infrastruktur können 10.000 Einheiten hergestellt werden. Die variablen Kosten für die Herstellung belaufen sich bspw. auf 10 € (für Material, Stromkosten, Personalkosten in der Fertigung etc.). Wird nur ein einziges Stück hergestellt, fallen dafür Gesamtkosten von 200.010 € an. Bei zwei gefertigten Einheiten belaufen sich die Gesamtkosten auf 200.020 €. In diesem einfachen Beispiel liegen die Grenzkosten bei 10 €.

Häufig können im Zuge der Herstellung **Effizienzreserven** mobilisiert werden. Dies gelingt bspw. durch Mengenrabatte beim Rohstoffeinkauf, durch die Erhöhung der produzierten Menge pro Personalarbeitsstunde etc., die insgesamt als **Economies of Scale** bezeichnet werden und einen Treiber dafür darstellen, warum Unternehmen Umsatzwachstum bei gleichen Produkten und Dienstleistungen anstreben. Durch die Economies of Scale können die **Grenzkosten sinken**, in unserem Beispiel etwa auf 9,50 oder auf 9 €. Das ist ein wichtiges Ziel im Produktionsbereich. Steigt die Nachfrage über die geschaffene Produktionskapazität hinaus, müssen ggf. Überstunden (mit entsprechenden Zuschlägen) angeordnet, zusätzliche Wartungsarbeiten an den Maschinen vorgenommen und/oder externe Kapazitäten zu höheren Kosten eingebunden werden. Dann können die **Grenzkosten** wieder **steigen**.

Was hätte es für Konsequenzen, wenn die Grenzkosten gegen „Null“ tendieren würden – ohne dass dafür gesonderte Anstrengungen notwendig würden? Tatsächlich kann in vielen Wirtschaftsbereichen festgestellt werden, dass die Digitalisierung und Dematerialisierung von Produkten und Services zu Grenzkosten in Höhe von „0“ geführt hat. Ein Beispiel hierfür liefert die **Buchproduktion**. Das Verfassen eines Buches kann heute entweder noch klassisch papiergestützt und mit Schreibmaschine erfolgen. Allerdings finden sich Fotos eines solchen „Produktionsprozesses“ eher bei unseren etablierten, älteren Schriftstellern – häufig in Schwarz-Weiß, was die Aktualität der Fotos noch unterstreicht! Klassischerweise findet die Schaffung textbasierter Inhalte durch die Autoren bereits digitalisiert statt. Aber lassen Sie uns den Fokus nur auf die Vervielfältigung eines Werkes legen. Der Autor stellt seinen Text mit den entsprechenden Abbildungen dem Verlag heute in digitalisierter Form zur Verfügung. Diese „Lieferform“ als Word-Datei ist Bestandteil jedes klassischen Autorenvertrages. Der Verlag kümmert sich anschließend um die wichtigen Stufen der Endredaktion, der Formatierung, der Produktion und um den Vertrieb.

Wird das Buch als gedrucktes Exemplar erstellt, kann die genannte Grenzkostenkalkulation zum Einsatz kommen. Für jedes gedruckte Werk fallen entsprechende Grenzkosten an. Auch dann, wenn – wie teilweise schon umgesetzt – ein Print on Demand erfolgt. Zu den Fertigungskosten kommen zusätzliche Kosten für Verpackung und Versand an den Kunden – sei dies der Endkunde bei einem eigenen Online-Shop oder ein Vertriebspartner. Doch wie sieht das bei einem E-Book aus? Ist die Datei einmal erstellt, kann eine

zusätzliche Kopie des Werkes quasi zu „null Grenzkosten“ erstellt werden. Hier sehen wir den **Entfall von Grenzkosten in der Produktion**. In der Medienwirtschaft wurde hierfür der Begriff **First-Copy-Cost-Effekt** geschaffen. Denn bei Medienprodukten sind die Gesamtkosten der Produktion (Erstellung der ersten Kopie) durch einen hohen Fixkostenanteil gekennzeichnet. Unabhängig davon, wie viele Personen ein Buch später lesen, eine Opern-Inszenierung besuchen oder einen Film anschauen, die größten Kosten sind bereits für die initiale Erstellung angefallen (bei dem *James-Bond-Film Spectre* bspw. 650 Mio. US-\$). Dagegen fallen die variablen Kosten für die Verbreitung von Medienprodukten tendenziell niedrig aus oder können sogar ganz vernachlässigt werden.

Da Internet-Dienstleistungen häufig als Flatrate abgerechnet werden, ist die (Online-) Lieferung an den Käufer ebenfalls ohne zusätzliche Kosten möglich. Das heißt nichts anderes, als dass die Erstellung und sogar die Auslieferung weiterer Werke – und das sogar weltweit – mit Grenzkosten in der Höhe von „null“ einhergehen. Bei digitalen Produkten ist sogar ein **Entfall von Kosten in der Zustellung** gegeben.

In Fall des E-Books werden **Kosten** für die Erreichung der Null-Grenzkosten-Situation vom Verlag **auf die Käufer** verlagert. Diese müssen sich als Voraussetzung für das Lesen eines E-Books eine entsprechende Hardware zulegen. Möchte der Nutzer selbst Teile eines solchen Werkes ausdrucken – soweit dies überhaupt geht – werden auch die dafür anfallenden Kosten auf den Käufer verlagert. Auch hier wird deutlich, dass durch die Digitalisierung und Dematerialisierung die Grundfesten der Wirtschaft angegriffen werden (vgl. weiterführend Kreuzer und Land 2015).

MEMORY BOX



Null-Grenzkosten-Theorie

- Bei digitalisierten und damit dematerialisierten Produkten (Texten, Fotos, Videos, Musik, Schlüssel, Software) tendieren die Grenzkosten gegen „null“. Das bedeutet, dass für die Vervielfältigung der Leistungen keine großen Investitionen mehr notwendig sind. Ob eine Leistung dann einmal oder tausendmal erstellt wird, hat auf die Kosten keinen großen Einfluss mehr.
- Allerdings fallen dann auch viele wertschöpfende Arbeitsschritte und folglich auch die damit verbundenen Arbeitsplätze weg. Auch Arbeit selbst wird dematerialisiert.
- Die digitalisierten und dematerialisierten Produkte können häufig auch kostenlos – über das Internet – zugestellt werden. Ein Device zum Zugriff auf das Internet reicht aus.
- Damit werden auch Logistikaufgaben dematerialisiert, weil es zur Auslieferung eines E-Books keines Zustellers mehr bedarf.

Anhand einer Branchenanalyse werden die Implikationen verdeutlicht, die eine zögerliche oder fehlende Veränderungsbereitschaft der Unternehmen an diese Herausforderungen mit sich bringen. Dazu wurde die Zeitungsbranche untersucht. In Abb. 1.4 wird sichtbar, dass die *Financial Times Deutschland* sowie die *Frankfurter Rundschau* die Veränderungsnotwendigkeit nicht frühzeitig genug erkannt und entschieden gehandelt haben. Während die *Financial Times Deutschland* vom Markt verschwunden ist, konnte die *Frankfurter Rundschau* nur unter dem Dach der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* gerettet werden. Die einzige Tageszeitung, die in den letzten Jahren eine relativ stabile Auflage erreicht hat, ist *Die Zeit*. Ihr ist es gelungen, frühzeitig notwendige – auch regionale – Adaptionen vorzunehmen, um in der Zielgruppe eine hohe Relevanz beizubehalten.

Die klassischen Zeitungsverlage hatten ihr Geschäftsmodell als „Präsentation von Informationen auf Papier“ beschrieben. Deshalb wurde das Internet als Informationskanal ausgeklammert, weil es das eigene (papiergestützte) Geschäftsmodell gefährdet hätte. Die Verlage haben in der Folge die neuen technologischen Möglichkeiten lange Jahre vernachlässigt. Wie Abb. 1.4 zeigt, wurden die Lücken durch neue Anbieter wie bspw. *ImmobilienScout24*, *AutoScout24*, *eDarling*, *PARSHIP.de*, *monster*, *DaWanda* und *eBay* erkannt und mit innovativen, digitalen Geschäftsideen ausgefüllt.

Was bspw. der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* von den Partnerschaftsanzeigen noch geblieben ist, ist eine kleine Textanzeige mit dem Hinweis auf die Online-Angebote von *PARSHIP.de*, die in Abb. 1.4 zu sehen ist. Auch Immobilienanzeigen, Stellenangebote sowie Kleinanzeigen für Autos und alle möglichen weiteren Produkte sind in der Mehrzahl unwiederbringlich in die Online-Welt abgewandert. Damit ging eine

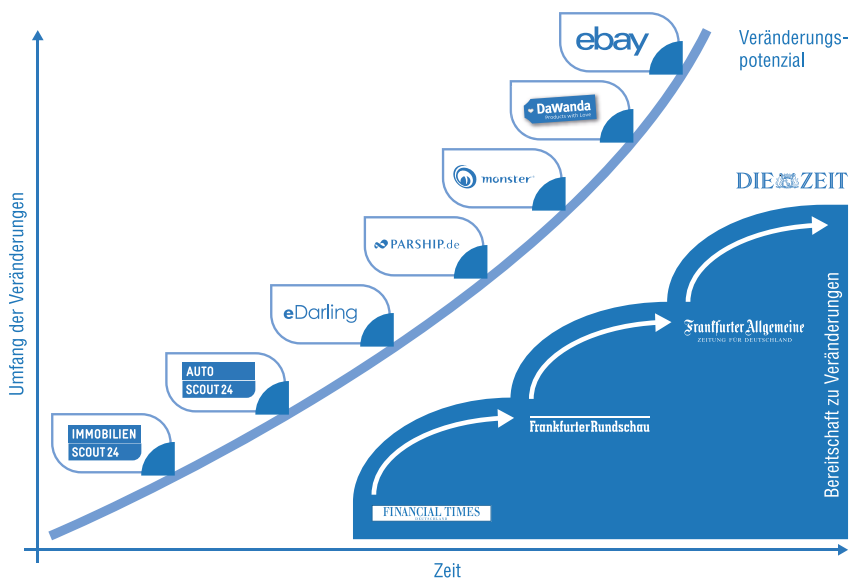


Abb. 1.4 Welche Herausforderungen brachte die Digitalisierung für Zeitungsverlage mit sich?

(überlebens-)wichtige Ertragssäule für Zeitungsverlage verloren. Sie wird nicht mehr zurückkommen!

Online-Plattformen wie der *Apple Zeitungskiosk*, der auf jedem *iPhone* vorinstalliert ist, bieten einen Online-Zugang zu Printmedien. Allerdings findet ein hoher Teil der Wert(ab)schöpfung auch für deutsche Medien dann in den USA statt. Deshalb gewinnen Lösungen wie die *tolino-Allianz* der großen deutschen Buchhändler *Thalia*, *Weltbild*, *Hugendubel*, *Bertelsmann* sowie der *Deutschen Telekom* als Technologie- und Innovationspartner an Bedeutung (*tolino.de*). Denn bei solchen – deutschen – Lösungen bleibt die Wertschöpfung auf dieser Seite des Atlantiks.

Gleichzeitig zeichnen sich neue Bedrohungen am Zeitungshimmel ab. Hier gibt es nicht nur die *Huffington Post*, die neue Lesergenerationen heranzieht. Mit *Google News* und *Facebook Instant Articles* gehen neue Angebote ins Rennen, die nochmals eine Verschiebung der Gewichte herbeiführen werden. Bei *Facebook Instant Articles* kann ein Artikel direkt vom Newsfeed aus gelesen werden, ohne die Inhalte erst hochzuladen. Videos laufen automatisch an, der Autor kann zu Wort kommen, Bilder entfalten ihre Schönheit in ganzer Breite – einfach durch das Kippen des Smartphones. Schöne, neue, digitale Welt! Gleichzeitig wird der Qualitätsjournalismus in seinen Grundfesten erschüttert. Wer ist noch bereit, mehrere 100€ pro Jahr für ein Zeitungs- oder Zeitschriften-Abonnement zu bezahlen, wenn scheinbar „alle“ Informationen online – und häufig kostenlos – zur Verfügung stehen? Eine Studie der BITKOM (2015) zeigt, dass sich 22% der Internet-Nutzer in sozialen Netzwerken (*Facebook*, *XING* oder *Twitter*) über aktuelle Nachrichten informieren. Die Umfrage unter 1042 Internet-Nutzern zeigt, dass sich die sozialen Netzwerke für viele Nutzer zu einer wichtigen Informationsquelle für tagesaktuelle Nachrichten entwickelt haben. Dabei gibt es allerdings dramatische Unterschiede hinsichtlich der verschiedenen Alterskohorten. 32% der 14- bis 29-Jährigen lesen oder schauen Nachrichten in sozialen Netzwerken; dies tun aber nur 2% der Generation 65+.

Was ist die Folge, wenn es die etablierten Unternehmen versäumen, neue Geschäftsfelder selbst zu besetzen? Dann macht der **digitale Darwinismus** auch vor den vormals erfolgreichen Playern nicht halt – auch wenn diese viele Jahrzehnte erfolgreich am Markt agiert haben. Es gibt – außerhalb der Finanzbranche – kein „**Too big to fail**“. Allerdings gilt auch – und das sollte vielen Unternehmen Hoffnung geben – kein „**Too small to succeed**“! (vgl. Solis 2012). Der digitale Darwinismus sortiert auch frühere Weltmarktführer wie *Nokia* und *Kodak* aus, *Blackberry* wird an seine Grenzen geführt, und das wichtigste englischsprachige Nachschlagewerk der Welt, die legendäre *Encyclopedia Britannica*, hat – wie bereits erwähnt – im Jahr 2012 ihr Erscheinen beendet.

Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang das Beispiel *Kodak*. Das Unternehmen hat die digitale Fotografie, an der *Kodak* letztendlich gescheitert ist, selbst entwickelt! Aber das Potenzial dieser neuen Technologie wurde nur in seiner Bedrohung für das eigene Geschäftsmodell gesehen – als Kannibalisierung der Filmproduktion sowie des Laborbetriebs, aber nicht in seinen Chancen. Deshalb blieb das Potenzial dieser digitalen Technologie ungenutzt. Auch hier hat das zögerliche Vorgehen von *Kodak* erst die Chance für andere Unternehmen (bspw. *Fuji*) eröffnet, in die „digitale“ Lücke vorzusto-

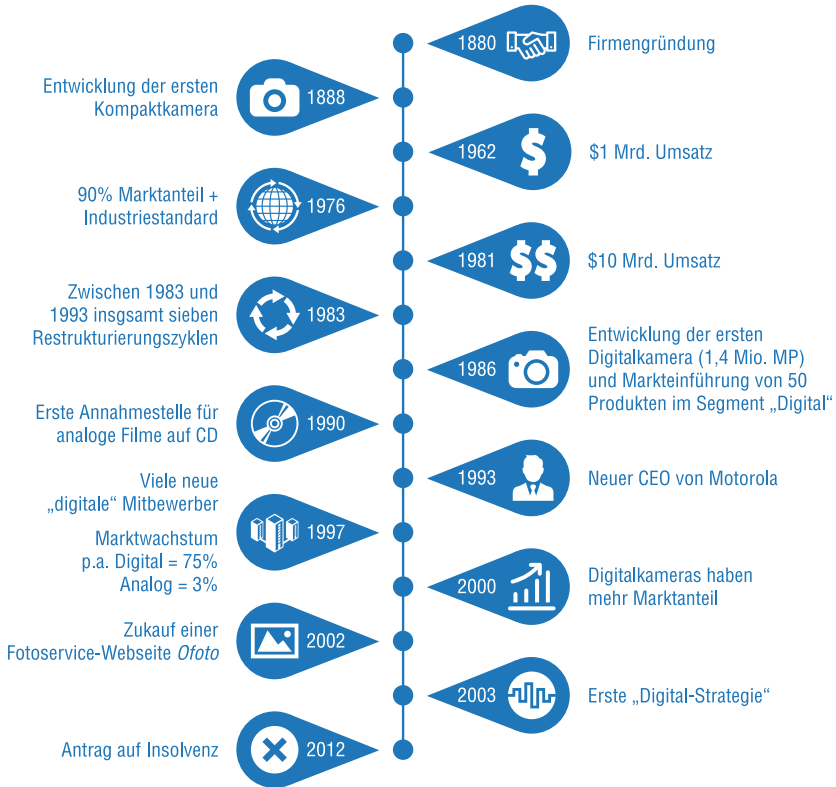


Abb. 1.5 Das Scheitern von *Kodak* an der digitalen Transformation. (In Anlehnung an Peyman et al. 2014, S. 17; Lucas und Goh 2009)

ßen, die schließlich zum Ende des ursprünglichen Erfolgsunternehmens *Kodak* führte. Nach der Erfindung der Digitalkamera bei *Kodak* im Jahr 1986 vergingen bis zur Entwicklung der ersten Digitalstrategie im Jahr 2003 genau 17 Jahre. Das ist eindeutig zu lang (vgl. Abb. 1.5)!



MEMORY BOX

Die hieraus ableitbare Lehre:

Lieber sich selbst kannelisieren, als den anderen das Feld überlassen.

Auch *eBay*, ein Shooting-Star der letzten Jahre – allerdings immer in der Verbindung mit *PayPal* – scheint seinen Zenit schon überschritten zu haben, weil immer mehr Sparten im E-Commerce von Spezialanbietern (besser) bedient werden. So gnadenlos und hart ist der (digitale) Wettbewerb.



MEMORY BOX

Dabei gilt in allen Branchen:

If we don't create the thing that kills us – someone else will!



THINK BOX

Fragen:

- Welchen Bedrohungen sind mein Unternehmen und meine Branche ausgesetzt?
- Wer ist für die entsprechend weitgefaste Wettbewerbsbeobachtung in meinem Unternehmen zuständig?
- Wie wird in meinem Unternehmen auf solche Herausforderungen reagiert?
- Verfügt mein Unternehmen über eine „Digitalstrategie“, die ihren Namen verdient und nicht nur einen Alibi-Charakter aufweist?
- Auf welcher Hierarchieebene liegt bei uns die Verantwortlichkeit für die Digitalstrategie – wenn es eine solche überhaupt gibt?
- Werden Mitarbeiter in meinem Unternehmen belohnt oder bestraft, wenn sie Ideen entwickeln, die unser Geschäftsmodell gefährden können?
- Verfügt mein Unternehmen über Technologien oder Geschäftsideen, deren Nutzung auf Grund einer Kannibalisierungsfahrer nicht weiter vorangetrieben wurde?
- Welche Anreize setzen wir in meinem Unternehmen, damit die digitale Herausforderung angenommen wird?

Die Kräfte des digitalen Wandels ermöglichen es Start-ups, bei **geringen Markteintrittsbarrieren** mit einem neuen Geschäftsmodell anzutreten. Häufig werden zum initialen Austesten einer neuen Idee nur ein Computer und ein Internet-Zugang benötigt. Durch die über das Internet erreichbaren Netzwerke können sich überzeugende Ideen mit hoher

Geschwindigkeit verbreiten. Die **Netzwerkeffekte** tragen in der zunehmend festzustellenden **Plattform-Ökonomie** dazu bei, dass schnell eine kritische Masse von Nutzern erreicht wird. So können Start-ups schon in kurzer Zeit extrem schnell wachsen und dadurch zur zentralen Bedrohung für etablierte Unternehmen werden. Aktuelle Beispiele hierfür sind *Airbnb* und *Uber*.

Bei *Airbnb* handelt es sich im Kern um die Online-Vermittlung von Übernachtungsmöglichkeiten bei Privatpersonen. Bei *Uber* geht es um einen Online-Vermittlungsdienst von Fahrgästen an Mietwagen mit Fahrern sowie an private Fahrer zur Personenbeförderung. Auch reguläre Taxis können vermittelt werden. Die Vermittlung selbst erfolgt in beiden Fällen digitalisiert über eine Smartphone-App bzw. über eine Website. Damit haben *Airbnb* und *Uber* ein Geschäftsmodell außerhalb der etablierten Strukturen und in vielen Ländern auch außerhalb der rechtlichen Normen etabliert. Im Fall von *Uber* wollen die herausgeforderten Taxi-Unternehmen den Wettbewerb – nur eingeschränkt erfolgreich – mit rechtlichen Schritten unterbinden. Dies hat aber nicht verhindert, dass das Unternehmen *Uber* Ende 2015 mit einem Unternehmenswert von 50 Mrd. US-\$ bewertet wurde (vgl. o. V. 3. August 2015, S. 7). Eine beträchtliche Größenordnung für ein Unternehmen, das über kein einziges eigenes Fahrzeug verfügt.



MEMORY BOX

Netzwerkeffekte

- Von einem **positiven Netzwerkeffekt** wird gesprochen, wenn mit der steigenden Anzahl der Nutzer der Nutzen einer Leistung für die Beteiligten zunimmt.
- Solche Effekte sind bei einer Vielzahl von **Online-Plattformen** zu beobachten, weil die Anzahl der Nutzer den Wert der Plattform erhöht. Die Nutzer sind dabei integraler Bestandteil des Plattformerfolgs – mit ihrer Teilnahme und insbesondere mit der durch diese gewonnenen Daten.
- Mit jedem zusätzlichen Nutzer bei *Facebook* steigt die Relevanz der Plattform – sowohl für die werbetreibende Wirtschaft wie auch für die *Facebook*-Nutzer selbst. Ähnliche Effekte sieht man bei *eDarling*, *ImmoScout24*, *ebay* etc.
- **Negative Netzwerkeffekte** entstehen, wenn der Nutzen mit steigender Nutzerzahl abnimmt. Dies kann beispielsweise durch eine Überlastung der Kommunikationsnetze ausgelöst werden, wenn zu viele Personen gleichzeitig einen bestimmten Service in Anspruch nehmen möchten.

Damit gehen folgende **Herausforderungen** einher, die wir beim **Aufbau einer Digital Business Leadership** berücksichtigen sollten:

- Das in den letzten Jahren gewonnene Wissen wird in vielen Bereichen massiv entwertet. Das heißt auch, dass die **Success Storys** und **Best Cases der Vergangenheit** nicht mehr zwingend auch in die Zukunft tragen.
- Die **Erfahrungswährung** wird durch neue Entwicklungen systematisch inflationiert und damit entwertet. Deshalb zeigt sich in vielen Unternehmen massiver Widerstand gegen die anstehenden Veränderungen. Denn es gilt, gelernte Komfortzonen zu verlassen!
- In vielen Bereichen gibt es – noch – keine umfassenden **Messverfahren und Metriken**, um die wirtschaftlichen Resultate messbar zu machen. Dies darf aber nicht dazu führen, auf neue Herausforderungen nicht einzugehen.
- Zusätzlich kommt es zu einer Verschiebung der klassischen und gelernten Branchengrenzen.

Dabei gilt: Die **erste Welle der Digitalisierung** war die **Domäne der Start-ups**, die frei von Konventionen, etablierten Strukturen und Prozessen und auch ohne großen Kostendruck innovativ waren. Jetzt kann die große **Stunde der etablierten Konzerne und Unternehmen** kommen, die die Relevanz der Veränderungen erkannt haben und jetzt die notwendigen Schritte einleiten und mit der vorhandenen Kompetenz, Erfahrung, Kapitalausstattung und einem bewährten Prozess-Know-how ihre PS auf die Straße bringen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Mehrheit der **disruptiven Geschäftsmodelle** von Start-ups entwickelt wurde.



THINK BOX

Fragen:

- Was können wir diesen Entwicklungen als „etabliertes“ Unternehmen entgegensetzen?
- Wie tragen wir der Entwicklung Rechnung, dass heute 80 % der Innovationen im Service-Sektor stattfinden?
- Wie sieht unsere ganz persönliche unternehmerische Service-Innovation aus?
- Welche Anreize setzen wir in meinem Unternehmen, um – auch disruptive – Innovationen im eigenen Unternehmen zu stimulieren?
- Welchen Freiraum geben wir für die entsprechende Kreativarbeit?

1.3 Vom klassischen nicht-digitalen Geschäft zu digitalen Ökosystemen im Internet of Everything

Technologien stellen für Unternehmen gleichermaßen Chancen und Risiken dar. Unternehmen können auf diese Technologien setzen, um bspw. neue Produkte oder Services zu entwickeln. Oder die Unternehmensorganisation selbst und deren Prozesse können den neuen Möglichkeiten angepasst werden. Technologien können aber auch unternehmensbedrohende Risiken verkörpern, wenn Unternehmen deren Relevanz für die Nutzer nicht erkennen und nicht schnell genug auf die entsprechenden Technologien setzen.

Aber auf welche Technologien sollte das Augenmerk ausgerichtet werden – und welche sind zu vernachlässigen? Eine wichtige Orientierungshilfe für Unternehmen liefert der jährlich aktualisierte Hype Cycle für neue Technologien von *Gartner*. Hier wird aufgezeigt, in welcher Phase ihres Lebenszyklus sich branchenübergreifend relevante Technologien befinden. Diese technologischen Lebensphasen werden anhand der in die verschiedenen Technologien gesetzten Erwartungen definiert. Dabei wird sichtbar, welche Technologien ggf. noch überbewertet sind und welche bereits zum etablierten Werkzeug geworden sind oder sich dorthin entwickeln (vgl. Abb. 1.6).

Hinsichtlich der Erwartungen an die Technologien definiert *Gartner* fünf verschiedene Phasen, die Aufschluss über den Stand der Marktaufnahme neuer Technologien liefern.

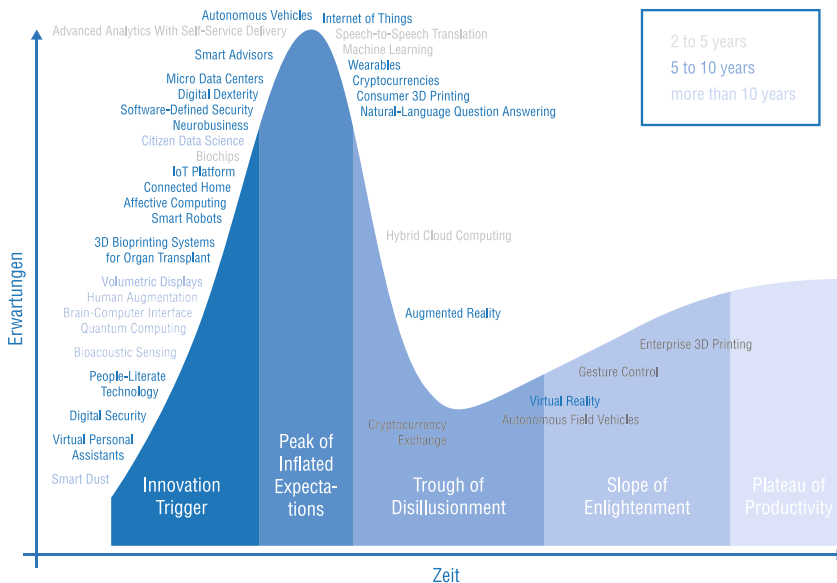


Abb. 1.6 Gartner's Hype Cycle für neue Technologien. (In Anlehnung an Gartner 2015)

- **Innovation Trigger** („Technologische Impulse“)
In dieser Phase werden erste Erfolgsmeldungen neuer Technologien publiziert und von den Medien gerne aufgegriffen. Ob diese Technologien einen nachhaltigen Einsatz finden werden, ist zu diesem frühen Zeitpunkt noch nicht absehbar. Ein Beispiel hierfür ist Bioacoustic Sensing.
- **Peak of Inflated Expectations** („Höhepunkt der überzogenen Erwartungen“)
In dieser Zeitspanne werden Erfolgsstorys veröffentlicht, die die Erwartungen an eine neue Technologie weiter anfeuern. Gleichzeitig werden aber auch erste Misserfolge bei der Nutzung der Technologie sichtbar, die die Erwartungen an Grenzen stoßen lassen. Der technologische Einsatz bleibt nach wie vor auf wenige Unternehmen beschränkt. Ein überzeugendes Beispiel hierfür ist das selbstfahrende Automobil.
- **Trough of Disillusionment** („Tiefpunkt der Ernüchterung“)
Diese Talsohle im technologischen Lebenszyklus basiert auf der Erkenntnis, dass viele Erwartungen an neue „Wunderwaffen“ nicht erfüllt wurden. In dieser Phase überleben nur die Technologie-Anbieter, die Early Adopters von den Vorzügen ihrer Technologie nachhaltig überzeugen können. Die anderen Anbieter scheiden aus dem Wettbewerb aus.
- **Slope of Enlightenment** („Anstieg der Erkenntnis/Aufklärung“)
Hier wird zunehmend sichtbar, wie eine Technologie nutzbringend eingesetzt werden kann. Technologische Entwicklungen der zweiten und dritten Generation der Initial-technologie werden angeboten und zunehmend von innovationsoffenen Unternehmen aufgegriffen und in den Workflow integriert.
- **Plateau of Productivity** („Produktivitätsplateau“)
Die Technologie wird jetzt breit eingesetzt, da deren Vorteile nicht nur sichtbar sind, sondern sich auch umfassend rechnen. Der Einsatz als Mainstream-Technologie ist vorgezeichnet. Der Einsatz in immer mehr Unternehmen und Anwendungsbereichen ist nur noch eine Frage der Zeit. In dieser Phase befinden sich Lösungen wie die Virtuelle Realität sowie Konzepte des 3-D-Drucks.

Zusätzlich präsentiert *Gartner* in ihrem Hype Cycle eine Prognose, wann voraussichtlich das Produktivitätsplateau erreicht werden wird. Dies ist in Abb. 1.6 an den unterschiedlichen Helligkeiten und Symbolen bei den einzelnen Technologien erkennbar. Im Kontext der Themenstellung des vorliegenden Werkes soll das Augenmerk auf ausgewählte technologische Entwicklungen gerichtet werden. Zu den Innovation Triggern zählen nach *Gartner* Connected Home und Quantum Computing. Letzteres wird momentan primär von der NSA eingesetzt. Bis diese Technologie das Produktivitätsniveau erreicht hat, werden nach dieser Prognose noch mehr als zehn Jahre vergehen. Smart Robots sind auf dem Weg zum Höhepunkt der übertriebenen Erwartungen schon ein Stückchen weiter vorangekommen. Sie werden das Produktivitätsniveau auch schon innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre erreichen.

Das Internet of Things hat seinen Erwartungshöhepunkt bereits erreicht; es wird allerdings noch ca. fünf bis zehn Jahre dauern, bevor dieses Konzept das Produktivitätsplateau

erreichen wird. Wearable User Interfaces und Consumer 3-D-Printing haben ihren Erwartungshöhepunkt bereits überschritten. Cloud-Computing wird das Produktivitätsniveau innerhalb der nächsten zwei Jahre erreichen. Die Vielzahl der Anwendungen und das Engagement wichtiger Anbieter befeuern diese Entwicklung nachhaltig.

Im Zentrum des *Hype Cycles* 2014 stand das **Digitale Business**. Laut *Gartner* setzen Unternehmen neue Technologien ein, um sich zu einem Digitalen Business entwickeln zu können. Zunächst müssen die Unternehmen jedoch herausfinden, wie weit sie auf dem Weg zum Digital Business schon vorangekommen sind. Dann gilt es zu ermitteln, wie viele Veränderungen ihnen noch bevorstehen und welche Kombination von Technologien sie dabei am besten voranbringen kann. Die **Entwicklung zum digitalen Geschäft** wird von *Gartner* in sechs Phasen unterteilt (vgl. Abb. 1.7).

Analoge Geschäftsmodelle setzen bisher noch keine internetgestützten Anwendungen ein (vgl. Gartner 2014). Solche Geschäftsmodelle überleben heute fast nur noch auf dem Wochenmarkt – obwohl auch hier die entsprechende Präsenz und der Grund, warum sich ein Besuch lohnt, über das Internet kommuniziert werden sollten. **Webbasierte Anwendungen** nutzen primär die Möglichkeit der Kommunikation über das Internet, ohne das Geschäftsmodell selbst weiterzuentwickeln. Dies findet erst im Kontext von **E-Business** statt. Hier werden die Möglichkeiten, die Beschaffung und Vertrieb über das Internet bereitzustellen, umfassend genutzt. Der Schritt zum **Digital Marketing** ist dann vollzogen, wenn die Digitalisierung das gesamte Marketing durchdringt und eine on- und offline-umfassende Customer Experience geschaffen werden soll. Im Idealfall wird dabei nicht mehr zwischen online und offline unterschieden, sondern von „noline“ gesprochen. Denn der Nutzer, der im stationären Einzelhandel unterwegs ist und per Smartphone einen Preisvergleich durchführt oder die Verfügbarkeit eines Produktes beim Wettbewerber überprüft, trennt sein Verhalten auch nicht mehr in einen Online- und einen Offline-Part auf. In Summe unterstützt das Marketing hier den **Nutzer** unabhängig davon, ob dieser mobil und/oder in sozialen Netzwerken unterwegs ist. Gleichzeitig verfügen die Konsumenten über einen höheren Einfluss auf das Unternehmen und deren Marken, weil sie durch die sozialen Medien in die Lage versetzt werden, mit den Unternehmen auf Augenhöhe zu kommunizieren.

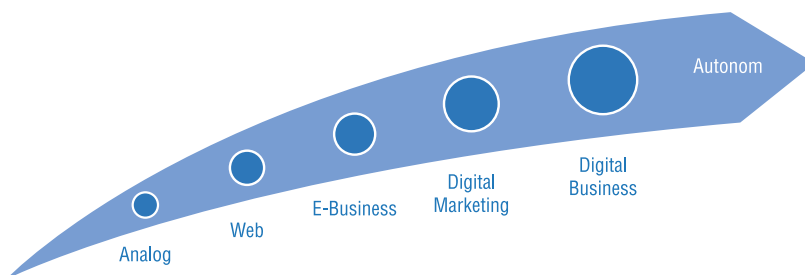


Abb. 1.7 Entwicklungsstufen zum Digital Business. (In Anlehnung an Gartner 2014)

Der Schritt zum **Digital Business** ist dann vollzogen, wenn die Digitalisierung das gesamte Geschäftsmodell durchdringt und nicht alleine auf Marketing fokussiert bleibt. Hier kommt es zu einer noch weiterführenden Annäherung von Menschen, Dingen und Prozessen. Hier ist die Domäne der Digitalisierung zu finden, die sich bspw. in der Durchdringung der klassischen Wertschöpfungskette durch eine digitale Wertschöpfungskette vollzieht. Erst in dieser Stufe kann das Ziel einer **Digital Business Leadership** erreicht werden.

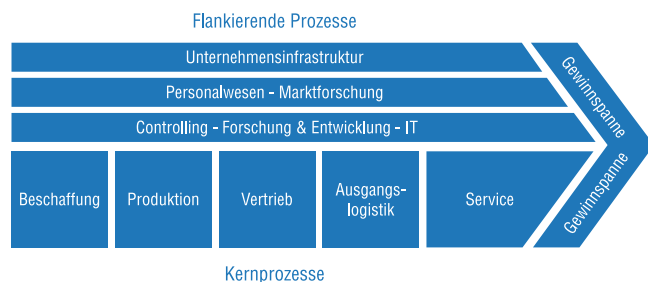
In Abb. 1.8 ist die auf *Michael Porter* zurückgehende **klassische Wertschöpfungskette** (auch Value Chain) dargestellt. Sie zeigt auf, wie die Kernprozesse und die flankierenden Prozesse in einem Unternehmen ausgestaltet sein können, um Mehrwert für Kunden zu schaffen und dadurch einen Gewinn zu erzielen (vgl. vertiefend Kreutzer 2013, S. 106–110).

Die Digitalisierung macht es möglich – wie in vielen Fällen notwendig – die klassische durch eine **digitale (informativische) Wertschöpfungskette** zu ergänzen. Abb. 1.9 zeigt, wie diese Ergänzung erfolgen kann. Die physische Wertschöpfungskette wird durch eine digitale Wertschöpfungskette durchdrungen und angereichert. Auf diese Weise können vielfältige Effizienz- und Effektivitätsreserven in der Wertschöpfung realisiert werden, weil eine Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Leistungspartnern erfolgt (vgl. auch Hollensen 2014, S. 40).

Hierzu ist es notwendig, dass die in fast jedem Unternehmen bestehenden Datensilos zugunsten von **Daten-Eco-Systemen** eingerissen werden. Gleichzeitig ist i. S. eines Outside-in-Prozesses eine Vielzahl von Informationen aus dem unternehmerischen Umfeld zu integrieren. So kann viel schneller und umfassender auf notwendige Veränderungen reagiert werden. Die digitale Wertschöpfungskette basiert damit auf einer **informativischen Supply Chain**, die interne und externe Informationsflüsse verbindet. Ein besonders erfolgreiches Beispiel hierfür stellt die Mode-Gruppe *Zara* dar. Hier ist es gelungen, einen geschlossenen Informationskreislauf zu etablieren. Dadurch gelingt es, neueste Modetrends von den Catwalks der Welt bereits 14 Tage später als kaufbare Mode in den Geschäften von *Zara* anbieten zu können.

Für die Unternehmen besteht die Herausforderung folglich darin, **End-to-End-Datenlösungen statt Datensilos** aufzubauen, um mehr Kundenwert zu erzielen und Kostenvorteile zu erwirtschaften. Die Voraussetzung hierfür sind IT-Systeme, die eine Vielzahl von

Abb. 1.8 Grundkonzept einer Wert(schöpfungs)kette. (In Anlehnung an Kreutzer 2013, S. 107)



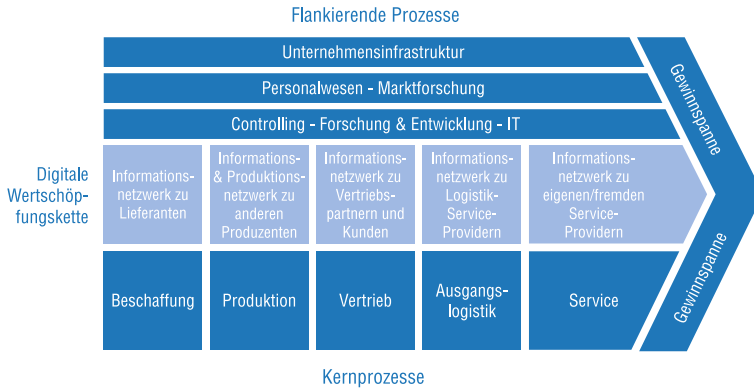


Abb. 1.9 Physische und digitale Wertschöpfungskette

Datenströmen so strukturieren und verarbeiten können, dass wertschöpfende Entscheidungen unterstützt werden. Werden die solchermaßen angereicherten Wertschöpfungsketten verschiedener Unternehmen miteinander verzahnt, entstehen die sogenannten **Systeme integrierter Wertschöpfungsketten** (auch Value Systems). Die Wertschöpfungskette des eigenen Unternehmens ist vernetzt mit der Wertschöpfungskette von Lieferanten einerseits und Kunden andererseits. Diese Vernetzung kann sowohl die direkten wie auch die indirekten Lieferanten und Kunden einbeziehen (vgl. Abb. 1.10). Durch diese informatorische Vernetzung können weitere Effizienz- und Effektivitätsreserven – sowohl auf Lieferanten- wie auch auf Kundenseite – ausgeschöpft werden. In Deutschland hat man für diesen Entwicklungsschritt einen besonderen Namen gefunden: **Industrie 4.0**.

Den Kerninhalt von **Industrie 4.0** stellt die **Informatisierung der Fertigungstechnologien** dar. Das Ziel besteht in der Entwicklung der sogenannten „intelligenten Fabrik“ (auch **Smart Factory**). Diese soll sich zum einen durch die Fähigkeit auszeichnen, sich den beschleunigenden Veränderungsprozessen leichter anzupassen. Zum anderen soll die Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung gesteigert werden, indem eine **informatiorische Integration von Lieferanten und Kunden** erfolgt, wie sie in Abb. 1.10 im System der Wertschöpfungsketten dargestellt wird. Durch diese Entwicklungen wird der Unterschied zwischen Digital Marketing und Digital Business besonders deutlich, der verschiedene Phasen der unternehmerischen Entwicklung darstellt (vgl. Abb. 1.7).

Von einem **autonomen Geschäftsmodell** wird in Abb. 1.7 dann gesprochen, wenn Unternehmen menschenähnliche Technologien einsetzen oder über Anwendungen verfügen, die Menschen komplett ersetzen. Beispiele hierfür sind autonome Fahrzeuge für Menschen und Dinge sowie kognitive Systeme, um Texte zu schreiben, Musik zu komponieren, Kunstwerke zu malen und Kundenanfragen ohne menschliche Beteiligung zu beantworten. Hier ist die Endstufe der Digitalisierung und Dematerialisierung erreicht (vgl. weiterführend Kreuzer und Land 2015).

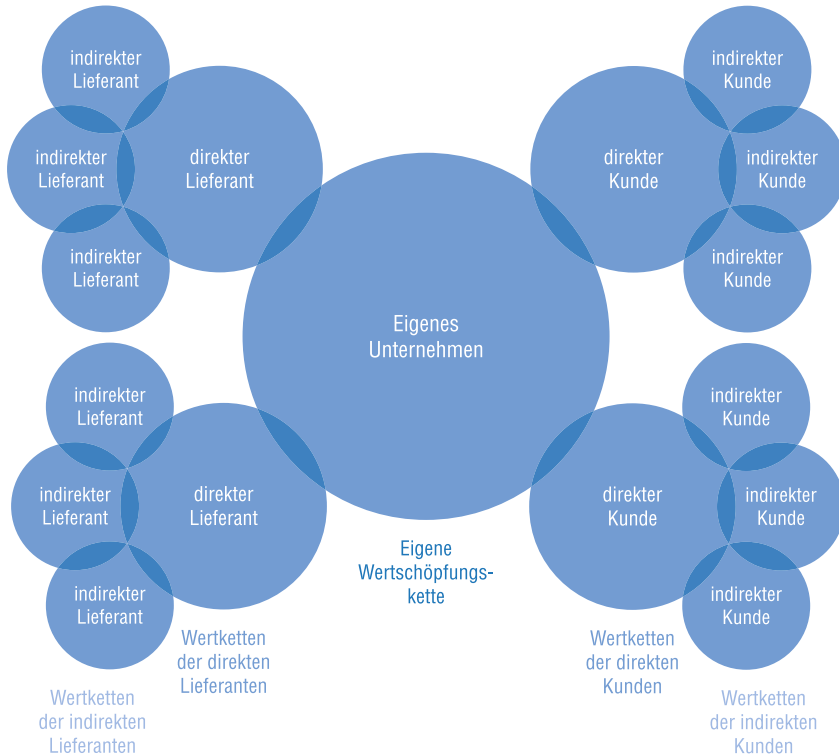


Abb. 1.10 System von Wertschöpfungsketten

Eine Technologie soll hier aufgrund ihrer besonderen Bedeutung herausgestellt werden: das Internet der Dinge („Internet of Things“, IOT; vgl. Chui et al. 2010). Heute wird schon umfassender vom Internet der Produkte, Services und Prozesse bzw. gleich vom Internet of Everything (IOE) gesprochen, weil zunehmend auch eine Vernetzung von Menschen über Smart Devices erfolgt. Aber was ist mit diesem „Internet of Everything“ eigentlich genau gemeint? Präziser sollten wir zur Erklärung des Internet of Everything über das Internet der Menschen, Prozesse, Services, Daten und Dinge reden.

- **Menschen**

Wir haben heute die Möglichkeiten, über Laptops, Smartphones, Tablets, Smartglases, Smartwatches und andere sogenannte Wearables (tragbare Devices mit Internet-Verbindung) permanent online zu sein. Damit verändert sich nicht nur unser Informations-, Kommunikations- und Lernverhalten, sondern auch unsere Customer Journeys. Geräte für das sogenannte Quantified Self – die „Selbstvermessung“ – wie *Fit-bit* oder das *Nike Fuel Band*, ermöglichen uns nicht nur die Überwachung eigener Körperfunktionen wie der Herzfrequenz, sondern können auch die Qualität unseres Schlafs überwachen. Gleichzeitig können wir unsere Werte mit denen relevanter Peer-

Groups „benchmarken“ und in einen globalen Wettbewerb um die eigene Fitness einsteigen.

Diese Wearables können Fitnessdaten an unsere Krankenversicherung weiterleiten, die uns im Gegenzug – bei entsprechend gesunder Lebensführung – Prämienvorteile einräumt. Es ist auch schon absehbar, dass sich nicht nur unsere Autos selbstständig zur Inspektion anmelden, sondern wir uns selbst auch zum nächsten Fitness-Check. Verknüpft mit unserem Terminkalender lassen sich durch eine Maschine-zu-Maschine-Kommunikation die besten Termine zum Arztbesuch abstimmen und automatisch in unseren Online-Kalender eintragen. werdende Mütter werden „smart Tattoos“ tragen, um die Gesundheit und die Aktivitäten ihrer Babys zu überwachen. Im Notfall werden automatische Nachrichten an den Arzt gesendet und Hilfe angefordert (vgl. Evans 2014). Gerade diese Wearable-Technologien werden unser Leben in einem bisher kaum vorstellbaren Umfang verändern.

- **Prozesse und Services**

Über die Art und Weise, wie das Internet auch die Industrie und die gesamte Wirtschaft transformieren wird, wurde bereits unter den Stichworten Industrie 4.0 bzw. umfassender Wirtschaft 4.0 gesprochen. Das Internet of Everything wird nicht nur die Wertschöpfungskette verschiedener Lieferanten- und Produktionsstufen verbinden, sondern in zunehmendem Maße auch den Endkunden einbinden, wie das in der Abb. 1.10 beim System der Wertschöpfungsketten bereits gezeigt wurde. Unternehmen sind heute in viel stärkerem Maße als früher aufgefordert, Upstream und Downstream zu denken und zu handeln! Mit Upstream ist die prozessuale und informatorische Durchdringung vorgelagerter Produktionsstufen gemein. Downstream bezeichnet diesen Prozess in Richtung des Endkunden. Auf diese Weise können Eco-Systems in Produktion und Vermarktung geschaffen werden, die Mehrwertangebote für die jeweils eingebundenen Partner liefern – und dies mit höherer Schnelligkeit, Genauigkeit und damit Relevanz. So arbeitet *Cisco* bspw. mit großen Einzelhändlern zusammen, um eine Vernetzung von über Sensoren und Video-Aufzeichnungen gewonnenen Daten mit spezifischen Analyseverfahren auszuwerten. Hierdurch sollen sowohl die Flächenproduktivität im Handel wie auch die Customer Experience verbessert werden. Dazu erfassen Kameras und Sensoren auf dem Parkplatz die Zahl der ankommenden Fahrzeuge und Menschen. Kombiniert mit Sensoren am Einkaufswagen und einer Analyse der Bewegungsmuster im Geschäft selbst kann die Anzahl der notwendigen Kassenkräfte in Echtzeit prognostiziert und bereitgestellt werden. So wird die Produktivität der Mitarbeiter erhöht und längere Wartezeiten an den Kassen werden vermieden. Durch die Auswertung der Bewegungsmuster im Geschäft selbst können zusätzliche Erkenntnisse für die Ladengestaltung gewonnen werden (vgl. Evans 2014). Hier wird deutlich, dass die zunehmende Vernetzung von Prozessen zur Verbesserung bestehender, aber auch zur Schaffung neuer Serviceangebote führen wird. In welchem Umfang solche Entwicklungen auf die Akzeptanz der – insbesondere in Deutschland – überwachungssensitiven Kunden stoßen, bleibt abzuwarten.

- **Daten**

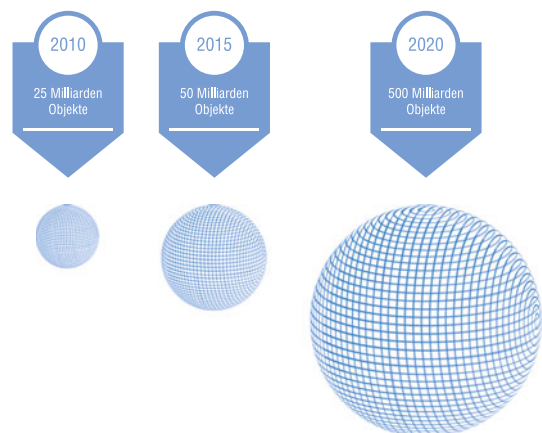
Durch den Einsatz von Sensoren in allen Bereichen des menschlichen Lebens und über alle Wertschöpfungsstufen hinweg wird nicht nur die reine Quantität der Daten zunehmen, sondern auch deren Qualität. Allerdings bedarf es hierzu der sogenannten Big Data Analytics, um im Informations-Tsunami nicht unterzugehen, sondern die für Entscheidungen unverzichtbaren Muster – Smart Data genannt – zu erkennen.

- **Dinge**

Heute sind „erst“ ca. 25 Mrd. Dinge mit dem Internet verbunden. Diese Zahl wird sich innerhalb der nächsten fünf Jahre auf über 50 Mrd. verdoppeln. Geht man von einer Weltbevölkerung im Jahr 2020 von ca. 7,7 Mrd. aus, dann wird im Durchschnitt jeder Mensch über 6,5 vernetzte Geräte verfügen (vgl. Abb. 1.11). Dann startet die Vernetzung erst richtig durch: Bis 2030 wird sich – so die Prognose von *Cisco* – die Zahl der vernetzten Objekte verzehnfachen (vgl. Robbins 2015, S. 70).

Das große Wachstumspotenzial liegt aber nicht in der Vernetzung der Dinge, die wir heute schon kennen, sprich von Computern, Telefonen und Tablet-PCs. Die disruptiven Entwicklungen werden von den Dingen ausgehen, deren Vernetzung wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Dazu zählen bspw. städtische Wasserversorgungssysteme, die eigenständig undichte Leitungen und tropfende Wasserhähne erkennen und abschalten, wodurch der Wasserverbrauch deutlich gesenkt werden kann. Intelligente Gebäude („Smart Buildings“) werden sich im Hinblick auf Heizung, Kühlung, Strom- und Wasserversorgung selbst verwalten. Die Aufzugsysteme rufen automatisch die Wartungstechniker, wenn ein Teil zu ersetzen oder die Wartung fällig ist. Außerdem werden die Nutzungszyklen des Aufzugs analysiert und dadurch wird die Verfügbarkeit erhöht. Kühe werden per Sensor im Hinblick auf ihre Gesundheit und Furchtbarkeit und Felder auf ihre Feuchtigkeit überwacht, um immer zum bestmöglichen Zeitpunkt zu handeln. Das Ziel: mehr Effizienz und weniger Abfall (vgl. Evans 2014).

Abb. 1.11 Wie wird sich die „Verknüpfungsintensität“ weiterentwickeln? (In Anlehnung an Robbins 2015)



In Summe geht *Cisco* davon aus, dass das Internet of Everything aufgrund der Vernetzung bis zum Jahr 2022 weltweite **Gewinne** und **Einsparungen** in folgenden Größenordnungen erzielen wird (vgl. Cisco 2014; Evans 2011):

- 2,5 Billionen US-\$ durch eine bessere **Anlagennutzung**,
- 2,5 Billionen US-\$ durch gesteigerte **Mitarbeiterproduktivität**,
- 2,7 Billionen US-\$ durch Verbesserungen in der **Supply Chain**,
- 3,7 Billionen US-\$ durch optimierte **Kundenerlebnisse**,
- 3,0 Billionen US-\$ durch **Innovationen**.

Dies entspricht Gesamteffekten in der Größenordnung von 14,4 Billionen US-\$. Damit soll eine **Steigerung der Unternehmensgewinne** von bis zu 21 % einhergehen (vgl. Evans 2011). Auch wenn man den Zahlen nicht absolut vertrauen möchte, zeigt sich doch, welches Potenzial hinter der Vernetzungsentwicklung steht. Gerade in der Vernetzung der unterschiedlichen Bereiche des Internet of Everything steckt die disruptive Kraft dieser Entwicklungen. Der Treiber hinter ganz neuen Varianten der Wertschöpfung sind folglich die Verbindungen zwischen Menschen, Prozessen, Produkten/Services und Unternehmen. Damit gewinnt eine ganz neue Quelle von Wettbewerbsvorteilen an Relevanz.

Die Vielzahl der durch das Internet of Everything generierbaren Informationen wird den Trend zu Big Data weiter verstärken. Daten verschiedener Quellen, mobil und stationär generiert, werden zunehmend über einheitliche Protokolle (insbesondere das Internet Protocol IP) miteinander verzahnt. Hierdurch stehen Daten in einer bisher nicht bekannten Quantität und Qualität für Analysen zur Verfügung. Die Kombination solch umfassender Datenströme mit intelligenten Auswertungswerkzeugen – eingesetzt in Realtime – ermöglicht bspw. hoch individuelle Kundenansprachen. In der Kommunikation mit dem Kunden geht es bspw. um die Präsentation von spezifischen Angeboten, die nicht nur zum Profil eines Nutzers passen. Dies konnte ein gutes CRM-System – d. h. ein Customer-Relationship-Management – auch bisher schon leisten. Die sich durch diese zusätzlichen Datenströme bietende Chance besteht darin, die zu kommunizierenden Inhalte unmittelbar auf den jeweiligen Kontext des Nutzers – zeitlich, räumlich und inhaltlich – abzustimmen (vgl. Kreutzer 2016a).

Dabei gilt: Informationen verändern ihren Wert mit Zeit und Raum – und folglich mit dem jeweiligen Kontext. Vor diesem Hintergrund gewinnt ein Begriff an Bedeutung: das **Kontext-Marketing**. Im Vergleich zum Contextual Targeting zum Ausspielen von Online-Werbung versucht das Kontext-Marketing, das jeweilige Lebens- und Handlungsumfeld des Kunden viel umfassender zu ermitteln. Dazu zählt neben der Analyse des Online-Nutzungsverhaltens sowie des Engagements in den sozialen Medien bspw. auch die Einbindung der Offline-Aktivitäten. Diese möglichst umfassende informatorische Abbildung des Kunden soll es ermöglichen, diesen viel zielgenauer und damit auch viel wirksamer anzusprechen. Diese Anreize können unmittelbare Kaufimpulse sein – oder auch anderer Content, um einen Kaufprozess vorzubereiten. All dies sollte dabei idealerweise in Echtzeit und über die Informationskanäle erfolgen, die der Nutzer jeweils präferiert.

Viele Geschäftsmodelle basieren heute allerdings noch weitgehend auf statischen Informationsstrukturen, weil die Dynamisierung der Daten nur in größeren zeitlichen Abständen erfolgt. Dazu werden Informationen erhoben, in Datenbanken abgelegt und – jährlich oder nie (so in großen Kundenprojekten erlebt) – aktualisiert. Heute besteht aber die bisher nur ansatzweise genutzte Chance, sich im Wettbewerb durch den Zugriff auf dynamische Informationsstrukturen zu differenzieren, indem Angebote in einer nicht erreichbaren One-to-one-Präzision präsentiert werden können. Denn jetzt stehen über Interessenten und Kunden nicht nur immer mehr, sondern auch immer präzisere Informationen zur Verfügung. Und dies erfolgt in einer bisher für unmöglich gehaltenen Geschwindigkeit, die ein Realtime-Marketing (informativ) ermöglicht. An dieser Stelle sei auf *Facebook* verwiesen, die weltweit größte und am besten (da täglich) gepflegte Präferenzdatenbank der Welt (vgl. weiterführend Kreuzer und Land 2016a).

Die Gesamtheit der hier diskutierten digitalen Entwicklungen führt zu einer branchenübergreifenden **Neudefinition von Geschäftsfeldern**. **Online-Händler** werden zu **Hardware-Herstellern**, um durch den Aufbau eigener Eco-Systems einen größeren Teil der (digitalen) Wertschöpfungskette abzudecken. So bietet *Amazon* den E-Book-Reader *Kindle* unter Selbstkosten an, um am Verkauf der digitalen Produkte zu verdienen. Zusätzlich runden *Fire-Tablets*, *Fire-TV* und *Fire-Phone* das Hardware-Angebot vom *Amazon* ab. Gleichzeitig bietet *Amazon* mit *cloud drive* eine Online-Plattform zur Speicherung von Fotos und wird damit zum Anbieter von **Cloud-Services**. Andere **Online-Dienstleister** werden zu **Software-Anbietern** (hier *Google* mit *Android*) und teilweise auch zu **Hardware-Anbietern** (bspw. *Google* mit *Nexus* im Smartphone- und Tablet-PC-Markt). Gleichzeitig steigt *Google* in den **Markt der selbstfahrenden Autos** sowie der **Smart Homes** ein. Parallel dazu werden **Hardware-Hersteller zu Portal-Anbietern**, wie das bei *Apple* mit *iTunes* der Fall ist. Schließlich werden **Streaming-Anbieter** wie *Netflix* zu **Content-Anbietern** (bspw. mit der TV-Serie *House of Cards*). Auch Online-Händler wie *Amazon* setzen auf die Content-Produktion, indem eigene Autoren unter Vertrag genommen werden. Schließlich entwickeln sich bisherige **Digital Pure Player** wie *eBay*, *Amazon* und *Zalando* zu Multi-Channel-Unternehmen, indem sie (teilweise temporäre) Ladengeschäfte eröffnen.

Die hier präsentierten Entwicklungen veranschaulichen gleichzeitig, dass jetzt verstärkt **Geschäftsmodelle** zueinander in Wettbewerb treten, die bisher ungestört nebeneinander funktionierten. *YouTube* wird – insbesondere durch die neu gestarteten Spartenkanäle – verstärkt zum Wettbewerber des klassischen TVs. Hardware-Anbieter wie *Apple* werden durch *Apple Music* und *Apple TV* zum Content-Anbieter. Die TV-Programmanbieter selbst werden noch stärker – unterstützt durch die sozialen Netze – in die Domäne von Verlagen einsteigen und dort kannibalisieren. Mit den umfassenden Mediatheken – bspw. der öffentlich-rechtlichen Sender – ist dieser Schritt schon vollzogen. Mit *Amazon Instant Video* steigt der frühere Einzelhändler *Amazon* in den TV- und Filmemarkt ein. Zusätzlich wird der Wettbewerb zwischen bestehenden Konkurrenten an Schärfe gewinnen. Ein klassischer Versandhändler, der seine Online-Angebote nicht elegant mit dem Social TV vernetzt, wird gegen innovative Online-Shops noch weiter ins Hintertreffen geraten.

Die Herausforderung heißt hier: **Seamless Integration**. Darunter versteht man die „nahtlose Integration“ verschiedener Anwendungen, deren gemeinsame Nutzung durch den Kunden bisher nur durch die Überwindung unterschiedlich komplexer Schnittstellen zu erreichen war. Im Idealfall entsteht dabei ein **Eco-System**. Hierbei handelt es sich um ein in sich geschlossenes System, das der Nutzer auch dann nicht verlassen muss, wenn er verschiedene Anwendungen starten möchte. So bietet *Apple* mit *iTunes* (mit integrierten Cloud-Anwendungen) sowie der Nutzung neuer *Apple*-Produkte ohne Integrationsaufwand unmittelbare Nutzervorteile. In diesen Kokon sind auch die genannten Angebote *Apple Music* und *Apple TV* eingebunden. Der Nutzer soll sich hierdurch möglichst lange und ungestört in der *Apple*-Welt aufhalten – um so keine Touchpoints zu anderen Marken und Unternehmen in Anspruch nehmen zu müssen (vgl. Abb. 1.12).

Google baut sein Eco-System ebenfalls konsequent aus (vgl. Abb. 1.12). Die zentrale Datenquelle hierfür stellen zunächst die ca. 100 Mrd. **Suchanfragen** dar, die weltweit getätigt werden – pro Monat. Außerdem werden durch die **Werbeangebote** *AdWords* und *AdSense* spannende Informationen über die Akzeptanz von werblichen Angeboten gewonnen – entweder auf Personenbasis oder zumindest auf der Basis von IP-Adressen.

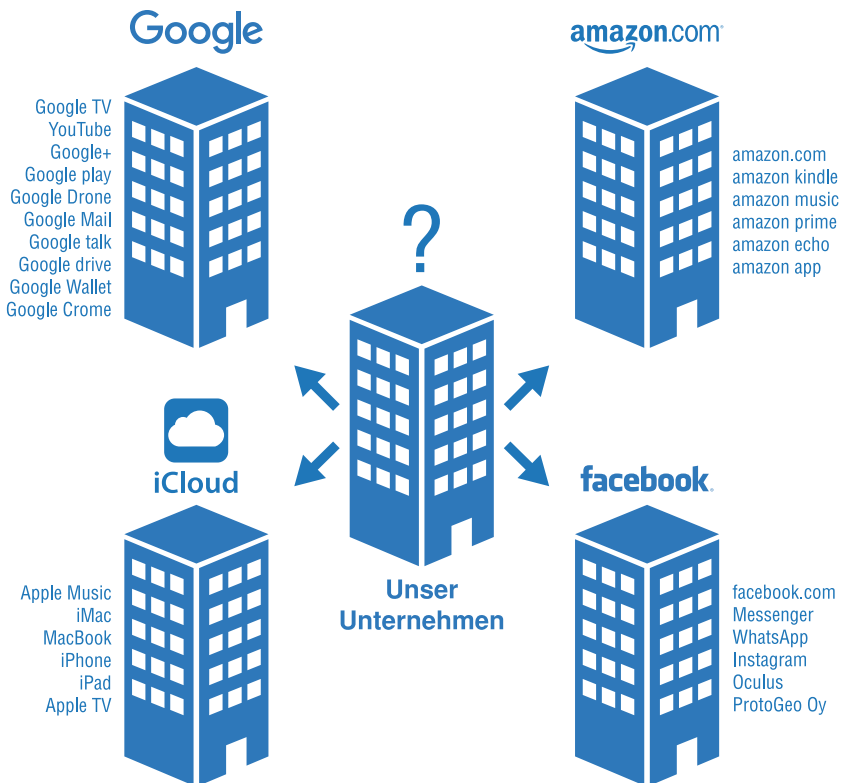


Abb. 1.12 Ausgewählte Eco-Systeme

Die Wertschätzung von weiterem „**Content**“ kann durch die Auswertung der Zugriffe auf die zu *Google* gehörende Video-Plattform *YouTube* ermittelt werden. Zusätzlich nutzen über 80 % der weltweit im Einsatz befindlichen Smartphones das *Google-Betriebssystem Android*. Außerdem sind Armbanduhren im Angebot, die ebenfalls *Android* nutzen. Damit sind bereits die Grundpfeiler für das *Google*-eigene Eco-System gelegt. Ergänzt werden diese für die Internet-Infrastruktur mit eigenen Satelliten und den Zugriff auf Privathäuser über den Dienstleister *Nest*, der bspw. das Heimklima überwachen und steuern kann. Hierdurch entsteht eine *Google-eigene Plattform*, die prädestiniert ist, die **Smart Landscape** mit einer Vielzahl eigener Entwicklungen zu füllen: mit der umfassenden Vernetzung von Fahrzeugen (Smart Cars), Häusern (Smart Homes), Verwaltungen (Smart Government), Fabriken (Smart Factorys) sowie einem Angebot von bargeldlosem Zahlungsverkehr (Smart Cash). Und natürlich vor allem: **Smart Advertising** – in einem Umfang auf Einzelpersonen maßgeschneidert, dass es Wettbewerbern und Datenschützern die Schweißperlen auf die Stirn treibt.

Amazon und *Facebook* sind ebenfalls bestrebt und erfolgreich dabei, hoch entwickelte Eco-Systeme aufzubauen (vgl. Shontell 2014). Die Leistungsbandbreite umfasst dabei Produktangebote (Hardware und Software) sowie eine Palette von Services. Diese reichen von klassischen Logistikaufgaben über Zahlungsfunktionen bis hin zu Cloud-Services. Gleichzeitig entwickeln sich die genannten Konzerne immer stärker in Richtung Media-Unternehmen, denn sie distribuieren nicht nur Inhalte, sondern steigen selbst verstärkt auch in die Content-Produktion ein (vgl. Oremus 2015).

Ein Ende der Leistungsangebote ist noch nicht abzusehen. Für Kunden bieten diese Eco-Systeme einen entscheidenden Vorteil: **Convenience**. Denn die Leistungen, die die Unternehmen innerhalb ihrer eigenen Eco-Systeme anbieten, sind in hohem Maße miteinander vernetzt und bieten damit die angesprochene „Seamless Integration“. Für die anbietenden Unternehmen selbst gehen diese Systeme mit zwei entscheidenden Vorteilen einher. Es entsteht eine starke **Kundenbindung**, da ein Eco-System die **Wechselbarrieren** dramatisch erhöht. Hierdurch werden gleichzeitig wirksame **Markteintrittsbarrieren für alternative Anbieter** aufgebaut. Überzeugen die Unternehmen mit ihren Leistungen dauerhaft, entsteht das, was mit Fug und Recht als neue Währung herausgestellt wird: **Vertrauen!** Und auch dies baut die Markteintrittsbarrieren für Dritte weiter aus.

Wir sehen eine Entwicklung hin zu einer **Plattform-Ökonomie**. Der Plattform-Betreiber nimmt dabei die Position der Spinne im Netz ein. Er hat den Zugang zu den Kunden – ungefiltert, direkt, datenbasiert, kontextorientiert. Klassische Vertriebskanäle verlieren dagegen an Bedeutung, wenn sie nicht auch datentechnisch angereichert werden. Damit verschwinden die Grenzen zwischen bisher feinsäuberlich getrennten Branchen immer umfassender. Es kommt zu einer Konvergenz von Märkten und Angeboten. Die Wettbewerber der Gegenwart und der Zukunft stammen nicht mehr aus dem Kreis der „bekannten“ Herausforderer der eigenen Branche. Das **Überwachungsradar für neue Entwicklungen** muss neu ausgerichtet werden.

Die Frage, die wir uns stellen sollten, lautet: Wie können wir in diesem digitalisierten Umfeld **Informationen zur Schaffung von Mehrwert für Kunden** einsetzen, damit der

Kunde wiederum auch einen größeren **Mehrwert für unser Unternehmen** generiert? Die Herausforderung lautet: **In Search of Relevance!** Ohne den Aufbau von Relevanz – in den Augen unserer Kunden – werden wir eine Digital Business Leadership nicht erreichen können.



THINK BOX

Fragen:

- Welche Technologien stellen für mein Unternehmen und meine Branche die größten Herausforderungen dar?
- Handelt es sich dabei eher um Chancen oder um Risiken?
- Wo steht mein Unternehmen bzgl. der Entwicklung hin zum Digitalen Business?
- Welche Wegstrecke haben wir schon zurückgelegt – welche liegt noch vor uns?
- Welche Ziele haben wir für mein Unternehmen definiert?
- Wie stark ist unsere Wertschöpfungskette schon digital durchdrungen?
- Wo sehen wir noch die größten Handlungsfelder?
- Welche zusätzlichen Wettbewerbsvorteile können wir durch ein System von Wertschöpfungsketten erzielen?
- Welche Erfolge haben wir hier schon erzielt?
- Welche Bedeutung hat für uns das „Internet of Everything“?
- Welche Chancen bietet es für mein Unternehmen?
- Welche Eco-Systeme von dritten Parteien greifen in unsere Kundenbeziehungen ein?
- Welche Chance haben wir, entweder selbst ein Eco-System aufzubauen oder uns in ein bestehendes wertschöpfend zu integrieren?
- Wer beschäftigt sich in meinem Unternehmen mit diesen Fragestellungen?

Eine erste Orientierung bei der Beantwortung der Frage, wie jedes einzelne Unternehmen auf diese Entwicklungen reagieren möchte, kann das **strategische Spielbrett** liefern (vgl. Abb. 1.13). Dieses stellt zunächst die Frage, ob das Unternehmen in einem Markt mit **neuen oder bekannten Regeln** tätig ist. Bei den neuen Regeln handelt es sich um die heute zunehmend als disruptive Entwicklungen bezeichneten Phänomene.

Zusätzlich wird im strategischen Spielbrett gefragt, ob dabei der **Gesamtmarkt** oder eine **Nische** bedient werden soll. Wie bereits angesprochen, finden sich die disruptiven Entwicklungen häufig zunächst in der Nische und werden deshalb kaum beachtet. Anhand des **strategischen Spielbretts** gilt es für jedes Unternehmen, laufend zu überwachen, wel-

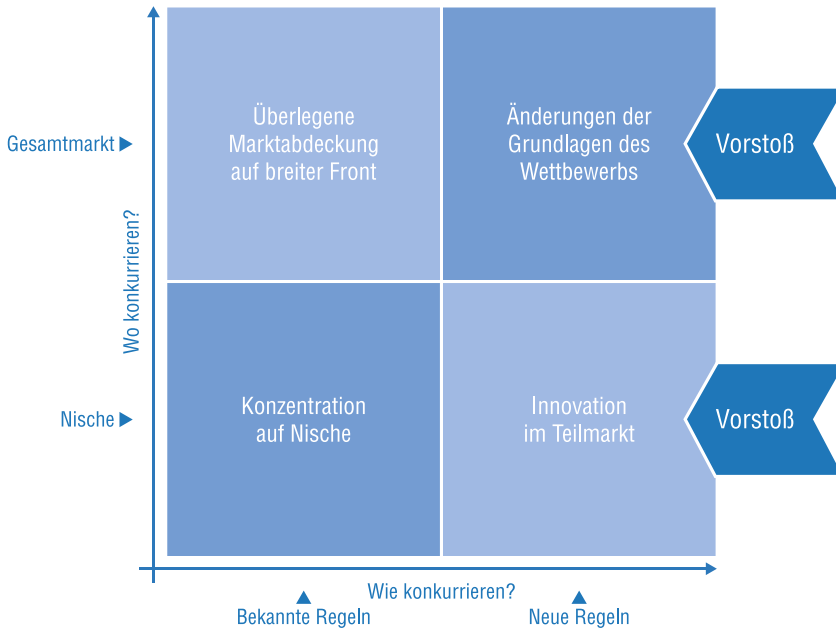


Abb. 1.13 Strategisches Spielbrett – Können wir die Spielregeln im Markt verändern?

che – bisher vielleicht unbekannt – Player auftreten, die durch ihre Konzepte bestehende Geschäftsfelder herausfordern oder langfristig sogar zerstören können.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sich das gesamte **unternehmerische Spielfeld** momentan gravierend verändert (vgl. Kreutzer und Land 2016a):

- Das **Spielfeld wird größer**, weil physische Grenzen bei Leistungserstellung, Kommunikation und Leistungsanforderung an Bedeutung verlieren (insbesondere durch die weitere Verbreitung des Internets und den übergreifenden Trend zur Dematerialisierung (vgl. Kreutzer und Land 2015)).
- Gleichzeitig erlangen **neue Spielregeln** Gültigkeit, weil sich die Markteintrittsbarrieren deutlich verringern und Start-ups vom Fließband laufen und etablierte Wettbewerber kontinuierlich angreifen. Gleichzeitig stehen viele Geldgeber bereit – in der Hoffnung, das nächste Einhorn (i. S. des „next big thing“) zu finden. Mit „Einhorn“ bzw. „Unicorn“ werden die neuen Unternehmen bezeichnet, die eine Marktkapitalisierung von mehr als einer Milliarde US-\$ erreichen.
- Zusätzlich werden laufend **neue Spielgeräte** eingeführt, wie sie die sozialen Netzwerke (bspw. *Facebook*, *Twitter* und *Pinterest*) darstellen. Auch Kommunikationsplattformen wie *WhatsApp*, *Skype* und *Instagram* oder Bewertungsplattformen wie *Yelp & Co.* verändern das Kommunikationsverhalten laufend. Dazu zählen aber auch Plattformen

wie *Uber*, *wimdu*, *Zilok* oder *car2go*, die in den direkten Wettbewerb zu etablierten Geschäftsmodellen treten.

- Außerdem drängen **Millionen von zusätzlichen Spielern** auf das Spielfeld, weil es heute quasi jedem Internet-Nutzer möglich ist, sich mit Fragen oder eigenen Inhalten an jeglicher Form von Kommunikation zu beteiligen. Und es wird laufend daran gearbeitet, den Internet-Zugang für immer mehr Menschen auf der Welt sicherzustellen. So haben heute schon mehr Menschen Zugang zum Internet als zu sauberem Wasser!
- Gleichzeitig erfolgt eine **Spielfelderweiterung in die 3. Dimension**, weil die Art der Informationsbereitstellung – basierend auf Big Data – eine dreidimensionale Kundenansprache erlaubt. Hierdurch wird es bei vielen Anbietern möglich, bei der Kundenansprache Ort, Zeit und Präferenzen gleichzeitig zu berücksichtigen und Angebote nicht nur Just-in-Time und Just-in-Place, sondern auch According-to-Preferences bereitzustellen. Dann ist der Schritt zum Kontext-Marketing vollzogen.
- Zusätzlich wird beim Eingehen von Geschäftsbeziehungen und insbesondere bei der Zurverfügungstellung von Daten „Vertrauen“ immer wichtiger. Wird dieses als weitere handlungsrelevante Komponente eingeführt, ergibt sich eine **Spielfelderweiterung in die 4. Dimension**.
- Zusätzlich erhöht sich die **Spielgeschwindigkeit** dramatisch, weil Informationen nicht nur in einer bisher ungekannten Dichte zur Verfügung stehen, sondern deren Änderungen oft in Realtime verfügbar sind. Deshalb werden Kunden immer ungeduldiger auf Reaktionen ihrer Unternehmen warten und diese somit zwingen, ihre Reaktionsgeschwindigkeit ebenfalls deutlich zu steigern.

Diese Gesamtheit der Veränderung führt in manchen Unternehmen zu einer regelrechten **Schockstarre** – nicht wirklich eine Erfolgsstrategie zur Meisterung des digitalen Wandels! Früher galt noch der Glaubenssatz: „Wer sich bewegt, hat verloren!“ Heute heißt es: „Wer sich heute nicht bewegt, hat bereits heute, spätestens aber morgen verloren!“ Doch wann wollen wir uns als Unternehmen bewegen? Sehen wir uns als **First Mover** oder **Fast Mover**, indem wir Trends früh und aktiv aufgreifen? Oder fällt unser Unternehmen eher in die Gruppe der **Late Mover**, die anderen gerne den Vortritt lassen? Das Risiko, dass die Late Mover zu **First Losern** werden, wird angesichts der Änderungsgeschwindigkeit immer größer.



THINK BOX

Fragen:

- Sind wir eher mit „bekannten Regeln“ im Markt aktiv?
- Oder setzen wir auch „neue Regeln“ ein, um die Richtung der Entwicklung aktiv mitzugestalten?
- Welche neuen Player treten in das Spielfeld meines Unternehmens ein?
- Welche „Spielgeräte“ kommen dabei zum Einsatz?
- Welche Bedeutung hat Big Data dabei für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen?
- Welcher Stellenwert kommt „Vertrauen“ in meiner Branche zu?
- Welches sind dabei die „vertrauensstiftenden Elemente“?
- Ist mein Unternehmen in der Lage, die steigende Reaktionsgeschwindigkeit zu leisten?
- In wessen Verantwortungsbereich fallen diese Fragestellungen?

1.4 Position und Aufgabenfelder der deutschen Wirtschaft auf der digitalen Landkarte

Eine Studie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWt 2015) hat durch eine groß angelegte Studie die Position von Deutschland im Kreis relevanter „digitaler“ Wettbewerber ermittelt. Danach liegt Deutschland auf Rang 6 – nach den USA, Südkorea, Großbritannien, China und Japan. Auf diesen Rangplatz kann Deutschland nicht wirklich stolz sein, weil deutlich wird, dass es seine Ressourcen bisher nicht genutzt hat, um die digitale Agenda global mitzugestalten. Im Jahr 2015 musste Deutschland China an sich vorbeiziehen lassen, das einen deutlichen Entwicklungssprung vollzogen hat (vgl. Abb. 1.14). Die drei führenden Industrienationen – USA, Südkorea und Großbritannien – konnten ihre Spitzenposition dagegen verteidigen.

Bei dieser Analyse werden drei **Säulen der digitalen Wirtschaft** analysiert (vgl. BMW, 2015 S. 9):

- Stellung auf den Weltmärkten,
- Infrastrukturelle Voraussetzungen für den digitalen Fortschritt,
- Nutzung digitaler Technologien und Dienste.

Eine Detailanalyse kommt dabei zu folgenden Erkenntnissen (vgl. BMWt 2015, S. 10): Die größte Stärke im internationalen Vergleich kommt hier der **Innovationsfähigkeit** von

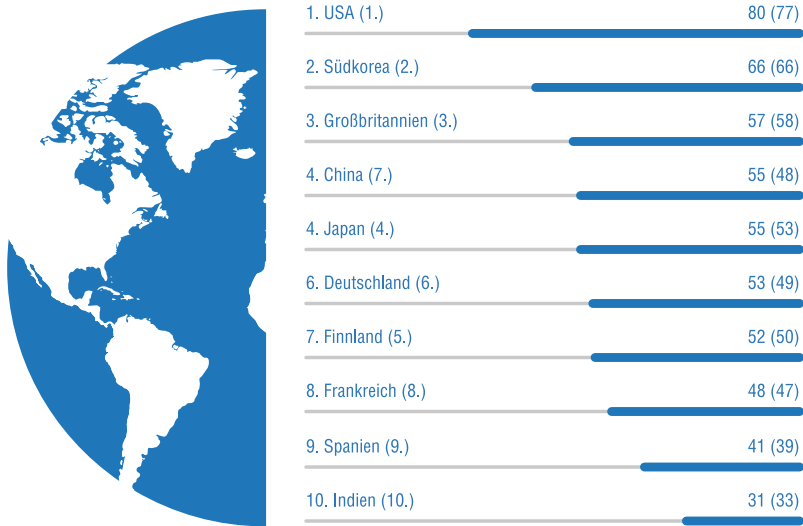


Abb. 1.14 Standortindex DIGITAL: globale Leistungsfähigkeit 2015. Vorjahreswerte in Klammern. (In Anlehnung an BMWt 2015, S. 21)

Deutschland zu. Auch der **Marktzugang** i. S. der Möglichkeit, Produkte und Dienstleistungen national und international zu vermarkten, wird als Standortvorteil von Deutschland bewertet. Positiv wird auch die **Vernetzung der IKT-Branche** (Informations- und Kommunikations-Technologie) bewertet. In diesem Feld übertreffen nur Finnland und Japan die Stellung von Deutschland. Auch die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** stellen im internationalen Vergleich einen Pluspunkt dar. Hier weisen Finnland und Großbritannien noch bessere Voraussetzungen auf. Ein nur noch moderater Standortvorteil wird beim Kriterium **Time-to-Market** gesehen. Südkorea, den USA und Spanien gelingt es hier in kürzerer Zeit, Ideen zur Marktreife zu entwickeln. Die **Erschließung neuer Geschäftsfelder** gelingt Großbritannien und China schneller. Außerdem wird festgestellt, dass China, Südkorea, Großbritannien und Indien bei den **Rahmenbedingungen für Investitionen** besser aufgestellt sind.

Die größte Schwäche weist Deutschland bei der **Verfügbarkeit von Fachkräften** auf (vgl. Abb. 1.15). Auch die **Netzinfrastuktur** zählt zu den Schwächen der digitalen Wirtschaft in Deutschland. Die größten Stärken weist hier Japan auf. Ebenso wird die **Marktmacht** am Standort Deutschland eher kritisch gesehen, weil nur eingeschränkte Möglichkeiten bestehen, auf die relevanten Entwicklungen der Märkte Einfluss zu nehmen. Eingeschränkte Schwächen werden beim **Wachstum der IKT-Branche**, bei der **Stärke der Nachfrage** sowie bei den **Start-up-Wachstumspolen** gesehen.

Auf Basis dieser Studie wird erkennbar, dass es nicht nur eines Change-Prozesses in den Unternehmen sowie in ganzen Branchen und Ländern bedarf.

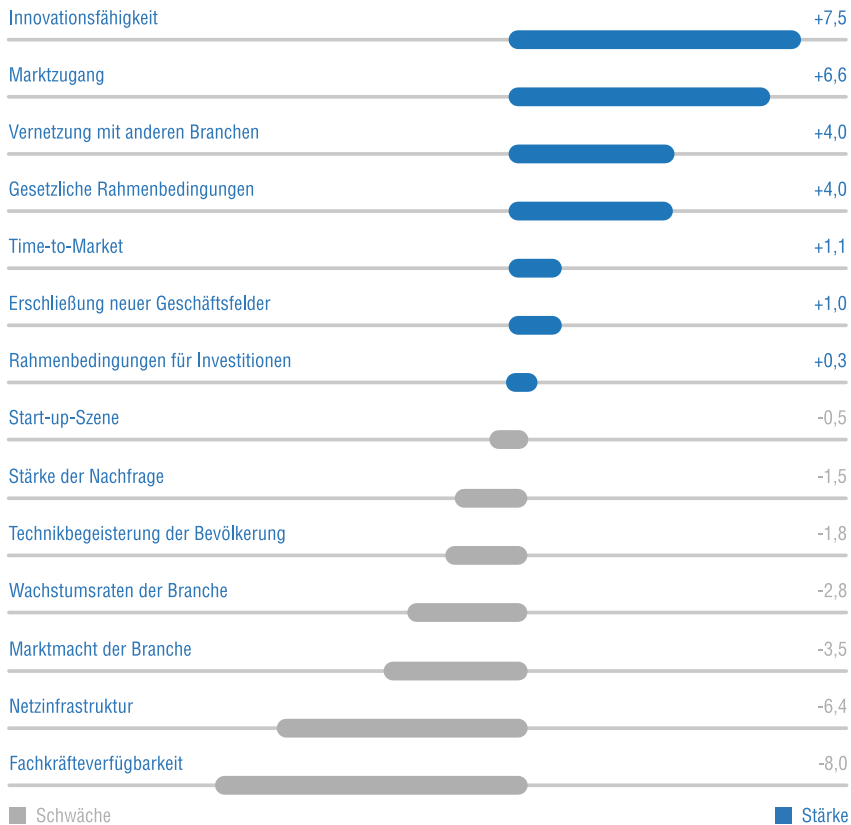


Abb. 1.15 Relative Stärken und Schwächen von Deutschland – in %. Frage: Bitte beurteilen Sie, welche der folgenden Faktoren Stärken oder Schwächen Ihrer Teilbranche in Ihrem Land sind⁴⁴; relative Stärken/Schwächen: Abweichungen zum statistischen Wert; besondere Schwäche: Abweichung zwischen -4 bis -8 %; moderate Schwäche: 3,9 % oder darunter; besondere Stärke: Abweichung zwischen +4 bis +8 %; moderate Stärke: +3,9 % oder darunter. (In Anlehnung an BMWt 2015, S. 70)

MEMORY BOX

Hier gilt:

„Every business is a digital business.“

Quelle: Accenture 2014a, S. 3

Jedes Unternehmen wird sich – in unterschiedlichem Ausmaß – zum Software-Unternehmen entwickeln müssen. Wichtig ist dabei, dass auch die **Rahmenbedingungen in Deutschland** in einer Richtung entwickelt werden, die die Entwicklung einer Digital Business Leadership von Unternehmen nachhaltig unterstützt.

Und die Frage ist folglich nicht, ob es eines Change-Managements bedarf. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, diesen Veränderungsprozess – in den Unternehmen wie in der Gesellschaft – und deren Rahmenbedingungen möglichst schnell, umfassend und nachhaltig vorzunehmen. Die **Handlungsfelder des Change-Managements** werden in Kap. 3 aufgegriffen.

In welche Richtung wird sich Marketing vor diesem Hintergrund entwickeln müssen?

Welches sind aus Sicht der CMOs (Chief Marketing Officer) die zentralen Veränderungen im Marketing, die von den Unternehmen in den nächsten Jahren bewältigt werden müssen? Hierzu wurden von Accenture (2014b) 581 Senior Marketers in elf Ländern und zehn verschiedenen Industrien befragt. Die wichtigsten Ergebnisse zeigt Abb. 1.16. Dabei wird sichtbar, dass an erster Stelle mit 42 % die Analysefähigkeiten im Marketing stehen. Die Verschiebung hin zu „digitalen Budgets“ steht mit 37 % an zweiter Stelle, gefolgt von der Aussage, dass Mobile-Marketing bald 50 % des Marketing-Budgets ausmachen wird. Marketing wird – so die Einschätzung von 34 % der CMOs – mehr zu einer On-Demand-Funktion. Spannend ist auch, dass die CMOs selbst davon ausgehen, dass Marketing, Sales und Customer Service zu einer Funktion verschmelzen werden. Gleichzeitig geht immerhin noch ca. ein Drittel der CMOs davon aus, dass sich Marketing-Kampagnen eher in Echtzeit entwickeln werden, Earned Media immer wichtiger wird und auch Marketing und IT verschmelzen werden.

Allerdings kommt die genannte Studie bezüglich der **Verantwortlichkeit für die digitale Transformation** zu spannenden Ergebnissen. Danach sagen 35 % der C-Manager,



Abb. 1.16 Zentrale Herausforderungen für das Marketing aus Sicht der CMOs in den nächsten fünf Jahren – in %. (In Anlehnung an Accenture 2014b, S. 4)

dass dafür der CEO verantwortlich zeichnet. 23 bzw. 22 % sehen die Verantwortung beim Chief Technology Officer bzw. beim Chief Information Officer. Nur 1 % sehen die Verantwortung hierfür beim CMO (vgl. Accenture 2014b, S. 12).

Eine der Kernfragen lautet daher jetzt, welche der genannten Aspekte zumindest schon in der **Agenda der CMOs** verankert sind. Im Zuge der Studie von CMO Perspectives (2014, S. 8 f., 17) wurden 339 Marketing-Entscheider in Deutschland zu den zentralen Marketing-Herausforderungen befragt. Dabei wurden die folgenden vier größten Herausforderungen sichtbar:

- 61 %: Industrie 4.0,
- 45,1 %: Innovationsmanagement,
- 33,9 %: Stärkung der Kundenzufriedenheit,
- 33,5 %: Wachsende Zahl von Kommunikationskanälen und -geräten,
- 32,4 %: Änderungen im Verbraucherverhalten.

Dass diese Punkte auf der **Agenda der CMOs** gelandet sind, ist schon einmal ein gutes Zeichen. Doch wie gut fühlen sich die CMOs auf diese Herausforderungen vorbereitet? Hier zeigt sich leider ein trauriges, wenn auch ehrliches Bild (vgl. CMO Perspectives 2014, S. 8, 36):

- **50 %** der befragten CMOs sehen sich hinsichtlich des Themas **Industrie 4.0** nur halbwegs oder schlecht informiert. Damit kann jeder zweite CMO kein überzeugender Treiber für den anstehenden Transformationsprozess sein.
- **45,6 %** der CMOs fühlen sich im Hinblick auf die Ausgestaltung des **Innovationsmanagements** sehr gut bzw. gut vorbereitet. Die Mehrheit ist es folglich nicht, obwohl das Innovationsmanagement einen zentralen Treiber der in vielen Fällen notwendigen digitalen Transformation darstellt.
- **40,6 %** sind bezüglich der **Stärkung der Kundenzufriedenheit** sehr gut bzw. gut vorbereitet. Erstaunlich ist, dass bei diesem schon über viele Jahrzehnte im Blickfeld stehenden Thema nicht mehr CMOs eine gute Vorbereitung sehen. Knapp 60 % sehen sich bei diesem Kernthema des Marketings nicht gut aufgestellt.
- **34,3 %** geben an, dass sie sich auf die **Änderungen im Verbraucherverhalten** sehr gut bzw. gut vorbereitet fühlen. Die Kenntnis der veränderten Erwartungshaltungen sowie die Verschiebungen im Verhalten der Verbraucher selbst stellen eine notwendige Bedingung für die Meisterung dieser Herausforderung dar. Allerdings gilt es dann noch, die richtigen Maßnahmen abzuleiten und zu implementieren.
- **33,4 %** zeigen sich im Hinblick auf die **wachsende Zahl der Kommunikationskanäle und -geräte** sehr gut bzw. gut vorbereitet. Hier wird deutlich, dass die Schaffung einer überzeugenden Customer Experience über alle relevanten Customer Touchpoints noch eine große Herausforderung darstellt. Für zwei Drittel aller befragten Unternehmen!

Aber wie können in Unternehmen die erforderlichen **Veränderungsprozesse** angestoßen werden, wenn die Top-Vertreter ihrer Gattung – hier die CMOs – sich dem Thema

selbst nicht gewachsen fühlen? Denn gerade bei den genannten **größten Herausforderungen** bescheinigen sich die CMOs selbst **größte Defizite**. Aus unserer Sicht ist dies eine **ehrlche**, aber auch eine **beängstigende Bestandsaufnahme**. Diese gilt – so die Erfahrung der Autoren – in gleichem, teilweise sogar in noch größerem Maße für mittelständische und kleine Unternehmen. Sie ruft nach Lösungen, nach Ideen, nach Informationen, um im bevorstehenden bzw. schon länger laufenden Auswahlkampf auf der Siegerseite stehen zu können. Denn eine Digital Business Leadership kann nicht erreicht werden, wenn hierzu die Kompetenzen im eigenen Haus nicht vorhanden sind. Um diese zu vermitteln, wurde dieses Werk konzipiert.

Denn über eines sollten wir uns im Klaren sein: Der Markt und damit die Kunden und Wettbewerber warten nicht darauf, bis Unternehmen ihre Führungskräfte und die weiteren handelnden Personen für die digitalen Herausforderungen qualifiziert haben. Es gilt vielmehr: In vielen Branchen sind vor allem die Kunden schon viel digitaler unterwegs als die Anbieter. Genau diese digitale Lücke gilt es schnell zu füllen – bevor es ein Wettbewerber tut! Ohne ein überzeugendes Commitment der Unternehmensführung sollte man den notwendigen Aufbruch allerdings nicht starten (vgl. Kap. 3)!



THINK BOX

Fragen:

- Welche Veränderungen im Marketing sehen wir für unser Unternehmen?
- Wie gut fühlen sich die entsprechenden Verantwortungsträger auf die neuen Herausforderungen vorbereitet?
- Wird in meinem Unternehmen ausreichend in neues Personal bzw. in die Schulung von den bestehenden Mitarbeitern – auf allen (!) Ebenen – investiert, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden?
- Wo liegt die Verantwortlichkeit hierfür?

Es wurde deutlich: Die Digitalisierung schafft durchgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Chancen und Risiken. Ihre Auswirkungen lassen sich gerade auf dem zweiten Teil des Schachbretts aufgrund ihrer Exponentialität nicht vollständig erfassen. Unabhängig davon gilt: Auch in Zeiten besonderer Veränderung und hoher Unsicherheit lassen sich **Konzepte und Muster** ermitteln, deren Verfolgung die Erfolgswahrscheinlichkeiten eigenen Handelns erhöht. Wir haben deshalb die aus unserer Sicht wichtigsten acht Handlungsfelder herausgearbeitet. Diese werden in Kap. 2 detailliert und praxisnah dargestellt. Es wird sichtbar, welche Schritte und Maßnahmen zum Aufbau einer Digital Business Leadership notwendig sind.

Nehmen Sie sich Zeit für das Lesen unserer Empfehlungen, reflektieren Sie mittels der **Think Boxen** und werden Sie schließlich selbst aktiv, indem Sie die Inhalte der **Act Boxen** in Ihrem Unternehmen etablieren.

Das Leben ist wie ein Fahrrad. Man muss sich vorwärts bewegen, um das Gleichgewicht zu wahren. (Albert Einstein)

2.1 Guidelines zur Erarbeitung einer Vision für das digitale Zeitalter

Das einleitende Kapitel hat gezeigt: Aus unternehmerischer Perspektive können wir digitale Transformation auf verschiedenen Intensitätsstufen betreiben (vgl. Abb. 1.7). Der Schritt zum **Digital Business** ist jedoch erst dann vollzogen, wenn die **Digitalisierung des gesamten Geschäftsmodell** – ja das gesamte Unternehmen – durchdringt und nicht bei der digitalen Ausgestaltung der Marketing-Aktivitäten stoppt. Erst in dieser ganzheitlich digitalen Stufe kann das Ziel des **Aufbaus einer Digital Business Leadership** erreicht werden. Voraussetzung dafür ist, dass im Unternehmen eine zentrale Vorstellung davon existiert, wie sich die Organisation in einer vollständig digitalen Welt darstellen sollte.

Hinlänglich bekannt und in der großen Mehrzahl der Unternehmen bereits umgesetzt ist die Erkenntnis, dass das Ziel jeder Unternehmenstätigkeit darin besteht, die Organisation nachhaltig erfolgreich und sinnstiftend auszurichten. Dieses Credo gilt selbstverständlich auch für ein erfolgreiches digitales Management. Zentraler Ausgangspunkt für alle weiterführenden Überlegungen muss es also sein, eine **unternehmerische Vision** abzuleiten, die das bestehende Wissen über die Chancen und Risiken der Digitalisierung in ein erfolgreiches Handeln integriert. Die zu erzeugende Vision stellt die **Leitidee unternehmerischer Tätigkeit** dar (vgl. Hungenberg 2014, S. 418). Sie bildet den Kontext, der die zukünftige Unternehmensentwicklung bildhaft, glaubwürdig und attraktiv beschreibt und eine sinnstiftende, motivierende und handlungsleitende Form für die gesamte Organisation bildet (vgl. Vahs und Brem 2013, S. 97 ff.). Ihr kommt im Zuge der digitalen Transformation von Unternehmen sowie auf dem Weg zur Schaffung einer Digital Business Leadership eine besondere Bedeutung zu (vgl. Westerman et al. 2014, S. 101). Denn woran sollten sich Mitarbeiter, Investoren und weitere Stakeholder in einem Umfeld

besonderer Veränderungsdynamik besser orientieren können als an einem klar verständlichen Bild von der digitalen Zukunft des Unternehmens?

2.1.1 Unternehmerische Visionen im digitalen Zeitalter

Doch wie so oft klaffen in der Praxis inhaltliche Notwendigkeit und tatsächliche Realität weit auseinander. *Capgemini Consulting* untersuchte hierzu die **digitale Reife von Organisationen** verschiedener Branchen und ordnete diese in vier Kategorien ein (vgl. Abb. 2.1). Die Bandbreite reicht dabei von „Beginner“ über Fashionista und „Conservative“ bis hin zu der „Digirati“ genannten Kategorie. Interessant für das Feld der Digital Business Leadership sind die sogenannten Digirati (vgl. *Capgemini Consulting* 2015, S. 4 ff.). Dabei handelt es sich um Unternehmen, die es sehr gut verstehen, ökonomische Werte aus der digitalen Transformation zu schöpfen. Dazu kombinieren sie eine transformative Vision mit unternehmerischem Engagement und schaffen eine digitale Kultur, die zur Vergegenwärtigung und Ausführung zukünftiger Veränderungen beiträgt. Wie Abb. 2.1 zeigt, bestehen bezüglich der Verteilung der einzelnen Kategorien zwischen den verschiedenen Branchen relevante Unterschiede. Digital reifere Branchen, wie der Hightech-Sektor, weisen einen beträchtlich größeren Anteil an Digirati auf, als dies in klassischen Bereichen, wie der Pharmaindustrie und den herstellenden Sektoren, der Fall ist.

Der **unternehmerischen Vision** kommt in der Studie eine besondere Bedeutung zu. Denn sie ist wesentliches Element der Antwort auf die Frage: „Wie lässt sich digitale Transformation inhaltlich bewerkstelligen?“ Digirati beantworten diese Frage weitaus

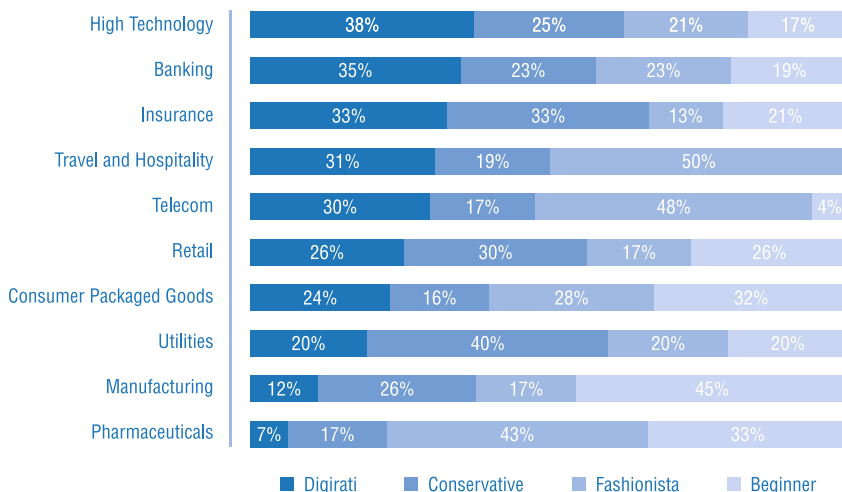


Abb. 2.1 Digitale Reife in verschiedenen Branchen. (In Anlehnung an *Capgemini Consulting* 2015, S. 10)

klarer als ihre Folger und können neben anderen Faktoren besonders eine digitale Vision der unternehmerischen Zukunft glaubhaft und nachvollziehbar darstellen. Dies sorgt für die transformative Energie und die notwendige Intensität, die den digitalen Wandel im Unternehmen antreiben (vgl. Abb. 2.2). Die Studie von *Capgemini Consulting* spezifiziert nicht nur das „Was“ (Digital Intensity) der digitalen Transformation, also den Inhalt der unternehmerischen Transformationsbemühungen, sondern auch die Frage des „Wie“ (Transformation Management Intensity). Dort steht die Vision als eine Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens als zentrale Führungskompetenz an oberster Stelle.

Diese Ergebnisse sind nicht überraschend. Denn der unternehmerischen Vision werden regelmäßig solche handlungsleitenden Funktionen zugeschrieben (vgl. Hungenberg 2014, S. 419):

- **Identitätsfunktion:** Die Vision soll richtungsweisende Ziele beinhalten, an denen sich Mitarbeiter einer Organisation über einen längeren Zeitraum hinweg orientieren können.
- **Identifikationsfunktion:** Die Vision soll den Mitarbeitern der Organisation den tieferen Sinn und Zweck des eigenen Handelns aufzeigen und dadurch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärken.
- **Mobilisierungsfunktion:** Die Vision soll dazu anregen, das angestrebte Zukunftsbild des Unternehmens gemeinsam als Ziel zu verfolgen.

Der hier beschriebene Rahmen gilt gleichermaßen für digital zentrierte Visionen. Sie unterscheiden sich zunächst nicht von ihren „nicht-digitalen“ Pendanten. Im Sinne der **Transformation etablierter Organisationen in die digitale Welt** sowie bei der **Ausbil-**

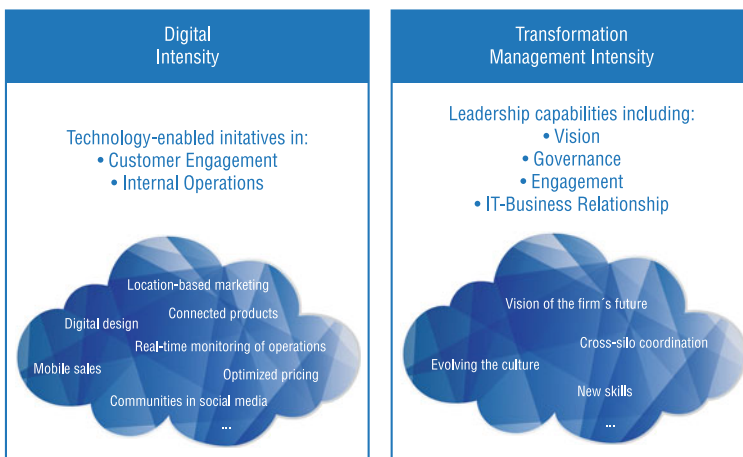


Abb. 2.2 Das „Was“ (Digital Intensity) und das „Wie“ (Transformation Management Intensity) der digitalen Transformation. (Capgemini Consulting 2015, S. 3)

dung einer Digital Business Leadership besitzt die Vision jedoch eine herausgestellte Bedeutung. Visionen digitaler Leader haben nicht nur eine besondere inhaltliche Konsequenz. Sie sind oftmals auch getrieben von einem besonderen Zweckbezug und einer kompakten Vorstellungskraft von der digitalen Zukunft. Nehmen wir hierzu beispielhaft die Vision „A computer on every desk“, die *Bill Gates* bereits vor ca. 40 Jahren hinsichtlich der Entwicklung von *Microsoft* ausgab und in einem Brief an die Mitarbeiter im Jahr 2015 wie folgt wiederholte (vgl. Sottek 2015):

„... Early on, Paul Allen and I set the goal of a computer on every desk and in every home. It was a bold idea and a lot of people thought we were out of our minds to imagine it was possible. It is amazing to think about how far computing has come since then, and we can all be proud of the role Microsoft played in that revolution. [. . .]”

Obwohl der Zahn der digitalen Zeit auch an *Microsoft* nagt, die eben genannte Vision stellt nach wie vor ein hervorragendes Beispiel für eine (relativ frühe) digitale Vision dar, die seit ihrer Entstehung nichts an Klarheit und Anspruch verloren hat (vgl. u. a. Hungenberg 2014, S. 418). Zurück in den 1970ern und 1980ern war sie für den damaligen Entwicklungsstand der Heimcomputer-Branche zukunftsweisend, stiftete Identität unter den Mitarbeitern und mobilisierte das Unternehmen maßgeblich. 40 Jahre später wissen wir, dass diese „**bold idea**“ eine relativ verlässliche Vorhersage der technischen und gesellschaftlichen Zukunft war.

In diesem digital zentrierten Modus lassen sich weitere Beispiele für glaubhafte, aber anspruchsvolle Zukunftsbilder finden. Hier ist an *Amazon* mit seinem Fokus auf Kundenzentriertheit und Online-Handel zu denken (vgl. Hull 2012): “Our vision is to be earth’s most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.” Auch das deutsche E-Commerce-Unternehmen *Zalando* kann mit seiner branchenfokussierten und auf Multi-Channel-Handel ausgerichteten Perspektive ein Beispiel geben (vgl. Kolbrück 2015): “Connecting Fashion and People.”

Digitale Leader sind in der Lage, nicht nur zukünftige technische Entwicklungen und Veränderungen in der angestammten Branche in einem gewissem Umfang zu antizipieren. Ihnen gelingt es zusätzlich, diese Erkenntnisse intern und extern durch eine aussagekräftige Vision zu vermitteln. Oftmals gehen diese Aussagen weit über das derzeit bekannte geschäftliche Handeln in der jeweiligen Industrie hinaus. Die digitalen Leader können gesamtgesellschaftliche Phänomene in ihr Geschäftsmodell integrieren. Zusätzlich streben sie in ihrer Zielrichtung häufig noch einen höheren Zweck an. Zur **Formulierung visionärer Ziele** nutzen digitale Leader keine langen, inhaltsarmen und/oder pauschalen Statements. Sie fokussieren vordergründig auch nicht auf reine Finanzziele. Dagegen erzeugen sie hochindividuelle und sehr bildhafte Beschreibungen zukünftiger Zustände, die sie mit einem höheren unternehmerischen Zweck verknüpfen.

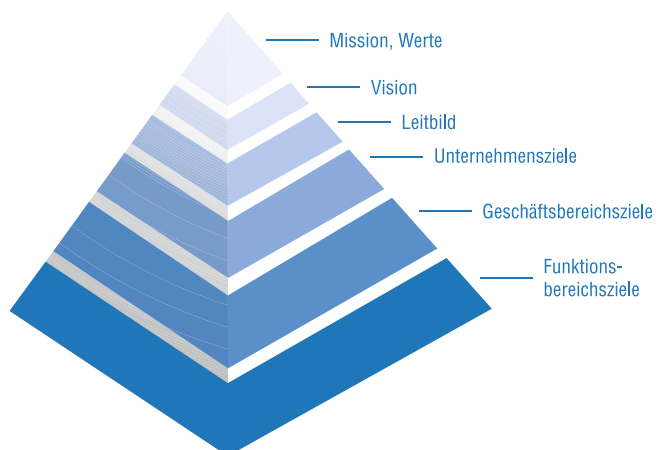
2.1.2 Verankerung der Visionsausgestaltung im strategischen Management

Die **Bildung und Ausgestaltung einer unternehmerischen Vision** ist im herkömmlichen Sinne verankert im strategischen Management und Teil einer komplexen Zielhierarchie (vgl. Abb. 2.3). Während die Unternehmenspolitik Antwort auf die Frage nach eben diesem höheren **Unternehmenszweck (Mission)** und den **Werten der Organisation** gibt, ist die **Vision** zukunftsgerichtet und beschreibt eine Vorstellung davon, was das Unternehmen zu werden wünscht und wohin es strebt (vgl. Reisinger et al. 2013, S. 135 ff.). Sie ist damit im Zusammenhang mit strategischen organisationsweiten Zielen zu sehen und bildet die Basis des heutigen und zukünftigen unternehmerischen Handelns.

Gerade in Zeiten erheblicher struktureller Veränderungen ist es von zentraler Bedeutung, diese **Funktionen der unternehmerischen Vision** in Zusammenspiel mit dem Zweckbezug der Organisation zu nutzen und hinsichtlich einer Digital Business Leadership zu instrumentalisieren. Hierfür ist jedoch zu fragen, wie **strategische Prozesse in Zeiten der Digitalisierung** überhaupt beschaffen sind und wie sich aus diesen Handlungen geeignete digitale Visionen ergeben.

Aus **inhaltlicher Perspektive** beschäftigen sich digitale Visionen regelmäßig mit der Neuausrichtung der Customer Experience und damit der Value Proposition des unternehmerischen Leistungsangebots. Zusätzlich werden die Neugestaltung operationaler Prozesse sowie die Kombination beider Aspekte i. S. veränderter Geschäftsmodelle thematisiert (vgl. Westerman et al. 2014, S. 101). Sie sind getrieben durch die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung und geprägt von einem starken verändernden Moment, das unterschiedliche Arten von Konvergenzen nutzbar macht. Wir werden diese Aspekte u. a. in Abschn. 2.2 im Hinblick auf die sich daraus ergebenden Aufgaben zur Erzeugung und Erneuerung von Geschäftsmodellen ausführlich beleuchten.

Abb. 2.3 Strategische Zielhierarchie. (In Anlehnung an Reisinger et al. 2013, S. 135)



Aus **struktureller Sicht** sind digitale Visionen verbunden mit komplexen unternehmensweiten Prozessen der Zielbildung, die sich aus verschiedenen strategischen Schulen speisen. Dazu lässt sich festhalten, dass wir hinsichtlich der Entstehung von unternehmerischen Strategien und Zielen zwischen zwei gegensätzlichen Ansichten unterscheiden müssen: dem **Planungsmodell** auf der einen und dem **Inkrementalmodell** auf der anderen Seite (vgl. u. a. Hungenberg 2014, S. 13). Weiterhin lassen sich unternehmerische Visionen und zugehörige strategische Vorgehen aus den bekannten **Strategieperspektiven nach Mintzberg** herleiten (vgl. u. a. Mintzberg et al. 1998, S. 9 ff.; Hungenberg 2014, S. 6 ff.):

- **Plan:** Die unternehmerische Strategie versteht sich als ein Plan i. S. eines „Soll-Zustandes“ für die Zukunft des Unternehmens sowie einer beabsichtigten Menge an Schritten entlang eines Wegs zur Verfolgung dieses Plans und Erreichung eines strategischen Ziels.
- **Pattern:** Die Strategie stellt ein Bündel von Einzelentscheidungen zur Zielerreichung dar. Dabei müssen nicht alle Einzelentscheidungen i. S. des „Strategy as a Plan“ vorgedacht worden sein, sondern können im Zeitverlauf ihrer Realisierung entstehen.
- **Position:** Die Strategie stellt hier die möglichst genaue Festlegung einer unternehmerischen Position im Markt sowie die zugehörigen Schritte zur Erreichung dieses Ziels dar.
- **Perspective:** Die Strategie ist als die übergeordnete Festlegung einer Begründung und Perspektive zur Unternehmensentwicklung zu sehen. Ein Ziel wird im Sinne einer unternehmerischen Vision genutzt.
- **Ploy:** Die Strategie ist als Element des „Spiels“ bzw. einer „Masche“ zum „Austricksen“ der Konkurrenz zu sehen.

Die Digitalisierung sorgt nun für spezifische Umfeldbedingungen, so dass digitale Leader sowohl für das heutige als auch für das zukünftige Handeln von einem erheblichen und zudem kontinuierlichen Wandel ausgehen müssen. Komplexität und Dynamik sind Eigenschaften moderner digitalisierter Märkte, die zu der sogenannten **Hypercompetition** führen (vgl. Hungenberg 2014, S. 260). Bestehende Wettbewerbsvorteile sind deshalb nur eine begrenzte Zeit gültig. Unternehmen müssen sich mit lediglich **vorübergehend ausbildbaren Wettbewerbsvorteilen** begnügen (vgl. McGrath 2013, S. 13). Aus diesem Grund schlägt McGrath vor, Wettbewerbsvorteile in einem lebenszyklusähnlichen Kontinuum aus „Launch“, „Ramp up“, „Exploit“, „Reconfigure“ und „Disengage“ zu betrachten (vgl. Abb. 2.4). Diese Wettbewerbsvorteile sind dann nicht mehr „für die Ewigkeit“ gemacht, sondern müssen regelmäßig erneuert werden.

Während alle fünf strategischen Sichten nach Mintzberg auch innerhalb einer digitalisierten Welt ihre möglichen Ausprägungen entfalten können, sind es besonders **Aspekte des Inkrementalmodells** bzw. der „**Strategy as a Pattern**“ und „**Strategy as a Perspective**“, die für eine Betrachtung i. S. der Digital Business Leadership relevant sind. Dagegen wird das heute zumeist noch vorherrschende Planungsmodell beim Aufbau ei-

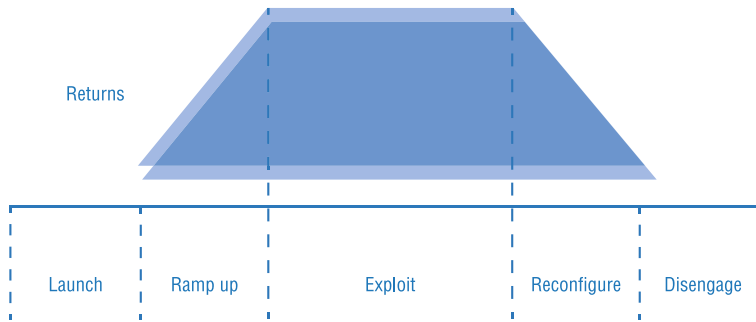


Abb. 2.4 Vorübergehende Wettbewerbsvorteile als Normalität digitaler Märkte. (In Anlehnung an McGrath 2013, S. 13)

ner Digital Business Leadership zunehmend an Bedeutung verlieren. Es müssen vielmehr Fähigkeiten zur flexibleren Strategieentwicklung und -implementierung entwickelt werden. Diese finden sich weniger im **Plan** selbst, sondern vielmehr im „**Pattern-**“ und „**Perspective-**Denken. Die „**Strategy as a Pattern**“ steht dabei in enger Verbindung zur nachfolgend näher beschriebenen „Learning School“, die „Strategy as a Perspective“ kennzeichnet, sowie zur „Entrepreneurial School“ des strategischen Managements (vgl. Mintzberg et al. 1998, S. 15). Beide Sichten nutzen intensiv Aspekte eines inkrementellen Vorgehens. Denn das reine Planungsmodell, wie es häufig in etablierten Unternehmen heute noch vorzufinden ist, scheint zunehmend an seine Grenzen zu stoßen (vgl. u. a. Ismail et al. 2014, S. 128). In Zeiten digitalisierter Märkte mit zunehmender Konvergenz von Medien, Kanälen etc. sowie der schon beschriebenen Exponentialität der Veränderungsgeschwindigkeit lassen sich strategische Absichten nicht mehr sinnvoll in Zyklen von fünf oder mehr Jahren im Detail planen und in einem Top-Down-Prozess bis in jedes Detail ausarbeiten und budgetieren. Folglich ist ein neues **strategisches Mindset** gefordert.

Die „Learning School“ des strategischen Managements setzt dazu ihren Schwerpunkt auf **inkrementelles Lernen von Individuen und Kollektiven**. Die aus diesen Lerneffekten entstehenden Erkenntnisse stellen die Grundlage der schrittweisen Formulierung von Zielen dar (vgl. Mintzberg et al. 1998, S. 355 ff.). Zielbildungsprozesse in Organisationen nehmen dadurch einen evolutionären Charakter ein. Unternehmen sind einer komplexen und sich ständig verändernden Umwelt ausgesetzt, der sie mit eigener Wandlungsfähigkeit begegnen muss, um nicht dem digitalen Darwinismus zum Opfer zu fallen. Schließlich stellt sich die Strategie als eine Summe von Einzelhandlungen dar, die rückblickend ein möglichst konsistentes Muster im Sinne der „Strategy as a Pattern“ ergeben.

Für viele bestehende „nicht-digitale“ Unternehmen stellt der digitale Wandel eine so erhebliche Herausforderung dar, dass dieser nur mit kontinuierlichem Lernen und inkrementeller Anpassung begegnet werden kann. Das hierfür notwendige schrittweise Vorgehen wurde in Abb. 1.7 mit den **Entwicklungsstufen zum Digital Business** von *Gartner* anschaulich beschrieben. Hierzu werden digitale Aspekte sukzessive in die Zielpyramide

des Unternehmens eingefügt, bis sie irgendwann einmal (vermeintlich) in der übergreifenden Vision angekommen sind. Die zentralen Fragen lauten dabei:

- Wird der Digitalisierung dabei der gebührende Stellenwert beigemessen?
- Oder bleibt die digitale Transformation der Organisation bspw. auf Ebene der Prozessoptimierung und des digitalen Marketings stecken?

Während diese lernende Sichtweise also grundsätzlich ihren Wert für den Start in eine digitale Transformation hat, ergeben sich hieraus aus strategischer Sicht zumindest für das Ziel der Erreichung einer Digital Business Leadership auch erhebliche Risiken. So kann es Unternehmen an einem weitreichenderen (radikaleren) Bekenntnis zu zukünftigen digitalen Zielen fehlen. Zusätzlich können sich strategische Ziele im Lernen als Selbstzweck verlieren oder sich in eine falsche strategische Zielrichtung in Hinblick auf die digitalisierte Zukunft entwickeln (vgl. Mintzberg et al. 1998, S. 225 ff.). Deshalb ist es sinnvoll, das unternehmerische Handeln im Sinne der erwünschten Digital Business Leadership insbesondere auch aus Sicht der „Entrepreneurial School“ und der **Strategy as a Perspective** zu betrachten (vgl. Mintzberg et al. 1998, S. 124):

The most central concept of this school is vision: a mental representation of strategy, created or at least expressed in the head of the leader. That vision serves as both an inspiration and a sense of what needs to be done – a guiding idea, if you like.

Hier steht der (digitale) Leader im Mittelpunkt des Strategiebildungsprozesses. Es ist seine Vorstellungskraft von der Zukunft, die sich in einer Vision manifestiert und damit anderen Menschen im Unternehmen als Inspiration und Ziel dient. Ganz nach *Schumpeter* und seinem **Prinzip der schöpferischen Kraft der Zerstörung** ist es dieser Unternehmer, der aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur und seiner Risikobereitschaft neue Erfindungen wirtschaftlich nutzbar macht und damit das Handeln im Unternehmen und in der Ökonomie als Ganzes antreibt (vgl. Vahs und Brem 2013, S. 2 ff.). Diese Person kann nach heutiger Ansicht sowohl ein Gründer oder Besitzer im Sinne eines **Entrepreneurs** sein als auch ein **Intrapreneur**, d. h. eine Person, die auf unterschiedlichen organisatorischen Ebenen innerhalb eines etablierten Unternehmens tätig ist (vgl. u. a. Mintzberg et al. 1998, S. 131). Entscheidend sind folglich die beschriebenen Persönlichkeitseigenschaften und nicht, wo diese Person agiert.

Der notwendige visionäre Prozess ist allerdings nicht mit dem herkömmlichen strategischen Planen gleichzusetzen. Die **Vision des digitalen Leaders** ergänzt die Vorstellungskraft von der Zukunft des Unternehmens um sich kontinuierlich ergebende und vorher ungeplante Strategieaspekte. Ganz im Sinne des inkrementellen Gedankens. Strategien der „*Entrepreneurial School*“ sind deshalb grundsätzlich geplant. Sie können aber auch im Zeitverlauf neu auftauchen – und werden nach Prüfung auf Eignung in den visionären Prozess integriert (vgl. u. a. Mintzberg et al. 1998, S. 125). Es wird deutlich: Der hier geforderte visionäre Prozess zeichnet sich nicht nur durch eine aktive Suche nach

neuen Geschäftsmöglichkeiten aus. Dazu kommt der unbedingte Wille, dramatische Veränderungen in Umfeldern hoher Unsicherheit voranzutreiben und dabei einen starken Wachstumsfokus zu setzen. Denken wir hier an die Visionen und hochprofilierten Köpfe bei den folgenden Unternehmen, die wir unter dem Begriff *FAAAAUs* zusammengefasst haben (vgl. Abschn. 1.1): *Mark Zuckerberg* bei *Facebook*, *Jeff Bezos* bei *Amazon*, *Larry Page* und *Sergey Brin* bei *Alphabet (Google)*, *Steve Jobs* und nun *Tim Cook* bei *Apple*, *Joe Gebbia*, *Brian Chesky* und *Nathan Blecharczyk* bei *Airbnb* sowie *Garrett Camp* und *Travis Kalanick* bei *Uber*. Alle eint der beschriebene **Entrepreneurial Mindset** und damit der **Wille zur massiven Veränderung der Welt**.

Interessant ist dabei, dass durch die beträchtliche Veränderungskraft der Digitalisierung oftmals Visionen entstehen, die primär nicht dem klassischen Shareholder-Modell entsprechen, sondern dem Ansatz des Stakeholder-Values folgen und höhere (nicht-finanzielle) Zwecke beinhalten. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Projekt Internet.org von *Facebook* (vgl. Internet.org 2015). „*Internet.org*“ ist eine von *Facebook* angeführte Initiative, die Technologieführer sowie gemeinnützige und lokale Gemeinschaften zusammenbringt, um die zwei Drittel der Weltbevölkerung ohne Internetzugang mit dem Internet zu verbinden. Das Projekt, welches zunächst einmal nur bedingt etwas mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit des Social Networks zu tun hat, lässt eine übergreifende Sicht erkennen, die mit der Vision und dem Unternehmenszweck *Facebooks* einhergeht (vgl. Farfan 2015):

People use Facebook to stay connected with friends and family, to discover what's going on in the world, and to share and express what matters to them.

Facebook's mission is to give people the power to share and make the world more open and connected.

Einfach und gleichermaßen überzeugend ist auch die Vision von *Uber* (2015). Auch hier stehen zunächst der Kundennutzen sowie der Nutzen für die Gesellschaft im Mittelpunkt:

Uber is evolving the way the world moves. By seamlessly connecting riders to drivers through our apps, we make cities more accessible, opening up more possibilities for riders and more business for drivers.

Ähnlich war es auch, als die Gründer von *Wikipedia* – *Jimmy Wales* und *Larry Sanger* – ihre Vision für ein Online-Lexikon formuliert haben. Diese Vision war gleichermaßen schlicht und überzeugend (Budras 27. Dezember 2015, S. 23):

Ziel ist es, das gesamte Wissen der Menschheit jeder Person frei zugänglich zu machen.

Ähnliche Aktivitäten kennen wir von *Google*. Natürlich verfolgen alle diese Anstrengungen auch langfristige kalkulierte wirtschaftliche Zwecke. Nicht umsonst wird von „Geschäftsideen“ gesprochen. Und deshalb sind die Gründer weltweit auf der Suche nach

Einhörnern oder Unicorns genannten Ideen, die eine Marktkapitalisierung von mehr als einer Milliarde US-\$ erreichen. Im Mittelpunkt steht jedoch häufig – auch – die Frage nach dem Sinn der Organisation und dem damit verbundenen höheren Zweck, den es zu erfüllen gilt. Erst daraus lassen sich schließlich sinnstiftende Organisationen entwickeln und hochgesteckte digitale Visionen verfolgen, die dann auch zu monetären Ergebnissen führen.

2.1.3 Vom Unternehmenszweck zur Vision

Digitale Leader gehen über die inkrementelle Optimierung des Status quo hinaus und setzen (große) digitale Ziele, die sie mit einem **höheren Zweck der Organisation** verknüpfen. „Think Big“ ist **Teil der DNA der Digital Leader**. Dazu kann es besonders in bestehenden Organisationen nötig sein, sogar den Zweck der Organisation zu hinterfragen und hinsichtlich des digitalen Wandels neu auszurichten.

Ein passendes Beispiel dafür liefert uns die deutsche **Automobilindustrie**. Lange Zeit galt im Automotive-Sektor ein unumstößliches Gesetz: Der Zweck des Konzerns besteht in der Produktion und dem Vertrieb von Fahrzeugen. Diese Sicht hat sich nicht zuletzt durch die Möglichkeiten der Digitalisierung massiv gewandelt. So kam *Daimler*-Chef *Dieter Zetsche* in seiner Keynote anlässlich der weltgrößten Automobilausstellung *IAA* im Jahr 2015 zu folgendem Schluss: „Wir sind kein Autohersteller mehr“ (vgl. Dahlmann 2015). Es wird deutlich: Auch im Automobilbereich haben sich nicht nur die strategischen Ziele grundlegend geändert, sondern der Zweck des Unternehmens insgesamt. Wer hätte das vor fünf Jahren erwartet?

Versetzen wir uns in die Lage dieser Branche: Der Bau von hochwertigen Fahrzeugen hat sich erheblich gewandelt. Neben das klassische Hardware-Know-how rund um Blech und Mechanik gesellt sich schon längst eine umfassende Elektronik- und Informatik-Kompetenz. Fahrzeuge sind heute komplexe, elektronisch gesteuerte Systeme, angereichert um aufwendige Sicherheits-, Entertainment- und Überwachungsfunktionen. Doch während der Automobilbau hier noch eine kontinuierliche Weiterentwicklung erkennen lässt, sind radikalere Veränderungen für die Zukunft schon heute absehbar. Im angestammten Feld der Fahrzeugherstellung eröffnen neue Konkurrenten das Feld für alternative Antriebstechniken. Denken wir hier bspw. an die Premium-Fahrzeuge mit reinem Elektroantrieb von *Tesla*. Einen Schritt weiter gehen die schon angesprochenen Projekte für selbstfahrende Fahrzeuge von *Google* (vgl. Google 2015) und *Apple* (vgl. Eilhard 2015). Die sich hier abzeichnenden Entwicklungen liefern eine Blaupause für die in vielen anderen Bereichen ebenfalls festzustellende Technologie- und Anbieterkonvergenz. Hierdurch entwickeln sich parallel neue Mobilitätskonzepte und disruptive Geschäftsmodelle, die mit Carsharing und neuen webbasierten Vermittlungs- und Vernetzungsdiensten für Fahrdienstleistungen wie *Uber*, *MyTaxi* und *Qixxit* die etablierten Anbieter herausfordern.

Die Entwicklung zeigt, welche Vielfalt und gleichzeitig welche Veränderungskraft etablierte Konzerne wie *Daimler* aufbringen müssen, um den digitalen Wandel erfolgreich zu

gestalten. Ohne eine **Neuausrichtung** oder zumindest eine umfassende **Weiterentwicklung der Unternehmens-DNA** wird dies nicht gelingen. Dies unterstreicht *Zetsche* im Rahmen der schon zitierten IAA-Keynote mit folgender Aussage: „Diese digitale Transformation ist bei uns in vollem Gange. Mercedes-Benz wandelt sich vom Automobilhersteller zum vernetzten Mobilitätsanbieter, wobei der Mensch – als Kunde und Mitarbeiter – immer im Mittelpunkt steht. Damit entwickeln wir das Unternehmen konsequent weiter und sichern unsere Zukunftsfähigkeit ab“ (Dahlmann 2015). Und sicher ist: Die Automobilbranche ist nicht die einzige Industrie, der erhebliche Umbrüche bevorstehen. Die schon zitierten FinTech-Start-ups fordern die **Finanzbranche** heraus und hinterfragen das etablierte Banking-Geschäftsmodell, Lebensmittel-Lieferdienste wollen in den Markt der großen **Handelsketten**, und die deutsche **Industrie** muss sich den Herausforderungen der „Wirtschaft 4.0“ stellen.

- Doch wie lassen sich bestehende Unternehmenszwecke im Sinne einer Digital Business Leadership sinnstiftend erneuern?
- Welche Rahmenbedingungen gibt es zu beachten, um im digitalen Umfeld inspirierende Unternehmen zu gestalten?

Grundlage aller Veränderung ist ein tiefes **Auseinandersetzen mit den individuellen Chancen und Risiken der Digitalisierung** sowie den damit einhergehenden **Veränderungen des Unternehmenszwecks**. Digital gestartete Unternehmen begreifen sich häufig als Veränderer ihrer Branche und der gesamten Gesellschaft. Ihre Unternehmenszwecke gehen über reine betriebswirtschaftliche Aspekte hinaus. Soweit es sich um Start-ups handelt, ignorieren sie in der Frühphase oft gerade sträflich ökonomische Aspekte, um zunächst einmal die Idee groß zu machen. Außerdem müssen Neugründungen auch keine Rücksicht auf bestehende Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter und Kunden nehmen – weil sie keine eigene Historie haben. Dies macht den Kopf und das Herz frei, besonders ungestüm und groß zu denken.

Für das unternehmerische Anliegen der hier besonders konsequent agierenden Unternehmen gibt es einen passenden Begriff: ein **Massive Transformative Purpose** (MTP; vgl. u. a. Ismail et al. 2014, S. 53 ff.). Ein **MTP** geht weit über die heute vorhandenen Fähigkeiten hinaus, bindet strategische Werte jedoch so ein, dass diese Zwecke sinnvoll und möglich erscheinen. Verbunden mit einer entsprechenden Vision erzeugt der MTP eine motivierende Wirkung innerhalb und außerhalb der Organisation (vgl. Ismail et al. 2014, S. 53 ff.). Radikale Veränderung steht dabei im Mittelpunkt des Interesses. Hier einige besonders hervorstechende Beispiele:

- Der Massive Transformative Purpose der Singularity University, einer in Mountain View, Kalifornien, ansässigen Privatschule lautet: “Positively impact one billion people” (vgl. Ismail et al. 2014, S. 54). Dabei wird deutlich: Es geht nicht um kleinteilige Bildung weniger hundert Studierender, sondern um die Generierung von technologiegetriebenen Projekten, die Einfluss auf eine Milliarde Menschen haben sollen.

- Das von *Tesla*-Gründer *Elon Musk* im Jahr 2002 ins Leben gerufene Unternehmen *SpaceX* hat zur Erreichung einer Besiedlung anderer Planeten folgenden Massive Transformative Purpose formuliert: “The company was founded in 2002 to revolutionize space technology, with the ultimate goal of enabling people to live on other planets” (vgl. SpaceX 2015).
- Das zu *Amazon* gehörende, aber erst 2009 hinzugekaufte und nach wie vor eigenständig agierende Unternehmen *Zappos* – ein amerikanisches E-Commerce-Unternehmen – weist einen Massive Transformative Purpose mit fast schon transzendenter Aussage auf (vgl. Hsieh 2010, S. 261): “*Zappos is about delivering Happiness to the World.*”

Alle hier zitierten Beispiele vereinen als Unternehmenszweck den **Willen zur massiven Veränderung der Welt**. Eine Sicht, die *Simon Sinek* in „*Start With Why*“ bildhaft als eine von innen nach außen gerichtete Frage nach dem „Warum“ beschreibt (vgl. Sinek 2009, S. 39) und daraus den Schluss zieht:


- Großartige Unternehmen agieren und kommunizieren auf Basis des „Warums“.
- Sie appellieren an eine tieferliegende emotionale Ebene des Menschen und schaffen dadurch eine motivierende Verbindung zwischen dem Unternehmenszweck – der Antwort

Typischer Computer-Hersteller	Ebene	Apple	Ebene
-----	-----	Everything we do, we believe in challenging the Status quo. We believe in thinking differently.	Warum?
We make great computers.	Was?	The way we challenge the Status quo is by making our products beautifully designed, simple to use and user-friendly.	Wie?
They're beautifully designed, simple to use and user-friendly. Wanna buy one?	Wie?	And we happen to make great computers. Wanna buy one?	Was?
Kommunikation „von außen nach innen“, vom „Was?“ zum „Wie?“. Das „Was?“ dient als Begründung der Einzigartigkeit des Unternehmens.		Kommunikation „von innen nach außen“, vom „Warum?“ über das „Wie?“ zum „Was?“. Ein tieferliegendes und sinnstiftendes „Warum?“ dient als Begründung der Einzigartigkeit des Unternehmens.	

Abb. 2.5 Vergleich der Unternehmensbeschreibung von *Apple* und anderen Computer-Herstellern mit Fokus auf das „Warum“ als Zweck der Organisation. (In Anlehnung an Sinek 2009, S. 40 ff.)

auf das „Warum?“ – und dem herkömmlichen „Was?“ und „Wie?“ der Organisation (vgl. dazu beispielhaft Abb. 2.5).

Dieser tieferliegende, sinnstiftende Kern der Unternehmenstätigkeit wird auch von Vertretern neuerer Organisationsmodelle vertreten. Wir werden im Abschn. 2.3. noch ausführlich auf **integrale und evolutionäre Organisationsmodelle** zurückkommen. Was sie mit dem Feld der **Massive Transformative Purpose** verbindet, ist die Sicht auf den Unternehmenszweck. So wie eine Person einen individuellen Charakter aufweist, sollten nach dieser Sichtweise auch Unternehmen einen eigenen Zweck aufweisen, den es kollektiv zu empfinden und zu verfolgen gilt (vgl. Laloux 2015, S. 200 ff.).



MEMORY BOX

„Wir als Menschen können uns mit dem evolutionären Sinn einer Organisation verbinden. Aber der Schlüssel dazu ist, die Identität zu differenzieren und herauszufinden: ‚Was ist die Berufung dieses Unternehmens?‘ Wir dürfen nicht fragen, ‚Wozu können wir diese Organisation als Eigentum benutzen?‘, sondern vielmehr, ‚Was ist das kreative Potential dieses Lebens, dieses lebendigen Systems?‘“

Quelle: Robertson 2015, zitiert nach Laloux 2015, S. 200

Es ist schließlich die **Aufgabe digitaler Leader** diesen Zweck zu erkennen, zu formulieren und mit Hilfe dieser Sinnstiftung eine langfristig tragfähige, leicht verständliche digitale Vision zu erzeugen. Außerdem gilt es, diese nach innen und außen zu kommunizieren.

ACT BOX



Workshop zur Entwicklung des Unternehmenszwecks

Erkennen Sie den Sinn Ihrer Organisation: mit diesem Workshop-Format auf dem Weg zum kollektiv geteilten Unternehmenszweck.

Umfang:

Circa 4-6 Stunden

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche; bei kleinen Unternehmen alle Mitarbeiter einbeziehen.

Vorgehen:

- Zeigen Sie an Hand der hier vorgestellten Beispiele, warum das Erzeugen oder/und Hinterfragen des Unternehmenszwecks ein wichtiger Ausgangspunkt auf dem Weg zur Digital Business Leadership ist.
- Untergliedern Sie die Gesamtzahl der Workshop-Teilnehmer in Gruppen von maximal 5-7 Personen.
- Nutzen Sie nun die Methode des LEGO® SERIOUS PLAY®: Jede Gruppe erhält ein gleiches Set an LEGO®-Bausteinen und wird animiert, dieses als Werkzeug zum metaphorischen Bauen von LEGO®-Modellen zu nutzen. Lassen Sie in jeder Gruppe in drei aufeinander folgenden Runden à 30 Minuten durch das gruppenweite Erzeugen von LEGO®-Modellen die folgenden Fragen beantworten:

Runde 1: Wenn Ihre Gruppe ein Fortbewegungsmittel wäre, wie würde dieses nach LEGO®-Manier aussehen? Wie würde es heißen? Welche Eigenschaften hätte dieses?

Runde 2: Stellen Sie sich die derzeitige Organisation als Maschine vor. Welche zentrale Aufgabe hätte diese Maschine? Wie sieht sie als LEGO®-Modell aus?

Runde 3: Wie sehen Sie die Organisation zukünftig? Bauen Sie ein beliebiges LEGO®-Modell (beispielsweise Fahrzeug, Maschine, Wesen, Stadt o.Ä.) und beschreiben Sie dieses an Hand seiner Eigenschaften, Ziele und Zwecke!

- Lassen Sie je Runde die jeweils erzeugten Modelle durch jede Gruppe kurz vorstellen und diskutieren Sie die zur Sprache gekommenen Aspekte in Bezug auf die zugrunde liegende Aufgabenstellung.
- Führen Sie abschließend die wesentlichen Aspekte mittels Metaplan-Karten oder Haftnotizen unter der Überschrift „Der Zweck unseres Unternehmens“ an einem Whiteboard zusammen.
- Lassen Sie diese Auswahl abschließend diskutieren und nach Notwendigkeit gemeinsam anpassen.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und circa 4-6 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Ausreichend LEGO®-Bausteine
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

LEGO® SERIOUS PLAY® Bausteine (mindestens ein Window Exploration Bag für jedes Team, zusätzliche Connection- und Landscape-Varianten für Runde 3) <http://shop.lego.com/de-DE/Serious-Play-NachThemenwelt>

Fachbuch „Building a Better Business Using the Lego Serious Play Method“: <http://www.amazon.de/Building-Better-Business-Serious-Method/dp/1118832450>

2.1.4 Eine tragfähige digitale Vision erzeugen

Sie müssen nicht gleich mit den Absichten der digitalen *Moonshots* von *Google*, *Amazon & Co.* gleichziehen oder **Massive Transformative Purposes** wie *SpaceX* oder die *Singularity University* verfolgen, um digital erfolgreich zu sein. Digital Business Leadership erfordert aber einen sehr mutigen und risikobereiten Umgang mit der zukünftigen Entwicklung der eigenen Organisation. *Jim Collins* nennt derartige unternehmerische Ziele in seinem Management-Bestseller „*Build to Last*“ nicht umsonst **BHAG – Big Hairy Audacious Goals** (vgl. Collins und Porras 1994, S. 94):

A BHAG engages people – it reaches out and grabs them in the gut. It is tangible, energizing, highly focused. People „get it“ right away, it takes little or no explanation.

Ist der **Zweck des Unternehmens** verdeutlicht, heißt es, ein eben solches **BHAG** als eine tragfähige **digitale Vision** zu bilden. Hierzu haben sich zwei Sichtweisen der Verantwortlichkeit etabliert:

- Zum einen gibt es den einzelnen **charismatischen Leader** mit besonderem digitalen Entrepreneurial Spirit. Diesen haben wir bereits beschrieben. Wir finden ihn bei den bekannten digitalen Vorreitern *Google*, *Apple*, *Facebook*, *Amazon & Co.* Dieser Leader ist es, der „seinem“ Unternehmen die Richtung vorgibt sowie die eigenen Mitarbeiter und sonstige Anspruchsgruppen auf eine Vision hin ausrichtet.
- Zum anderen kann eine **Gruppe von Personen** tätig werden, die den Unternehmenszweck sukzessive formt oder im Sinne evolutionärer selbstführender Systeme erspürt. Auf der so gewonnenen Basis – gewonnen aus einer tiefen und geteilten Überzeugung heraus – entsteht dann die handlungsanleitende digitale Vision.



MEMORY BOX

Definition:

„Strategic assets are VRIN: valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable.“

Quelle: Westerman et al. 2014, S. 107



THINK BOX

Fragen:

- Welche spezifischen (technischen und/oder immateriellen) „Assets“ besitzt mein Unternehmen, um digitale Chancen auszuspielen und/oder Schwächen zu neutralisieren?
- Sind diese „Assets“ rar und für die meisten Wettbewerber meiner Wettbewerber nicht verfügbar?
- Handelt es sich um einzigartige strategische Werte, die auch unter den Bedingungen der Digitalisierung schwer kopierbar oder imitierbar sind?
- Sind diese „Assets“ durch Werte bestimmter (digitaler) Wettbewerber substituierbar?
- Wer beschäftigt sich in meinem Unternehmen mit diesen Fragestellungen?

Es hängt also ganz von den Ausgangsbedingungen der Unternehmen ab, wie eine tragfähige digitale Vision zu erzeugen ist und wer dafür die ultimative Verantwortung trägt. Im ersten Fall liegt das entscheidende Gewicht i. d. R. auf dem Gründer und/oder verantwortlichen Top-Manager bzw. der verantwortlichen Top-Managerin des Unternehmens. Hierbei handelt es sich um eine Form der **individuellen Digital Business Leadership**. Diese Person trägt Verantwortung und inhaltliche Gestaltungsmacht hinsichtlich der Findung und Formung der digitalen Vision. Sie ist es, die Kraft besonderer intellektueller Vorstellungs- und Innovationsfähigkeiten die (richtigen) Schlüsse zieht und das übergeordnete digitale Unternehmensziel formt. Ihre Aufgabe ist es dann aber auch, die unternehmensinternen Prozesse auf die Umsetzung der Vision auszurichten.

Im zweiten und wohl oftmals viel realistischeren Fall – insbesondere in etablierten Organisationen – liegt die Verantwortung nicht bei einem einzelnen Individuum. Hier wird vielmehr eine Gruppe von Personen im Sinne einer **kollektiven Digital Business Leadership** aktiv. Tritt die Digital Business Leadership nicht individuell, sondern in Gestalt einer Gruppe von Personen unterschiedlicher organisatorischer Ebenen auf, müssen die Führungspersonen im Unternehmen bereit sein, ihre individuelle Gestaltungsmacht (temporär) an die Gruppe abzugeben (vgl. Laloux 2015, S. 200 ff.). Es ist dann dieser – durchaus auch offenen – Gruppe vorbehalten, auf Basis des Zwecks der Organisation eine entsprechende Vision zu generieren.

Hinsichtlich des **Inhalts der Vision** sollten digitale Leader zunächst auf die unternehmenseigenen Stärken blicken und prüfen, inwieweit die damit einhergehenden **strategischen Werte** auch in einer digitalen Zeit zukünftig strategisch wertvoll bleiben (vgl. Westerman et al. 2014, S. 107). Zu denken ist dabei nicht nur an physikalische Werte wie Produktionsstrecken und Fabriken sowie an Verkaufsstellen in besonderer geografischer Lage, sondern auch an die immateriellen Kompetenzen, wie eine besondere Technologie-

Expertise in Kombination mit spezifischem Erfahrungs- und Kundenwissen der Mitarbeiter. Auch besondere Kultur- und Marken Aspekte des Unternehmens, die es in Zeiten der Digitalisierung neu oder auf andere Art und Weise auszuspielen gilt, sind gleichermaßen zu berücksichtigen (vgl. Westerman et al. 2014, S. 107).

Es reicht also nicht aus, die bestehende nicht-digitale Vision anzureichern und charismatisch vorzutragen. Vielmehr ist eine tiefe **Auseinandersetzung mit den eigenen „Assets“ im Lichte der Digitalisierung** notwendig. Dazu müssen digitale Leader den Dingen auf den Grund gehen. Besonders im Falle kollektiver Visionsfindung im Unternehmen ist ein Klima des Zuhörens und Wertschätzens zu schaffen.

Schließlich bildet bspw. das HEDGEHOG-Konzept (vgl. Collins 2001, S. 96 ff.) einen möglichen Rahmen zur weitergehenden inhaltlich-strategischen Auseinandersetzung mit der zukünftigen digitalen Vision des Unternehmens. Der Managementberater *Jim Collins* beschreibt hierzu eine strategische Sicht, die sich auf ein gut vorstellbares Bild bestehend aus Fuchs und Igel (in Englisch „hedgehog“) bezieht. Stellen wir uns dazu einen Igel und einen Fuchs vor. Grundsätzlich erscheint der Fuchs in so gut wie jeder Hinsicht als das überlegene Tier. Dennoch ist es dem Fuchs nicht möglich, dem Igel etwas anzuhaben. Denn: Kaum ist Gefahr in Verzug, igelt sich dieser ein. Dritte sehen überall nur Stacheln. Der Igel scheint nahezu unverwundbar. Der zentrale Punkt: Ein Igel kann im Verhältnis zum Fuchs nur diese eine Sache wirklich gut. Aber genau hier liegt seine Stärke.

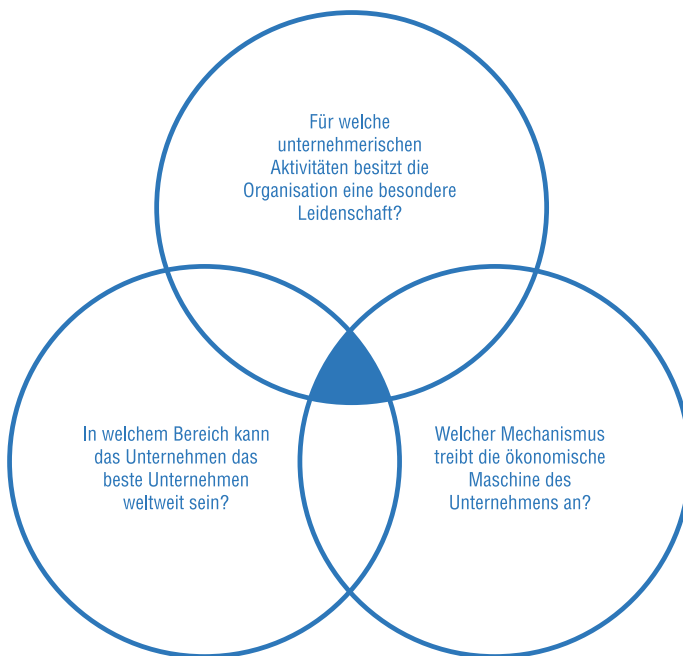


Abb. 2.6 Die drei Kreise des HEDGEHOG-Konzepts nach *Collins*. (In Anlehnung an Collins 2001, S. 96)

Collins schlägt nun vor, dieses Prinzip auf die Unternehmenswelt zu übertragen, und fundiert die Visionsbildung deshalb durch drei Fragengebiete (vgl. Abb. 2.6).

Erst an der Schnittstelle der individuellen Antworten auf diese drei Fragen ergibt sich nun die Möglichkeit zur **Ableitung einer besonders leistungsfähigen (digitalen) Vision**, die letztendlich die Basis einer Digital Business Leadership darstellt. Sicherlich kein einfaches Unterfangen, aber eine Aufgabe, deren Lösung Grundlage einer erfolgreichen Zukunft ist.

Das Verlagshaus *Axel Springer* hat seine digitale Vision beispielhaft und prägnant kompetent beantwortet (vgl. Axel Springer 2015a):

Wir wollen der führende digitale Verlag werden.

Das hier definierte Ziel ist nicht nur leicht zu kommunizieren, sondern auch gut zu verstehen. Sicherlich fehlt ihm noch ein Stück höherer Zweck, wie wir es von den revolutionär anmutenden Start-ups aus dem Silicon Valley kennen. Doch im Kern stimmen Leidenschaft, Können und ökonomische Perspektive überein. Die Fokussierung auf eine digitale Führerschaft stellt einen angestrebten Zustand in den Mittelpunkt, für den es große und auch gewagte Schritte in der Konzernentwicklung zu tätigen gilt. Die Vision treibt an und kommuniziert nach innen und außen einen robusten Willen zur Fortentwicklung eines etablierten Großunternehmens. Wir werden im Abschn. 2.3 sowie in der Fallstudie in Abschn. 4.1 noch einige weitere Aspekte der digitalen Transformation bei *Axel Springer* beschreiben und sehen, dass die Vision als stimulierendes Moment gut funktioniert.



THINK BOX

Fragen:

- Was ist die Leitidee des unternehmerischen Handelns in meinem Unternehmen?
- Worin bestehen für mein Unternehmen die BHAG – Big Hairy Audacious Goals?
- Wie könnten diese lauten?
- Was ist unser Massive Transformative Purpose (MTP)?
- Wie sollte das MTP für unser Unternehmen definiert werden?
- Wo kommen im Kontext meines Unternehmens Leidenschaft, Können und ökonomische Komponente einzigartig zusammen?
- Wer trägt für die Beantwortung dieser zukunftsweisenden Fragen die Verantwortung?
- Bin ich der (zukünftige) Digital Leader, der hier den zentralen Anstoß geben soll und kann?

2.2 Konzepte zur Erarbeitung von Geschäftsmodell-Innovationen

Zu den wesentlichen Fähigkeiten digitaler Leader gehört es, bestehende Unternehmenszwecke sowie Innovationsinitiativen in Geschäftsmodellen abzubilden, zu kommunizieren, iterativ zu testen und deren wirtschaftlichen Gehalt so zu verifizieren. Denn im Zeitalter der Digitalisierung sind innovative Angebote i. d. R. mit **neuartigen Geschäftsmodellen** verbunden, die bestehende dominante Branchenlogiken verändern oder vollkommen neue Märkte schaffen. Hierfür lassen sich prominente Beispiele anführen: Der schon zitierte Fahrzeugvermittlungs- und Logistikdienst *Uber* besitzt selbst keine eigene Fahrzeugflotte, gehört aber zu den am schnellsten wachsenden und mit mehr als 50 Mrd. US-\$ zu den am höchsten bewerteten Unternehmen seiner Klasse (vgl. u. a. Lindner 2015). *Facebook* lässt die auf seiner Social-Media-Plattform publizierten Inhalte vollständig von Nutzern erzeugen, ist aber eine der größten Content-Plattformen im Internet und hat unlängst *Google* als größten Traffic-Lieferanten abgelöst (vgl. u. a. Morrison 2015). *Airbnb* als derzeit weltgrößter Vermittler privater Übernachtungsmöglichkeiten nutzt zu diesem Zweck nicht eine einzige eigene Immobilie, bietet gleichzeitig aber über 1,5 Mio. Inserate für Zimmer, Apartments, Häuser und Villen in über 190 Ländern der Erde an (vgl. Airbnb 2015).

Neben dem reinen Dienstleistungs- und Plattformbezug der genannten Beispiele sind es besonders Aspekte des Geschäftsmodells, die diese Unternehmen und weitere digitale Vorreiter für unsere Betrachtung i. S. der Digital Business Leadership relevant machen. Denn wer in der Lage ist, die **Mechanismen der digitalen Wirtschaft** zu verstehen und in Geschäftsmodelle zu überführen, seien es digital optimierte bestehende Logiken oder vollkommen neue digitale Modelle, kann die sich durch den digitalen Wandel bietenden Chancen zukünftig besser nutzen und von den relevanten Umwälzungen der Digitalisierung profitieren.

2.2.1 Geschäftsmodelle und ihre Perspektiven

Geschäftsmodelle selbst stehen interessanterweise als Konzept in enger Verbindung mit der New Economy. Schon in den 1970er Jahren finden sich im Bereich der Wirtschaftsinformatik erste Verwendungen des Begriffs im Zusammenhang mit der Geschäfts- und Systemmodellierung (vgl. Wirtz 2011, S. 7). Heute fasst man den Begriff wesentlich weiter. Daher lassen sich mindestens drei Arten von Geschäftsmodellen unterscheiden (in Anlehnung an Wirtz 2011, S. 23):

- **Prozess- und Systemmodelle** zur Dokumentation, Analyse und Konzeption unternehmerischer Abläufe in der Informationstechnologie.
- **Organisationsmodelle**, die dem Zweck dienen, Strukturen eines Unternehmens abstrakt i. S. einer Unternehmensarchitektur zu repräsentieren.

- **Strategische Geschäftsmodelle**, welche die ganzheitliche Beschreibung unternehmerischer Tätigkeit in aggregierter Form zum Ziel haben.

Ein Geschäftsmodell aus Sicht der Digital Business Leadership entspricht vom Charakter her einem strategischen Geschäftsmodell. Es stellt die Grundlogik eines (digitalen) Unternehmens dar, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird, und trifft Aussagen dazu, wie dieser Nutzen erzeugt werden soll (vgl. Schallmo 2013, S. 22 f.). Solche strategischen Modelle haben das Ziel, die Vision in eine konkrete Unternehmenslogik zu übersetzen. Sie sollen so Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern ermöglichen, die Festigung von Kundenbeziehungen forcieren und zur Erzielung von (digital induzierten) Wettbewerbsvorteilen beitragen.



MEMORY BOX

Das Charakteristische eines Geschäftsmodells aus Sicht der Digital Business Leadership ist die strategische Perspektive, aus der heraus eine Betrachtung und Entwicklung der digitalen Kompetenz eines Unternehmens zur Wertschöpfung für dieses stattfindet.

Das **strategische Geschäftsmodell** verkürzt die unternehmerische Wirklichkeit in Richtung eines gewünschten Betrachtungsaspekts und stellt damit ein nur beschränktes Abbild der Realität dar, so wie dies andere Modelltypen auch tun. Das übergeordnete Ziel besteht darin, die aus strategischer Sicht relevanten Elemente der Unternehmenslogik zu visualisieren. Erst im zweiten Schritt sind weiterführende Überlegungen zu einzelnen Partialmodellen zu erarbeiten, welche die Eigenschaften und Prozessabläufe spezifischer Bereiche bebildern. Diese stellen häufig die Vorstufe konkreter Implementierung in Software und weiterer operativer Umsetzungsinitiativen dar.



MEMORY BOX

Definition:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“



THINK BOX

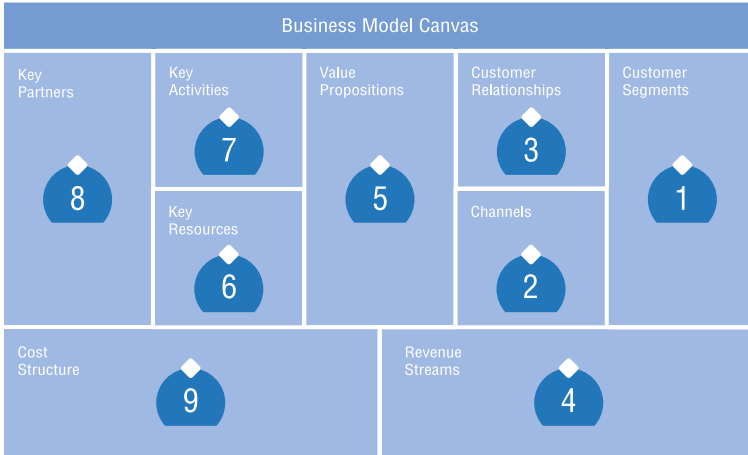
Fragen:

- Welche Werte schafft meine Organisation für welche Zielgruppen?
- Über welche Kanäle und durch welche Art der Kundenbeziehung werden diese Werte den Zielgruppen meines Unternehmens vermittelt?
- Wie erfassen wir diese Grundlogik und schützen sie gegenüber innovativen digitalen Konkurrenten?
- In wessen Verantwortungsbereich liegt die Verantwortung dafür in meinem Unternehmen?

Strategische Geschäftsmodelle lassen sich sowohl auf Unternehmens- und Geschäftsbereichs- als auch auf Funktionsbereichsebene abbilden. Zusätzlich können mehrere Betrachtungszeitpunkte unterschieden werden. Gerade in komplexen Organisationen bietet sich daher das **Kaskadieren von Geschäftsmodellen** an – orientiert an der hierarchischen Aufbauorganisation des Unternehmens. Weiterhin ist eine enge **Verknüpfung zu Vision und Strategie** des Unternehmens notwendig. Denn während die Strategie den Kontext des Wettbewerbs zwischen verschiedenen Unternehmen umfasst und ein geplantes Bündel an Maßnahmen inklusive der dafür notwendigen Ressourcenzuweisung dynamisch entfaltet (vgl. Kreutzer 2013, S. 171), ist das Geschäftsmodell eher abstrakter Natur und bildet zentrale Aspekte dieser Strategie i. S. der Grundlogik der damit einhergehenden Geschäftstätigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt ab (vgl. Alberti 2011, S. 19).

Digital Leader müssen daher in der Lage sein, Geschäftsmodelle inhaltlich zu verstehen, ihren Zweck im Unternehmen sowie in der Kommunikation zu externen Stakeholdern zu vermitteln und auf Basis von Geschäftsmodell-Optionen strategisch zu agieren. Hierfür bietet es sich an, im Unternehmen intensiv mit der **Business Model Canvas** zu arbeiten (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 48). Sie hat sich als ein Standard des strategischen Geschäftsmodell-Managements etabliert, bietet ein fundiertes Set an Elementen und kann gut durch klassische Management-Techniken ergänzt werden. Mit über fünf Millionen Downloads sowie mehr als einer Million verkauften Exemplaren des zugehörigen Fachbuches „Business Model Generation“ ist sie im Kontext etablierter Organisationen unterschiedlichster Größe, aber auch im Hochschulbereich weit verbreitet und stellt einen wesentlichen Baustein zur verbesserten Kommunikation über strategische Unternehmensfragen dar (vgl. u. a. Amarsy 2015). In digitalen Start-ups hat das Business Model Canvas bzw. ihr Ableger – das Lean Canvas – zudem den klassischen Business Plan bereits weitestgehend abgelöst.

In Leinwandgröße ausgedruckt bildet die Canvas das Fundament für zielführendes **Beschreiben, Analysieren und Bewerten von strategischen Geschäftsmodellen**. Im Ge-



Bausteine	Zentrale Fragen im Überblick	Sicht
1. Kundensegment	<ul style="list-style-type: none"> Für wen schöpfen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden? 	Market-based View
2. Kanäle	<ul style="list-style-type: none"> Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten/sind am kosteneffizientesten? 	
3. Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment? Welche haben wir eingerichtet? Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert? 	
4. Einnahmequellen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Art von Beziehung erwartet jedes Kundensegment? Welche haben wir eingerichtet? Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert? 	
5. Wertangebote	<ul style="list-style-type: none"> Welchen Wert vermitteln wir unseren Kunden? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir? 	
6. Schlüsselressourcen	<ul style="list-style-type: none"> Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote/Distributionskanäle/Kundenbeziehungen/Einnahmequellen? 	Resource-based View
7. Schlüsselaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote/Distributionskanäle/Kundenbeziehungen/Einnahmequellen? 	
8. Schlüsselpartner	<ul style="list-style-type: none"> Wer sind unsere Schlüsselpartner/Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus? 	
9. Kostenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Welches sind die wichtigsten mit unserem Modell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselaktivitäten/Schlüsselressourcen sind am teuersten? 	

Abb. 2.7 Die neun Bausteine der Business Model Canvas und ihre verbundenen Fragestellungen. (In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2011, S. 24 ff.)

gensatz zur traditionellen strategischen Analyse oder dem herkömmlichen Business Plan, in dem die Grundlogik und die Erfolgsfaktoren eines Geschäftsmodells weitestgehend textuell ausführlich beschrieben werden, hat die Business Model Canvas die **Visualisierung der wichtigsten Geschäftsmodell-Aspekte** auf einer Art „Landkarte“ zum Ziel. Auf diese Weise ist es möglich, das Geschäftsmodell übersichtlich zu skizzieren, im Team weiterzuentwickeln und durch kreatives Auseinandersetzen mit dem Modell auch völlig neue Ansätze zur Realisierung von Geschäftsmodell-Innovationen zu erzeugen. Ein weiterer Vorteil der Business Model Canvas besteht in der **Bereitstellung einer gemeinsamen Sprache** für alle beteiligten Entscheider.


Kern der Business Model Canvas sind neun spezifisch angeordnete Bausteine (vgl. Abb. 2.7). Durch die Art und Anordnung dieser Bausteine integriert die Canvas sowohl die **ressourcenbasierte Sicht auf ein Unternehmen** (linke Seite des Business Model Canvas) als auch die **marktgerichtete Sicht auf die Geschäftslogik** (rechte Seite des Business Model Canvas) mit dem Ziel, eine Ausgewogenheit zwischen beiden Blickwinkeln i. S. eines sogenannten **Balance-Based Views** zu erreichen.

2.2.2 Grundtypen und Muster von Geschäftsmodellen

Die Abbildung von Geschäftsmodellen in übersichtlicher Art und Weise hat weiterhin den Vorteil, dass Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen individuellen Geschäftsmodellen ermittelt sowie wiederkehrende Strukturen erkannt werden können. Osterwalder und Pigneur bezeichnen diese Ähnlichkeiten als **Geschäftsmodell-Muster** und verfolgen mit dieser Klassifizierung das Ziel, allgemeine Unternehmenskonzepte in standardisierte Formate zu überführen, um somit die Erfindung neuer Geschäftsmodelle zu fördern (vgl. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 59). Das Herausbilden solcher Muster geschieht in zwei Schritten (vgl. Hoffmeister 2013, S. 6). Zunächst bilden Organisationen durch ihr wiederkehrendes operatives Handeln eher unbeabsichtigt und schrittweise standardisierte Regelwerke, die verbindliche Handlungsanweisungen bei Mitarbeitern des Unternehmens zur Erhöhung des jeweiligen Geschäftserfolgs definieren. Sobald diese Geschäftslogik jedoch in einer ganzen Branche als erfolgversprechend erkannt wird, versuchen Konkurrenten, die im Modelldesign enthaltenen Erfolgsregeln in nachahmungsfähige Muster zu übersetzen und diese sukzessive nachzubilden. Aus einer individuellen Geschäftsmodell-Architektur entsteht eine **dominante Branchenlogik**.

Derlei **führende Modellarchitekturen** finden sich in nahezu jedem Industriezweig. So funktionieren **Beratungsunternehmen** i. d. R. nach einem ähnlichen Muster: Fähigkeiten und Kenntnisse werden durch speziell geschulte Berater und ein persönliches Beratungsvorgehen projektbezogen an die Zielgruppen vermittelt. Das Modell ist relativ schlecht skalierbar und abhängig von persönlichen Erfahrungen und Kontakten. Der **Vertrieb von Musik** arbeitete über viele Jahrzehnte hinweg ebenfalls nach einer dominanten Geschäftsmodell-Logik: Künstler legten sich auf ein bestimmtes Label fest, welches die Produktion der Musik und deren Vertrieb über den stationären Handel organisierte. Künstler hielten

Ausschau nach sogenannten Major Labels, um schnell und weiträumig Bekanntheit aufzubauen. Häufig gaben die Labels dabei auch vor, auf welche Art von Musik sich ein Künstler konzentrieren und wie er sich positionieren sollte! Auch ein **Taxiunternehmen** funktionierte über lange Zeit hinweg ähnlich, indem der Inhaber einer lokalen Taxikonzeption als Mitglied einer Taxigenossenschaft von der zentralen (aber nur regional tätigen) Vermarktung sowie der Vermittlung von Taxifahrten über die Taxizentrale der Genossenschaft profitierte.


MEMORY BOX

Dominante Architekturen strategischer Geschäftsmodelle dienen der Befriedigung von Kundenbedürfnissen durch eine branchenweit identische Geschäftsmodelllogik.

Quelle: Hoffmeister 2013, S. 6

Diese Beispiele zeigen: Es sind bestimmte Design-Eigenschaften, die den **Erfolgscharakter einer spezifischen Geschäftslogik** für ein Unternehmen oder eine gesamte Branche ausmachen. Eine umfassende Klassifizierung von solchen Geschäftsmodell-Designs existiert bspw. mit dem **Business-Model-Navigator** der *Universität St. Gallen*, der insgesamt 55 Modelltypen verzeichnet (vgl. Gassmann et al. 2013, S. 73 ff.). Aus Sicht der Digital Business Leadership sind aber besonders die **digital zentrierten Geschäftsmodell-Typen** relevant.

Deshalb ist es an dieser Stelle wichtig, sich einmal zu fragen, mit welchen Geschäftsmodellen wir selbst oder auch unsere (neuen) Herausforderer am Markt agieren können. Im Internet-Zeitalter sind die folgenden **Online-Geschäftsmodelle** zu unterscheiden, die teilweise auch in Kombination im Einsatz sind:

- **Werbebasiertes Modell**

Viele Online-Unternehmen sind zunächst mit dem Geschäftsmodell gestartet, die bereitgestellten Inhalte und/oder Dienstleistungen allein über **Werbeeinnahmen** zu finanzieren. Die klassischen Abrechnungskonzepte hierfür sind CPM (Cost per Mille) und CPC (Cost per Click). Entweder wird schon für die Schaltung der Werbung alleine bezahlt (CPM) oder erst dann, wenn der Nutzer auf einen Werbebanner klickt (CPC; zu weiteren Modellen vgl. Kreutzer 2014, S. 185 f.). Allerdings ist es nur wenigen Unternehmen überzeugend gelungen, dieses Modell profitabel zu gestalten (wie bspw. *Google* oder *Facebook*). Viele Unternehmen, die mit einem werbebasierten Geschäftsmodell gestartet sind, haben im Laufe der Zeit auf andere der nachfolgend beschriebenen Modelle gewechselt oder das werbebasierte Modell um weitere Kon-

zepte ergänzt. Vielfach werden parallel zu einem werbebasierten Modell bspw. auch Abonnement-Varianten angeboten.

- **Mitglieds-/Abonnement-Modell**

Ein Mitglieds-/Abonnement-Modell sieht vor, von den Nutzern eine regelmäßige Bezahlung von Mitgliedsbeiträgen zu erhalten bzw. diese für ein Abonnement zu gewinnen. Dieses Modell kommt bspw. in den Premium-Varianten von xing.com, elitepartner.de, flickr.com und *Spotify* zum Tragen, die jeweils werbebasierte Modelle ergänzen. Vergleichbare Modelle kommen auch bei vielen Online-Dienstleistungen zum Einsatz, so bspw. bei *Brand24* für ein Werkzeug zum Social-Media-Monitoring.

- **Bezahl-Modell für Inhalte**

Viele Verlage und andere Inhalte-Anbieter ergänzen ihre ursprünglich kostenlosen – weil werbebasierten – Angebote durch Bezahlschranken (Paywalls). Wer Zugang zu weiteren Inhalten erhalten möchte, muss dafür pro Abruf bzw. Download bezahlen (so etwa bei der Fachzeitschrift *Der Betriebswirt*). Andere Verlage sehen das schon beschriebene Abonnement-Modell vor (so bei den Angeboten von *BILDplus*, *Wall Street Journal* sowie der *New York Times*). Hier liegt somit eine Überschneidung zu den beschriebenen Abonnenten-Modellen vor.

- **Transaktionsbasiertes Modell**

Das transaktionsbasierte Online-Geschäftsmodell sieht vor, dass der Nutzer dann bezahlen muss, wenn er Transaktionen durchführt. In diese Richtung hat sich das ursprünglich rein werbebasierte Geschäftsmodell von *eBay* entwickelt, da die Werbeeinnahmen zur Finanzierung des Geschäftsmodells nicht ausreichten. Dieses Modell kommt auch bei der Vermarktungsplattform von *Amazon* für Dritte zum Tragen (*Amazon Seller Central*). Hier bezahlen die Anbieter von Produkten für die erfolgreiche Durchführung von Kauftransaktionen und damit für die erbrachten Dienstleistungen. Auch bei *Uber* und *Airbnb* werden die erbrachten Dienstleistungen auf diese Weise bezahlt.

- **E-Commerce-Modell**

Eine weitere Variante stellt das E-Commerce-Modell dar. Hierbei handelt es sich um die Übertragung eines Offline-Geschäftsmodells ins Internet. Die Vergütung erfolgt hier über die Margen, die mit dem Verkauf der Produkte selbst einhergehen. Darin liegt der entscheidende Unterschied zum transaktionsorientierten Modell, weil die Marge nicht über die Transaktion als solche, sondern durch die gekaufte Ware erwirtschaftet wird. Dieses Modell kommt beim Hauptgeschäft von *Amazon*, bei *Zalando*, im *iTunes*-Shop von *Apple* und einer fast unendlich großen Zahl von Online-Händlern zum Einsatz.

- **Spenden-Modell**

Einige Online-Geschäftsmodelle sind zum Überleben auf die Spenden von Nutzern angewiesen. Dieses Modell wird bspw. von *Wikipedia* eingesetzt. Beim Zugriff auf diese Auskunftsplattform werden die Nutzer regelmäßig um eine Spende gebeten.

- **Datenbasiertes Modell**

Ein spezifisches Online-Geschäftsmodell stellt auch die Bereitstellung von Daten im Gegenzug für den Zugriff auf Inhalte und/oder Dienstleistungen dar. Bei diesen Ansätzen gilt: Ein solcher scheinbar „kostenloser“ Online-Service ist nicht kostenlos. Denn wer ihn nutzt, ist nicht der Kunde, sondern wird selbst zum Produkt! Hieran sollte man denken, wenn man auf der Registrierseite von Facebook (2015) nach wie vor liest: „Facebook ist und bleibt kostenlos.“ Dass die *Facebook*-Nutzer selbst das Produkt sind, haben viele allerdings immer noch nicht erkannt.

Außerdem verlangen viele Unternehmen im Zuge des Content-Marketings ein Opt-in des Nutzers zum Erhalt von weiteren Informationen per E-Mail oder Telefon, bevor der Zugriff auf Studien oder White Paper gewährt wird. Dies gilt bspw. für den Zugriff auf Inhalte der *Boston Consulting Group* oder des Online-Dienstleisters *marketo.com*. Hier erfolgt ganz explizit und sichtbar die Bezahlung in der Währung „Daten“. Diese Art der Bezahlung liegt bspw. auch bei *Google Analytics* vor, das von *Google* zur Analyse des Traffics auf der eigenen Website angeboten wird. Zusätzlich existiert auch hier ein kostenpflichtiges Angebot mit dem Namen *Google Analytics Premium*.

Auf diese grundlegenden Geschäftsmodelle können zurzeit alle relevanten Anbieter zurückgeführt werden. Häufig kombinieren die im Einsatz befindlichen Geschäftsmodelle auch mehrere der beschriebenen Konzepte.

Hoffmeister (2013, S. 204 ff.) systematisiert digitale Geschäftsmodell-Prinzipien nach solchen Logiken, die **geschäftsrelevante Algorithmen** mittels Software-Programmen auf spezifische Art und Weise abbilden. Dazu benennt er vier wesentliche Typen.

- **Ein-Algorithmen-Modelle** sind solche digitalen Geschäftslogiken, die um einen zentralen mittels Software abgebildeten Geschäftsalgorithmus herum entstehen. Als Beispiel wird der Musikanalysedienst *Shazam* benannt, dessen Geschäftsmodell um die Analyse und Erkennung einer Vielzahl verschiedenartiger Musik und die Integration dieser Funktion in dritte Plattformen, wie bspw. Streaming-Dienste, aufgebaut ist.
- Einen Schritt weiter gehen **vernetzte, digitale Agenten-Modelle**, die verschiedenartige Geschäftsprozesse nicht nur webbasiert in Algorithmen abbilden, sondern diese zugleich intensiv miteinander auf digitalen Plattformen verbinden. *Google* mit seiner Vielzahl an Algorithmen (*Google AdWords*, *Google Analytics*, *Gmail*, *Google+* usw.) und einer engmaschigen Verbindung dieser Dienste, das dadurch ein Ökosystem aufbaut, gilt hierfür als Blaupause.
- Sogenannte **Digital-Hub-Modelle** verbinden die Welt der Algorithmen mit haptischen Angeboten. Im Zuge des „Internets der Dinge“ werden zentrale digitale Plattformen mit den um Rechenkapazität erweiterten technischen Geräten, Kleidungsstücken oder anderen realen Gütern verbunden. Beste Beispiele sind die smarten Thermostate der schon zitierten Firma *Nest*. Genannt werden können auch spezielle Laufsocken der Firma *Sensoria*, in die Sensoren eingewebt sind. Hierdurch lassen sich neben der Schritt-

anzahl und Geschwindigkeit weitere Daten erfassen und an verbundene digitale Plattformen versenden.

- Schließlich werden **agentenoptimierte Geschäftsmodelle** genutzt, um bereits bestehende Produkt- und Leistungsangebote zu optimieren. Beispiele sind hier Preissuchmaschinen, Algorithmen zur Sortimentsoptimierung im Handel oder Software zur verbesserten Kundensegmentierung und personalisierten Kundenansprache.

Je nach spezifischer Ausgestaltung sind diese vorgenannten Modellarten die **Ausgangsbasis digitaler Überlegungen**. Osterwalder und Pigneur (2011, S. 60 ff.) unterscheiden zudem fünf generische Architekturmuster, wovon mindestens die nachfolgenden drei auch in der digitalen Wirtschaft ihre Relevanz besitzen:

- **Modell der multi-sided Plattform:** Verbindung von mindestens zwei voneinander unabhängigen Kundengruppen auf einer Plattform unter Ausnutzung von **Netzwerkeffekten** (Beispiele: *Google, eBay*).
- **Free als Geschäftsmodell:** Bereitstellung eines dauerhaft kostenfreien Angebots für mindestens ein Kundensegment unter Nutzung von Netzwerkeffekten und des „**First-Copy-Effekts**“ (Beispiele: *Skype*, bestimmte Angebote von *Google*, diverse Open-Source-Software-Angebote; Sjurts 2015).
- **Long-Tail-Modell:** Bereitstellung einer relativ breiten Palette an Gütern für verschiedene Nischenmärkte unter Gebrauch des „**Long-Tail-Prinzips**“ (Beispiele: *Lulu, YouTube, DaWanda, Etsy*).

Ein klassisches digitales Beispiel zur Erläuterung der beiden für unsere Betrachtungen relevantesten Modelltypen Osterwalders und Pigneurs, des Plattform-Modells und des Freemium-Modells, ist *Google* mit seinem Kerngeschäft der Website-Suche sowie dem eng damit verbundenen Werbesystem *AdWords* und *AdSense* (vgl. Abb. 2.8). *Google* bietet über die Plattform *Google.com* eine leistungsfähige Suchfunktion allen Internet-Surfern zur dauerhaft kostenfreien Benutzung an (**Freemium-Prinzip**). Gleichzeitig refinanziert das Unternehmen dieses Angebot, indem es werbewilligen Unternehmen Inzerate nach der eigenen *AdWords*-Systematik und einem Auktionsverfahren nach dem Pay-per-Click-Prinzip offeriert. Das gesamte Modell funktioniert nur, solange beide Zielgruppen über die Plattform erfolgreich bedient werden können (**Plattform-Prinzip**). Der Wert des Angebots steigt mit der Anzahl an Nutzern beider Nutzergruppen (**Netzwerkeffekte**). Das Geschäftsmodell funktioniert zudem nach dem Muster eines **vernetzten, digitalen Agenten-Modells**. Die Website-Suche wird softwarebasiert mit einem einzigartigen Suchalgorithmus angeboten, und das Werbesystem wird nur durch eine firmeneigene und hochautomatisierte algorithmenbasierte Softwarelösung realisiert. Der dargestellte Geschäftsbereich von *Google* ist als hybride Gesamtlogik an den Schnittstellen von **webbasiertem Modell** und **datenbasiertem Modell** anzusiedeln.

Ein weiteres typisches Prinzip des Digitalzeitalters findet sich im Geschäftsmodell der Self-Publishing-Plattform *Lulu.com*. Das Unternehmen gehört zu den marktführenden

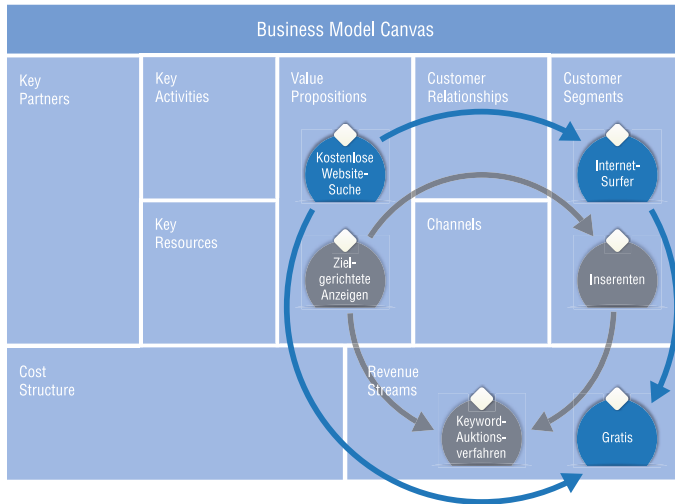


Abb. 2.8 Vereinfachte Darstellung der marktgerichteten Sicht des Plattform- und Freemium-Musters von *Google*. (In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2011, S. 85)

Anbietern von Publikationslösungen mit Fokus auf Buch-Publikationen, die im Selbstverlag produziert und vertrieben werden. Durch das Ausschalten von Verlagen als wesentlichen Spielern im klassischen Verlags- und Buchhandelsmodell gelingt es [Lulu.com](#), ein wesentlich breiteres Angebot bereitzuhalten und so nahezu jede Nische kostengünstig zu bedienen. Dieses Nischen-Modell wird auch **Long-Tail-Prinzip** genannt, das Anderson (2007) in seinem Klassiker „The Long Tail“ prägte. Gleichzeitig wird durch [Lulu.com](#) ein innovatives digitales Produktionsverfahren geboten, dass jedes Buchexemplar erst zum Zeitpunkt des Kaufs tatsächlich produziert und bereitstellt (**Print-on-Demand**). Seit Unternehmensgründung im Jahr 2002 hat das Unternehmen mit diesem Vorgehen ca. zwei Millionen Publikationen von Autoren aus über 225 Ländern produziert und damit das klassische Verlagsmodell massiv verändert. [Lulu.com](#) ist zudem ein digitaler Plattform-Anbieter, da die vorrätigen Nischenangebote über die integrierte E-Commerce-Plattform sowie über *Amazon* vertrieben werden (**Plattform-Prinzip**). Somit verbindet [Lulu.com](#) publikationswillige Autoren und interessierte Leserschaft auf neue Art und Weise.

Etablierte Unternehmen sollten schnell in die eigene **digitale Geschäftsmodell-Transformation** investieren, bevor die dominante Logik ihrer Branche durch neuartige digitale Geschäftsmodell-Muster verändert wird. Sonst schlägt erneut der digitale Darwinismus zu (vgl. Kap. 1). Hier gilt es deshalb, die tradierten Logiken zu hinterfragen und neue Wege zu beschreiten. Nur die Unternehmen können als digitale Leader erfolgreich sein, welche ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich auf mehreren Ebenen weiterentwickeln. Dazu ist ein grundlegendes Verständnis der vom eigenen Unternehmen eingesetzten Geschäftsmodelle sowie der damit verbundenen Mechanismen, Muster und Inhalte erforderlich. Bevor also Geschäftsmodell-Innovationen generiert werden können, muss eine fundierte Basis

im Unternehmen gelegt sein, indem das eigene Geschäftsmodell zunächst einmal kritisch analysiert und in seiner Tiefe verstanden wird. Diese Art von **Meta-Analyse des eigenen Geschäftsmodells** fehlt noch häufig bei der Beschäftigung mit der digitalen Transformation. Aber nur, wer seine unternehmerischen Wurzeln und die eigene DNA in der Tiefe erkannt hat, ist zu einer erfolgreichen Transformation in der Lage.

Digital Leader können bspw. unseren nachfolgend verzeichneten **Business-Model-Workshop** zum einen als Ausgangsbasis eigener Aktivitäten zur Transformation des unternehmenseigenen Geschäftsmodells nutzen. Zum anderen ist dieses Modell auch geeignet, das kontinuierliche Management des eigenen Geschäftsmodells zu unterstützen. Wichtig ist in beiden Bereichen, dass bei der Durchführung des Workshop darauf geachtet wird, **wiederkehrende Muster und Modelldesigns** zu erkennen.

ACT BOX

**Business-Model-Workshop**

Werden Sie in Ihrem Unternehmen als Business-Model-Experte wahrgenommen, indem Sie Ihren ersten Business Model Workshop konzipieren, moderieren und dokumentieren.

Umfang:

Circa 3-4 Stunden

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche.

Vorgehen:

- Stellen Sie sich und die weiteren am Workshop beteiligten Personen vor.
- Erzeugen Sie an Hand allgemeiner einführender Beispiele der Digitalisierung eine Handlungsmotivation unter den Workshop-Teilnehmern.
- Zeigen Sie, warum Geschäftsmodelle im Sinne der Digital Business Leadership so relevant sind und inwiefern das Konzept des Business Model Canvas bei der Strukturierung und Erneuerung von Geschäftslogiken hilfreich ist.
- Erläutern Sie die neun Bausteine der Business Model Canvas und vermitteln Sie einige Geschäftsmodellmuster anhand anschaulicher Beispiele.
- Lassen Sie die Workshop-Teilnehmer in Gruppenarbeit eine erste Version des bestehenden Geschäftsmodells ihres Unternehmens abbilden.
- Präsentieren und diskutieren Sie die Ergebnisse gemeinsam und verfeinern Sie das entstandene Geschäftsmodell.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und circa 3-4 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Business Model Canvas im A0-Posterformat
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen der Business Model Canvas
- Klebezettel in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Management-Bestseller „Business Model Generation“ http://businessmodel-generation.com/book?_ga=1.87859740.52250493.1395650278

Business Model Canvas in druckfähiger Auflösung: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

Video „Rita McGrath on The End of Competitive Advantage“
<https://www.youtube.com/watch?v=h3KVpah5sxY>

Video „The Business Model Canvas in 2 minutes“
<https://youtu.be/QoAOzMTLP5s>

2.2.3 Vom bestehenden Geschäftsmodell zur Geschäftsmodell-Innovation

Geschäftsmodelle – einmal entwickelt – sind nicht für die Ewigkeit bestimmt. Das zeigen vielfältige Beispiele. Besonders in Zeiten sich verändernder Rahmenbedingungen, wie sie durch die Digitalisierung gegeben sind, werden besondere Änderungsnotwendigkeiten geschaffen. Denken wir an bekannte Beispiele wie *AEG*, *Agfa*, *Kodak* oder *Quelle*. Sie alle existieren nicht mehr, weil es den Unternehmenslenkern nicht gelang, die Unternehmen an eine sich **rapide verändernde Umwelt** anzupassen, sprich zu innovieren. Sie alle sind dem digitalen Darwinismus zum Opfer gefallen – aufgrund von Nichts- oder Nicht-Genug-Tun! Die entsprechenden Gründe und Rahmenbedingungen haben wir im einleitenden Teil bereits ausführlich erläutert. Doch wie können etablierte und heute tätige Unternehmen die Konzepte und Werkzeuge des **Geschäftsmodell-Denkens** nutzen, um aus sich selbst heraus Erneuerung zu bewerkstelligen?



MEMORY BOX

Innovationen können sich in Form von Prozess- oder Produkt-/Dienstleistungs-Neuerungen darstellen. Man spricht folglich von Prozess-Innovationen bzw. von Produkt-/Dienstleistungs-Innovationen. Wichtig ist dabei, dass sie sich vom bisherigen Kenntnis- und Handlungsstand deutlich unterscheiden.

Dazu muss zunächst erkannt werden, dass Innovationen vielfältiger Natur sind, Geschäftsmodell-Innovationen sich also in eine **Landschaft der Innovationsarten** eingliedern. Die Wissenschaft unterscheidet zwischen **Prozess-** und **Produkt-/Dienstleistungs-Innovationen**. Während sich die Veränderung von Prozessen eher auf das innovierende Unternehmen bezieht und Effizienzsteigerung zum Ziel hat, sind Produkt- oder Dienstleistungs-Innovationen immer mit der Durchsetzung der Innovation am Markt sowie einer Steigerung der Effektivität verbunden (vgl. Hauschildt und Salomo 2011, S. 5 ff.). Doch nicht jeder Sachverhalt, den wir als neuartig wahrnehmen, ist als Innovation zu kennzeichnen. Innovative Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen entstehen erst dann, wenn sich für eine **konzeptionelle Idee oder technische Neuerung (Invention)** tatsächlich **auch** eine erste **wirtschaftliche Umsetzung (Exploitation)** ergibt (vgl. Vahs und Brem 2013, S. 5). Dieses Prinzip gilt für die Geschäftsmodell-Innovation gleichermaßen, unabhängig davon, welchen Neuigkeitsgrad diese im Detail aufweist.

Die klassische Trennung zwischen Produkt-/Dienstleistungs- und Prozess-Innovation ist insbesondere i. S. der Digital Business Leadership zunehmend fragwürdig. Denn es bestehen intensive **Abhängigkeiten zwischen Geschäftsmodell-Innovationen und neu-**

artigen Produkten, Dienstleistungen und/oder Prozessen. Anders geartete Geschäftsmodelle beinhalten regelmäßig veränderte Wertversprechen und bedürfen oftmals auch einer tiefgreifenden Umgestaltung von Wertschöpfungsprozessen. Gleichzeitig sind die traditionellen Innovationsarten Treiber von Geschäftsmodell-Innovationen. Deshalb lässt sich nach Wirtz (2011, S. 206) für die **Geschäftsmodell-Innovation** feststellen:

Business Model-Innovation bezeichnet den Gestaltungsprozess zur Hervorbringung eines weitgehend neuen Geschäftsmodells in den Markt, welches mit einer Anpassung der Value Proposition und/oder der Value Constellation einhergeht und auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils abzielt.

Denken wir an *Apple* mit *iTunes* und den *iPod* bzw. in der Folge das *iPhone* und das *iPad*. Hier fallen Prozess-, Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodell-Innovation besonders intensiv zusammen. Bis in die 1990er Jahre hinein musste *Apple* als einst großer Spieler auf dem Personal-Computer-Markt eine Verfall seiner Marktanteile von einst 20 % auf weniger als 3 % zusehen (vgl. Johnson 2010, S. 13). Nachdem *Steve Jobs* die Ruder der Unternehmensführung wieder in die Hand genommen hatte und einige Produktinnovationen im angestammten Feld hervorbrachte, erzeugte das Unternehmen in 2001 eine Marktveränderung. Nicht nur, dass mit der Markteinführung des *iPods* vollkommen andere Produktionsprozesse im Verhältnis zur damals für *Apple* bekannten Fertigung von Desktop-Systemen zu etablieren waren. *iPod* und in der Folge *iPhone* und *iPad* selbst waren starke Produkt-Innovationen. Wobei besonders im Verhältnis zu anderen MP3-Playern der *iPod* kein Stand-alone-Angebot darstellte. *Apple* schuf mit *iTunes* ein geschlossenes Ökosystem aus Hard- und Software. Durch dieses vollkommen neue und integrierte Geschäftsmodell wurden die gesamten Branchenstrukturen verändert. Gleichzeitig wurde eine vorher nie dagewesene Konvergenz von Hardware-, Software- und Inhalte-Märkten vorangetrieben. In den darauffolgenden Jahren sorgte diese Geschäftsmodell-Innovation für ein starkes Umsatz- und Ergebniswachstum und eine exponentielle Unternehmensentwicklung (vgl. Abb. 2.9).

Wie das Beispiel *Apple* zeigt, haben **Geschäftsmodell-Innovationen** oftmals einen **radikalen oder disruptiven Charakter** für das innovierende Unternehmen. Häufig wirkt sich dieser disruptive – zerstörerische – Charakter aber auch auf die ganze Branche aus. Oft wird dann eine bestehende **dominante Geschäftsmodell-Logik** einer Branche oder Industrie verändert oder vollkommen neue Branchen mit eigenen Logiken werden geschaffen (vgl. Abb. 2.10).

Am vorgenannten Beispiel ist ebenfalls zu erkennen, dass die Digitalisierung verschiedene **Konvergenzen** erzeugt (vgl. Hoffmeister 2013, S. 10):

- Das Internet als Basis-Technologie schafft eine **technologische Konvergenz**. Vormalig getrennte Technologien vereinen sich in einer neuen Basistechnologie. So konvergieren Radio, TV und Telekommunikation zum integrierten technischen Bestandteil der Internet-Technologie.

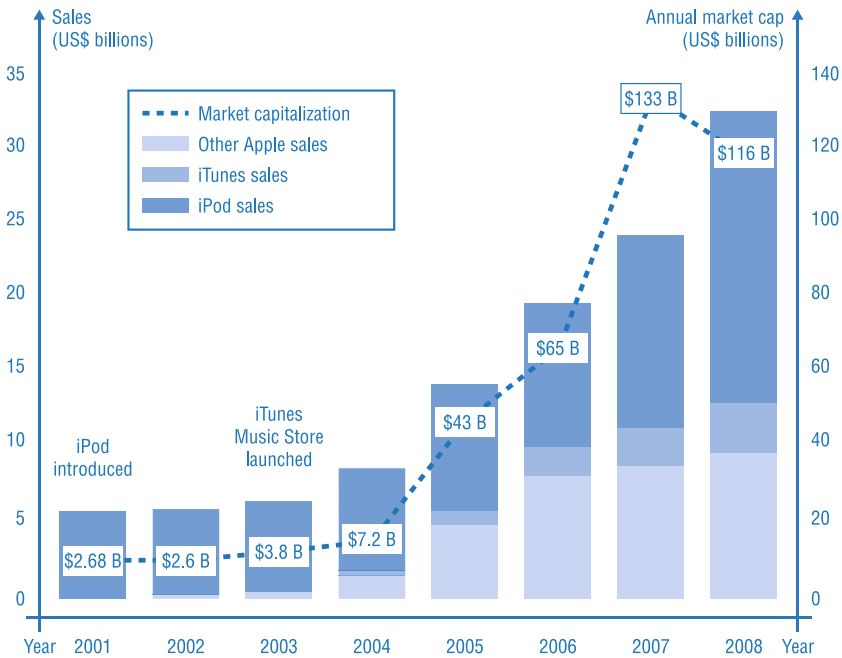


Abb. 2.9 Der Einfluss von *iPod/iTunes* auf das Wachstum der Firma *Apple*. (In Anlehnung an Johnson 2010, S. 15)



Abb. 2.10 Wirkungen von Geschäftsmodell-Innovationen auf bestehende oder neue Märkte. (In Anlehnung an Wirtz 2011, S. 206)

- Durch diese technische Neuerung wird es erst möglich, veränderte Lösungen auf Anbieterseite zu generieren. Das Beispiel *Apple* zeigt, wie auf Basis der technologischen Konvergenz des Internets zusätzlich eine **Anbieterkonvergenz** entsteht. *Apple* stellte mit dem *iPhone* eine Summe an Leistungsangeboten bereit, für deren Leistungsumfang Konsumenten früher mehrere Geräte und Anbieter benötigten.

- Schließlich ergibt sich aus den vorgenannten Konvergenzen auch eine **Konvergenz der Kundenbedürfnisse**. Ausgelöst durch eine neue Angebotsvielfalt werden Kundenerwartungen verändert und Marktsegmente verschmolzen, um diese Erwartungen zu erfüllen. Kaum ein Kunde ist heute noch gewillt, für das Telefonieren, das Hören von Musik und den Zugriff auf das Internet drei getrennte Geräte einzusetzen. Smartphone, Tablet & Co. sind fest in unseren Bedürfnisstrukturen verankert. Und auch die Kamera, die Taschenlampe, der Wecker, der Terminkalender und vieles mehr werden von einem Gerät erwartet – und abgedeckt (vgl. Abb. 1.1).

Diese Konvergenz-Mechanismen wiederum erzeugen **strategische Erfordernisse** auf Unternehmensseite. Denn Konvergenz sorgt für einen Wandel in bekannten Branchenstrukturen. Anbieter vormals getrennter Märkte konkurrieren auf gemeinsamen (neuen) Märkten, Start-ups dringen in vorhandene Branchenstrukturen ein und verändern diese oder sind in der Lage, neue Branchen zu etablieren (vgl. auch Hoffmeister 2013, S. 12). Es ergibt sich hieraus ein **strategisches Fenster (Strategic Window of Opportunity)** zur Ausnutzung neuer digitaler Marktchancen und Marktnotwendigkeiten, wenn man sich als etablierter Anbieter nicht von digitalen Newcomern überraschen lassen möchte. Daher sind die Chancen gegenüber den ebenfalls vorhandenen Risiken zu adressieren. Folglich sind strategische Geschäftsmodell-Alternativen durch ein geeignetes **Business-Model-Management** mit integriertem Innovationszyklus aufzubauen. Digitale Leader müssen verstehen, dass sie dazu Geschäftsmodelle auf verschiedenen Ebenen managen müssen.

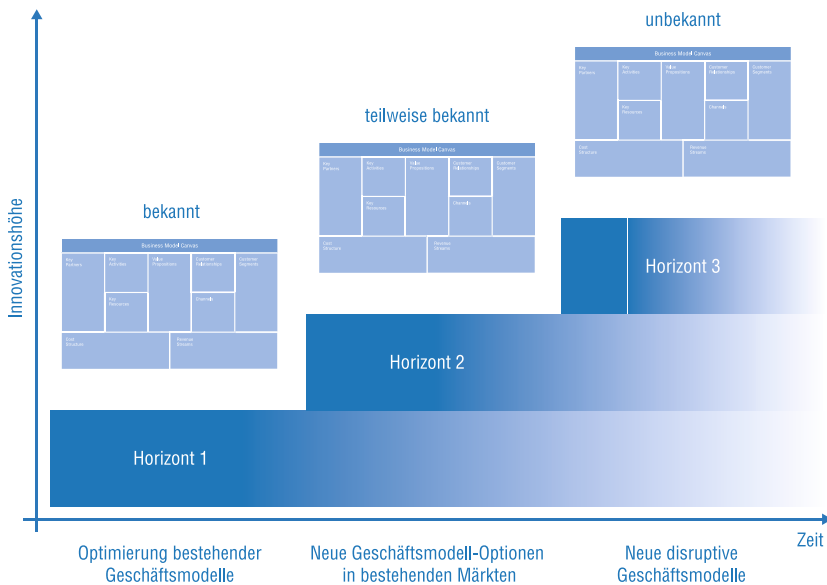


Abb. 2.11 Das 3-Horizonte-Modell im Überblick. (In Anlehnung an Baghai et al. 2000, S. 5; Blank 2015)

Nach dem hierfür zur besseren gedanklichen Strukturierung geeigneten **3-Horizonte-Modell** lassen sich dazu folgende Betrachtungshorizonte darstellen (vgl. Abb. 2.11; vgl. Baghai et al. 2000, S. 5 ff.; Blank 2015):

- **Horizont-1-Geschäftsmodelle**

Sie beschreiben den Status quo einer Unternehmung. Das heute existierende Geschäftsmodell wird abgebildet und ausgeführt. Die dabei entstehenden Erträge und Cashflows stehen im Zentrum der Betrachtung. Sie sind nicht zuletzt auch Voraussetzung dafür, dass Innovationsaktivitäten überhaupt möglich sind. Dieses Kerngeschäft soll erweitert und ggf. verteidigt werden. In diesen reifen Geschäftsmodellen gilt es durch inkrementelle Verbesserungen an Prozessen, Produkten und/oder Dienstleistungen Wachstum zu erhalten und Profitabilität zu sichern.

- **Horizont-2-Geschäftsmodelle**

Diese Geschäftsmodelle entwickeln Optionen für Geschäftsmodell-Innovationen in Bezug auf relevante Märkte bestehender Horizont-1-Geschäftsmodelle. Neue, daraus erwachsende Geschäftsmodell-Initiativen werden oft mittels erheblicher Investitionen aufgebaut. Und obwohl deren beste Zeiten noch vier bis fünf Jahre in der Zukunft liegen, erzeugen sie bereits initiale Erträge und Aufmerksamkeit bei Investoren.

- **Horizont-3-Geschäftsmodelle**

Diese Kategorie von Geschäftsmodellen sind hochinnovativ (häufig auch disruptiv) und stellen Ansätze für vollkommen neue Geschäftslogiken dar. Dafür setzen sie sich mit einzelnen Fähigkeiten oder Kundengruppen der heute existierenden Unternehmung oder potenzieller neuer Ventures auseinander. Strategische Optionen für disruptive Veränderungen werden hier erforscht und Ideen in konkrete Modelle überführt.



THINK BOX

Fragen:

- Wie sieht das Horizont-1-Geschäftsmodell meines Unternehmens aus?
- Haben wir dieses Geschäftsmodell in der Tiefe verstanden?
- Welche inkrementellen digitalen Optimierungen haben wir an diesem Geschäftsmodell bereits vorgenommen?
- Haben wir schon in Horizont-2- oder Horizont-3-Geschäftsmodellen gedacht?
- Wenn ja, wie stellten sich diese Optionen inhaltlich dar?
- Wer befasst sich in meinem Unternehmen umfassend mit diesem Denken in Geschäftsmodell-Horizonten?

Aus diesem Modell der Geschäftsmodell-Horizonte ergeben sich nun **verschiedene Reichweiten der Geschäftsmodell-Innovation**. Horizont-1-Geschäftsmodelle stellen bestehende Geschäftslogiken dar, deren Ausführung im Fokus der bestehenden Organisation steht und wofür vor allem **inkrementelle (digitale) Optimierung** relevant ist. Denken wir hier bspw. an eine Verbesserung des Kundenservices durch eine Verstärkung des Service-Teams. Oder an die Einführung eines Customer-Relationship-Management-Systems in der Kundenbetreuung eines E-Commerce-Unternehmens. Oder an die Verknüpfung von Daten aus quantitativen Marktforschungsstudien mit qualitativen Feedbacks in Form von Kommentaren auf den Produktdetailseiten des Webshops des Unternehmens. Die Innovationshöhe bleibt hier relativ gering. Das bestehende (digitale) Geschäftsmodell wird lediglich in Teilbereichen verbessert; bestehende Wettbewerbsvorteile werden leicht optimiert.

Der Fokus i. S. der Digital Business Leadership kann nur temporär und nicht hauptsächlich auf dieser ersten Ebene der Geschäftsmodell-Entwicklung liegen. Ein solcher Fokus ist nur so lange akzeptabel, wie bestehende Geschäftsmodelle nicht durch Umbrüche oder Innovationen anderer Marktteilnehmer gefährdet werden. Wesentlich wichtiger für den **Aufbau, Erhalt und Ausbau einer Digital Business Leadership** sind Horizont-2- und Horizont-3-Geschäftsmodelle. Hier gilt es, entweder nicht-digitale Horizont-1-Geschäftsmodelle erstmals in eine digitale Welt zu überführen bzw. digitale Geschäftslogiken der ersten Ebene hinsichtlich neuer Optionen zu überdenken und damit kontinuierliche und diskontinuierliche Veränderungen selbst herbeizuführen.

Stellen wir uns dazu das 3-Horizonte-Modell am Beispiel der Geschäftslogik-Ebenen von *Amazon* beispielhaft vor. Lange Zeit galt das Unternehmen als reiner E-Commerce-Player, der seinen Wettbewerbsvorteil aus einer breiten Angebotspalette und einer marktführenden Logistik bezog. Sicherlich innovierte *Amazon* hier nicht nur, aber doch besonders intensiv auf Prozessebene. Der Fokus lag bspw. auf der prozessualen Algorithmen- und Logistikoptimierung. Zusätzlich wurde das Leistungsangebot der verkauften Produkte – ausgehend von Büchern – kontinuierlich um alle möglichen weiteren Produkte und Dienstleistungen ergänzt. Doch wesentlich interessanter ist aus Sicht des Aufbaus einer Digital Business Leadership, wie das Unternehmen parallel in zukünftigen Geschäftsmodellen dachte – und heute noch denkt. Noch bevor andere Anbieter *Amazon* gefährlich werden konnten, erweiterte es das grundlegende E-Commerce-Modell (Horizont 1) um ein Marktplatzangebot namens *Amazon Marketplace*. Dieses erlaubte es einer Vielzahl von oftmals kleinen Verkäufern, die leistungsstarke unternehmenseigene Plattform als neuen Vertriebskanal zu nutzen und automatisch Millionen potenzieller Kunden zu erreichen (Horizont 2). Damit erweiterte *Amazon* seine Angebotspalette erheblich und migrierte vom reinen Commerce-Modell auf ein Plattform-Modell, das Anbieter und Nachfrager von Waren aller Art zusammenbrachte. Parallel dazu erkannte *Amazon*, welcher Wert in der eigenen Infrastruktur lag, und baute zusätzlich einen vollkommen neuen Markt durch das Angebot der Cloud-Dienste *Amazon Elastic Cloud* und *Amazon Web Services* (Horizont 3) auf. *Amazon* erweiterte damit nicht nur das Wirkungsfeld massiv, sondern schuf

neue Bedingungen für die Nutzung leistungsfähigster Web-Infrastruktur für Entwickler und Software-Unternehmen weltweit.



MEMORY BOX

Der Aufbau einer Digital Business Leadership erfordert die kontinuierliche und parallele Entwicklung von Geschäftsmodellen auf verschiedenen Innovationsstufen. Dabei liefert das 3-Horizonte-Modell eine wichtige Orientierung.

Wie man an diesem Beispiel sieht, ist das **Denken in zukünftigen Geschäftsmodell-Optionen** eine wesentliche **Fähigkeit digitaler Leader** (vgl. Baghai et al. 2000, S. 7).

The goal of managing the three horizons [...] is to develop many businesses in parallel without regard to their stage of maturity. The three horizons must be managed concurrently, not sequentially.

Dabei gilt es zu beachten: Auf jedem der dargestellten Horizonte entstehen jeweils wiederum mehrere mögliche Geschäftsmodelle, die es zu testen und hinsichtlich ihres Geschäftswertes zu verifizieren gilt. Während die Erfolgsrelevanz von Logikänderungen auf der ersten Horizont-Ebene noch durch klassische geschäftsrelevante Metriken wie Umsatzveränderung, Kundenzufriedenheitsindizes oder die Anzahl neugewonnener Kunden messbar ist, sollten diese Kenngrößen für Horizont-2- und Horizont-3-Modelle nicht, nicht alleine oder nicht sofort genutzt werden. Hier geht es oftmals vielmehr um das **Generieren allgemeiner Lerneffekte** zu grundlegenden modellrelevanten Hypothesen, die durch iteratives Testen und den inkrementellen Aufbau neuer Leistungsangebote entstehen (vgl. hierzu Abschn. 2.8).

2.2.4 Inkrementelle digitale Optimierung bestehender Geschäftsmodelle

Die Manager in etablierten Organisation sollten sich hinsichtlich der bestehenden Geschäftslogiken des Risikos bewusst sein, dass Wettbewerber digitale Technologien in einer Weise nutzen werden, die dem eigenen Geschäftsmodell erheblichen Schaden zufügen und überlegene digitale Plattformen oder Ökosysteme entstehen lassen könnten. Zentrale Fragen können bei der **Ermittlung von Warnsignalen** hinsichtlich akuter Bedrohungen des Horizont-1-Modells unterstützen (vgl. Westerman et al. 2014, S. 92):

- Bemerken Sie einen graduellen Rückgang in traditionellen Erlösquellen oder ein kontinuierliches Abschmelzen von Margen?

- Betreten neue Wettbewerber aus unerwarteten Umfeldern oder aus vollkommen fremden Branchen „Ihr“ Spielfeld?
- Lassen bessere oder günstigere digitale Alternativen Ihre Wettbewerbsvorteile erodieren?
- Ergeben sich (digitale) Chancen für Wettbewerber, die bestehenden Markteintrittsbarrieren zu durchbrechen?

Die Erreichung einer Digital Business Leadership setzt einen offensiven Umgang mit diesen Szenarien voraus. Deshalb benötigen digitale Vorreiter nicht nur einen guten Überblick über ihr aktuelles Geschäftsmodell, sondern auch über das Umfeld, in dem sich diese Logik bewegt. Erst auf Basis einer solchen Umfeldanalyse können Bedrohungen für bestehende, aber auch Chancen für neue Modelle auf allen Horizonten erkannt und adressiert werden. Dieses **Business-Model-Environment** kann mit Hilfe einer vereinfachten Analyse erfolgen, wie sie Osterwalder und Pigneur (2011, S. 204 ff.) vorschlagen. Vertiefend empfehlen wir eine erweiterte Stärken-Schwächen-/Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse; vgl. vertiefend Kreutzer 2013, S. 85–96). Hierfür ist es i. S. zentraler digitaler Umbrüche notwendig, neben der Erzeugung eines internen Stärken-Schwächen-Profiles einen besonders intensiven Blick auf externe Chancen und Risiken zu werfen, wozu sich zwei klassische Management-Werkzeuge etabliert haben.

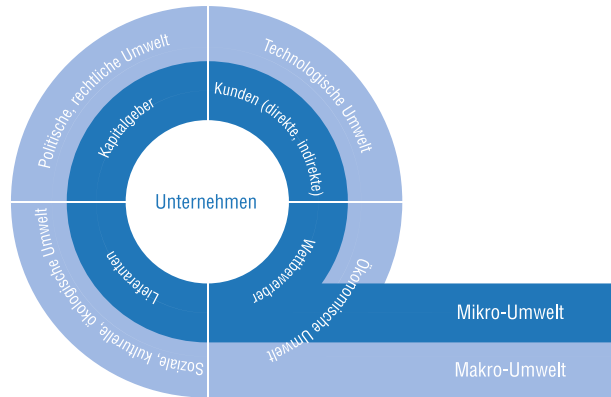
Auf der **Mikroebene** einer Branche sind die relevanten Einflussfaktoren mittels der fünf Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter (auch bekannt als „Porters Five-Forces-Analyse“) zu ermitteln. Diese inkludiert einen Blick auf bestehende Wettbewerber, die potenzielle Verhandlungsmacht von Abnehmern und Lieferanten, die Bedrohungen durch Substitute sowie potenzielle Neueintritte in den Markt (vgl. Abb. 2.12).

Weiterführend ist auf der **Makroebene** zu prüfen, welche übergreifenden Rahmenfaktoren für zukünftige Entwicklungen relevant sind (vgl. Abb. 2.13).

Abb. 2.12 Porters Five-Forces-Analyse. (In Anlehnung an Kreutzer 2013, S. 91)



Abb. 2.13 Einflussfaktoren der Makro- und Mikroumwelt im Überblick. (In Anlehnung an Kreuzter 2013, S. 5)



Erst mit dieser umfassenden Untersuchung verschaffen sich digitale Leader einen guten Ausgangspunkt für **Prozessverbesserungen** bestehender Modelle auf Horizont-1-Ebene sowie für weiterführende Überlegungen zu **kontinuierlichen oder diskontinuierlichen (disruptiven) Geschäftsmodell-Innovationen** auf den Ebenen von Horizont 2 und Horizont 3. Nutzen Sie für die Durchführung der Analyse sowohl unternehmensinterne Daten als auch solches Material, das von externer Seite bereitsteht.

Die Auseinandersetzung mit bestehenden Geschäftsmodellen stellt auf Ebene der Horizont-1-Innovationen i. d. R. Fragen nach prozessualen Optimierungen. Diese sind inkrementeller Natur und bedürfen eines **kontinuierlichen Verbesserungswillens** im Unternehmen.

In der Unternehmenspraxis finden sich in Bezug auf die Digitalisierung von Horizont-1-Aktivitäten eigene Logiken sowie verschiedene Ziele und Projekte. Oftmals werden Teilbereiche der unternehmerischen Wertschöpfung optimiert, indem vormals manuelle Prozessschritte digital in Software abgebildet werden. Zu denken ist hier an elektronische Beschaffungsvorgänge (E-Procurement), den elektronischen Dokumentenaustausch oder die softwareseitig feingranulare Aussteuerung von Produktionsmengen und Produktkonfigurationen. Auf Kundenseite sehen wir besonders im digitalen Marketing inkrementelle Verbesserungen. Hier werden vormals printzentrierte Marketing-Kampagnen crossmedial ausgesteuert. Oder digitale Werbemöglichkeiten in den sozialen Medien werden optimiert und die „Findability“ von Unternehmen und Angeboten durch Suchmaschinen-Optimierung und Suchmaschinen-Werbung optimiert. Kunden können durch vielfältige Online-Werkzeuge ein schnelleres und direkteres Feedback geben und so Impulse für die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle geben (vgl. vertiefend Kreuzter 2014).



MEMORY BOX

Zum Aufbau einer Digital Business Leadership reichen inkrementelle Geschäftsmodell-Innovationen nicht aus. Kontinuierliche Initiativen auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene zur Erzeugung radikaler (oder disruptiver) Geschäftsmodell-Innovationen sind notwendig, um eine digitale Führerschaft zu erschaffen.

Um dem Ruf nach einem digitalen Wandel gerecht zu werden, erfreuen sich solche tendenziell inkrementellen Verbesserungen in bestehenden Unternehmen großer Beliebtheit. Allerdings bringen sie bereits erhebliche organisatorische Anstrengungen beim Aufbau von Kompetenzen und Prozessen mit sich. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass weitergehende Anstrengungen zum Aufbau einer Digital Business Leadership unverzichtbar sind.

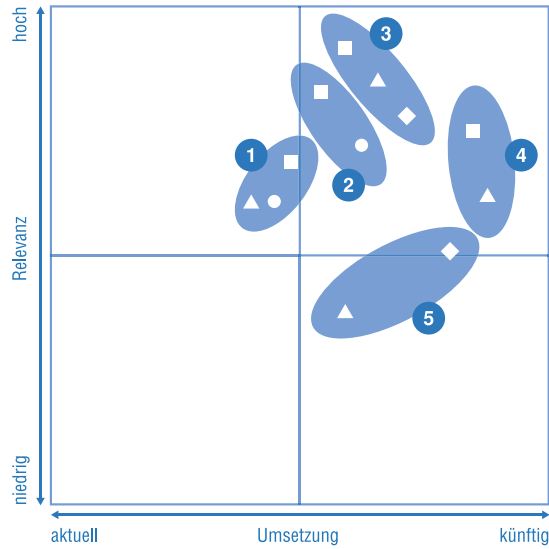
Zu einem damit in Zusammenhang stehenden Befund kommt eine aktuelle Studie der *Commerzbank* in Zusammenarbeit mit *TNS Infratest*, die zwischen November 2014 und Januar 2015 mehr als 4000 Führungskräfte im deutschen Mittelstand zu Aspekten der Digitalisierung befragte (vgl. Abb. 2.14). **Geschäftsmodell-Innovationen** besitzen neben anderen Aspekten der Veränderung zwar eine mittlere bis hohe Relevanz. Sie sind den Befragten aber primär im Hinblick auf zukünftige Marktchancen wichtig. So schreiben die Autoren der Studie (Commerzbank 2015, S. 25):

Zukunftsmusik hingegen sind für viele Unternehmen noch gänzlich neue Produkte, Vertriebswege, Absatzformen oder Märkte: Die Unternehmen gehen davon aus, dass die Digitalisierung erst in relativ ferner Zukunft wirklich neue Geschäftsmodelle ermöglichen wird. Disruptive Innovationen, also neue Geschäftsmodelle und neue Produkte, sind grundsätzlich denkbar, gelten aber eher als Themen für die Agenda von übermorgen.

Gleichzeitig ziehen laut der Studie nur eine Minderheit von 15 % der Unternehmen schon heute einen starken Nutzen aus der Digitalisierung (Commerzbank 2015, S. 26):

Diese Vorreiter setzen in fast allen Handlungsfeldern besonders häufig neue, digitale Technologien ein. Sie vernetzen ihre Wertschöpfungsketten, digitalisieren ihre Produktion und entwickeln neue Geschäftsmodelle. Digitale Innovatoren reagieren auf enge Märkte und neue Nischenanbieter durch ein klares Bekenntnis zur Innovation. Auf dieser Basis entwickeln sie überdurchschnittlich häufig eine deutliche Wachstumsstrategie.

Interessanterweise befinden sich unter diesen **digitalen Vorreitern** besonders häufig Unternehmen, deren Umfeld von einem starken Verdrängungswettbewerb, kurzen Produktlebenszyklen und dem Eintritt innovativer Nischenanbieter gekennzeichnet ist (vgl.



- 1 Administrative Optimierung**

 - ▲ Flexibilisierung der Arbeit (Homeoffice, standortübergreifende Teams)
 - Verschlankung der Administration, Vernetzung von Standorten
 - Verbesserung von Service und Wartungsleistungen (Online-Betreuung)
- 2 Neue Produktionsformen (Industrie 4.0 i.e.S.)**

 - Herstellung von kundenindividuell angepassten Produkten oder Dienstleistungen
 - Automatisierung und Steuerung der Produktion (nur verarbeitendes Gewerbe)*
- 3 Vernetzung in der Wertschöpfungskette**

 - ▲ Effizientere Zusammenarbeit mit Zulieferern, Dienstleistern oder Abnehmern
 - Besseres Markt- und Kundenverständnis (durch Datenanalyse, Feedback)
 - ◆ Gezieltere Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- 4 Neue Geschäftsmodelle**

 - Entwicklung von gänzlich neuen Produkten oder Dienstleistungen
 - ▲ Erschließung neuer Vertriebswege, Absatzformen oder Märkte
- 5 Weitere Effizienzpotenziale**

 - ◆ Steigerung der Rohstoff- und Energieeffizienz
 - ▲ Outsourcing von Verwaltungsprozessen

Abb. 2.14 Antworten von Führungskräften deutscher Mittelständler auf die Frage „Welchen Nutzen können die aktuellen digitalen Entwicklungen haben – und wann?“ (In Anlehnung an Commerzbank 2015, S. 24)

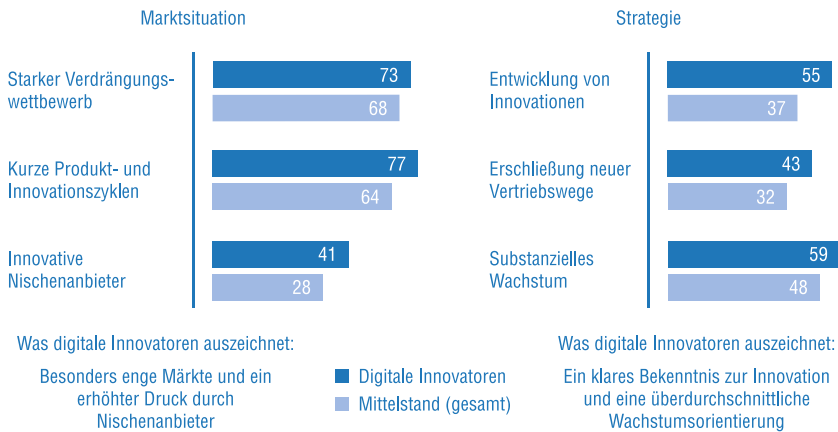


Abb. 2.15 Strategische Lage und Ausrichtung der digitalen Vorreiter im deutschen Mittelstand. (In Anlehnung an Commerzbank 2015, S. 27)

Abb. 2.15). Die strategische Reaktion der Unternehmen auf diese Situation ist überaus innovationsorientiert. Die Entwicklung (digitaler) Innovationen, das Erschließen neuer Vertriebswege und eine offensive Wachstumsstrategie sind gegenüber dem mittelständischen Durchschnitt weitaus prägnanter ausgeprägt (vgl. Abb. 2.15). Diese Ergebnisse ergeben auch konzeptionell Sinn: Wenn starker Wettbewerb und hohe Unsicherheit nicht nur erlebt, sondern aktiv gestaltet werden wollen, so ist mit (Geschäftsmodell-)Innovationen zu reagieren. Diese wiederum sorgen für die Notwendigkeit, auch neue Märkte und Vertriebswege zu erschließen. Und schlussendlich geben erfolgreiche Innovationsvorhaben i. d. R. Impulse für ein substanzielles Wachstum des gesamten Unternehmens.

Die Entwicklung hin zu einer Digital Business Leadership setzt genau hier an. Zur Erlangung einer digitalen Vorreiterrolle reicht es nicht aus, die bestehenden Horizont-1-Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterzuentwickeln. Auch wenn dies eine notwendige Vorbedingung ist, die (digitalen) Weichen für die unternehmerische Zukunft werden auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene gestellt. Kontinuierliche Innovation, aktive Suche nach neuen Märkten und ein daraus resultierender Wachstumsimpuls sind die Gebote des digitalen Wandels.

2.2.5 Geschäftsmodell-Innovationen mit erheblicher Innovationshöhe realisieren

Geschäftsmodell-Innovationen mit einer erheblichen Innovationshöhe, wie es die digitalen Vorreiter der genannten Studie vormachen, fallen nicht vom Himmel. Sie sind das Ergebnis harter Arbeit. Diese Innovationen konzentrieren sich auf die Veränderung von **Wertschöpfungsstrukturen (Value Constellation)** des innovierenden Unternehmens und/oder

Wertversprechen (Value Proposition) für die Kunden (vgl. Wirtz 2011, S. 205). Die damit einhergehende Ideengewinnung und iterative Modellgestaltung sind eine strategische Aktivität, für die ein ausreichendes **Top-Management-Involvement** benötigt wird (vgl. Westerman et al. 2014, S. 93; weiterführend Kap. 3).


Im Sinne der Ideation neuer Geschäftsmodell-Optionen auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene stehen vielfältige Formen der Ideengewinnung komplementär gegenüber (vgl. Abb. 2.2). Unter **Ideation** wird dabei der kreative Prozess der Generierung, Entwicklung und Kommunikation von neuen Ideen verstanden. Zur Erreichung einer Digital Business Leadership werden zur Ideengenerierung und Strukturierung innovative Ansätze auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene genutzt. Dabei kommen ein gemeinsames Geschäftsmodell-Vokabular auf Basis der Business Model Canvas sowie **designorientierte Ansätze** zur Arbeit in **funktionsübergreifenden Teams** zum Einsatz. Bekannte **Kreativitätsmethoden** (Brainstorming, 635-Methode, Morphologie u. a.) und weiterführende Methoden wie **Experten-Workshops** und **explorative Gespräche** mit bestehenden Kunden der Organisation und ebenso bisherigen Nicht-Kunden sind hier die Mittel der Wahl (vgl. Abb. 2.16; vgl. weiterführend Kreuzer 2013, S. 223–234; Lipinski 2015).

In vielen Fällen bietet es sich zudem an, die **Ideationsphase** durch weiterführende design- und nutzerorientierte Methoden zu ergänzen, um somit den Blick über die un-

Quellen und Methoden der Ideengewinnung					
			Ideengewinnung		
			Ideensammlung	Ideengenerierung	
			++ hohe Relevanz vorhanden	+ Relevanz vorhanden	- keine Relevanz vorhanden
Informationsquellen	externe	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichungen • Patente und Schutzrechte • Konkurrenzanalysen (Benchmarks) • Lieferanten • Kunden 	++	-	
			++	+	
++	+				
++	++				
++	+				
++	+				
	interne	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Unternehmensunterlagen (Strategie-/Positionspapiere) 	+	++	
			++	-	
Kreativitätsmethoden			<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Brainwriting • Morphologie • Synektik 	-	++
				-	++
				+	++
				+	++
Weitere Methoden		<ul style="list-style-type: none"> • Marktforschung • Experten-Workshops • Explorative Gespräche • Vorschlagswesen/Ideenwettbewerbe • Dokumentenrecherche 	++	+	
			++	++	
			++	+	
			+	+	
			++	-	

Abb. 2.16 Übersicht zu Quellen und Methoden der Ideengewinnung. (In Anlehnung an Vahs und Brem 2013, S. 256)

ternehmenseigene ressourcen- und branchenbasierte Sicht hin zum eigentlichen Kundenproblem zu weiten. Ein gutes Beispiel hierfür ist das **Design Thinking** (vgl. vertiefend Abschn. 2.4.5). Hierbei handelt es sich um eine gut dokumentierte und systematische Innovationsmethode, die zum Lösen vielfältiger unternehmerischer Probleme und zur Entwicklung kreativer und oftmals überraschender Lösungen einlädt (vgl. u. a. Plattner et al. 2009; Brown 2008, S. 84 ff.). Das Ziel dieser Phase aber bleibt gleich: Es soll eine Vielzahl **werthaltiger Geschäftsmodell-Ideen** entstehen, die jeweils strukturiert in der Business Model Canvas abgebildet werden.


THINK BOX

Fragen:

- Wie stark ist mein Unternehmen geprägt vom Blick auf die unternehmens-eigenen Fähigkeiten?
- Binden wir die Konsumentensicht regelmäßig in unsere Überlegungen zu Innovations-Initiativen ein?
- Wie systematisch wird dieser Prozess gestaltet?
- Welche Kreativmethoden bringen wir ein?
- Verfügen wir über ein Set bewährter Kreativmethoden, die fallweise eingesetzt werden können?
- Wo liegt in meinem Unternehmen die Verantwortlichkeit für diese – unternehmensübergreifende – Kreativität?

Erst nach einem umfassenden Kreativprozess finden **Reflexion** und **Priorisierung** im Team statt. Dem schließt sich die weitere Ausgestaltung einzelner werthaltiger Modelloptionen an. Zur weiteren Bewertung werden unternehmensinternen betriebswirtschaftliche Erfolgskriterien herangezogen. Dazu zählen bspw. Fragen zur **Skalierbarkeit des Modells** oder zur **Erzeugung von Lock-in-Effekten**, um Kunden produkt- und/oder servicebezogen längerfristig an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich stellt sich die Frage, wie eine **Überführung der Modell-Idee in bekannte Modell-Muster** erfolgen kann. Hier ist u. a. an das **Plattform-Modell** zu denken. Hierbei wird die klassische Anbieter-Nachfrager-Beziehung hinsichtlich eines marktplatzähnlichen Konzeptes aufgegeben. Der vormalige Anbieter wird zum Manager einer Plattform, auf der die relevanten Geschäftspartner dann interagieren und die sich nahezu unbegrenzt skalieren lässt (vgl. dazu Abschn. 2.2.2). Bei einem **Freemium-Modell** – einer anderen gängigen Methode digitaler Geschäftskonzepte – wird die Grundleistung kostenlos angeboten („Free“). Wer die leistungsstärkere Variante („Premium“) nutzen möchte, wird zur Kasse gebeten. Solche Preisstrategien kommen bspw. bei *XING* und *LinkedIn* zum Einsatz.

Durch die ergänzende Verbindung zu weiteren Management-Werkzeugen können zusätzliche strategische Elemente in den Ideations- und Strukturierungsprozess einfließen. Hier sind insbesondere zwei Methoden zu nennen:

- **Blue-Ocean-Strategy** (vgl. u. a. Osterwalder und Pigneur 2011, S. 230 ff.; Kim und Mauborgne 2005, S. 12 ff.). Hierbei handelt es sich um ein strategisches Denkmodell, das durch Neugestaltung relevanter Kauffaktoren aus bestehenden Markt- und Konkurrenzbeziehungen (sogenannte *Red Oceans*) ausbrechen möchte, um neuen Wettbewerbsraum zu schaffen, der zumindest temporär konkurrenzlos ist (sogenannte *Blue Oceans*).
- **Jobs-to-be-Done-Konzept** in Verbindung mit dem **Value Proposition Design** Hierzu wird das Wertversprechen eines Unternehmens explizit aus Konsumentensicht betrachtet und hinsichtlich der Frage betrachtet, welche „Jobs“ mit diesem Angebot auf Kundenseite erledigt werden sollen. Es werden funktionale, emotionale und soziale Jobs unterschieden (vgl. dazu ausführlich Broda et al. 2015, S. 304 ff.).

Für den gesamten Prozess zur Generierung von Geschäftsmodell-Ideen auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene gilt: Alle Erkenntnisse münden schließlich in der **Business Model Canvas** und reichern die bisherigen Erkenntnisse mit neuen Ideen an oder ersetzen bestehende Konzepte. Doch solange für die damit beschriebenen Geschäftsmodelle kein marktnahes Testen erfolgt, handelt es sich lediglich um Annahmen (vgl. Abb. 2.17).

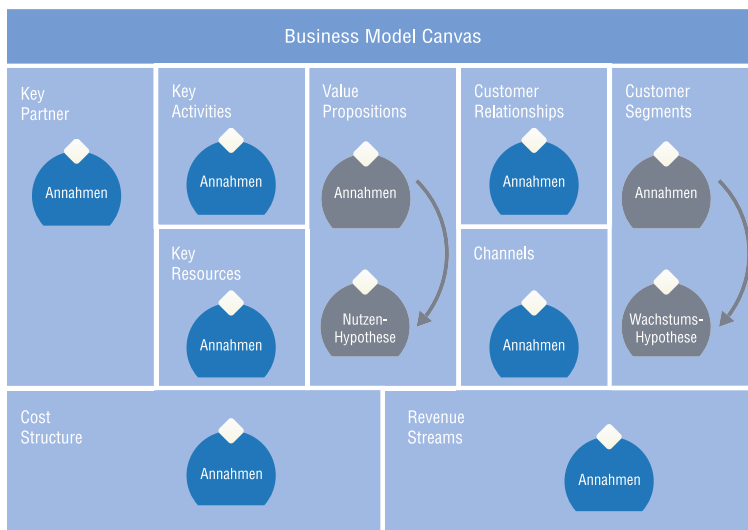


Abb. 2.17 Geschäftsmodell-Ideen als eine Menge von Annahmen. (In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur 2011, S. 85)

Es gilt nun, diese im Kreativprozess erarbeiteten Annahmen in ein **Set von Hypothesen** zu überführen, die einem **iterativen marktnahen Testen** zu unterziehen sind. Aus allen Annahmen der Business Model Canvas sind zwei zentrale Aspekte des Wertversprechens mit höchster Priorität zu überprüfen: die Nutzen- und die Wachstumshypothese (vgl. Ries 2011, S. 61 ff.):

- **Nutzenhypothese**

Aus den Annahmen des Feldes „Value Proposition“ der Business Model Canvas lässt sich eine Nutzenhypothese ableiten. Diese stellt zwei zentrale Fragen:

- Welcher Wert wird für die Kunden geschaffen?
- Wie ist dafür das Nutzenversprechen konkret aufzubauen?

- **Wachstumshypothese**

Aus den Annahmen, die im Business Model Canvas zu dem Bereich „Customer Segments“ erarbeitet wurden, wird die Wachstumshypothese der Geschäftsmodell-Initiative abgeleitet. Hier stellen sich vier zentrale Fragen:

- Auf welche Zielgruppen ist das Angebot auszurichten, um dadurch Wachstum zu erzielen?
- Durch welche Art der Kommunikation kann dabei ein besonders hohes Wachstum erzielt werden?
- Über welche Kanäle ist dabei zu kommunizieren und die Leistung zu distribuieren?
- Wie sind dafür die Kundenbeziehungen auszugestalten?

Je nach konkreter Ausgestaltung der jeweiligen Geschäftsmodell-Innovation sind in der Praxis auch Aspekte der **Wertschöpfungsstruktur des Geschäftsmodells** in einem der ersten Zyklen zu überprüfen. Oftmals bestehen besondere Abhängigkeiten zu Partnern oder es sind besondere digitale Fähigkeiten und Aktivitäten aufzubauen.

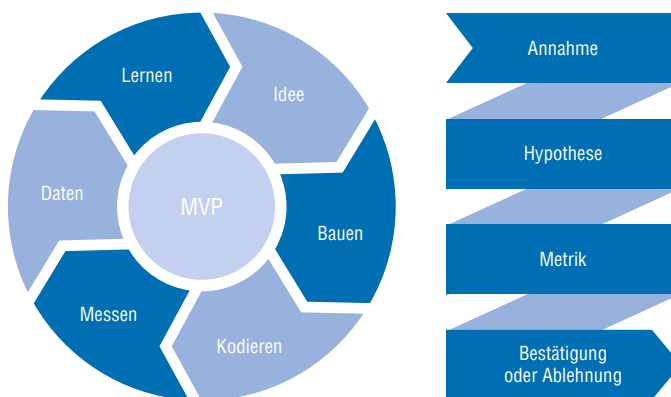


Abb. 2.18 Lean-Start-up-Prozess. (In Anlehnung an Ries 2011, S. 73)

Schließlich erfolgt das **Testen der Hypothesen** nach der **Lean-Start-up-Methode**. Hierzu wird ein Bauen-Messen-Lernen-Zyklus möglichst oft durchlaufen. Das Ziel besteht darin, die im jeweiligen Zyklus am höchsten priorisierten Hypothesen marktnah zu testen. Diese Hypothesen werden dazu aus den beschriebenen Eigenschaften der Geschäftsmodell-Annahmen abgeleitet. Dazu wird jeweils ein **Minimum Viable Product (MVP)** erzeugt, das die Grundlage dieser marktnahen Überprüfung und Ausgangspunkt weiterer iterativer Entwicklungsschritte darstellt (vgl. Abb. 2.18).



MEMORY BOX

Das **Minimum Viable Product (MVP)** ist die Produktversion, die einen vollen Durchlauf durch den Bauen-Messen-Lernen-Zyklus mit einem Minimum an Kraftaufwand und Entwicklungszeit ermöglicht. Es handelt sich dabei zunächst um die Entwicklung eines Prototyps – allerdings in Minimalversion. Dabei wird oft das Prinzip des Rapid Prototypings verfolgt.

Mögliche MVPs sind im digitalen Umfeld typischerweise Landing Pages oder einfache Formularabfragen in bestehenden Websites, die mittels Suchmaschinen-Marketing den relevanten Zielgruppen in kurzer Zeit intensiv bekannt gemacht werden und somit einen ersten Durchlauf des Bauen-Messen-Lernen-Zyklus ermöglichen.

ACT BOX



Business Model Innovation Workshop

Vom bestehenden Geschäftsmodell zum Geschäftsmodell für eine Digital Business Leadership: unser Vorschlag für Ihren eigenen Business Model Innovation Workshop.

Umfang:
Circa 8 Stunden

Teilnehmer:
Funktionsübergreifendes Team aus Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche.

Vorgehen:

- Rekapitulieren Sie das im ersten Workshop erarbeitete Geschäftsmodell im Team.
- Ermitteln Sie mit Hilfe einer Stärken-Schwächen- sowie Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse), wie sich Ihr Business Model Environment darstellt.
- Diskutieren Sie mögliche Optionen für neue Geschäftsmodelle auf Horizont-2- und Horizont-3-Ebene.
- Nutzen Sie eine Kreativitätstechnik und erzeugen Sie im Team eine möglichst große Anzahl innovativer Geschäftsmodellansätze.
- Diskutieren Sie die entstandenen Ansätze und priorisieren Sie nach geschätzter Geschäftsrelevanz.
- Führen Sie ein Business Model Assessment durch und versuchen Sie, Ihre Modellansätze mit Hilfe generischer Geschäftsmodellmuster zu verfeinern.
- Leiten Sie Hypothesen aus den Modellelementen ab und übernehmen Sie diese in ein iteratives Überprüfen mittels Lean Start-up.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und circa 8 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Business Model Canvas im A0-Posterformat
- Geschäftsmodell-Ergebnisse des ersten Workshops im A0-Posterformat
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen der Business Model Canvas
- Klebezettel in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Management-Literatur „The Lean Start-up“ und „Value Proposition Design“
<http://theleanstart-up.com/book> bzw. <https://strategyzer.com/books/value-proposition-design>

Video „Competing on Business Models“
https://www.youtube.com/watch?v=J1_JnAg1DY

Business Model Innovation Software
<http://app.toolkit.builders>

2.3 Wie eine digitale Organisation auszugestalten ist

Wie Organisationen optimal auszugestalten sind, damit sie langfristig möglichst erfolgreich funktionieren, ist eine der Kernfragen der Betriebswirtschaftslehre. Demzufolge existiert eine schier unüberschaubare Anzahl an Konzepten und Denkschulen. Doch wie verändert die Digitalisierung dieses Feld? Was muss getan werden, um bestehende Unternehmen zu leistungsfähigen und gleichzeitig erfüllenden digitalen Organisationen zu transformieren? Und welche Form der Organisationsgestaltung kann die Erreichung einer Digital Business Leadership am besten unterstützen? Denn auch zur Erreichung einer solchen Führungsposition gilt die schon legendäre Aussage von Chandler (1962): **Structure follows strategy!** Und eine Strategiekomponente lässt sich überdeutlich herausstellen: das Streben nach fortwährender Innovation.

2.3.1 Den digitalen Wandel als Aufgabe des Innovationsmanagements begreifen

Beginnen wir unsere Gedankengänge beim weltgrößten Autobauer *Volkswagen*. Gebeutel durch einen Abgasskandal bei VW-Dieselmotoren trifft der neue *Volkswagen*-Chef *Matthias Müller* kurz nach Amtsantritt im Oktober 2015 in einer der schwersten Krisen des Konzerns vor ca. 20.000 Mitarbeitern folgende Aussage (o. V. 6. Oktober 2015):

Neue Konkurrenten drängen in unser Geschäft: Wenn die Gerüchte stimmen, wird Apple 2019 das iCar auf den Markt bringen [...] Wir müssen schlanker und schneller werden [...] Ich werde es zum Beispiel nicht akzeptieren, dass Dutzende Experten in Steuerkreisen sitzen müssen oder bei Abnahmefahrten herumstehen, während zu Hause die Arbeit liegen bleibt.

Nun sind Konzernunternehmen einzigartige organisatorische Konstrukte, und *Volkswagen* ist mit seinen knapp 600.000 Mitarbeitern eine besonders große von Menschenhand geschaffene wirtschaftliche Institution. Doch wo man im Kontext des digitalen Wandels auch hinschaut, die Digitalisierung fordert nicht allein zu **technischen Innovationen** auf. Dies ist ein Feld, in dem gerade die deutsche Industrie federführend ist. Die Digitalisierung erzwingt aber – neben technischen Innovationen – auch weitreichende **organisatorische Veränderungen**. Hier geht es vor allem um eine höhere Entscheidungsgeschwindigkeit in den Unternehmen und um flexiblere Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen und darüber hinaus (vgl. Abb. 1.11). Zusätzlich gehört vor allem auch ein innovationsfreudigeres unternehmerisches Handeln zu den unverzichtbaren Triebkräften einer digital führenden Organisation. Denn eine überzeugende digitale Vision, ausgereifte digitale Strategien und wertschöpfende Geschäftsmodell-Initiativen sind lediglich die unverzichtbaren Ausgangspunkte zum Aufbau einer Digital Business Leadership. Sie können aber nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie in konkrete Handlungen überführbar sind, intern gut koordiniert werden und im Unternehmen langfristig eine tiefe Verankerung erfahren.

!

MEMORY BOX

Die Lebenserfahrung – im privaten wie im beruflichen Kontext – zeigt immer wieder: Die Implementierung stellt den strategischen Engpass dar – nicht brillante Ideen!

Der Notwendigkeit zur Implementierung überzeugender Konzepte steht jedoch allzu oft das „leidige“ Tagesgeschäft im Wege. Das hier zugrunde liegende Dilemma kann anhand des **Eisenhower-Prinzips** in der **Eisenhower-Matrix** (vgl. Abb. 2.19) verdeutlicht werden. Dazu müssen wir unsere Aufgaben nach den Kriterien **Dringlichkeit** und **Wichtigkeit** klassifizieren:

- **Kategorie „nicht wichtig und nicht dringend“**

Aufgaben dieser Kategorie sind für die unternehmerische Zielerreichung irrelevant. Sie sollten als solche erkannt werden, ohne sie der Abarbeitung zuzuführen. Diese Aufgaben stellen echte „Energiefresser“ dar, ohne zur unternehmerischen Wertschöpfung beizutragen. Beispiele hierfür sind Einladungen zu Konferenzen oder sonstigen Events, die auch im weitesten Sinne nichts mit den Unternehmenszielen zu tun haben.

- **Kategorie „dringend, aber nicht wichtig“**

Aufgaben dieser Kategorie sollen zeitnah erledigt werden. Sie können aber den dringenden und wichtigen Aufgaben untergeordnet werden. Idealerweise verfügt das Unternehmen über Bereiche, in denen diese als Tagesgeschäft zu klassifizierenden Aufga-

Abb. 2.19 Eisenhower-Matrix zur Klassifizierung von Aufgaben



ben kompetent bearbeitet werden. Hierzu gehört bspw. die Bearbeitung von Standardkorrespondenz.

- **Kategorie „dringend und wichtig“**

Die so eingestufteten Aufgaben sind von höchstem Wert für die – oft kurzfristige – Zielerreichung. Ihre Bearbeitung muss sofort erfolgen. Hierzu zählen bspw. kritische Zeitvorgaben in der Produktion, die eingehalten werden müssen, um Kundenaufträge zeitgerecht zu bedienen. Auch die Optimierung operativer Prozesse fällt in diese Kategorie. Häufig finden sich in dieser Kategorie die Kernaufgaben, die zur Erreichung der aktuellen Unternehmensziele bearbeitet werden müssen.

- **Kategorie „wichtig, aber nicht dringend“**

Auch diese Aufgaben sind für die generelle Zielerreichung des Unternehmens von großer Bedeutung. Allerdings ist die Erledigung nicht vordringlich, so dass sie immer wieder verschoben werden kann, ohne dass die Konsequenzen dieser „Nicht-Bearbeitung“ schnell zu erkennen wären. Die Entwicklung hin zu Digital Business Leadership gehört zu dieser Art von Aufgaben: langfristig überlebenswichtig – aber noch nicht dringend! Zumindest solange das Unternehmen noch nicht in seiner Existenz bedroht ist!

Die **Eisenhower-Priorisierung** gehört zu den Grundlagen des Zeitmanagements und leistet auch für die strategische Unternehmensführung einen unverzichtbaren Beitrag, um die richtigen Prioritäten zu setzen. Denn das **Denken in zukünftigen Entwicklungen** wird vom Heute zumindest zeitweise überlagert und nicht selten vollständig gebremst. Neben dem dominierenden Tagesgeschäft erschweren zusätzlich komplexe Entscheidungswege, mehrstufige Hierarchien und nicht zuletzt das unternehmenspolitisch motivierte Handeln vieler Beteiligten wie auch die Angst vor Fehlern den digitalen Wandel. Doch was auf den ersten Blick als eine Besonderheit der digitalen Transformation erscheint, ist im Kern nicht neu. Begreift man die mit der Digitalisierung einhergehenden Notwendigkeiten als eine Aufgabe des Innovationsmanagements sowie des Change-Managements insgesamt, so lässt sich feststellen: Digitalisierungsinitiativen haben mit durchaus bekannten organisatorisch-strategischen Herausforderung zu ringen. Im Kern geht es immer um das **organisatorische Dilemma** zwischen dem **operativen Heute** und dem **strategisch wichtigen Morgen** (vgl. u. a. Hauschildt und Salomo 2011, S. 59 ff.).

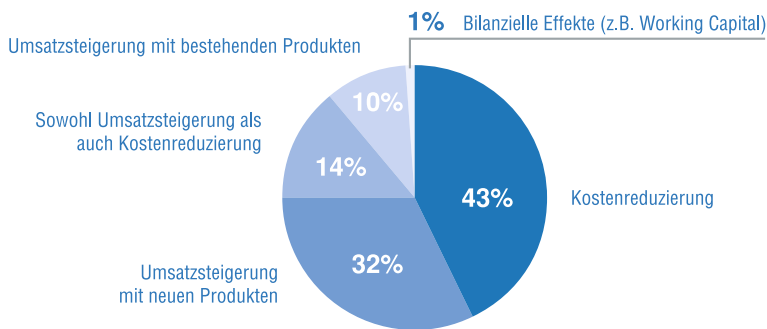


MEMORY BOX

Das **organisatorische Dilemma** beschreibt den Dualismus zwischen dem hierarchisch-mechanistisch gegliederten Managementsystem des heutigen operativen Handelns und einer verstärkt evolutionären und netzwerkartig organisierten Struktur, die für erfolgreiches Innovationshandeln unabdingbar ist.

Die **Initiierung relevanter Digitalisierungsvorhaben** mit erheblicher Innovationshöhe ist allerdings in mehr und nahezu allen Branchen das Gebot der Stunde. Die hier geforderten Aktivitäten unterscheiden sich aber maßgeblich von regulären Routineprozessen. Das bestehende Geschäftsmodell ist bekannt und basiert auf erworbenem Wettbewerbsvorteil. Der Fokus liegt hier häufig auf Qualitäts-, Zeit- und Kostenoptimierung. Ganz anders sieht die Struktur bei den notwendigen digitalen Innovationsprozessen aus. Sie sind durch ein hohes Maß an **Unsicherheit und Komplexität** gekennzeichnet. Gleichzeitig binden sie in nicht unerheblichem Maße finanzielle, materielle und personelle Ressourcen. Und ihre Erfolgswirkung ist erst in der ferneren Zukunft tatsächlich abschätzbar (vgl. u. a. Vahs und Brehm 2013, S. 27 ff.). Dieser Gegensatz sorgt aus nachvollziehbaren Gründen bei vielerlei digitalen Projektvorhaben für erhebliche Widerstände im Unternehmen. Das Primat des sicher bekannten Tagesgeschäfts mit klaren Zielvorstellungen und einem nachvollziehbaren Lösungsweg (gleichzeitig „dringend und wichtig“) über das unsichere und unbekanntere digitale Morgen (nur „wichtig“, aber nicht „dringend“) mit vielfältigen Optionen, Unsicherheiten und unklarem wirtschaftlichem Ausgang ist dann eine allzu menschliche Reaktion.

Gerade hierin liegt aber ein nicht zu unterschätzendes Problem: Besonders deutsche Unternehmen mit ihrem hohen Anspruch an Prozessqualität, Effizienz und Produktgüte haben erhebliche Schwierigkeiten, die weitgreifenden **Chancen digitaler Innovationen** zu erfassen. Während die operative Stärke das aktuelle Handeln durch die bestehende Organisationsstruktur maßgeblich befördert, behindert die gleiche Struktur oftmals den mutigen Einstieg in neue digitale Felder. Der digitale Wandel wird dann in seiner Relevanz für das gesamte Unternehmen nur sehr eingeschränkt wahrgenommen, wie eine Studie von Roland Berger unter 300 Top-Managern der deutschen Wirtschaft zeigt (vgl. Abb. 2.20; BDI 2015). 43 % der hier befragten Manager degradieren die **digitale Transformation** zu einer **Kostensenkungsinitiative**, 10 % setzen auf eine **Umsatzsteigerung**



Zielstellung der digitalen Transformation

Abb. 2.20 Digitaler Wandel im Spannungsfeld radikaler und inkrementeller Innovation. (In Anlehnung an Roland Berger zitiert nach BDI 2015, S. 31)

mit bestehenden Produkten. Nur knapp jedes dritte Unternehmen (32 %) definiert das Ziel der digitalen Transformation als **Umsatzsteigerung mit neuen Produkten**. Weitere bescheidene 14 % sehen das Ziel in einer **Kombination von Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung**. Eines zeigt diese Studie überdeutlich: Wenn die digitale Transformation schon bei der Zielformulierung auf das Thema „Kostenreduzierung“ beschränkt wird, kann sie im unternehmerischen Kontext auch keine große Wirkung entfalten. Hier wird die digitale Transformation auf ein „Mehr vom Gleichen“ bzw. „Mehr vom Bekannten“ eingeschränkt. Denn an Initiativen zur Kostensenkung hat es in den vergangenen Jahrzehnten wahrlich nicht gemangelt. Nur – und das haben viele der schon zitierten Beispiele gezeigt – mit Kostensenkungen alleine wird man im digitalisierten Wettbewerb nicht bestehen können. Wie die hinter diesen Zielformulierungen stehenden Motivstrukturen erkannt und aufgebrochen werden können, zeigt Kap. 3.

Doch dieser **organisatorische Dualismus** – Tagesgeschäft hier, Innovationsfelder dort – ist in digital führenden Organisationen zwingend aufzulösen. Hierzu sind die beiden Sichten zu einer holistischen Perspektive zu integrieren. Die kurzfristigen Zielvorgaben des operativen Alltags müssen als Basis des regulären Heute erfüllt, aber gleichzeitig längerfristige strategische digitale Prioritäten gesetzt und innovative Zukunftsfelder visionär bespielt werden. Dazu reicht es nicht aus, digitale Aktivitäten als bloße Ergänzung des Aufgabenbereichs einer einzelnen Leitungsebene oder als ein temporäres Projekt zur Kostensenkung zu degradieren. Wenn Digitalisierung so begriffen wird, kann eine Digital Business Leadership nicht erreicht werden.



THINK BOX

Fragen:

- Welchen Stellenwert haben Innovationen in meinem Unternehmen generell?
- Woran erkennt man diesen Stellenwert in meiner Unternehmung?
- Feiern wir innovative Produkte, neue Ideen für Dienstleistungen oder Prozessinnovationen?
- Oder finden diese eher im Verborgenen statt – und wir zelebrieren eher das Scheitern von neuen Ideen und lassen innovative Mitarbeiter „abtropfen“?
- Was tun wir konkret, um den Innovationsfluss im Unternehmen selbst zu fördern?
- Wie offen sind wir für Innovationen, die vom Markt oder anderen Partnern an uns herangetragen werden?
- Haben wir regelrecht Bollwerke gegen Innovationen aufgebaut?
- Belohnen oder bestrafen wir Mitarbeiter, die innovativ sind?
- Hat die Belohnungskomponente für innovatives Tun Eingang in unsere Vergütungsstruktur gefunden?
- Sind Innovationswettbewerbe im Unternehmen eher eine „Mickey-Mouse-Veranstaltung“, oder erfreuen sie sich einer Management-Attention von höchster Ebene?
- Welche Innovationshöhe haben die verfolgten Innovationsprojekte in der Regel?
- Fokussieren wir auch eher auf Kostensenkung?
- Oder dominieren Innovationen – auch durchgreifender Art – auf Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessebene?
- Lässt mein Unternehmen auch radikale und/oder disruptive Innovationsprojekte wachsen?
- Oder entsteht immer wieder ein Abwehrmechanismus gegen allzu große Veränderung – damit alles beim Alten bleibt?
- Wie regelmäßig überprüfen wir das unternehmensinterne Klima für Innovationen?
- Was tun wir, damit Innovationen bei uns eine Chance haben?

Wir könnten es uns nun einfach machen und einzig auf eine **innovationsfördernde Unternehmenskultur** abstellen. Zusätzlich fordern wir ein neues digitales Mindset der Mitarbeiter ein und schaffen durch neue Arbeitszeitmodelle mehr organisatorische Freiheit und strukturelle Flexibilität. Und sicherlich: Bei inkrementellen Innovationen und digitalen Initiativen, die nah am heutigen Geschäftsmodell sind und damit eher auf der Horizont-1-Ebene liegen, lassen sich damit wichtige Potenziale heben.

Der Aufbau einer Digital Business Leadership erfordert jedoch in aller Regeln radikalere, bahnbrechende Ansätze. **Überzeugende digitale Visionen** können nicht mit inkrementeller Optimierung des Status quo umgesetzt werden. Denn Horizont-2- und besonders Horizont-3-Geschäftsmodelle lassen sich nicht ausschließlich innerhalb der bestehenden Organisation realisieren. Die kreative Suche nach umfassenden Konzepten ist hier als wesentlicher Teil des Lösungsprozesses zu verstehen. Sie setzt schöpferisches Potenzial und anders gelagerte intellektuelle Arbeit voraus, als wir sie aus dem operativen Alltag kennen. Im Gegensatz zum bekannten Lösungsweg im operativen Handeln sind dort verschiedene mögliche Alternativen parallel zu testen. Und während das „Operative“ die Fehlerfreiheit in den Mittelpunkt des Handelns stellt und das so auch honoriert, sind Fehler unverzichtbar und auch unvermeidbar bei radikal innovativen oder gar disruptiven Vorhaben. Jene stellen hier sogar einen zentralen Bestandteil des Lern- und Lösungsprozesses dar.



MEMORY BOX

Erfahrung ist die Summe der gemachten Fehler! *Graham Greene*

Dass sich daraus eine besondere Gefahr zum **Auftreten organisationaler Widerstände** in bestehenden Unternehmensstrukturen ergibt, ist unschwer nachzuvollziehen. Ihr zu begegnen und in jeweils individuelle Lösungsszenarien zu überführen, ist eine zentrale Aufgabe des Change-Managements, das zum Aufbau der Digital Business Leadership gehört. Bei digitalen Leadern muss sich deshalb die Erkenntnis durchsetzen, dass es diese eine und einheitliche Organisationsstruktur, die sowohl der reibungslosen Abwicklung des Kerngeschäftes als auch der Generierung von (radikalen oder disruptiven) digitalen Innovationen optimal dient, nicht geben kann. Und nicht geben wird! Die bahnbrechende **kreative Erneuerung** von Produkten, Services und Geschäftsmodellen benötigt nicht nur eine strategische Verankerung im Top-Management und digitales Wissen in der gesamten Organisation, sondern auch zusätzliche Rahmenbedingungen, um Erfolge zu erzielen. Das wirklich bahnbrechend Neue entsteht weder auf Knopfdruck des Top-Managements noch durch einfache Arbeitsanweisung einer übergeordneten Hierarchiestufe. Es wird sich auch nicht dann automatisch einstellen, wenn eine Reorganisation der strategischen Geschäftsfelder durchgeführt wurde. Das Neue entsteht auch nicht durch dessen schiere Notwendigkeit. Govindarajan und Trimble (2010, S. 10 ff.) formen hierfür in ihrem Werk *The Other Side of Innovation* ein einprägsames Bild, das sich wie folgt zusammenfassen lässt:

- Eine bestehende Organisation ist i. d. R. nicht oder nur sehr eingeschränkt für Innovationsvorhaben gestaltet. Sie ist vielmehr vergleichbar mit einer **Performance En-**

gine. Diese entspricht einem Motor, dessen Daseinszweck es ist, verlässlich und mit möglichst hohem Wirkungsgrad die ihm bekannten und wiederkehrenden Aktivitäten routiniert auszuführen. Hier können wir an die Fließbänder bei *Volkswagen* und *Audi*, aber auch an die Fertigungsstraßen bei *Henkel*, *Unilever* und *BASF* denken. Stabilität, Vorhersehbarkeit, Routine und Null-Fehler-Toleranz sind die dominierenden Erfolgsfaktoren.

- Aufgrund eben dieses Daseinszwecks werden Aktivitäten, die dem bekannten Muster zuwiderlaufen und die damit für Unsicherheit und Ineffizienz sorgen, behindert oder gänzlich abgestellt. Darin liegt i. S. der **Performance Engine** kein Fehlverhalten – ganz im Gegenteil. Es ist die ureigene Aufgabe und das erklärte Ziel, zur Aufrechterhaltung des erreichten Zielzustandes spezielle **Sicherungsmechanismen** zu implementieren.

Diesem Gedankengang folgend, erscheint die bestehende Organisation mit ihrem vielfältigen operativen Geschäft als vollkommen kontraproduktiv für digitale Transformationsaktivitäten. Es müssten aus Shareholder-Sicht andere externe Wege gefunden werden, dass digitale Morgen zu erschaffen. Die Gründung von oder Beteiligung an **eigenständigen digitalen Unternehmen** ist dann tatsächlich eine mögliche strategische Folge. Die unverzichtbare Aufgabe des heutigen Tagesgeschäfts und damit die primäre Aufgabe der bestehenden Organisation ist die kontinuierliche Beschaffung finanzieller Ressourcen, um den Innovationsprozess zur erfolgreichen Gestaltung der Zukunft zu ermöglichen. Das Ergebnis könnte dann ein **Portfolio meist eigenständiger digitaler Start-ups** sein. Diese wären mit der heutigen Organisation zunächst nur relativ lose verbunden. Die Verknüpfung der entsprechenden Investitionen bestünde dann primär auf gesellschaftsrechtlicher Ebene. Dies ist ein Erfolgssprinzip, dem bspw. *Axel Springer* neben vielen weiteren organischen Innovationsvorhaben seit knapp zehn Jahren folgt (vgl. Abb. 2.21).

Sich beim Aufbau einer Digital Business Leadership auf die Nutzung von solchen **Investitionschancen am digitalen Start-up-Markt** zu beschränken, greift jedoch zu kurz. Denn gleichzeitig besitzen die etablierten Unternehmen durch ihre Historie und die Aktivitäten der bestehenden Performance Engine einzigartige Vorteile. Diese gilt es, in Form ihrer **vielfältigen Ressourcen** sowie des **weitreichenden Branchenwissens** für Innovationsaktivitäten zu nutzen. Der digitale Geschäftserfolg bei *Axel Springer* lässt sich deshalb nur bedingt durch singuläre Zukäufe und losgelöste externe Investments erklären. Er wird erst durch die **Verknüpfung eigener Fähigkeiten mit der Flexibilität und Innovationskraft digitaler Investments** sowie einer tiefen **Integration der Angebote** untereinander möglich (vgl. Abb. 2.22). Porter (1996, S. 70) hat in seinem wegweisenden Artikel *What is Strategy?* hierzu treffend ausgeführt: „Its competitive advantage comes from the way its activities fit and reinforce one another“.

Was wurde erreicht? Noch zu Beginn der Jahrtausendwende wurde *Axel Springer* hinsichtlich digitaler Aktivitäten als unterentwickelt wahrgenommen. Heute gilt das Unternehmen als deutsches Vorzeigebeispiel für einen erfolgreichen und durchaus auch radikalen digitalen Wandel: Die digitalen Angebote des Konzerns tragen zu etwa drei Viertel zum EBITDA des Unternehmens bei (vgl. Abb. 2.22). Gleichzeitig zeigen die digitalen



Abb. 2.21 Digitalisierungsinitiativen der Axel Springer Gruppe im Überblick. (Axel Springer SE, mit freundlicher Genehmigung)

Creating synergies through our network

EXAMPLES

With corporate entities



Among portfolio entities



Abb. 2.22 Digitale Synergien klassischer und digitaler Angebote bei der Axel Springer Gruppe. (Axel Springer 2013, S. 63)

Geschäftsfelder weiterhin ein kontinuierliches Wachstum (vgl. Axel Springer 2015b). Im Rahmen dieses Transformationsprozesses hat sich *Axel Springer* sogar teilweise von seinen Wurzeln getrennt, als 2013 ein großes Printprodukt-Paket an die *Funke-Mediengruppe* verkauft wurde – inkl. der Traditionsprodukte *HÖRZU* und *Hamburger Abendblatt*.

Erfolgreiche digitale Innovationsaktivitäten mit erheblichem Neuigkeitsgrad entstehen deshalb idealerweise in einer **vertrauensvollen Partnerschaft** zwischen **Experten aus der Performance Engine** – die zeitweise und nicht zwangsläufig in Vollzeit involviert werden – und einem dezidiert für die jeweiligen Vorhaben aufgebauten **Innovationsteam**, das i. d. R. auch neues Personal oder eine gänzlich eigenständige Organisation von außen benötigt. Während das eigentliche Innovationsteam dabei individuell für die Innovationsinitiative zusammengestellt ist und in diesem Sinne eigene Ziele und Regeln definiert, verbleiben die temporär involvierten Mitarbeiter der Performance Engine in ihren bestehenden Verantwortlichkeitsbereichen (vgl. Abb. 2.23). Sie werden nach klaren Regeln und zu betriebswirtschaftlich nachvollziehbaren Kosten in digitale Vorhaben involviert. Klare Erwartungen und Problemlösungsmechanismen sind für das Funktionieren der **Partnerschaft zwischen Shared Staff und Dedicated Team** zu implementieren.

Nach diesem Modell löst ein digital führendes Unternehmen das organisatorische Dilemma des Innovationsmanagements. Wenn ständiger Wandel eine Eigenschaft moderner Märkte ist, wird bei digitalen Leadern das herkömmliche Organisationsmodell nicht nur temporär, sondern langfristig zugunsten einer **dualen Organisation** mit folgenden beiden Organisationsteilen aufgegeben (vgl. Kotter 2014, S. 20 ff.):

- **Hierarchisch strukturierter Organisationsteil**

Dieser Teil des Unternehmens wird nach dem klassischen Muster einer wohlgeordneten Aufbauorganisation betrieben. Er ist verantwortlich für die Ausführung des bestehen-

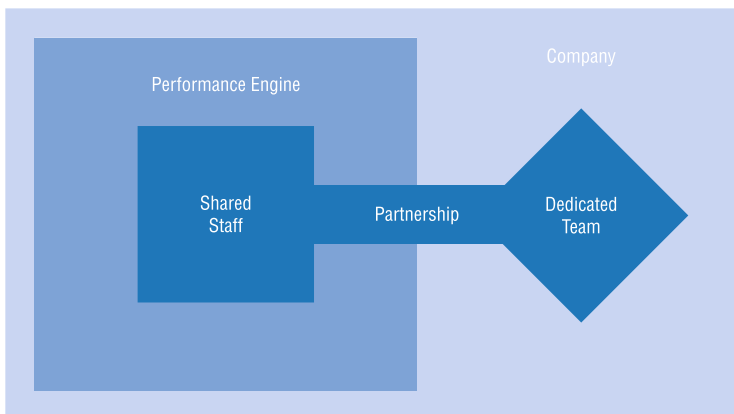


Abb. 2.23 Innovationsprojekte als vertrauensvolle Partnerschaft zwischen der Shared Staff der Performance Engine und einem dezidierten Innovationsteam. (In Anlehnung an Govindarajan und Trimble 2010, S. 28)

den operativen Geschäfts und auf Verlässlichkeit und Effizienz ausgelegt. Digitales Innovationshandeln findet nur eingeschränkt und nur in den Grenzen überschaubarer inkrementeller Veränderungen zur kontinuierlichen digitalen Optimierung des Status quo statt.

Metapher: Performance Engine

Beispiele:

- Ergänzung der Markenkommunikation um einen Social-Media-Kanal,
- Einführung eines unternehmensweiten Content-Management-Systems zur Pflege der Corporate Website,
- Implementierung eines CRM-Systems.

- **Netzwerkorientierter Organisationsteil**

Dieser Teil des Unternehmens agiert wesentlich schneller und ist reaktionsfähiger auf Veränderungen der Umwelt. In ihm organisieren sich innovative digitale Projekte mit radikalem oder/und disruptivem Charakter. Systemoffenheit, Fehlertoleranz und die Suche nach zukünftigen strategisch wertvollen Geschäftsmöglichkeiten bestimmen hier das Handeln.

Metapher: Innovation Engine

Beispiele:

- Aufbau einer digitalen Plattform zur Realisierung eines neuen Geschäftsmodells für eine neue Zielgruppe,
- Entwicklung eines „smarten“ und vernetzten Produktes mit tiefer Verankerung in digitalen Applikationen,
- Konzeption von „digitalen Versionen“ der bisher vertriebenen Produkte und Serviceangebote aus dem analogen Bereich,
- Aufbau von Ökosystemen mit strategischen Leistungspartnern aus dem direkten Wettbewerberumfeld.

Die **Verknüpfung beider Systemteile** findet wiederum nach Bedarf und dem bereits erwähnten **Prinzip der partnerschaftlichen Zusammenarbeit** statt. Diese Partnerschaft kann allerdings nur gelingen, wenn auch im herkömmlichen Organisationsteil grundlegendes Wissen zu digitalen Prinzipien und Technologien existiert und zudem die **Aufgabenteilung zwischen Performance Engine** und **Innovation Engine** klar kommuniziert wurde. Beide Systemteile müssen verstehen, dass eine partnerschaftliche Koexistenz notwendig ist, um langfristig zu einem digital führenden Unternehmen zu wachsen. So entstehen zum einen innovative Geschäftsideen aus dem spezifischen Marktwissen interner Experten und neue Felder fußen auf der Rekombination bestehender Geschäftslogiken. Zum anderen sind die Strukturen und Finanzmittel der operativen Einheit notwendig, um überhaupt Innovationsaktivitäten in erheblichem Maß anstoßen zu können. Es ist der kontinuierliche und partnerschaftliche Austausch zwischen beiden Organisationsteilen, der durch digitale Leader optimal gestaltet und regelmäßig aufrechterhalten werden will.

Schließlich muss aber nicht jedes aussichtsreiche Projekt innerhalb der Netzwerkorganisation aus einer internen Initiative heraus entstehen. Ganz im Gegenteil: Das für

Innovationen zuständige Netzwerk ist nach außen hin erheblich offener auszugestalten. Es integriert schneller externes Expertenwissen, schließt problemlos Kooperationen und beteiligt sich bei Interesse direkt an aussichtsreichen Gründungen (vgl. Tab. 2.1). Dabei sind jeweils verschiedene **Konstellationen der Partnerschaft** zwischen beiden Unternehmensteilen sowie der Netzwerkorganisation mit externen Dritten denkbar und notwendig. Ganz nach dem Beispiel der Aktivitäten bei *Axel Springer*:

- **Interne digitale Fortentwicklung der eigenen publizistischen Angebote**, bspw. durch konsequente crossmediale Verzahnung von *BILD* und *BILD Digital* (vgl. Axel Springer 2013, S. 16 ff.) sowie durch die Ergänzung neuer Servicekonzepte, wie bspw. der *BILD Photo-upload Community* (vgl. Axel Springer 2013, S. 27).
- **Aufbau neuer Dienste und Geschäftsfelder über das eigene Innovationslabor** *Axel Springer Ideas* wie die Shopping-Plattform *iconist* oder die Shopping-App *shopnow* (vgl. Axel Springer 2013, S. 60).
- **Partnerschaft mit Wagniskapitalgeber und Inkubator** *Project A Ventures* zur Beteiligung an einer größeren Anzahl aussichtsreicher Start-ups mit vollständig digitalen und nicht-journalistischen Geschäftsmodellen (vgl. Axel Springer 2013, S. 62).

Tab. 2.1 Beispielhafte digitale Initiativen nach Netzwerkprinzip etablierter Unternehmen in Deutschland, Stand: März 2016

Bezeichnung	Zugehörigkeit	Link
Axel Springer Plug & Play Accelerator	Axel Springer	http://www.axelspringerplugandplay.com
Coca-Cola Founders	Coca-Cola	http://coca-colafounders.com
Collins	Otto	http://www.ottogroup.com/de/die-otto-group/konzernfirmen/collins.php
Deutsche Bank Labs	Deutsche Bank	https://www.deutsche-bank.de/medien/de/content/5060_5196.htm
Digital Accelerator	Allianz	http://www.digital-accelerator.com
ERGO Direkt „externes Lab“	ERGO Direkt	https://blog.ergodirekt.de/2014/09/04/was-ist-das-externe-lab-von-ergo-direkt/
Grants 4 Apps	Bayer HealthCare	https://www.grants4apps.com
Hubraum	Deutsche Telekom	http://www.hubraum.com
Liquid Labs	Otto	http://www.liquidlabs.de/#home
Lufthansa Innovation Hub	Lufthansa	http://hub.lh.com
Microsoft Ventures	Microsoft	http://www.microsoftventures.com
ProSiebenSat.1 Accelerator	ProSiebenSat.1	http://www.p7s1accelerator.com
SAP Co-Innovation Lab	SAP	http://coil.sap.com
Techstars Metro Accelerator	Metro	http://www.techstarsmetro.com
Wayra	Telefónica	http://wayra.co
You Is Now	Scout24	http://accelerator.youisnow.com

- **Singulärer Zukauf digitaler Angebote**, wie der digitalen News-Plattform *Business Insider* (vgl. Axel Springer 2015c).

Typischerweise lassen sich i. S. der dualen Organisationsgestaltung folgende **Optionen zum Auf- und Ausbau der digitalen Netzwerkorganisation** finden. Im Umfeld der Schaffung einer Digital Business Leadership sollte der Fokus nach individuellem Bedarf auf folgenden Feldern liegen:

- **Innovationsmanager/Innovationsteam**

Eine einzelne Person oder eine ganze Gruppe von Menschen setzt sich innerhalb des Unternehmens dezidiert mit innovativen digitalen Vorhaben auseinander. Die verantwortlichen Personen sind i. d. R. vollständig der Generierung innovativer Ideen sowie der Koordination von Innovationsprojekten zugeordnet. Projekte werden entweder durch temporären Zukauf externer Ressourcen oder durch Nutzung eigener interner Kapazitäten des hierarchisch strukturierten Organisationsteils realisiert. Bei Erfolg findet i. d. R. eine Integration in die bestehende Unternehmens- und Produktstruktur statt. Neue Konzepte und Lösungen werden direkt und ohne Versatz integriert.

- **Internes Innovation Lab/Innovation Center**

Im netzwerkorientierten Unternehmensteil wird ein internes Innovation Lab etabliert. Hier soll nach aktuellen Kreativitäts- und Innovationsmethoden (bspw. Design Thinking, Lean Start-up) an neuen Geschäftsfeldern gearbeitet werden. Ein eigens dafür bestimmtes Personal mit eigener Budgetverantwortung steuert den gesamten Innovationsprozess. Mitarbeiter des hierarchisch strukturierten Organisationsteils werden regelmäßig in den Innovationsprozess eingebunden, in dem Workshops oder auch länger andauernde Formate zur Generierung von Customer Insights zur konkreten Ideenfindung oder zur Bewertung und Weiterentwicklung bereits generierter Lösungsvorschläge abgehalten werden. Externes Wissen wird durch temporär beschäftigte Experten oder durch einen regelmäßigen Austausch mit relevanten Start-ups in der Organisation nutzbar gemacht. Aussichtsreiche Vorhaben werden als Innovationsprojekte in der bestehenden Unternehmung entwickelt und bei Erfolg entweder in das bestehende Portfolio des Unternehmens überführt oder durch Ausgründung einer eigenen Unternehmensstruktur übergeben.

- **Acceleratoren**

Bei den Acceleratoren handelt es sich um eigenständige und strukturierte Programme, die i. d. R. über zu diesem Zwecke gegründete Tochterunternehmen betrieben und in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Mit festen zeitlichen und finanziellen Programmvorgaben werden Start-ups mit innovativen und zum Branchenfokus des Accelerators passenden Vorhaben in einer frühen Phase der Unternehmensentwicklung angelockt. Im Austausch für eine im Programm festgelegte Minderheitsbeteiligung von weniger als 10 % und in einer fixen Programmlaufzeit von wenigen Monaten soll die weitere Unternehmensentwicklung beschleunigt werden. Ein strukturierter Auswahl- und Betreuungsprozess sorgt für Qualität im Portfolio. Dafür abgestelltes Personal der

Netzwerkorganisation gestaltet den Accelerator, Mentoren steuern die Entwicklung der Portfoliounternehmen.

Jedes Innovationsvorhaben verbleibt in eigenständigen jungen Unternehmen, die wiederum eigenes Personal beschäftigen. Ein Austausch mit dem hierarchisch strukturierten Organisationsteil findet nur eingeschränkt und i. d. R. aufgrund im Vorfeld getroffener Vereinbarungen statt. Die Überlassung von geistigem Eigentum, unternehmenseigener Technologie oder ein eingeschränkter Zugriff auf den Kundenstamm der Muttergesellschaft soll zu einer schnelleren Unternehmensentwicklung der Start-ups führen. Aussichtsreiche Unternehmen des Accelerators werden als eigenständige Organisationen weiter betrieben oder bei Interesse auf Seiten des Gründerteams durch Übernahme integriert.

- **Inkubatoren**

Bei den Inkubatoren geht es um eigenständige Programme oder zu diesem Zwecke gegründete Tochterunternehmen, die Gründerteams mit aussichtsreichen Ideen oder bereits bestehende Start-ups im Fokus haben. In der Regel werden größere Investments in eine kleinere Zahl an Portfolio-Unternehmen getätigt, als dies bei Acceleratorer der Fall ist. Die Unternehmen werden entsprechend der eigenen Investmentstrategie ausgewählt. Die Start-ups verbleiben zunächst ohne zeitliche Begrenzung im Inkubator, der häufig auch tatsächlich räumlich existiert und den Gründerteams bspw. Arbeitsfläche sowie umfangreiche Managementunterstützung durch ein Team bereitstellt.

Alle Innovationsvorhaben verbleiben auch hier in eigenständigen Unternehmen, die ebenfalls wiederum eigenes Personal beschäftigen. Ein Austausch mit dem hierarchisch strukturierten Organisationsteil der Unternehmensmutter findet auf individuellen Bedarf hin und nach der Maßgabe der Ausnutzung von unternehmerischen Synergien zum schnelleren Wachstum des Start-ups statt. Aussichtsreiche Unternehmen des Inkubators werden als eigenständige Organisationen weiter betrieben oder durch Übernahme verbleibender Firmenanteile integriert.

- **Unstrukturierte Unternehmensbeteiligung**

Der netzwerkorientierte Unternehmensteil wird als Investment-Vehikel begriffen. Aussichtsreiche etablierte Unternehmen oder Start-ups werden nach einer eingehenden Prüfung entweder sofort vollständig oder durch erhebliche Beteiligung zum Teil eingegliedert. Alle Spielarten der Integration oder des eigenständigen Weiterbetreibens sind möglich. Austausch mit dem hierarchisch strukturierten Organisationsteil des Mutterunternehmens findet i. d. R. nicht oder nur auf Basis regulärer Leistungsbeziehungen statt.

Zwischen den genannten Formen existieren vielfältige Spielarten und Überschneidungen. **Leistungsfähige digitale Netzwerkorganisationen** machen individuellen Gebrauch von mehreren oder allen genannten Prinzipien und managen in diesen Aktivitäten proaktiv ihre digitalen Erfolgchancen und -risiken.

ACT BOX



Workshop: Digitale Innovationen agil und nutzerzentriert entwickeln

Vermitteln Sie mit diesem Workshop Grundfertigkeiten in der agilen und nutzerzentrierten Entwicklung radikaler (disruptiver) digitaler Innovationen.

Umfang:

Circa 2 Tage

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus Innovations-Experten der Netzwerkorganisation sowie ergänzend innovationsfreudigen Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche des operativen Unternehmensteils.

Vorgehen:

- Leiten Sie in das Thema „digitales Innovationsmanagement“ an Hand der Informationen des vorangegangenen Kapitels ein.
- Untergliedern Sie die Teilnehmer des Workshops in Gruppen mit jeweils mindestens 3 und maximal 5 Personen.
- Erläutern Sie den Teams eine aktuelle radikale (disruptive) Geschäftsidee möglichst strukturiert an Hand des Business Model Canvas (siehe Abschn. 2.2.)
- Reichen Sie jedem Team ein Scrum Starter Kit und erarbeiten Sie gemeinsam die dort beschriebenen Schritte sukzessive, indem Sie jeweils Bezug zur vorgestellten Idee nehmen.
- Fassen Sie die Ergebnisse der einzelnen Teams nach Durchlaufen der Schritte des Scrum Starter Kits zusammen und leiten Sie in den Bauen-Messen-Lernen-Zyklus nach Lean Start-up über, um Scrum-Produktinkremente iterativ und marktnah zu überprüfen.
- Nutzen Sie ergänzend das Brettspiel „Playing Lean“, um einen spielerischen Einblick in das Lean-Start-up-Prinzip zu erhalten.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und zwei Tage Zeit bei allen Teilnehmern
- Ein Scrum Starter Kit und ein Brettspiel „Playing Lean“ für jedes Team
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Lehr- und Lernmaterial Scrum Starter Kit
<http://toolkit.builders>

Brettspiel „Playing Lean“
<http://www.playinglean.com>

Fachbuch „Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“
<http://www.amazon.de/Scrum-Doing-Twice-Work-Half/dp/038534645X>

Fachbuch „Lean Start-up: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen“
<http://www.amazon.de/Lean-Start-up-risikolos-erfolgreich-Unternehmen/dp/3868813330>

2.3.2 Verankerung der Netzwerkorganisation im Top-Management

Unter der Maßgabe eines **dualen Betriebssystems der digital führenden Organisation** stellt sich die Frage, welche Person den netzwerkorientierten und für Innovationen zuständigen Teil in seiner Entstehung begleitet und langfristig anleitet. Klassischerweise verankert man die zentrale Führungs- und Strategieentscheidungsgewalt des Unternehmens an der Spitze der Organisationspyramide, das heißt auf dem C-Level. Demzufolge wäre der CEO als ultimativ für den Erfolg des Unternehmens verantwortliche Stelle auch als Antreiber des digitalen Wandels und als kontinuierlicher Innovator i. S. der Digital Business Leadership zu sehen. Es müsste damit auch ihm obliegen, beide Unternehmensbereiche mit mindestens gleicher Bedeutung zu versehen.

Die Erfahrung zeigt aber eine andere Realität: Die Position des CEO stellt allzu oft auf die „Execution“ i. S. ausführender Gewalt im hierarchisch geprägten operativen Teil ab. Zumindest ist nur so zu erklären, dass gerade die deutschen Unternehmen auf der ersten Hälfte des digitalen Schachbrettes (vgl. Kap. 1), also auf der Ebene digitaler Innovationen in den B2C-Märkten, nur sehr eingeschränkt erfolgreich waren. Die Notwendigkeiten des Tagesgeschäfts überlagern i. d. R. auch an der Unternehmensspitze andere Aktivitäten so stark, dass an ein **kontinuierliches und gleichmäßig geteiltes Management** von zwei sich in ihren Grundstrukturen stark unterscheidenden Systemteilen nicht zu denken ist.

Andererseits benötigt der **Aufbau einer digitalen Innovation Engine** besondere Aufmerksamkeit. Eine leistungsfähige Netzwerkorganisation entsteht nicht über Nacht auf dem Reißbrett. Sie muss sich entwickeln können. Das Netzwerk formt sich vielmehr in aufeinander folgenden Schritten, durch organisches Wachstum und über einen längeren Zeitraum (vgl. Kotter 2014, S. 37 ff.). Dort, wo zunächst mit einem kleinen Innovationsteam erste Erfolge gefeiert wurden, entsteht mittelfristig vielleicht ein größeres und strukturiert verwaltetes Portfolio. Dieses kann sich aus intern generierten digitalen Innovationen speisen sowie durch Beteiligungen an externen Start-ups angereichert werden. Dafür wird zum Start ein **geschützter Raum** benötigt, der nur durch das Top-Management bereitgestellt werden kann. Auch langfristig wäre ohne eine reguläre Unterstützung von der Leistungsebene alle initiale Anstrengung vergeblich.



MEMORY BOX

Eine digitale Innovation Engine benötigt reguläre und regelmäßige Unterstützung auf Top-Management-Ebene sowie einen geschützten Raum zur ihrer Entwicklung. Diesen Management-Support leistet der **Chief Entrepreneur**.

Ist im Unternehmen, das eine Digital Business Leadership anstrebt, unter realistischer Betrachtung des derzeitigen Rollenverständnisses eine Führung der dualen Organisation auf mehrere Personen zu verteilen, muss eine passende Organisationsform der Teilung gefunden werden. Osterwalder (2015) schlägt hierfür eine neue Position im Unternehmen vor, den **Chief Entrepreneur**:

We believe that CEOs need a partner for innovation inside their companies, someone who will create and defend processes, incentives, and metrics that encourage radical ideas and find new areas for growth. It's an executive who can help large companies reinvent themselves while they're still successful. And this new role needs to sit in the C-suite. You could call this person the Chief Entrepreneur (CE) – someone who can lead the future of the company while the CEO takes cares of running the existing business.

In diesem Modell leitet der CEO den operativen (hierarchisch strukturierten) Teil des Unternehmens mit Fokus auf das heutige Geschäft an, während der CE auf einer gleichberechtigt agierenden Ebene für die Netzwerkorganisation verantwortlich zeichnet und damit die Aufgabe hat, die für die Zukunft relevanten Innovationen zu generieren. Dafür sind geeignete CEs mit einem besonderen Mindset ausgestattet: Sie agieren höchst strategisch i. S. der digitalen Vision, fühlen sich in Umfeldern hoher Unsicherheit zu Hause und begegnen diesen Herausforderungen mit einem teamorientierten und agilen Stil. Der Chief Entrepreneur arbeitet nicht unterhalb des CEOs bzw. neben anderen Rollen auf dem C-Level (bspw. CTO, CIO, CFO). Er agiert vielmehr als **eigenständiger Leader neben dem CEO** (vgl. Osterwalder 2015). Die erfolgreiche **duale Digital-Organisation** erhält damit eine geteilte Digital Business Leadership auf höchster unternehmerischer Managementebene.



THINK BOX

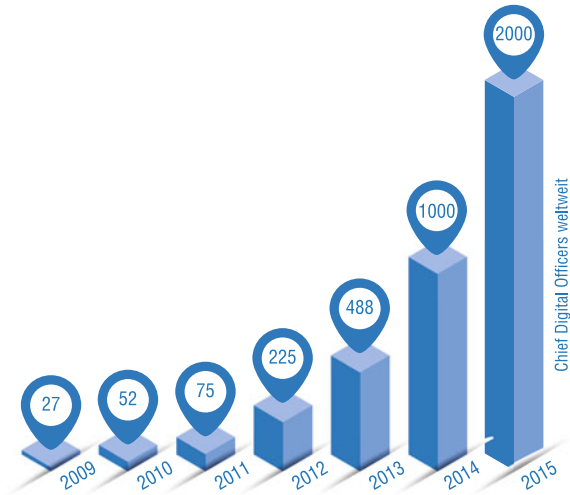
Fragen:

- Wer trägt in meinem Unternehmen die Verantwortung für die digitale Transformation?
- Gibt es eine solche Person oder ein entsprechend definiertes Team?
- Haben wir schon die wichtige Unterscheidung von Performance Engine und Innovation Engine für uns erkannt?
- Wie wurde diese Erkenntnis von uns ggf. schon umgesetzt?
- Können wir in meinem Unternehmen ein gleichberechtigtes Management einer dualen Organisation auf Führungsebene umsetzen?
- Oder ist eher eine geteilte Digital Business Leadership zwischen CEO und CE realistisch?
- Was kann ich konkret dazu beitragen, die Position eines Chief Digital Officers (CDO) als Vorstufe einer dualen digitalen Leadership zu etablieren?

Vielleicht liegt die Lösung einer dualen Organisation mit gleichberechtigtem CEO und CE noch in weiter Ferne. Sie wäre dann als Zielbild des anstehenden Entwicklungsprozesses der digitalen Transformation hin zur Digital Business Leadership zu verstehen. Aufgrund der hohen Komplexität, der sich Unternehmen durch die Digitalisierung ausgesetzt sehen, hat sich zwischenzeitlich eine andere Rolle herausgebildet – die des **Chief Digital Officers** (kurz: CDO). Der CDO ist der oberste Digitalisierungsbeauftragte eines Unternehmens und verantwortlich für die Leitlinien des digitalen Wandels (vgl. Schmidt 2015). Durch seine Funktion werden neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt, innovative Technologien eingeführt und vernetztes Arbeiten im Unternehmen gefördert. Dabei fungiert der CDO als Schnittstelle zwischen CIO (Chief Information Officer) sowie CMO (Chief Marketing Officer) und ist direkt dem CEO unterstellt. Er soll sowohl ein „Disruptor“ sein, der unternehmerisch und strategisch i. S. der Netzwerkorganisation agiert, in neue Branchen vordringt und bestehende Marktstandards auf den Kopf stellt, als auch der erste Ansprechpartner für die operative Digitalisierung bestehender Geschäftsfelder und der Vermittlung digitaler Kompetenzen im gesamten hierarchisch geprägten Unternehmensteil. Diese Rolle erfordert erhebliches diplomatisches Geschick und kann einen möglichen Startpunkt in Richtung einer dualen Organisationsgestaltung darstellen.

Dass das Modell des CDO zumindest im Kontext großer Unternehmensstrukturen als eine für die digitale Transformation geeignete Strategie gesehen wird, zeigen aktuelle Zahlen des *CDO Clubs*, des 2011 in *New York* gegründeten ersten Berufsverbands der Chief Digital Officers (vgl. Abb. 2.24). Demnach ist die Anzahl der weltweit tätigen CDOs seit 2009 exponentiell angestiegen, wenn auch in absoluten Zahlen auf verhältnismäßig nied-

Abb. 2.24 Anzahl der Chief Digital Officers weltweit. (In Anlehnung an CDO Club, zitiert nach Lubkowitz 2015)



rigem Gesamtniveau. Folgt man zudem den Aussagen einer in diesem Zusammenhang genannten Studie der Personalberatungsfirma *Heidrick & Struggles*, so scheint Deutschland auch hier im Strukturwandel nicht an vorderster Stelle: Lediglich fünf %, also vier der 80 deutschen Unternehmen, die im DAX 30 und MDAX 50 gelistet sind, sollen demnach bislang einen entsprechenden Posten in ihren Reihen geschaffen haben (vgl. Lubkowitz 2015).

Beispiele für deutsche Unternehmen, die aktuell die **Position eines CDOs** implementiert haben, sind: *TUI Deutschland*, *Bayer AG*, *ProSiebenSat.1-Gruppe*, *L'Oréal Deutschland* und die *Deutsche Bank*.

Aus Sicht der Digital Business Leadership bleibt die Rolle des CDO ein zweiseitiges Schwert. Einerseits erscheint sie als eine zumindest temporäre Option, um den Wandel hin zu einer digitalen Organisation auf möglichst direktem Weg aus geeigneter Position anzuleiten und entlang einer zeitkritischen Zielmarke überhaupt erfolgreich realisieren zu können. Andererseits sollte in Hinblick auf zukünftige Entwicklungen gefragt werden: Wird der CDO ein reguläres Mitglied des C-Levels oder bleibt die Rolle ein zeitweiliges Phänomen, das spätestens bei Unternehmen mit nur überschaubaren digitalen Ambitionen nach erfolgtem Innovationsschritt wieder verschwinden wird, weil nach „erfolgter Transformation“ der CEO für das neue „Ganze“ verantwortlich zeichnet? Wobei fraglich ist, ob die jetzt anstehenden Transformationsprozesse je zu Ende sein werden!

Unternehmen mit erheblicher digitaler Ambition lässt sich deshalb nur Gegenteiliges raten: Im Sinne der dualen Organisationsgestaltung muss bei digitalen Leadern früher oder später neben dem CEO ein **Chief Entrepreneur in gleichberechtigter Stellung** installiert werden. Der CDO kann bei entsprechender Eignung dann ggf. in diese Richtung migrieren.

2.3.3 Die gesamte Organisation digital ausrichten

Es versteht sich von selbst, dass **Mitarbeiter des netzwerkorientierten Teils** des Unternehmens neben strategischer Expertise von Beginn an über erhebliches digitales Wissen verfügen müssen. Denn schließlich sollen sie radikale und disruptive digitale Innovationsprojekte erfolgreich bewerkstelligen können. An vorderster Front der digitalen Zukunft müssen ausgewiesene Experten tätig sein, um gegenüber konkurrierenden Institutionen bestehen zu können. Sie müssen nicht nur über einen eigenen Erfahrungsschatz verfügen, sondern in der Digital- und Start-up-Szene auch bestens vernetzt sein, um an Neuem partizipieren zu können.

Digitales Know-how allein auf das innovationserprobte Personal der Netzwerkorganisation zu beschränken, ist jedoch keine Strategie. Auch wenn Mitarbeiter in der hierarchisch geprägten Linie primär ihre operativen Herausforderungen zu adressieren haben, ist i. S. der digitalen Transformation und besonders bei der Realisierung einer langfristigen Digital Business Leadership auch dort erhebliche digitale Kompetenz aufzubauen. Zum einen müssen auch die bestehenden Angebote inkrementell um digitale Aspekte ergänzt werden. Zum anderen wird früher oder später eine vielversprechende digitale Innovation mit gewissem Reifegrad aus der Innovation Engine in die Performance Engine überführt werden. Oder es sind zumindest intensive Kooperationen und Leistungsaustauschprozesse zwischen beiden aufzubauen. Dies kann nur gelingen, wenn eine **gemeinsame digitale Kompetenzbasis** existiert und auch zukunftsfähige Organisationskonzepte Anwendung finden.

Diese Wissensvermittlung von digitalem Know-how kann über reguläre **Weiterbildungsprogramme** erfolgen, indem bspw. „digital“ erfahrene externe Trainer zu spezifischen Themen der Digitalisierung referieren oder aus der Vielzahl vorrätiger Seminarangebote professioneller Dienstleister gewählt werden. So wird zumindest theoretisches digitales Know-how sukzessive im Unternehmen verankert. Dieses gilt es dann im eigenen Wirkungskontext auch praktisch anzuwenden. Neben herkömmlichen Bildungsformaten sind hier auch originelle Ansätze möglich, wie das Beispiel *Bosch* zeigt (vgl. Müller 2014): Digital erfahrene und meist jüngere Mitarbeiter versorgen dort nach dem Prinzip eines **Reverse Mentorings** erfahrene Führungskräfte mit digitalen Basiskompetenzen – 2013 fanden so Mentorings für 150 Manager statt. Eine weitere interessante Option stellen sogenannte **Meetups** dar. Hier organisieren sich interessierte Menschen über eine digitale Plattform selbst, um sich dann regelmäßig zu spezifischen Themen in realen Treffen auszutauschen. Eine große Bandbreite digital zentrierter Angebote findet sich so für nahezu jede Region. Die jeweiligen **Meetup-Communitys** sind i. d. R. nach außen offen gestaltet und ermöglichen dadurch eine schnelle und direkte Vernetzung mit relevanten Experten. Durch digitale Abbildung aller Angebote auf www.meetup.com kann schnell nach aktuellen Terminen, interessanten Persönlichkeiten und den jeweils gewünschten Unterstützungs- und Vernetzungsbedingungen gesucht werden.

Sind die Wissensquellen einmal angezapft, stellt sich die Frage nach den thematischen Schwerpunkten. **Digitale Kompetenzen** werden allzu oft auf rein technisches Wissen

begrenzt. **Digitale Leader** beziehen sich jedoch nicht allein auf den Wissensaufbau in technologischen Aspekten, sondern befassen sich mit dem gesamten Wirkungsbereich der Digitalisierung. Nach einer Studie von Forrester (vgl. Forrester Research 2015, zitiert nach Püttner 2015) sind dann mindestens fünf Arbeits- und Themengebiete zu besetzen, die vom Digital Leader bzw. von den Digital Teams (Innovationsteams) abzudecken sind (vgl. Abb. 2.25):

- **Product Ownership**

Die Rolle des Product Owners ist verbunden mit der Innovations- und Produktentwicklungsmethode „Scrum“. Scrum ist ein populäres agiles Vorgehensmodell. Product Owner sind dort verantwortlich für die (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Diensten. Sie leiten die internen Ressourcen hinsichtlich der iterativen Weiterentwicklung der digitalen Lösungen an, für die sie verantwortlich zeichnen, integrieren in ihre Konzepte Feedbacks aus dem Markt und sind ultimativ für den Erfolg des digitalen Produkts oder Services verantwortlich.

- **Customer-centric Design**

Eine nutzerzentrierte Denkhaltung ist bei allen Entwicklungsprozessen einzunehmen, seien es inkrementelle Fortentwicklungen oder radikale Erneuerungen. Das bedeutet, dass die unternehmensinterne Sicht auf die (Weiter-)Entwicklung von digitalen Angeboten zu ergänzen ist. Relevante Kundenbedürfnisse iterativ und kontinuierlich zu ermitteln sowie in hervorragend nutzbare Lösungen zu überführen, ist eine Kernaufgabe digital zentrierter Teams.

- **Communication**

Erfolge auf dem Weg der digitalen Transformation und im Umfeld einer digitalen Leadership sind intern und extern zu kommunizieren. Digitaler Wandel bedeutet, innerhalb

Competency	What	New role	New process	Cultural change
Product ownership	Connect digital development to business strategy	✗	✗	✗
Customer-centric design	Champion customer relevance, usability and experience	■	✗	✗
Communication	Gain sponsorship and traction internally and attract the best candidates externally	■	■	✗
Digital governance	Enable adaptive strategic planning and identify quick-wins and opportunities	■	✗	■
Data science	Transform analytics into actionable insight	✗	✗	✗

Each of the five new digital competencies demands a different mixture of dedicated new roles, processes and cultural transformation.

Abb. 2.25 Digital Leader bzw. Digital Teams müssen fünf zentrale Kompetenzfelder besetzen. (In Anlehnung an Forrester Research 2015, zitiert nach Püttner 2015)

der Organisation erhebliche Veränderungsprozesse zu steuern. Neben einigen weiteren Aspekten, die wir im Kap. 3 ausführlich behandeln werden, sind Transparenz im Wandlungsprozess und das Publizieren digitaler Erfolge wesentliche Erfolgsfaktoren. Auch digitale Talente können von außen nur angeworben werden, wenn die Digitalisierung eine erhebliche Präsenz erhält.

- **Digital Governance**

Die Bedeutung der strategischen Steuerung von Digitalisierungsvorhaben wurde im vorangegangenen Abschnitt sowie im Abschn. 2.1 bereits ausführlich diskutiert. Ohne eine strategisch orientierte Steuerung und erhebliche Top-Management-Unterstützung ist eine digitale Führungsposition für das Unternehmen nicht zu realisieren. Dieses Leadership-Know-how gilt es genauso zu erwerben wie Kompetenzen in allen anderen vorgenannten Aspekten.

- **Data Science**

In digitalen Organisationen werden relevante Daten – idealerweise – regelmäßig an allen Customer Touchpoints strukturiert erfasst. Sie werden darüber hinaus in übergreifende Sichten mit dem Ziel integriert, dass Data Scientists daraus Rückschlüsse auf die Weiterentwicklung von digitalen Angeboten ziehen können. Die so gewonnenen Einblicke werden spätestens in der nächsten Iterationsstufe durch Product Owner in eine neue Produkt-/Dienstleistungsversion integriert (vgl. weiterführend Kreutzer 2016a).

Können diese Bereiche nicht durch internes Personal besetzt werden, müssen geeignete neue Mitarbeiter gefunden werden, die von außen den digitalen Kompetenzerwerb fördern. Auch wenn das Anwerben digitaler Experten eine besondere Herausforderung darzustellen scheint, ist eines unverzichtbar: Die Digital Leader müssen ihre Organisation so aufstellen, dass eben solche Experten zur Mitwirkung bereit sind. Weiterhin kann es in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, bestimmte thematische Aspekte in mehreren organisatorischen Rollen und insbesondere über die bestehenden Funktionsbereiche hinweg zu implementieren. Digital reife Unternehmen lassen sich schließlich an **integrierten Teams** und digital fokussierten Mitarbeiterrollen erkennen.

Über neue digitale Aufgabengebiete hinaus werden weiterhin auch **Anforderungen an die digitale Organisation** als solche gestellt. Diese ranken sich um die Themenfelder Teamorientierung, Agilität und Nutzerzentrierung:

- Erfolgreiche digitale Unternehmen benötigen eine konsequente **Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden Teams**. Die neuen Vernetzungsmöglichkeiten der Digitalisierung verändern nicht nur das Lösungsangebot jedes Unternehmens. Sie beeinflussen auch die Arbeitsteilung zwischen den regulären Unternehmensfunktionen. Dabei wird insbesondere die projektbezogene Zusammenarbeit über frühere organisatorische Abteilungsgrenzen hinweg zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Die operativen Experten der jeweiligen Bereiche müssen die Möglichkeit haben, ihr Wissen zu jedem Zeitpunkt in den digitalen Entwicklungsprozess einzubringen. Sei es zum Zwecke der inkrementellen Verbesserung bestehender Angebote oder in der (temporären) Zusammenarbeit mit

Akteuren der Netzwerkorganisation bei der Ausgestaltung bahnbrechender Innovationen.

- Digitalisierte Unternehmen nutzen weiterhin intensiv **digital zentrierte Vorgehensmodelle**, bspw. agile Methoden wie Scrum, Kanban oder Lean Start-up. Die Vorteile solcher transparenten, iterativen Arbeitsprozesse liegen in einer verkürzten Time-to-Market und effizienteren Organisationsprozessen. Agile Entwicklungs-Frameworks begegnen den Gegebenheiten der digitalen Welt mit einem empirischen Ansatz: Entwicklungsteams werden befähigt, flexibel und schnell auf neue Erfordernisse des Kunden einzugehen. Dabei entstehen in regelmäßigen Abständen neue Inkremente lauffähiger und potenziell marktreifer Teilsysteme. Probleme werden so frühzeitig erkannt, und Änderungen können flexibel in das Produkt integriert werden. Hohe Transparenz und direkter Einfluss auf die Entwicklungsarbeit sind weitere Vorteile, die sowohl im eher operativ fokussierten Unternehmensteil als auch in der Netzwerkorganisation ausgespielt werden können.
- Mit aktuellen digitalen Werkzeugen können Unternehmen ihre Kunden mit gezielten Informationen entlang der gesamten Customer Journey, also der Berührungspunkte des Konsumenten mit dem Angebot, begleiten. Erfolgreiche digitale Produkte, Services und Geschäftsmodelle richten die eigenen Angebote deshalb an den Anforderungen der Nutzer i. S. einer starken **Nutzerzentrierung** aus und überprüfen diese kontinuierlich. Qualität und Abfolge der Touchpoints sind ganzheitlich so zu gestalten, dass für den Kunden eine integrierte, ansprechende und nützliche Erfahrung entsteht (vgl. weiterführend Abschn. 2.6).



MEMORY BOX

Teamorientierung, Agilität und Nutzerzentrierung sind wesentliche Erfolgsfaktoren zum Aufbau einer digital erfolgreichen Organisation.

Agile (digitale) Organisationen erfordern nicht nur tiefgreifende Veränderungen in der Arbeits- und Rollenverteilung innerhalb des hierarchisch geprägten Unternehmens. Agile Teams zeichnen sich auch durch **Interdisziplinarität** und **Eigenverantwortung** aus. Wissen muss zwischen beiden Systemteilen geteilt und es muss gemeinsam an Produkten gearbeitet werden. Ziele werden gemeinsam definiert und verfolgt. Jedes Mitglied wird als relevanter Teil einer Einheit verstanden und erhält direkte Verantwortung für das Ergebnis seines Handelns. Voraussetzung dafür ist auch ein **Wandel der Unternehmenskultur** – des konkreten Verhaltens der Mitarbeiter in der Organisation und der darunter liegenden geteilten Werte, Normen und Einstellungen. Oder, wie es *Ever-*

note-CEO *Phil Libin* im Jahr 2013 gegenüber dem Online-Magazin *FastCompany* auf den Punkt brachte (vgl. Baer 2013):

The product is the product, the culture is the next hundred products.



THINK BOX

Fragen:

- Welchen Wert misst mein Unternehmen der Unternehmenskultur im Hinblick auf unsere Innovationskraft bei?
- Welches Menschenbild herrscht in meinem Unternehmen vor?
- Und wie wird in meinem Unternehmen mit neuen Strömungen umgegangen?
- Welche Elemente sind in unsere Unternehmenskultur zu integrieren, um den nächsten Innovationsschub zu erzielen?
- Was würde uns dabei helfen?
- Welche Schritte sind dazu notwendig?
- Womit könnte ich heute in diese Richtung starten?
- Was hindert mich daran?
- Wie könnte ich mögliche Hindernisse beseitigen, um heute noch zu starten?

Diese oben skizzierte Sichtweise teilen auch andere digitale Leader. So ist bspw. von *Google* (vgl. Schmidt und Rosenberg 2014, S. 26 ff.) oder *Zappos* (vgl. Hsieh 2010, S. 170 ff.), aber auch von einigen deutschen digitalen Unternehmen bekannt, dass ein besonderes Augenmerk der Entwicklung einer individuellen und in der Organisation gefestigten Unternehmenskultur gilt. **Kultur** wird in diesen Beispielen **als zentraler Erfolgsfaktor** wahrgenommen, nicht nur, aber auch um Talente zu gewinnen und im Unternehmen zu binden (vgl. Schmidt und Rosenberg 2014, S. 29):

Smart creatives [...] place culture at the top of the list. To be effective, they need to care about the place they work. This is why [...] culture is the most important thing to consider.

Weil digital führende Unternehmen eben diese Kulturkomponente benötigen, um für **Smart Creatives** attraktiv zu sein, werden in der gleichberechtigten Auseinandersetzung mit kulturellen Aspekten des Unternehmens auch ständig neue Sichtweisen, Werte und Normen zu Tage gefördert. Diese gilt es, kontinuierlich intern zu hinterfragen und bei Übereinstimmung mit dem „Großen und Ganzen“ des Unternehmens in das konkrete Handeln zu integrieren und schließlich nach innen und außen zu kommunizieren. Ein schönes Beispiel hierfür liefert *Zappos* (vgl. Abb. 2.26).

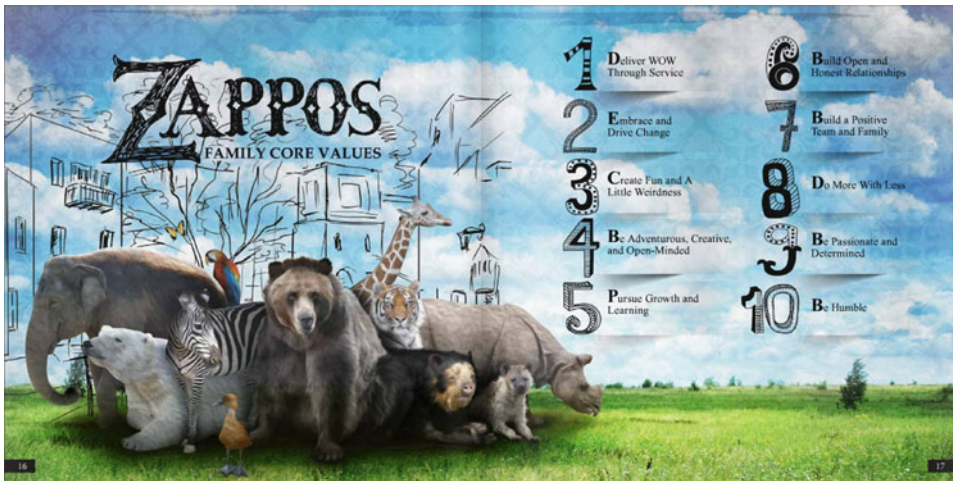


Abb. 2.26 Einblicke in das *Zappos*-Kulturbuch 2014 als Eckpfeiler der internen und externen Kommunikation der Unternehmenskultur. (Zappos Insights 2015)

Ständiger Wandel ist ein zentraler Rahmenfaktor, und Innovationen zur Anpassung an neue Umfeldbedingungen sind keine zeitlich begrenzte Aktivität mehr, sondern müssen kontinuierlich erfolgen. Vor diesem Hintergrund stellt die **Unternehmenskultur den Fixpunkt und Anker des Agierens der gesamten Organisation** dar. Dieses Fundament gilt es für digitale Leader zu festigen, um auf Grundlage tatsächlich geteilter und auch gelebter Werte, Normen und Einstellungen einen besonderen digitalen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

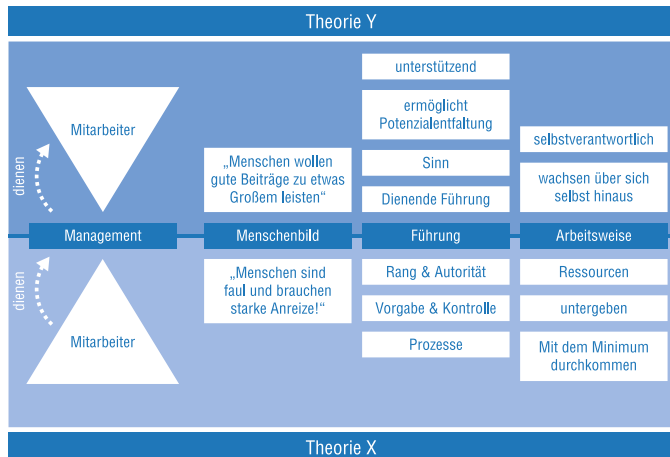
Die Palette der konkreten **Ausgestaltung der Unternehmenskultur** könnte dabei kaum breiter sein (vgl. Tab. 2.2). Wenn sie als strategisches Asset wertgeschätzt wird, sind aus nachvollziehbaren Gründen höchst individuelle Lösungen zu erzeugen. Allerdings teilen sich digitale Leader i. d. R. ein grundsätzliches Verständnis darüber, welches Menschenbild zugrunde liegt. Vereinfacht gesprochen bauen sie verstärkt Organisationen auf, die einem Menschenbild der **Theorie Y** nach *McGregor* folgen – einem Modell, das zwar stark abstrahiert, aber eine gut verständliche Gegenüberstellung zulässt (vgl. Abb. 2.27).

Digital führende Unternehmen, die primär den Grundsätzen der **Theorie Y** und nicht der **Theorie X** folgend agieren, setzen grundsätzlich voraus, dass Menschen eine starke intrinsische Motivation besitzen und wertvolle Beiträge zur Erreichung der (richtigen) digitalen Vision leisten möchten. Eigenverantwortung, Sinnhaftigkeit und Selbstbestimmtheit sind die Kriterien, an denen es sich auszurichten gilt. Prinzipien, die Grundlage verschiedener agiler Praktiken sind und nicht zuletzt auch besser zum Weltbild junger **Digital Natives** passen.

Tab. 2.2 Übersicht zu den Werten der Unternehmen *Google*, *Zappos* und *Zalando*, Stand: März 2016. (Google 2016; Zappos 2014; Zalando o. J.)

Google	Zappos	Zalando
Der Nutzer steht an erster Stelle, alles Weitere folgt von selbst	Deliver WOW Through Service	Always put yourself in our customers' shoes
Es ist am besten, eine Sache so richtig gut zu machen	Embrace and Drive Change	Think big and act fast
Schnell ist besser als langsam	Create Fun and a Little Weirdness	Find a solution
Demokratie im Internet funktioniert	Be Adventurous, Creative, and Open-Minded	Play for the team
Man sitzt nicht immer am Schreibtisch, wenn man eine Antwort benötigt	Pursue Growth and Learning	Treat every day as your first day
Geld verdienen, ohne jemandem damit zu schaden	Build Open and Honest Relationships with Communication	Fly high and dive deep
Irgendwo gibt es immer noch mehr Informationen	Build a Positive Team and Family Spirit	What you cannot measure does not exist
Informationen werden über alle Grenzen hinweg benötigt	Do More with Less	Be creative – it's the key to our success
Seriös sein, ohne einen Anzug zu tragen	Be Passionate and Determined	Put purpose first, ego second
Gut ist nicht gut genug	Be Humble	Wear sneakers, not ties

Abb. 2.27 Übersicht zu Theorie X und Theorie Y nach *Douglas McGregor*. (In Anlehnung an Brandes et al. 2014, S. 22)



2.3.4 Neue Organisationskonzepte für eine neue, digital zentrierte Welt

Digitale Leader geben sich mit den vorgenannten Entwicklungen nicht zufrieden. Sie hinterfragen aktiv, ob die heutigen Modelle der Zusammenarbeit – sei es ein klassisch hierarchisch strukturiertes System oder ein duales Betriebssystem – nicht auch grundsätzlich radikal zu transformieren sind. Nicht inkrementelle Optimierung des Status quo ist dann das Ziel, sondern ein radikaler Wandel bezüglich der Art und Weise, wie Organisationen funktionieren sollten.

Grundlage dieser Überlegung ist bspw. ein **Modell der integralen evolutionären Organisation**, das u. a. durch *Frederic Laloux* in „Reinventing organizations“ beschrieben wird (vgl. Laloux 2015, S. 12). Seiner Ansicht nach geht die **Entfaltung von Organisationsparadigmen** mit der Entwicklung des menschlichen Bewusstseins einher:

Im Laufe der Geschichte hat die Menschheit mehrere Male die Art und Weise, wie Menschen zusammenkommen, um gemeinsam zu arbeiten, neu erfunden – und dabei jedes Mal ein weitaus überlegenes Organisationsmodell geschaffen.

Der Mensch und damit auch die durch ihn geschaffenen Organisationsformen entwickeln sich seiner Ansicht nach nicht kontinuierlich, sondern in Stufen (vgl. Abb. 2.28). Diskrete, modellhafte **Schritte** können als **Erkenntnis- und Bewusstseinszuwachs** verstanden werden. Jedes nachfolgende Paradigma umfasst die Erkenntnisse der vorhergehenden Ebene. Der Mensch auf einer höheren Entwicklungsstufe ist in der Lage, nach Maßgabe bestimmter Umwelteinflüsse auch temporär (oder vollkommen) aus einem der davor existenten Paradigmen zu handeln (vgl. Laloux 2015, S. 35).

Die heute weithin vorherrschende Form der modernen **leistungsorientierten Organisation** sieht Laloux (2015, S. 43 ff.) nun durch ein neues organisatorisches Paradigma hinterfragt. In dieser Stufe (auch bekannt als Teal Organization) manifestiert sich seiner Ansicht nach eine folgenreiche Sichtweise. Organisationen werden nicht mehr als Maschinen mit möglichst hohem Wirkungsgrad verstanden, wie es im modernen, leistungsorientierten Paradigma der Fall ist, oder als Familie, die es zu entwickeln gilt (post-moderne Sicht). Sie werden jetzt als lebendiger Organismus oder Ökosystem mit eigener

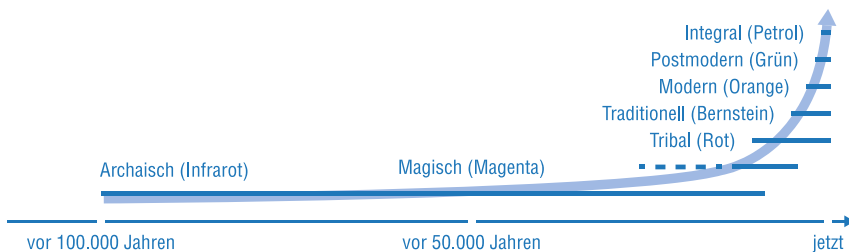


Abb. 2.28 Stufen des Bewusstseins der Menschen und ihrer Organisationsformen im Zeitverlauf. (In Anlehnung an Laloux 2015, S. 35)

Daseinsberechtigung verstanden. Hier soll keiner mehr der „Boss“ sein, da Hierarchie nicht kraftvoll genug ist, um der Komplexität zu begegnen. Im Zentrum stehen Selbstmanagement, Ganzheitlichkeit und eine evolutionäre Sinngebung. Diese Gedankengänge passen nur zu gut zum Bild des digitalen Darwinismus, des kontinuierlichen digitalen Wandels, ständiger Innovationsbereitschaft und einer vollständig vernetzten Welt.

In dieser **integralen evolutionären Organisationsform** lassen sich nach Laloux (2015, S. 54 ff.) drei wesentliche Durchbrüche gegenüber den sonst vorherrschenden Modellen erkennen:

- Das **Prinzip der Selbstführung**: Evolutionäre Organisationen funktionieren vollkommen ohne Hierarchie und machen sich natürliche Funktionsweisen komplexer adaptiver Systeme zunutze.
- Die Suche nach **Ganzheit**: Menschen in evolutionären Systemen sind aufgerufen, aus sich selbst heraus und mit ihrem vollständigen Selbst zu agieren. Soziale Masken sollen durch spezifische Praktiken reduziert, der Mensch vielmehr in seiner Ganzheit gesehen werden.
- Auf den **evolutionären Sinn** hören: Zukünftige Entwicklungen und Ziele werden nicht vorgegeben, sondern entstehen aus dem Selbstzweck der Organisation. Diesen evolutionären Sinn jeder Organisation gilt es sukzessive zu erspüren, zu verfolgen und integral zu entwickeln.

Digitale Vorreiter sind bereit, auch diese weitreichenden Vorschläge zum Handeln in der Organisation sowie als Prinzipien für die Organisation selbst wertzuschätzen und bestehende Praktiken zu hinterfragen. Sie orientieren sich dabei an den Erfahrungswerten anderer Vorreiter. Eine Hilfestellung hierzu bietet die Übersicht der **Möglichkeiten einer konkreten Ausgestaltung einer integralen evolutionären Organisationsform** in Abb. 2.29. Je nach Branche und Unternehmensgröße lassen sich verschiedene Möglichkeiten der integralen evolutionären Organisation realisieren. Vom kleinen selbststeuernden Unternehmen über mehrere strukturierte Teams in Branchen mit kurzen Wertschöpfungsketten bis hin zu komplexen Skalierungsmechanismen und Netzwerken in größeren unternehmerischen Kontexten.

Valve Software, ein amerikanischer Spielehersteller und Technologieentwickler, ist ein solcher digitaler Vorreiter, der seit vielen Jahren nach selbstorganisierenden Prinzipien und hierarchielos agiert. Das Unternehmen ist bekannt für seine besonders konsequente Umsetzung integraler evolutionärer Praktiken, die umfassend in einem eigenen Handbuch dokumentiert sind (vgl. Valve 2015). Selbstorganisation ist hier kein kulturelles Beiwerk oder lediglich eine Überschrift in der Unternehmensbeschreibung, sondern gelebte Praxis. Ein Prinzip, das zumindest dem wirtschaftlichen Erfolg bis heute nicht abträglich war.

Ein weiteres Beispiel stellt erneut *Zappos* dar. Das von *Tony Hsieh* mitgegründete und heute noch von ihm geführte Unternehmen ist seit dem Jahr 2014 auf dem Weg zu einer Teal Organization (vgl. Denning 2014) und mit circa 1500 Mitarbeitern eines der derzeit größten Versuchslabore für integrale evolutionäre Unternehmen. *Zappos* implementiert

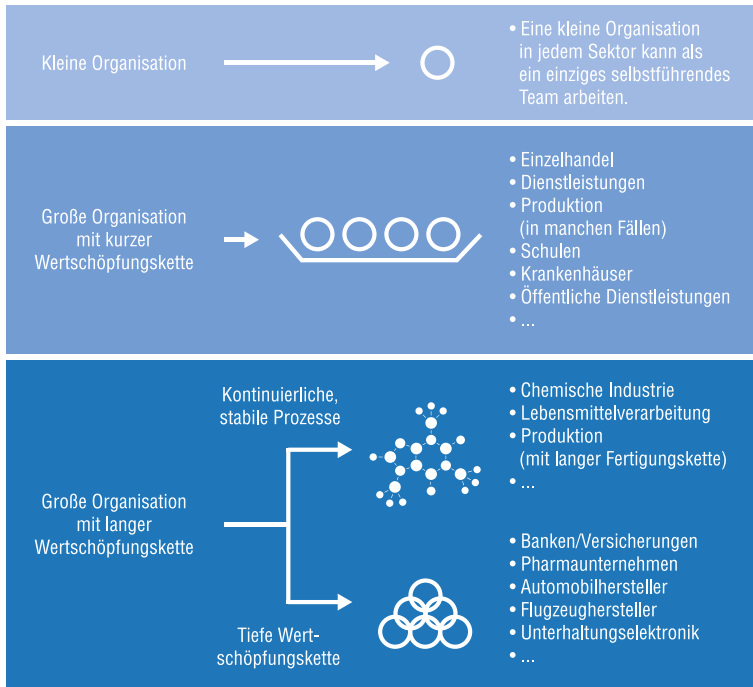


Abb. 2.29 Strukturen evolutionärer Organisationen. (In Anlehnung an Laloux 2015, S. 317)

gerade eine besondere Form der Selbstorganisation, die Managementmethodik **Holacracy** (vgl. Robertson 2015). Unter Holacracy bzw. Holokratie – i. S. einer Herrschaft der Vollständigkeit – versteht man eine Vorgehensweise, bei der Entscheidungsprozesse über alle Ebenen hinweg mit einem sehr hohen Maß an Transparenz und Partizipation eingehen. Dieser Ansatz ist derzeit in amerikanischen digitalen Start-ups überaus beliebt, bleibt insgesamt aber aufgrund seines hohen Formalisierungsgrades nicht unumstritten. Und auch wenn der Wandel zu einer derart radikal anderen Form der Zusammenarbeit nicht ohne Hindernisse erfolgen kann, scheint für *Zappos Tony Hsieh* der Weg klar (vgl. Greenfield 2015):

“Our main objective is not just to do Holacracy well, but to make Zappos a fully self-organized, self-managed organization by combining a variety of different tools and processes.“

Der Streaming-Dienst *Spotify* – im Zusammenhang mit der Digital Business Leadership besonders für sein disruptives Geschäftsmodell bekannt (vgl. Abschn. 2.2) – experimentiert ebenfalls mit einer neuen agilen und den Prinzipien der Selbstorganisation entsprechenden Form der Zusammenarbeit und soll als letztes Beispiel in diesem Zusammenhang dienen. Im Gegensatz zu *Valve* und *Zappos*, deren integrale Aufstellung sofort das gesamte Unternehmen erfasst, beschränkt man sich bei *Spotify* zunächst auf die agile

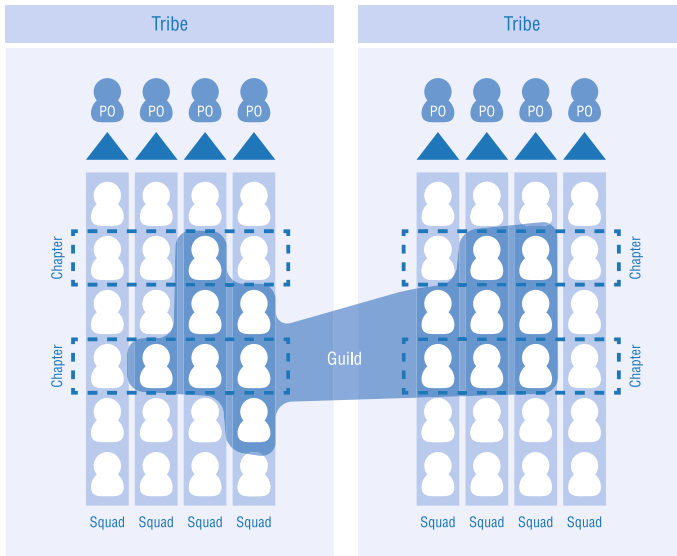


Abb. 2.30 Agile Skalierung bei *Spotify*. (In Anlehnung an Kniberg und Ivarsson 2012)

Skalierung der Produktentwicklung. Mehr als 30 Teams an drei Standorten arbeiten nach agilen Praktiken und einer eigenen Struktur, um auch über das eigentliche Projektteam hinaus erfolgreich zu sein. Dazu wurden neue Strukturen geschaffen (vgl. Abb. 2.30; Kniberg und Ivarsson 2012):

- **Squads**, die dem ursprünglichem Setup als agiles Projektteam entsprechen,
- **Tribes**, ein Zusammenschluss von Squads, die in verwandten Bereichen agieren,
- **Chapter**, die eine Summe an Mitarbeitern mit vergleichbaren Aufgabengebieten und Fähigkeiten umfassen, sowie
- **Guilds**, die allgemeine „Communities of Interests“ darstellen.

Wie auch immer das konkrete Modell ausgestaltet ist: Digitale Leader fordern das eigene Organisationsmodell heraus. Sei es aus der agilen Produktentwicklung kommend mit dem Ziel, agile Prinzipien über mehrere Teams hinweg zu skalieren, oder i. S. einer ganzheitlichen Perspektive, wie es die Teal Organizations tun. Sie beschränken ihr Tun nicht auf die herkömmlichen hierarchisch orientierten Organisationsformen, sondern suchen aktiv neue Wege, um Vision, Geschäftsmodell, Innovationsbestrebungen sowie Unternehmenskultur und operative Erfordernisse in Einklang zu bringen.



MEMORY BOX

Digital Business Leadership fordert zur konsequenten Weiterentwicklung herkömmlicher hierarchisch orientierter Organisationsformen auf. Ohne eine konsequente Entwicklung im Inneren der Unternehmung wird es den überrasgenden Erfolg im Außen nicht geben!

Es bleibt schließlich festzuhalten: Wenn der digitale Wandel Unternehmenszwecke und -ziele, die Ausgestaltung der eigenen Geschäftsmodelle sowie Produkte und Dienstleistungen erfasst, so müssen auch die herkömmlichen Organisationsstrukturen mitwachsen und sich an das digitale Zeitalter und seine Player (bspw. auch neue Mitarbeiter) anpassen. Digital Business Leadership fordert deshalb nicht zuletzt auch zu einer konsequenten Organisationsentwicklung auf (vgl. weiterführend Kap. 3).

2.4 Vom Produkt zum Prozess – Die Relevanz von Dienstleistungen

Die Grenzen zwischen physischen Produkten und immateriellen Dienstleistungen sind durch die Digitalisierung fließend: Hersteller von Hardware sind zugleich auch Anbieter von Dienstleistungen, wie die schon kurz angesprochene Erfolgsgeschichte des *Apple iPods* mit dem *iTunes-Store* zeigt. Die unternehmerische Grundhaltung auf dem Weg zu einer Digital Business Leadership fokussiert nicht auf das körperliche Produkt oder die immaterielle Dienstleistung, sondern stellt das **Generieren von Nutzen** in den Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit. Diese dabei zum Ausdruck gebrachte Marketing-Orientierung im wirtschaftlichen Handeln ist nicht neu; aber die technischen Optionen und Erwartungen der Kunden machen eine solche Grundhaltung nicht nur möglich, sondern in immer größerem Umfang schlicht notwendig: „Smart Devices“, die mobil, vernetzt und mit Sensoren ausgestattet sind, bieten zukunftsweisende Problemlösungen. In der Digital Business Leadership gilt es, die **Dichotomie von Produkt und Dienstleistung zu überwinden** und primär über Nutzenangebote nachzudenken, sie vom Kunden her zu gestalten und die technologischen Megatrends zu nutzen: **Das Produkt als Dienstleistung denken!**

2.4.1 Einführende Bemerkungen zum Bedeutungszuwachs von Dienstleistungen

Bislang wurde die Relevanz von Dienstleistungen immer mit ihrem wesentlichen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) einer Volkswirtschaft bemessen. Dieser ist in Deutschland anhaltend hoch und weiter steigend: Der tertiäre Sektor (auch Dienstleistungssektor

genannt) erwirtschaftete 2014 in Deutschland 68 % des BIP (vgl. Statista 2015b). Mit der Digitalisierung wird der Einsatzbereich für Dienstleistungen allerdings noch breiter: Das Internet ist nicht nur ein digitaler Vertriebsweg, sondern er triggert auch gänzlich neue Geschäftsmodelle. Die internetbasierten Technologien ermöglichen die Auflösung von Unternehmensgrenzen zu mehr Integration von Partnern in der Wertschöpfung und beziehen nicht nur Lieferanten, sondern auch verstärkt die Abnehmer (B2B und B2C) von Leistungen ein (vgl. Abb. 1.11). Die damit verbundenen Veränderungen in Bezug auf Geschäftsmodelle, Arbeitswelt und Datensicherheit werden in Zukunft neue Herausforderungen darstellen. Mit der sogenannten **Service-Transformation** soll die Wettbewerbsfähigkeit im Hochlohnstandort Deutschland nachhaltig gesichert werden.

2.4.2 Smart Services als digitalisierte Dienstleistungen

In der aktuellen Digitalisierungsdiskussion wird mit Bezug auf Dienstleistungen der Begriff **Smart Services** geführt. Diese sind über **digitale Plattformen** individuell konfigurierbare **Leistungsbündel aus Dienstleistungen und Produkten**, die mehrere Anbieter – auch branchenübergreifend – zu einem **digitalen Ökosystem** zusammenbringen, um **spezifische Kundenlösungen** zu schaffen.

Ursprung von Smart Services ist die Entwicklung hin zu **Industrie 4.0** bzw. **Wirtschaft 4.0** (vgl. Abb. 1.2). Industrie 4.0 tangiert zunächst alle Funktionsbereiche des Industriebetriebs, einhergehend mit dem Internet of Everything und der Shared Economy. Durch innovative Dienstleistungen bieten sich hierbei strategische Optionen: „Nicht mehr das Eigentum an Produkten und Ressourcen steht im Vordergrund, sondern der Zugang zu den mit ihnen verbundenen Leistungen“ (Scheer 2015, S. 448). Industrieunternehmen können sich zu Dienstleistern entwickeln, die in Verbindung mit ihren Produkten begleitende Dienstleistungen (Wartung, Schulung, Finanzierung etc.) anbieten – bis hin zum kompletten Dienstleister in einem BOO-Ansatz (build – own – operate). Provokant formuliert sind Smart Services ein „Weckruf an die deutsche Industrie: Gute Produkte reichen langfristig nicht aus Smart Services sind die neuen Produkte und gehören mit auf die Digitale Agenda“ (BMW 2014). Hier ist dann auch der Übergang zum breiter gefassten Konzept der Wirtschaft 4.0 zu vollziehen.

Als Teil der „Digitalen Agenda“ der Bundesregierung (BMW 2015) sollen Smart Services die Industrie 4.0 bzw. besser die Wirtschaft 4.0 um intelligente Dienstleistungen erweitern, die in allen wirtschaftlich relevanten Anwendungsgebieten internetbasierten Mehrwert generieren. Folgende Zielstellungen können dabei u. a. verfolgt werden (Smart Service Welt 2015, S. 11 ff.):

- **Steuerung unternehmensübergreifender Wertschöpfung auf der Basis breit verfügbarer Daten:** Auf vollautomatisierten Marktplätzen werden Fabriken – teilweise autonom – und Dienstleister zusammengebracht.
- **Selbstoptimierung von Wertschöpfungsprozessen:** Die Beseitigung von Problemen erfolgt „remote“ und insbesondere prädiaktiv, d. h. vor ihrem Auftreten. Grundlage hier-

für sind Analysedaten, Diagnosen und Empfehlungen, die automatisiert generiert werden.


- **Entwicklung neuer Geschäftsmodelle:** Die umfangreiche Verfügbarkeit von produktions- und nachfragebezogenen Daten – etwa durch Performance-Contracting und Crowd Communitys – werden für Produkt- und Geschäftsmodell-Innovationen herangezogen.
- **Durchsetzung intelligenter Dienstleistungskonzepte, etwa bei Finanzierungs- und Versicherungsangeboten:** Durch die Transparenz sowie die Online-Verfügbarmachung ganzer Geschäftsprozesse können sich Modelle wie „Everything as a Service“ und „Pay per Use“ etablieren. Das führt bspw. zu individualisierten Versicherungsverträgen.

Ein Beispiel für Smart Services ist die „digitale Vernetzung vom Acker bis zum Stall“, die landwirtschaftliches Betriebsmanagement einfacher, produktiver und umweltschonender machen soll (Claas 2015): In der Kooperation von *Claas* (Landtechnik), *GEA Farm Technologies* (Milchproduktionslösungen) und *Amazone* (Hersteller von Land- und Kommunalmaschinen) mit *365FarmNet* (Software) wurde ein integriertes Leistungsbündel für Landwirte geschaffen. Dieses soll deren Prozesse basierend auf Wetter- und Satellitendaten von der Aussaat über Düngung und Ernte bis zur Fütterung mit Hilfe vernetzter Maschinen unterstützen. Auf dem Feld werden Maschineneinstellungen so optimiert, dass das Saatgut für ein bestmögliches Wachstum ausgebracht und Pflanzen nach Prüfung durch einen Pflanzensensor angemessen gedüngt werden. Im Stall können bspw. in Echtzeit die Daten über die Milchleistung und Gesundheit einer Kuh dafür genutzt werden, um ihr Futter und ggfs. ihre Medikation zu planen.

2.4.3 Die theoretische Fundierung von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind immaterielle Güter, die nicht als „fertiges Produkt“ vorliegen. Vielmehr erfordern sie die Zusammenwirkung von Dienstleistungsanbieter und -abnehmer. Dieses als „*uno actu*“ bezeichnete Prinzip ist ein konstituierendes für Dienstleistungen. Um diese erfolgreich im Digital Business managen zu können, ist ein grundlegendes Verständnis des Charakters von Dienstleistungen zielführend.


Meffert et al. (2015a, S. 14) definieren Dienstleistungen als „selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (**Potenzialorientierung**). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (**Prozessorientierung**). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (**Ergebnisorientierung**)“.


MEMORY BOX

„Dreiklang der Dienstleistung“

Dienstleistungen denken: in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension!

Quelle: Meffert et al. 2015a, S. 14


THINK BOX

Fragen:

- Welche Bedeutung haben Dienstleistungen in unserem Geschäftsmodell?
- Welche Ergebnisbeiträge erzielen wir in meinem Unternehmen durch Dienstleistungen?
- Wie unterscheiden wir uns von unseren Wettbewerbern hinsichtlich der Potenzial-, der Prozess- bzw. der Ergebnisdimension?
- Welche Ressourcen müssen wann, wo, wie und in welcher Qualität verfügbar halten, um eine für den Kunden überzeugende Dienstleistungsqualität zu erzielen?
- Wie gut gelingt uns das heute schon?
- Welche Dienstleistungsbereiche können wir im Zuge der Digitalisierung – als Kernleistung oder als flankierende Leistung – in meinem Unternehmen anbieten?
- Welche Chancen und Risiken hält das Internet of Everything für uns bereit?
- Welche ergänzenden Leistungen können wir durch Drittpartner zur überzeugenden Dienstleistungsgenerierung aufnehmen?
- Wie erfolgreich sind unsere klassischen Wettbewerber hier bereits?
- Welche Start-ups können mit ihren Konzepten unsere angestammten Geschäftsfelder eindringen?
- Welches Nutzenangebot erwartet der Kunde von uns – heute?
- Welche weiteren Nutzenangebote wünscht sich der Kunde ggf. von uns – oder von Anbietern, die innovativer sind als wir?
- Welche sinnvollen und wertschöpfenden Ansätze gibt es, unsere Kunden in die Prozesse der Ideengenerierung, der Produktion und/oder der Vermarktung zu integrieren?
- Welche Fähigkeiten und welche Motivation kann bzw. will der Kunde bei einem Engagement ggfs. einbringen?
- Was erwartet der Kunde dafür von uns als Gegenleistung?

Aus dem **Dreiklang von Potenzial-, Prozess- und Ergebnisorientierung** ergeben sich einige Implikationen für das Management von Dienstleistungen (Meffert et al. 2015a, S. 30 ff.). So müssen in der **Potenzialbetrachtung** die für die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters notwendigen Ressourcen vorgehalten und aufeinander abgestimmt werden; außerdem ist deren Kompetenz nach außen hin zu dokumentieren. In der **Prozessorientierung** werden der Integration des externen Faktors (Kunde bzw. dessen Verfügungsobjekte) und der Parallelität von Leistungserstellung und -inanspruchnahme entsprechende Bedeutung beigemessen. Letztlich ist bezüglich der **Ergebnisorientierung** zu berücksichtigen, dass eine Dienstleistung nicht lager- und transportfähig ist. Diese Besonderheiten müssen u. a. durch Kapazitätsanpassungen und Nachfragesteuerungen gemanagt werden.

Die Relevanz von Dienstleistungen nimmt im wissenschaftlichen Diskurs befeuert durch das Konzept der „**Service-Dominant Logic**“ der US-amerikanischen Autoren Vargo und Lusch (2004) zu. Diese fordern, dass ein **Perspektivwechsel vom Gütertausch zum Austausch von Dienstleistungen** erfolgen soll. Unter anderem postulieren sie: Ökonomien sind Dienstleistungsökonomien, Unternehmen liefern lediglich das Nutzenversprechen, Wert ist subjektiv und der Kunde setzt durch Nutzung der Güter den Wertschöpfungsprozess fort (vgl. Meffert et al. 2015a, S. 78 f.). Das Autorenteam definiert Dienstleistungen dabei als die Anwendung von spezialisierten Kompetenzen (Wissen und Fähigkeiten) in Form von Instrumenten, Prozessen und Leistungen zum Nutzen einer anderen Einheit oder der Einheit selbst (Vargo und Lusch 2004, S. 2). Ziel der Service-Dominant Logic ist ein kundenindividuelles Angebot, das anerkennt, dass der Kunde immer auch Ko-Produzent ist und dass maximale Kundenintegration der Schaffung von Wert dient. Die tangiblen Güter sind hierbei lediglich Hilfsmittel für die Bereitstellung von Dienstleistungen (Vargo und Lusch 2004, S. 12; Drengner et al. 2013). In der Service-Dominant Logic würde bspw. *Volkswagen* keine Autos verkaufen, sondern die mit den Autos verbundene Dienstleistung „Mobilität“ – das Auto ist lediglich die materialisierte Anwendung von spezialisierten Kompetenzen in der Automobilproduktion und somit Hilfsmittel für die Bereitstellung der Mobilität.

Die Service-Dominant Logic wurde in der wissenschaftlichen Diskussion vielfach beachtet und in den vergangenen Jahren weiterentwickelt (Vargo 2015). Bemerkenswert ist dieser Ansatz auch in Bezug auf die Verwendung der Bezeichnungen „Dienstleistungen“ versus „Service“ – wird im tradierten deutschsprachigen Verständnis der Service oftmals als „Beiwerk“ zum anfassbaren Produkt verstanden, ist es bei der Service-Dominant Logic genau umgekehrt: Das **Produkt ist nur Hilfsmittel für die Dienstleistung**.

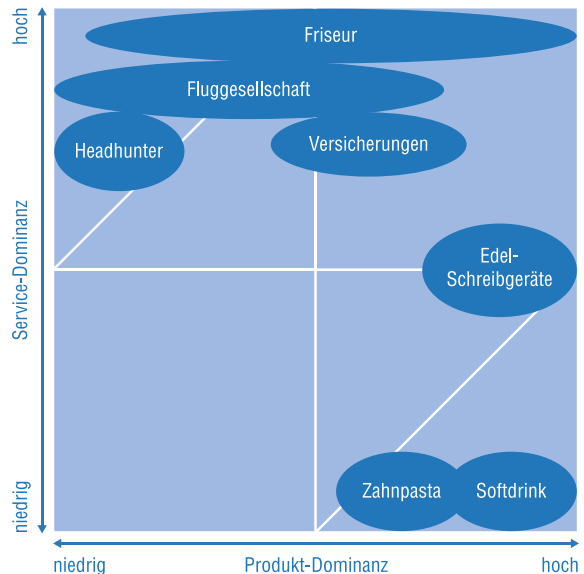
Die hier dokumentierte Entwicklung unterstreicht, warum klassische produktorientierte Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln sind. Ein erster wichtiger Ansatz liegt bereits darin, dass das **5. P für Personal** in den Marketing-Mix aufgenommen wurde (vgl. Kreuzer 2013, S. 403–440). Auf diese Weise wird berücksichtigt, dass das „Produkterlebnis“ in hohem Maße dadurch geprägt wird, wie das Personal agiert – sei es am POS, am Telefon oder in der E-Kommunikation. Wie schon angedeutet, kann **Service** bzw. umfassender **Dienstleistung** als Anwendung von Fähigkeiten und Wissen eines anbietenden Unternehmens

bzw. dessen Mitarbeitern verstanden werden, um zur Wertschöpfung des Käufers bzw. des Nachfragers beizutragen. Dabei wird bereits deutlich, dass Service nicht als Selbstzweck zu verstehen ist, sondern zur Generierung von zusätzlichem Wert für den Käufer bzw. Nutzer sowie für das anbietende Unternehmen beitragen soll. In welchem Ausmaß eine solche **Wertschöpfung** erfolgen kann, wird auch durch den Nutzungskontext beeinflusst.

Welche **Bedeutung der Service-Erbringung** innerhalb der jeweiligen Geschäftsmodelle beizumessen ist, hängt von der Serviceintensität der einzelnen Produkte und Dienstleistungen ab. In welchen Bereichen eine **Produkt- bzw. eine Service-Dominanz** vorliegt, versucht Abb. 2.31 zu verdeutlichen. Dabei zeigt sich, dass es nach wie vor viele Angebotsbereiche gibt, bei denen dem Service eine geringere Bedeutung beizumessen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch bei Produktangeboten, die eine starke Produkt-Dominanz aufweisen (hier Softdrinks und Zahnpasta), ausgewählte Service-Angebote (insbesondere in den sozialen Medien) zu finden sind. In Summe wird deutlich, dass die Gesamtleistung eines Unternehmens in hohem Maße auch durch Aktivitäten in der Sphäre der Kunden geprägt wird (vgl. weiterführend Kreuzer und Land, 2016b).

Außerdem gilt es, eine Besonderheit zu berücksichtigen. Die in Abb. 2.31 aufgezeigte Positionierung von Angeboten fokussiert auf die Serviceleistungen, die mit dem Erwerb von Produkten und Dienstleistungen einhergehen. Heute besteht aber in vielen Bereichen die Möglichkeit, mit Unternehmen und Marken in Kontakt zu treten, ohne die entsprechenden Angebote selbst erworben zu haben oder zu nutzen. So dürfte die deutliche Mehrheit der ca. neun Millionen *Porsche*-Fans auf *Facebook* heute weder einen *Porsche* fahren noch diesen in vielen Jahren erwerben können. Das bedeutet, dass Serviceerwartungen

Abb. 2.31 Portfolio „Produkt- vs. Service-Dominanz“. (In Anlehnung an Kreuzer und Land 2016b, S. 35)



auch bei Nicht-Käufern vorliegen. Und jedes Unternehmen ist gut beraten festzustellen, ob das auch auf das eigene Unternehmen zutrifft.

Ein zweiter wichtiger Aspekt der **Service-Dominant Logic** ist darin zu sehen, dass das Image des Unternehmens sowie seiner verschiedenen Angebote in hohem Maße auch durch den Bereich „**Interaktion Dritter mit der Marke**“ geprägt wird. Hierzu zählen bspw. kritische Reportagen, die versuchen, Qualitätsmängel bei bekannten Marken zu identifizieren, um diese publikumswirksam zu inszenieren. Dazu gehören Formate wie *Markencheck* der *ARD* oder auch Reportagen des *Team Wallraff* bei *RTL*. Werden dann Berichte unter der Headline „Undercover bei Burger King: Ekel-Zustände und Ausbeutung“ ausgestrahlt, ist ein Shitstorm in den sozialen Medien vorprogrammiert. Entsprechende Berichte sind dabei heute an der Tagesordnung: Einmal geht es um Kinderarbeit und unmenschlichen Arbeitsbedingungen in der Textilproduktion in Bangladesch, ein anderes Mal um großangelegte Rückrufaktionen von Automobilherstellern, um Selbstmorde in chinesischen Produktionsstädten von Unterhaltungselektronik etc. Solche nicht vom Unternehmen selbst inszenierten Ereignisse können heute weltweit nachhaltige Auswirkungen auf das Image haben.

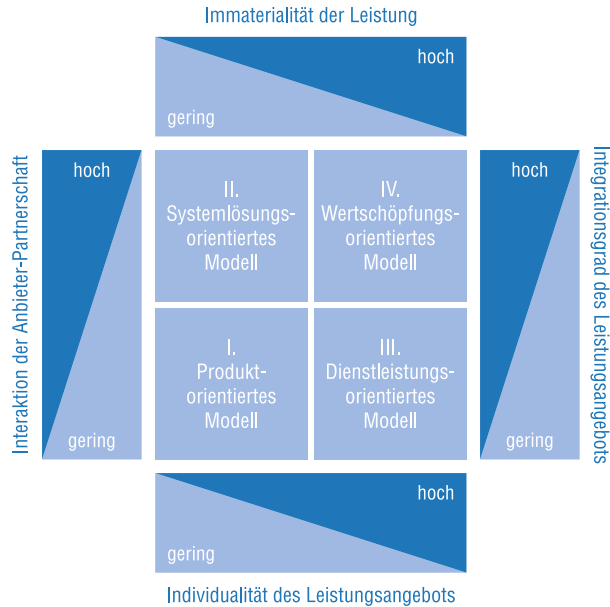
Folgende **Aspekte der Service-Dominant Logic** sind beim Aufbau einer Digital Business Leadership zu berücksichtigen (vgl. Drengner 2014, S. 17):

- **Kunden** werden nicht nur als Käufer und Nutzer, sondern als **Wertschöpfungspartner** angesehen, die fallweise in den Prozess der Wertschöpfungserstellung integriert werden können (vgl. ergänzend Abschn. 2.5).
- Unternehmen haben **keine umfassende Kontrolle** mehr über die Einflussfaktoren, die auf das Corporate bzw. das Brand Image einwirken.
- **Zusätzliche Stakeholder** sind in unterschiedliche Prozesse des Unternehmens zu integrieren (bspw. digitale Meinungsführer; vgl. vertiefend Abschn. 2.8).
- **Mitarbeiter** müssen sich viel stärker als bisher als Markenbotschafter (Brand Ambassadors) begreifen, weil ihr Verhalten in vielen Bereichen nachhaltig auf Brand Image und Brand Value ausstrahlt (vgl. weiterführend Kap. 3).

2.4.4 Service-Transformation – Vom Produkthersteller zum Dienstleistungsanbieter

Die gesteigerte Bedeutung der Dienstleistungen wird nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion erkannt, sondern führt auch in der Praxis zu neuen unternehmerischen Prinzipien. Neben Smart Services und der Service-Dominant Logic hat sich die **Service-Transformation** als Schlüsselbegriff etabliert. Diese bezeichnet die Entwicklung von einem Produkthersteller zu einem Dienstleistungsanbieter. Bruhn et al. (2015) entwickeln eine **Matrix zur Typologisierung von Geschäftsmodell-Ansätzen** (vgl. Abb. 2.32), die auf den folgenden konstitutiven Merkmalen des Dienstleistungsbegriffs aufsetzen (vgl. Abschn. 2.4.1):

Abb. 2.32 Geschäftsmodell-Ansätze der Servicetransformation. (In Anlehnung an Bruhn et al. 2015, S. 139)



- **Individualität des Leistungsangebots:** von Standardisierung zu individueller Kundenorientierung (Customization),
- **Immaterialität des Leistungsergebnisses:** von operationalen Prozessen (z. B. Wartung) bis hin zu Geschäftsprozessen (z. B. Betreiben von Anlagen),
- **Interaktion der Anbieterpartnerschaft:** Grad der Kooperation von Lösungsanbietern,
- **Integrationsgrad des Leistungsangebots:** kundeninduzierte Bewertung von ergänzender Zusatzleistung bis ganzheitliche Lösung.

Die Charakteristika der einzelnen **Geschäftsmodelle der Servicetransformation** sind im Einzelnen (Bruhn et al. 2015, S. 141 ff):

- Das **produktorientierte Geschäftsmodell** vermarktet primär produktbegleitende Dienstleistungen. Dazu zählen die Ausprägungsformen:
 - Reiner Produkthersteller,
 - Produkthersteller mit obligatorischem Service (bspw. gesetzlich vorgeschrieben),
 - Produkthersteller mit produktbegleitendem Service,
 - Produkthersteller mit Produkt-Service-Bündel.
- Das **systemlösungsorientierte Geschäftsmodell** zielt auf die Vermarktung von Leistungsbündeln ab und umfasst:
 - Systemlösungsanbieter mit primärer Aufmerksamkeit auf das Produkts,
 - Systemlösungsanbieter mit primärer Aufmerksamkeit auf die Dienstleistung.

- Das **dienstleistungsorientierte Geschäftsmodell** bietet Dienstleistungen an, die auf die Geschäftsprozesse der Kunden abzielen. Dabei kann differenziert werden zwischen:
 - Dienstleistungsanbieter mit Kundenintegration,
 - Dienstleistungsanbieter mit Lösungsentwicklung gemeinsam mit Kunden,
 - Dienstleistungsanbieter mit industrieller Vernetzung der Kunden.
- Das **wertschöpfungsorientierte Geschäftsmodell** vermarktet Betreibermodelle und vereint das produkt-, systemlösungs- und dienstleistungsorientierte Geschäftsmodell. Die Ausprägungsform ist hierbei die des Wertschöpfungspartners.



MEMORY BOX

Service Transformation ist die Entwicklung von einem Produzenten tangibler Waren hin zu einem dienstleistungsorientierten Lösungsanbieter.

Aus den genannten Ausführungen lassen sich für die Praxis wertvolle Ansätze zur **Gestaltung von Servicekonzepten** ableiten. Die hier skizzierten Beispiele sollen ein Spektrum aus Branchen mit unterschiedlich hohem Dienstleistungsfokus darstellen: vom Automobilhersteller über den Handel bis hin zum Start-up unterschiedlichster Ausrichtungen.

- **BMW – ein Automobilhersteller als Systemlösungsanbieter**

Der Ort für die Präsentation eines Fahrzeugs war eher ungewöhnlich gewählt: eine Fachmesse für digitales Marketing und Werbung. Das Produkt dazu wiederum passend: ein „Connected Car“. *BMW* präsentierte im September 2015 auf der *dmexco* das komplett vernetzte *BMW 7er-Modell*. In Zeiten von Meldungen über Entwicklungen eines *Apple iCars* und fahrerlosen Autos von *Google* ist ein servicegetriebenes Lösungsangebot für eine starke Marke eine strategische Option: Autofahrer benötigen Navigation und Entertainment, wollen nach einer Autofahrt ihr Zuhause sicher, hell und warm vorfinden. *BMW* bündelt die mit Partnern entwickelten Angebote für die Vernetzung von Fahrer, Fahrzeug und Umwelt unter *BMW ConnectedDrive* (BMW 2015): Funktionen von vernetzten Häusern mit Apps der *Deutschen Telekom* und *Samsung*, Integration von *Apple iOS*- und *Android*-Smartphone Apps, *ntv*-App sowie Befestigungssysteme für *GoPro*-Kameras für Video- und Fotoaufnahmen während der Autofahrt.

BMW denkt sein Produkt als Dienstleistung: Mobilität. Neben dem Angebot im Car-sharing bietet *BMW* auch „intermodales Routing“ in Gestalt einer Navigation zu alternativen Verkehrsmitteln. Die Bandbreite reicht von der Vernetzung mit der *Deutschen Bahn* bis zur Navigation zum P&R-Parkplatz und der Anzeige von Fahrplänen.

- Collins und Otto Versand – das digitale Ökosystem integriert Partner und Kunden**

Die digitale Transformation ist Vision des Unternehmens *Otto Versand*: „Wir machen digitale Zukunft“ (otto.de). 80 % des Gesamtumsatzes generiert Otto über den Online-Shop, der im Jahr 2015 20-jähriges Jubiläum feierte. Die „Ideenschmiede“ von *Otto* ist das E-Commerce-Start-up *Collins*, eine 100-prozentige Tochter von *Otto*. Mit einem Open-Commerce-Ansatz und technisch fortgeschrittener Personalisierung will *Collins*, das 2013 gegründet wurde, ein **digitales Ökosystem** errichten (Fuchs 2015). In Anlehnung an *Apples* Ökosystem öffnet *Collins* seine Plattform für exklusiven Content. Dieser Ansatz lässt sich gut an *Collins* „*about you*“ illustrieren: Der Online-Shop setzt auf seinen „Inspirationsbereich“, der aktuelle Looks von Markenherstellern oder Outfits von Bloggern präsentiert, die dann von den Kunden gekauft werden können. Das Klick- und Kaufverhalten speist die Datenbasis, die die jeweiligen Kundenpräferenzen speichert und die Angebote personalisiert. Dabei werden nicht nur *Otto*- oder *Collins*-eigene Produkte verkauft. *about you* bietet Dritten, wie ideenreichen Marketern und Entwicklern, eine Open-Commerce-Plattform für eigenständige Auftritte: Mittels des von *Collins* zur Verfügung gestellten Software-Development-Kits auf dem Developer Center können Dritte Apps entwickeln und werden dann durch Provisionen am Umsatz in der App beteiligt.

Collins ist **Lösungsanbieter**, der Hersteller und Dienstleister mittels eines **digitalen Ökosystems** verbindet. Im Oktober 2015 eröffnete *Collins* in Hamburg das erste stationäre Ladengeschäft. Damit wird das Ökosystem erweitert und die Integration von on- und offline vorangetrieben, denn letztlich gilt es, den Kaufprozess des Kunden zu gestalten.



MEMORY BOX

Digital Business Leader sind im Ökosystem nicht auf das Digitale begrenzt, sondern sie nutzen dessen Vorteile, um Kundenwert zu schaffen.

- Shippies – Crowd-Delivery-Lösung mit vollständiger Dienstleistungsorientierung**

Das Frankfurter Unternehmen *Shippies* ist eine **lokale Lieferservice-Plattform**, ein Mitbring-Dienst von allen für alle. Dabei werden nach Registrierung aus Passanten Lieferboten, sogenannte „Shippies Buddies“, die Waren abholen und zum Besteller bringen. Die Idee: Ein Kunde kann beim lokalen Einzelhändler als Option „Shippie“ eingeben, ein registrierter Shippie Buddy, der sich in der Nähe aufhält, erhält den Transportauftrag, und der Kunde bekommt seine Ware noch am gleichen Tag. Welche Vorteile werden dadurch erzielt? Zunächst können Händler dadurch neue Zielgruppen erreichen, Kuriere ihre Auslastung steigern, Shippies einem Nebenerwerb nachgehen und Kunden sparen Zeit, Geld und Energie.

Dieses Start-up wurde mit dem „2015 Smarter Service Award“ ausgezeichnet (vgl. Steimel et al. 2015). Über eine intelligente **Plattform** verbindet *Shippies* die **Crowd** mit dem stationären Handel. Eine kluge und ökologisch sinnvolle Problemlösung, deren langfristiger Erfolg u. a. auch abhängig sein wird von Netzeffekten und sozialer Akzeptanz dieses Angebots.

2.4.5 Konzeption von Dienstleistungen mit Service Design und Design Thinking

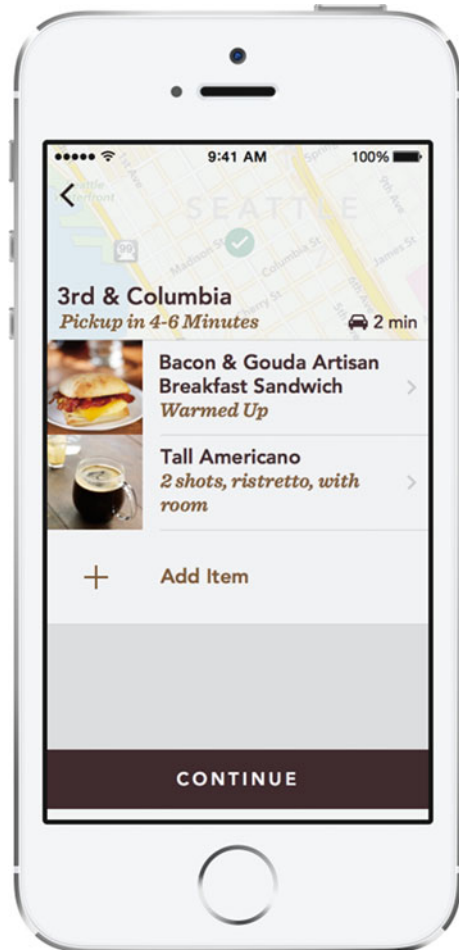
Durch innovative Dienstleistungen können Unternehmen nicht nur ihre Wettbewerbsposition stärken, sondern langfristig neue Geschäftsfelder erschließen. Doch wie können neue tragfähige **Servicekonzepte** entwickelt werden? Auch gute Servicekonzepte beginnen mit dem Zuhören! Denn die schon beschriebenen Bereiche der Digitalisierung bieten Optionen, die sich aus der Vielfalt von Daten eröffnen (Stichwort **Big Data**) und die Unternehmen aktiv in entscheidungsrelevante Informationen (Stichwort **Smart Data**) transformieren müssen. Über webbasierte Kommunikationskanäle können Unternehmen **ethnografische Studien** durchführen und feststellen, welche Schlagworte in der Kommunikation derzeit große Aufmerksamkeit erfahren. Die Kunden können über ihre Präferenzen berichten – und das in Realtime: ob als Service-Anfrage, als Beschwerde direkt an die Anbieter oder indirekt über entsprechende Plattformen wie Portale oder Communitys.

Aber auch die Maschinen selbst sind „kommunikationsfähig“ geworden und melden Stillstandzeiten, Reparaturbedarfe und geben grundsätzliche Daten über ihre Auslastung u. Ä. weiter. Damit wird deutlich, dass auch die **Maschine-zu-Maschine-Kommunikation** wichtige Impulse für die Entwicklung von Servicekonzepten bereitstellt. Diese weite Vernetzung von Kunden, Anwendungen und Unternehmen steigert zum einen die Komplexität, die Unternehmen managen müssen, und bietet zum anderen aber auch die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese sind dort zu finden, wo sich Anbieter als Problemlöser verstehen. Die Trennung zwischen dem physischen Produkt und der nicht-fassbaren Dienstleistung verliert an Relevanz.

Diese veränderte Herangehensweise an die Marktaufgabe sollte als weiterentwickelte **Service-Philosophie** begriffen werden. Damit verbundene Change-Prozesse betreffen folglich alle Unternehmensbereiche. Nicht nur die Unternehmensführung, sondern alle Mitarbeiter in der Entwicklung, Produktion bis hin zum Vertrieb müssen in Lösungen denken. Damit einhergehend bedarf es einer Aus- und Weiterbildung, die sich nicht nur an die „klassischen Servicebereiche“ richtet, sondern auch alle mit der Dienstleistung konfrontierten Bereiche umfasst (vgl. van Husen 2015, S. 513). Auch diese Aufgaben müssen im Rahmen des Change-Management-Prozesses angegangen werden (vgl. Kap. 3).

Damit wird nochmals deutlich: Zielführendes Design setzt bei den Kundenbedürfnissen an. Dabei muss es nicht immer nur um „den großen Wurf“ gehen. Innovationen können auch Optimierungen bestehender Leistungen sein, die die Zufriedenheit der Kunden positiv beeinflussen und damit auch die Kundenbindung erhöhen. Hierbei handelt es sich dann

Abb. 2.33 Beispiel Starbucks
Mobile Order and Pay App.
(Fast Company 2015)



um eine **Horizont-1-Innovation**. Eine solche Optimierung ist bspw. die Integration einer Mobile-Order-and-Pay-Funktion (MOP) in die *Starbucks*-App (vgl. Abb. 2.33). Kunden können neuerdings ihre *Starbucks*-Bestellung per Smartphone platzieren und ohne Wartezeit im Café abholen. Zusätzliche Features sind die Navigation zum nächsten *Starbucks*, inklusive der entsprechenden Zeitangaben. Mit dieser Erweiterung bedient *Starbucks* die Convenience der Kunden, erlaubt diesen weiterhin die Breite der möglichen Auswahl (8000 verschiedene Kombinationsmöglichkeiten) und stellt sicher, dass die Bestellung korrekt verstanden wurde, was bisweilen in stark frequentierten *Starbucks* schwierig sein kann.

Eine Option, um weitergehende Serviceinnovation – sogenannte **Horizont-2/3-Innovationen** – zu entwickeln, ist das Konzept des **Service Designs**. Hier geht es darum, Funktion und Form von Dienstleistungen zu gestalten, die „aus der Sicht des Kunden

nützlich, nutzbar und begehrenswert sind, aus der Sicht der Anbieter effektiv, effizient und anders“ (Mager und Gais 2009, S. 42). Wie bei einem tangiblen Produkt können wir „als Kriterien der Gestaltung einer Dienstleistung die Sinnhaftigkeit, Funktionalität, Ergonomie, ökologische Verträglichkeit, ökonomische Rentabilität und ästhetische Ausgereiftheit zugrunde legen“ (Mager 1997 S. 87). Die Vorgehensweise ist dabei phasenorientiert und iterativ – der Blick ist währenddessen immer auf den Kunden gerichtet. Das setzt ein **ganzheitliches Verständnis der Bedürfnisse und Wünsche von Menschen** voraus, das auf direkter Beobachtung beruht und somit auch den Charakter einer Geisteshaltung hat, was mit der Bezeichnung **Design Thinking** sehr passend getroffen wird. Tim Brown (2008, S. 86), einer der Vordenker des Design Thinkings, definiert dieses als eine Disziplin, die die Sensibilität und Methoden des Designers nutzt und die Bedürfnisse von Menschen mit den technischen Möglichkeiten kombiniert, um einen aus Unternehmens- und Marktsicht tragfähigen Wert zu schaffen. Somit sind Innovationen keine Geniestreiche, sondern Ergebnis eines Prozesses, der durch die folgenden fünf Prinzipien geprägt wird (Stickdorn und Schneider 2010, S. 34 ff.):

- **User-Centred:** Design Thinking startet mit Consumer Insights. Vielfältige Methoden liefern Daten über die Bedürfnisse, Realitäten und das Weltverständnis der Kunden.
- **Co-Creative:** Einbeziehung aller Stakeholder in die Gestaltung, Bereitstellung und Nutzung von Dienstleistungen. Somit sind Kunden, Mitarbeiter mit unmittelbarem und mittelbarem Kundenkontakt sowie an der Dienstleistung im weiteren Sinn beteiligte Personen zu involvieren.
- **Sequencing:** Der Rhythmus einer Dienstleistung muss gestaltet werden. Hierbei hilft die Analogie eines Films: Es geht um die Dramaturgie. Im Service Design werden die Touchpoints und Interaktionen in Phasen betrachtet: vor, während und nach der Inanspruchnahme der Dienstleistung.
- **Evidencing:** Service-Evidenzen sind „Materialisierungen von Dienstleistungen“, d. h. tangible Dinge, wie Zertifikate, Souvenirs, Schilder etc., die eine Dienstleistung „begreifbar“ machen.
- **Holistic:** Bei der Gestaltung von Dienstleistungen sollte ganzheitlich vorgegangen werden. Die physischen Elemente, die mit allen Sinnen wahrnehmbar sind, wie bspw. der Raum der Dienstleistung, die Ausstattung der Werkzeuge und die Bekleidung der Dienstleister, sind relevant.

Für das **Design Thinking** haben sich eigene Werkzeuge etabliert. Ein weithin bekanntes und genutztes Modell ist das von der Agentur *IDEO*, deren Gründer und CEO *David Kelley* die Bezeichnung „Design Thinking“ geprägt hat. Das *IDEO-Modell* besteht aus einem System von übergreifenden „Räumen“ (Spaces). Dabei sind iterative Schleifen zwischen denselben Räumen möglich und lassen den Design-Prozess deshalb auch etwas chaotisch anmuten. Diese Räume sind (vgl. Brown 2008, S. 88 ff.) Inspiration, Ideation und Implementation. Die **Inspiration** begreift das Problem oder die Chance, die eine Suche nach einer Lösung motiviert. Dabei soll das „echte Leben“ analysiert werden, um

genuine Ideen zu generieren. **Ideation** ist der schon angesprochene Prozess des Generierens, Entwickelns und Testens von Ideen. **Divergentes Denken**, das am besten durch interdisziplinäre Teams erfolgen kann, ist dort angesagt. **Implementation** letztlich ist der Weg vom Projekt in das Leben der Menschen: Prototyping und die Realisierung von Produktideen.



MEMORY BOX

Design Thinking ist ein iterativer Prozess, in dem divergentes Denken und die Kreativität der Stakeholder erwünscht sind. Ziel ist es, genuine Lösungen für Menschen zu entwickeln, um deren Bedürfnisse ganzheitlich zu befriedigen.

Um die Nutzerzentrierung „begreifbar“ zu machen, kann das **Persona-Konzept** eingesetzt werden. **Personas** sind fiktive Archetypen, die die Zielgruppe repräsentieren und ihnen „ein Gesicht“ geben. Sie werden beschrieben wie eine echte Person. Sie verfügen über eine Lebensgeschichte, Hobbys, Lebensphilosophie u. Ä. bis hin zu einem Namen und einem Bild. Im Design-Thinking-Prozess kann dann immer wieder auf diese Personas Bezug genommen werden, um ganz konkrete Fragen zu beantworten:

- Würde sie das Produkt nutzen?
- Wie viel wäre sie bereit auszugeben?
- Welche Features bringen ihr den größten Nutzen?
- Wo würde sie es kaufen?
- Über welche Medien würde sie sich über das Angebot informieren?
- Etc.

Die prozesshafte Entwicklung einer Persona wird bei Pruitt und Adlin (2006, S. 48 ff.) praxisnah beschrieben.

- **Familienplanung**

Zunächst ist ein Kernteam zu bilden, das Daten innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation gezielt sammelt, um Probleme und Bedürfnisse zu identifizieren. Ergebnis dieser Phase sind Rohdaten für die weitere Persona-Entwicklung.

- **Schwangerschaft**

Nach der ersten Planungsphase ist zu entscheiden, wie viele Personas in welchem Detaillierungsgrad entwickelt werden, ebenso der Zeitplan für deren Einführung in die Organisation. Dann ist Herzstück der Schwangerschaft die Entwicklung der Personas mit allen relevanten Beschreibungen, die in einem Gründungsdokument (vgl. Tab. 2.3) zusammengefasst werden sollten.

- **Geburt und Reife**

Wenn die Personas in die Organisation entlassen werden, sollte eine Kommunikationsmaßnahme für deren Einführung und Nutzung durchgeführt werden, so dass sie verstanden, geehrt und auch verwendet werden.

- **Erwachsenenleben**

Das Erwachsenenleben ist die Spanne der Nutzung der Persona in der Organisation. Hierbei sollte die Persona die intendierten Zwecke erfüllen, indem bspw. das Entwicklerteam immer wieder die Prüffragen stellt: „Würde Persona Marc dieses Feature nutzen?“ oder „Wo würde Seda jetzt hinklicken?“ Oder es werden „Walkthroughs“ und Nutzerszenarien und Styleboards mit den Personas durchgeführt. Entscheidend ist: Einmal in die Organisation entlassen, sollten keine Modifikationen mehr (z. B. durch Produktentwicklungsteams) an den Personas vorgenommen werden!

- **Rente**

Wenn die Persona ihre Lebensleistung erfüllt hat, d. h. der Organisation die notwendige Visualisierung und Projektion geliefert hat, kann sie „in Rente gehen“. Abschließend kann evaluiert werden: War die Persona effektiv? Welche Lektionen wurden für das nächste Persona-Projekt gelernt? Sollen für das nächste Produkt oder die Weiterentwicklung wieder diese Personas eingesetzt werden?

Hier soll das von uns weiterentwickelte „Gründungsdokument“ vorgestellt werden, das die Personas vollumfänglich beschreibt und die Kommunikation innerhalb der Organisation und im Design Team unterstützen und erleichtern soll (vgl. Tab. 2.3).

Wenn Organisationen ihr Leistungsangebot vom Produkt zur Dienstleistung neu denken, sehen sie sich häufig mit Widerständen konfrontiert: Interne Akzeptanzprobleme und Ängste, die sich bspw. dadurch ergeben, dass größere Änderungen im Leistungsangebot auch die Mitarbeiter persönlich betreffen. Wie schon ausgeführt, kommt dem **Personal in Dienstleistungen** eine große Bedeutung zu. Die fachlichen und auch persönlichen Kompetenzen sind in Dienstleistungssettings andere als in primär produzierenden Unternehmen. Brown und Martin (2015) empfehlen deshalb, den Umsetzungsprozess der Dienstleistungsinnovation selbst mit Design-Werkzeugen zu gestalten: Die Idee hierbei ist die des **Intervention-Managements**, das sich aus dem iterativen Vorgehen des Design Thinkings natürlich ergibt. So sollte das Unternehmen die neue Dienstleistung auch nach innen iterativ umsetzen und offen bleiben für die Rückmeldungen der eigenen Mitarbeiter. So verstehen Digital Business Leader, dass das Go-Live nur **ein Schritt** in dieser Umstellung vom Produkt zur Dienstleistung ist und dass danach noch einige Modifikationen nicht nur „passieren“, sondern erwünscht sind. Denn letztlich geht es um das Commitment aller Stakeholder!

Neben der aktiven Partizipation der Mitarbeiter ist im Dienstleistungsdesign Zeit ein kritischer Erfolgsfaktor. Brown und Martin (2015) erwähnen dazu die von *Bill Buxton* geprägte Aussage, dass der *Apple iPod* „über Nacht“ zum Erfolg wurde – was eben drei Jahre dauerte, weil immer wieder nach dem Release kundeninduzierte Veränderungen am Produktdesign durchgeführt wurden.

Tab. 2.3 Persona-Gründungsdokument. (In Anlehnung an und Übersetzung nach Pruitt und Adlin. 2006, S. 230 ff.)

Merkmal	Ausprägung
Identifizierende Details	
Name	Typischer Name – Achtung: Es gibt besonders beliebte Namen in einer Alterskohorte, die die Zielgruppe besonders gut beschreiben. Eine Internet-Recherche hilft dabei, den treffenden Namen zu finden (z. B. Gesellschaft für deutsche Sprache unter http://gfd.s.de)
Alter	Typisches Alter
Tag Line	Slogan. Bspw. Lebensmotto, häufig getätigte Aussage
Zitat (zum Produkt)	Besondere Aussage mit Bezug zum Produkt, für das diese Persona geschaffen wird, bspw. über Qualität, Nutzung oder besondere Merkmale des Angebots
Familie	Herkunftsfamilie: Eltern, Geschwistern, evtl. auch zum „Clan“ gehörige weitere Personen, die einen prägenden Einfluss haben
Familienstand	Eigene familiäre Situation, bspw. in Partnerschaft lebend, verheiratet, geschieden, Single
Wohnort	Aktueller geografischer Lebensmittelpunkt
Rollen und Aufgaben	
Unternehmen	Bezeichnung des Arbeitgebers oder Benennung der selbstständigen Tätigkeit
Position	Rolle am Arbeitsplatz, bspw. die hierarchische Einordnung
Typische Aktivitäten	Unternehmungen, Beschäftigungen und Arbeiten, die die Persona regelmäßig oder in besonderem Stil ausführt und die für das zu erstellende Produkt bzw. die zu entwickelnde Dienstleistung relevant sein könnten
Wichtige atypische Aktivitäten	Unternehmungen, Beschäftigungen und Arbeiten, die man der Persona zunächst nicht „zutrauen“ würde, bspw. besonders seltene Hobbys, Extremsportarten, unerwartetes gesellschaftliches oder politisches Engagement
Herausforderungen, Schmerzpunkte	Die besonderen Probleme, denen sich die Persona in ihrem Beruf bzw. in ihrem täglichen Leben stellen muss
Verantwortlichkeiten	Zuständigkeiten im Beruf und Alltag
Interaktion mit anderen Personas, Systemen und Produkten/Dienstleistungen	Kontakte mit anderen (entwickelten) Personas im Rahmen der beruflichen Tätigkeit oder des Alltags, die eine besondere Bedeutung für das Produkt haben könnten. Beschreibung von Systemen und Produkten/Dienstleistungen, die für die Rolle der Persona wichtig sind
Ziele	
Lebensziele kurz-, mittel-, langfristig	Angestrebte Zustände in materieller und geistiger Beziehung, ggfs. nach zeitlicher Dimension geordnet
Ziele in Bezug auf das Produkt bzw. die Dienstleistung	Angestrebte konkrete Zustände, die mit dem zu entwickelnden Produkt bzw. der zu entwickelnden Dienstleistung erreicht werden (sollten)
Arbeitsbezogene Ziele	Angestrebte Zustände im beruflichen Leben
Grundsätzliche Lebensziele, Sehnsüchte	Fundamentale angestrebte Ziele, Wünsche, Hoffnungen

Tab. 2.3 (Fortsetzung)

Merkmal	Ausprägung
Fähigkeiten und Wissen	
Allgemeine Computerkenntnisse und Internetnutzung	Know-how und Nutzungsintensität von Hard- und Software
Fachgebiet	Expertise in einem oder mehreren Fachgebieten
Häufig genutzte Produkte/Dienstleistungen	Im Einsatz befindliche Produkte bzw. nachgefragte Dienstleistungen für Beruf und Alltag
Spezialkenntnisse	Besonderes Wissen, bspw. in Bezug auf den Beruf oder auch im privaten Bereich
Wissen über Wettbewerber	Kenntnis von Alternativen zu den Produkten bzw. Dienstleistungen, um die es hier geht
Kontext	
Ausstattung	Ausrüstung, bspw. beruflich oder privat relevante Technik, Materialien, Hilfsmittel
„A day in the life“-Beschreibung	Darstellung eines typischen Tages der Persona. Dieser „typische Tag“ muss in der Gänze nicht der Realität entsprechen, sondern umfasst die relevanten, häufig wiederkehrenden Tätigkeiten, Kontakte, Unternehmungen etc.
Spezifische Nutzungsorte	Orte, an denen das zu entwickelnde Produkt eingesetzt bzw. die zu erarbeitende Dienstleistung in Anspruch genommen wird
Haushalt und Freizeitbeschäftigungen	Die typischen Aktivitäten, die nicht zur beruflichen Rolle (s. o.) gehören, sondern für den privaten Bereich relevant sind
Beziehungen zu anderen Personas	Benennung der Personas, die nicht zum Berufsleben, sondern zum persönlichen Alltag gehören können
Psychografisches und persönliche Details	
Charakterzüge	Beschreibung der Persönlichkeit anhand „menschlicher Eigenschaften“
Werte und Einstellungen (politische und religiöse)	Überzeugungen in Bezug auf Politik und Religion
Ängste, Hindernisse, Ärgernisse	Emotionale Zustände, die das Denken und Fühlen der Persona prägen
Persönliche Artefakte (Auto, Spielereien)	Beschreibung der Gegenstände, die für die Persona besondere Bedeutung in Bezug auf das zu entwickelnde Produkt bzw. die zu konzipierende Dienstleistung haben



MEMORY BOX

Bei Dienstleistungs-Innovationen geht es zunächst darum, Nutzerakzeptanz zu schaffen. Erst danach sollten neue Features hinzugefügt werden.

Dabei sollten wir uns vor Augen führen, dass hier in Summe eine Entwicklung festzustellen ist, bei der sich das Leistungsangebot immer mehr in Richtung Dienstleistung entwickelt. In Abb. 2.34 sind die Entwicklungsstufen dargestellt. Zunächst dominierten in vielen Branchen **reine Produktangebote**. Im Zeitablauf wurden **Produkte durch Services** ergänzt. Jetzt können wir feststellen, dass **Produkteangebot durch Services durchdrungen** werden – und häufig ein Produkt erst durch die begleitenden Services seine ganze Anwendungstiefe erzielen kann. Gleichzeitig werden immer mehr Geschäftsmodelle sichtbar, deren **Kernleistung Dienstleistungen** sind.

Die Digitalisierung zu nutzen, bringt nicht nur Effizienzgewinne, sondern auch Innovationsvorteile. Diese sind dort zu finden, wo sich Anbieter als Problemlöser verstehen. Die Trennung zwischen dem physischen Produkt und der intangiblen Dienstleistung ist dabei dann eine theoretische. Diese veränderte Herangehensweise an die Marktaufgabe prägt Digital Business Leader: Das Leistungsangebot vom Kunden her zu denken – ob es sich um tangible Produkte, intangible Dienstleistungen oder eine Kombination aus beiden handelt –, ist hierbei nicht die Frage.

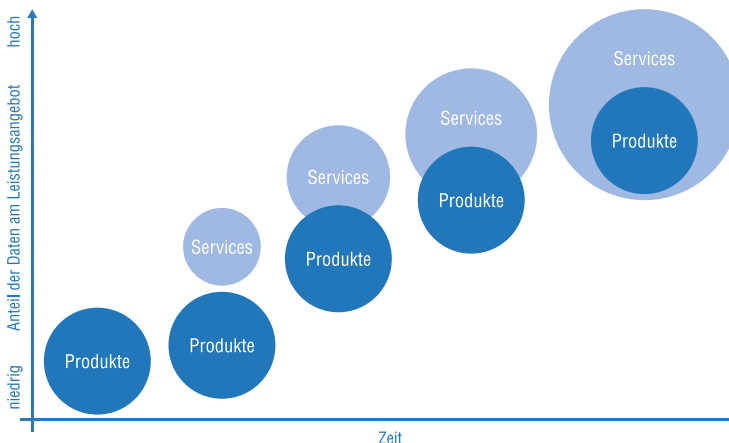


Abb. 2.34 Vom Produkt zur Dienstleistung



MEMORY BOX

Bei Innovationen und insbesondere bei Dienstleistungs-Innovationen geht es darum, digitale und analoge Mittel zu nutzen, um ein überlegenes Nutzenangebot für relevante Zielgruppen zu schaffen.



THINK BOX

Das Leistungsangebot als relevante Dienstleistung konzipieren.

Fragen:

- Wie gut kenne ich die aktuellen Bedürfnisse meiner Kunden?
- Wie kann ich Rückmeldungen aus direkter Kundeninteraktion kontinuierlich und gezielt einholen, auswerten und im Unternehmen kommunizieren?
- Wo liegt in meinem Unternehmen die Verantwortlichkeit für die „Kundenstimme“?
- Schaffen wir relevante Nutzenangebote oder sind wir in unserer (bisher gut funktionierenden) Produktsicht verhaftet?
- Wie offen sind wir für Veränderungen: Können wir iterativ unser Leistungsangebot an den Markt anpassen? Sind die relevanten Stakeholder involviert?

2.5 Open Innovation – Wie Kunden in Innovationsprozesse zu integrieren sind

2.5.1 Handlungshintergrund für Open-Innovation-Konzepte

Um das **unternehmensexterne Innovationspotenzial** – speziell bei den eigenen Interessenten und Kunden – zu nutzen, binden Unternehmen diese immer stärker und früher in Innovationsprozesse ein. Die Relevanz hierfür resultiert aus der Tatsache, dass für jeden Kunden ein neues Produkt zunächst einmal eine **Verhaltensänderung** mit sich bringt. Ein neues Angebot verursacht folglich neben **monetären Kosten** für den Kauf häufig auch **psychische Kosten**, weil gelernte Verhaltensmuster entwertet und neue Fähigkeiten

oder Fertigkeiten erworben werden müssen (bspw. bei der Einarbeitung in ein neues Software-Release). Dies führt häufig zu dem Phänomen, dass Kunden Produkte, die sie bereits besitzen und nutzen, hinsichtlich ihrer Vorteile besser bewerten als andere.

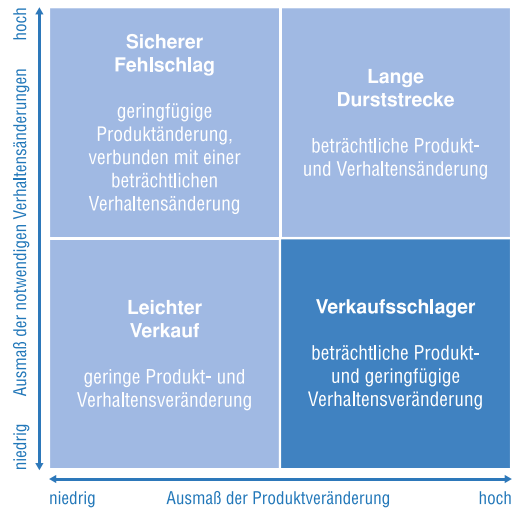
Folglich geht mit der **Entscheidung über die Akzeptanz einer Innovation** ein emotionaler und rationaler Abwägungsprozess einher: Die subjektiven Vorteile der Innovationen werden den subjektiven Nachteilen gegenübergestellt. So leistet ein Elektroauto nicht nur einen Beitrag für eine sauberere Umwelt, sondern macht auch den Tankvorgang aufwendiger. Die nach wie vor geringe Akzeptanz von Elektroautos unterstreicht diesen Aspekt. Der Weingenießer wird sich bei einem Schraubverschluss oder einem Kunst-Korken einerseits über die längere Haltbarkeit des Weines freuen, andererseits die Freude beim klassischen Öffnen der Flasche vermissen. Weitere Innovationen mit ihren Vor- und Nachteilen aus Kundensicht zeigt Tab. 2.4.

Damit wird deutlich: Innovationen bergen für Kunden häufig Vor- und Nachteile gleichermaßen. Überzeugen die Vorteile einer Innovation nicht wirklich, wird diese nicht auf Akzeptanz stoßen. Führt man sich vor Augen, dass der Anteil der nicht erfolgreichen Angebotseinführungen – die sogenannte **Flop-Quote** – in vielen Branchen einen Wert um 70 bis 90 % erreicht, werden die Konsequenzen für das auf erfolgreiche Innovationen angewiesene Unternehmen nachvollziehbar. **Ursachen für erfolglose Markteinführungen** können in der fehlenden Kundenorientierung liegen. Diese kann aus Kundensicht ein nicht ausreichender Innovationsgrad oder ein Overpromising (d. h., es wird mehr versprochen als gehalten) sein und/oder im Fehlen eines stimmigen Preis-Leistungs-Verhältnisses liegen. Abb. 2.35 zeigt ein **Analyseraster für Innovationen**, das aufzeigt, bei welcher Art von Innovationen mit welcher Aufnahme im Markt zu rechnen ist. Wenn ein Produkt sehr umfassend verändert wird und damit einen hohen Innovationsgrad aufweist, besitzt es ein höheres Erfolgspotenzial. Allerdings sind dann auch die auf Seiten der Kunden zu vollziehenden Verhaltensänderungen und damit auch der Widerstand gegen die Innovation deutlich größer. Folglich wird hier die Produkteinführung mit einer **langen Durststrecke** einhergehen (vgl. Abb. 2.35).

Tab. 2.4 Subjektive Bewertung der Vor- und Nachteile von Innovationen. (Kreutzer 2013, S. 228)

Innovation	Was Kunden durch den Kauf gewinnen	Was Kunden durch den Kauf verlieren
Elektroautos	Saubere Umwelt	Einfaches Tanken an einer Vielzahl von Tankstellen
Fahrzeugnavigationssystem	Schnelles Finden des Zieles	Orientierungsvermögen in fremder Umgebung
Online-Lebensmitteleinkauf	Lieferung ins Haus	Möglichkeit, sich die frischesten Produkte auszusuchen
Handy-Musik-Download	Musik kann überall mobil erworben werden	U. u. Nutzbarkeit des vorhandenen Home Entertainments
Weinflaschen mit Schraubverschluss/Kunstkorken	Bessere Haltbarkeit	Sinnliches Erleben beim Öffnen der Flasche

Abb. 2.35 Analyseraster für Innovationen. (In Anlehnung an Gourville 2006, S. 54)



Einen **sicheren Fehlschlag** werden gemäß Abb. 2.35 jedoch die Produkte erleiden, die nur geringfügige Änderungen aufweisen, aber eine beträchtliche Verhaltensänderung bedeuten. Dieses Phänomen ist immer wieder bei neuen Versionen von Betriebssystemen zu beobachten, deren Vorteile sich dem Nutzer nicht erschließen – aber eine ganz neue Nutzeroberfläche aufweisen. Ein **leichter Verkauf** kann dagegen mit geringen Innovationen einhergehen, die nur minimale Verhaltensänderungen zur Folge haben. Allerdings ist hier aus Sicht der Kunden fraglich, warum dann überhaupt ein Produktwechsel vollzogen werden soll.

?

THINK BOX

Fragen:

- Wer ist in meinem Unternehmen verantwortlich für Innovationen?
- Woran zeigt sich das?
- Wie erfolgreich war mein Unternehmen bisher bei Innovationen für Kunden?
- Wie hoch liegt die Flop-Quote bei uns – und wie wurde sie ermittelt?
- Welche unserer Produkt- bzw. Dienstleistungs-Innovationen lassen sich im Analyseraster für Innovationen wo verorten?
- Welche Optimierungsversuche wurden bereits unternommen, um die Flop-Quote zu reduzieren?
- Wie erfolgreich waren wir dabei?

2.5.2 Grundlagen von Open-Innovation-Konzepten

Diese Aspekte, die bei der Bewertung von Innovationen häufig immer noch zu wenig beachtet werden, legen eine umfassendere Integration derjenigen nahe, die über den Erfolg einer Innovation entscheiden: die Kunden. Eine solche **Kundenintegration in den Innovationsprozess** erfordert die Überwindung des nach wie vor stark verbreiteten **Closed-Innovation-Modells** (vgl. Abb. 2.36). Dabei entwickeln und vermarkten Unternehmen primär die Ideen, die im Unternehmen selbst (insbesondere im F&E- oder im Marketing-Bereich) gewonnen wurden. Das **Open-Innovation-Modell** greift neben den intern gewonnenen Impulsen für Innovationen auch fremde Innovationen auf und bindet externe Entwicklungspartner (Kunden, aber auch Lieferanten oder Hochschulen) offensiv in die eigenen Prozesse ein, um auf diese Weise das eigene Innovationspotenzial zu erweitern. Hierdurch wird der Innovationsprozess als offenes und damit verteiltes System konfiguriert und fördert eine intensive Interaktion mit diesen (vgl. grundlegend Reichwald und Piller 2006, S. 97–135). Dieser **Outside-in-Prozess** integriert externes Wissen in den unternehmensinternen Innovationsprozess, um diesen zu beschleunigen, anzureichern und – soweit Kunden einbezogen werden – bereits in einer frühen Phase konsequent auf (zukünftige) Kundenbedarfe auszurichten.

Häufig werden auf Innovationen ausgerichtete **Netzwerke** außerhalb der Unternehmensgrenzen vorrangig mit Lieferanten geknüpft. Schließlich haben die liefernden Unternehmen die Chancen erkannt, die mit einer umfassenderen Kundenintegration im B2B-Markt einhergehen. So wird gleichzeitig die oft geforderte konsequente Kundenorientierung umgesetzt, indem die Wertschöpfungsketten von Lieferant und kaufendem Unter-

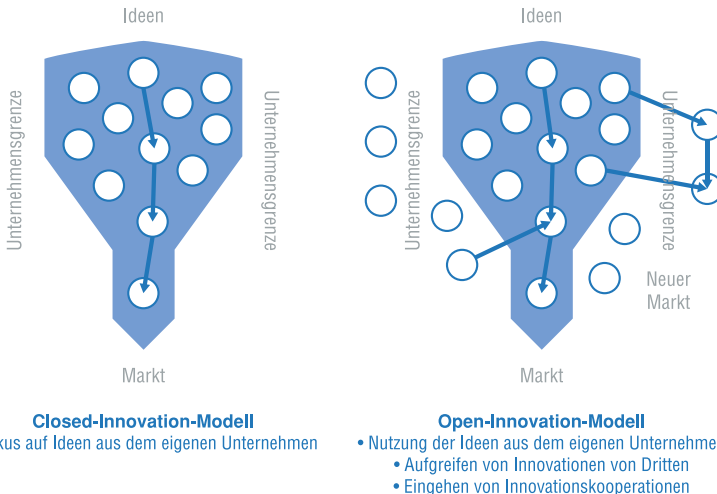


Abb. 2.36 Kundenorientierte Weiterentwicklung des klassischen Innovationskonzeptes. (In Anlehnung an Reichwald und Piller 2006, S. 119)

nehmen optimal aufeinander abgestimmt werden (vgl. Abb. 1.11). Die Integration von Kunden erfolgt jetzt verstärkt auch im B2C-Markt. Durch eine frühe Einbindung von Endkunden können die Schwächen der klassischen Marktforschung überwunden werden, die Kundenerwartungen und -urteile erst in der Such- und Kaufphase sowie während des Nutzungsprozesses erhebt. Eine **Kundenintegration** stellt dann nicht mehr nur eine Quelle von Bedürfnisinformationen dar, sondern kann durch unterschiedliche Arten der Beteiligung am Innovationsprozess neue Lösungen initiieren oder selbst entwickeln.

Die **Einbindung von Kunden als Entwicklungspartner in den Innovationsprozess** kann unterschiedliche Formen annehmen (vgl. Abb. 2.37).

- Die **1. Stufe „Zuhören“** trägt Informationen über die Kunden aus unterschiedlichen Quellen zusammen. Diese werden einer **Entwicklung für Kunden** zugrunde gelegt; dies stellt die klassische Form der Kundenintegration dar.
- Die **2. Stufe „Fragen“** bindet die Kunden durch unterschiedliche Ansätze – etwa durch Kundenpanels oder Kundenworkshops – viel umfassender ein. Auf diese Weise wird eine **Entwicklung mit Kunden** erreicht.
- In der **3. Stufe „Beteiligung“** schließlich werden die Kunden zu echten Entwicklungspartnern, d. h., es erfolgt eine **Entwicklung durch Kunden**. Dies kann bspw. in Lead-User-Workshops, Online-Communitys sowie innerhalb der sozialen Medien gelingen (vgl. weiterführend Kreuzer 2014, S. 396–430).

Diese unterschiedlichen **Arten der Kundenintegration** lösen gemeinsame Lernprozesse von Kunden und Unternehmen aus. Durch die verschiedenen Vorgehensweisen, die

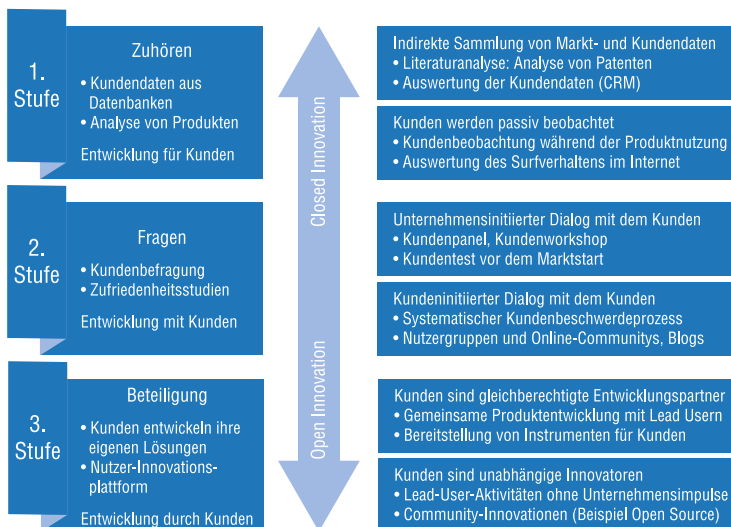


Abb. 2.37 Unternehmens-Kunden-Interaktion im Innovationsprozess. (In Anlehnung an Dahan und Hauser 2002, S. 347)

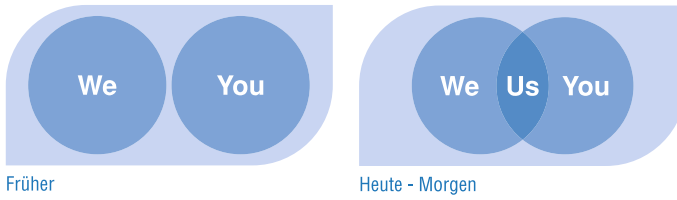


Abb. 2.38 Vertiefte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden

differierenden Ausgangssituationen und Erfahrungshintergründe der Beteiligten können bisherige Denk- und Handlungsmuster durchbrochen und neue Wege beschritten werden. Gleichzeitig stellen sich kundenorientiertere Ergebnisse ein, weil bereits in einer frühen Phase Impulse, Erwartungen, Befürchtungen und vielleicht sogar Sehnsüchte der Kunden in den Prozess einfließen. Dabei gilt vielfach, dass sich Kunden gerne in solche Entwicklungsprozesse einbinden lassen, ohne dass dabei jeweils gleich eine monetäre Gegenleistung erwartet wird. Allein die durch eine Integration von Kunden ausgedrückte Wertschätzung stellt vielfach ein zentrales Motiv zur Mitarbeit dar. Den Kunden damit gleichsam zum „Mitarbeiter“ zu machen, stellt somit eine zielführende Methode dar, um die ausgetretenen Pfade des Innovationsmanagements zu verlassen und schier unerschöpfliche externe Quellen der Kreativität zu erschließen.

Dabei gilt es, aus der Dichotomie des „We“ und „You“ ein „Us“ entstehen zu lassen (vgl. Abb. 2.38). Vor diesem Hintergrund ist das Auftreten des Begriffs **Crowdsourcing** nachzuvollziehen. Darunter ist die **Einbindung externer Intelligenz und Arbeitskraft der „breiten Masse“** zu verstehen, bspw. bei der Suche nach Neuproduktideen. Die dabei einzubindenden Ressourcen sind nicht auf den Zugangskanal Internet beschränkt, sondern können – etwa in Gestalt von Ideenwettbewerben – auch offline realisiert werden. Diese Art der Zusammenarbeit muss dabei nicht auf die Kunden beschränkt bleiben, sondern kann auch Wettbewerber integrieren.



THINK BOX

Fragen:

- In welchem Umfang ist in meinem Unternehmen noch ein Closed-Innovation-Konzept im Einsatz?
- Befinden wir uns noch auf der 1. Stufe des „Zuhörens“?
- Oder binden wir – orientiert an der 2. Stufe des „Fragens“ die Kunden durch unterschiedliche Ansätze ein?
- Oder sind wir schon in der 3. Stufe der „Beteiligung“ angekommen und machen Kunden zu echten Entwicklungspartnern?
- Woran liegt es, wenn wir bei Innovationen immer noch schwerpunktmäßig aus den eigenen Ressourcen schöpfen?
- Welche Überlegungen gibt es bei uns, den Innovationsprozess stärker für externe Impulse zu öffnen?
- Wer trägt dafür die Gesamtverantwortung?

2.5.3 Einsatzfelder von Open-Innovation-Konzepten

Nachfolgend wird analysiert, wie eine **Nutzereinbindung in den Innovationsprozess** erfolgen kann. Diese können sich auf die Entwicklung von Produktinnovationen, die Auswahl von Produktideen, die Entwicklung und Auswahl von Werbeslogans bis hin zur (Mit-)Gestaltung von ganzen Kommunikationskampagnen beziehen. Die Nutzung des sogenannten Mitmach-Webs kann dabei eine bisher kaum zu aktivierende große Menge der Nutzer umfassender in Unternehmensprozesse einbinden. Dies ist bspw. beim sogenannten **Crowdsourcing** der Fall – getreu dem Motto: „Die Masse macht’s!“ Hierbei werden Menschen – nicht zwangsläufig Kunden eines Unternehmens – motiviert, sich mit Ideen und Vorschlägen in Unternehmensprozesse einzubringen. Die Inhalte, die dabei generiert werden, bezeichnet man als User-Generated Content. Findet diese Einbindung von Kunden in Produktionsprozesse statt, nennt man dies **Co-Production**.



MEMORY BOX

Crowdsourcing

Beim Crowdsourcing handelt es sich um eine Zusammenarbeit mit Kunden, um beispielsweise das Produkt- und Dienstleistungs-Portfolio weiterzuentwickeln. Hierzu wird die sogenannte Schwarmintelligenz in das Innovations-Management der Unternehmen eingebunden. Durch Kreativwettbewerbe können kundenrelevante Innovationen erarbeitet werden. Die Kreativbeiträge müssen allerdings nicht auf das Produkt- und Dienstleistungs-Portfolio beschränkt bleiben, sondern können die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens betreffen. So können Anregungen für Produktnamen und Werbeinhalte, aber auch Hinweise auf attraktive Bezugsquellen, Prozessinnovationen etc. gewonnen werden.

User-Generated Content

Bei dem sogenannten User-Generated Content handelt es sich um Inhalte im Netz, die von nicht-professionellen Internet-Nutzern selbst generiert und dann hochgeladen wurden. Hierzu zählen neben Fotos, Videos, Texten und Musik bspw. auch Kommentare und Bewertungen.

Co-Production

Werden die Kunden eines Unternehmens in den Produktionsprozess eingebunden, indem – bspw. in Echtzeit – gewünschte Produktspezifikationen mitgeteilt oder eine Kreation in der Produktion umgesetzt werden, spricht man von Co-Production.

Um **Crowdsourcing-Projekte** zu starten, kann zunächst versucht werden, bspw. durch Nachrichten im Newsfeed von *Facebook* Aufmerksamkeit der Fans zu erzielen. Dazu können interessante Themen angesprochen und ggf. ein **Seeding** (i. S. eines „Säens von Gesprächsstoff“) erfolgen. So kann versucht werden, einen eher geordneten, damit gezielt wirkenden und grundsätzlich auf kleinere Zielgruppen ausgerichteten Kommunikationsanstoß zum Mitmachen zu geben. Zum anderen können virale Weiterleitungen angestrebt werden, um eine größere Reichweite zu erreichen. Folglich können entsprechende Posts wichtige **Trigger für verschiedene Formen der Zusammenarbeit** mit den Nutzern darstellen. Dieser **User-Generated Content** stellt mit den gewonnenen Kommentaren, Bewertungen, Empfehlungen und Ideen ein besonders wichtiges Ergebnis eines Engagements in den sozialen Medien dar. In verschiedenen Branchen – wie bspw. Kosmetik,

Abb. 2.39 „Fan-Dessert“
von *Coppenrath & Wiese* –
„mit unseren Fans entwickelt“.
(Coppenrath & Wiese 2015)



Genussmittel, Textil und Tourismus – wurden bereits **Produktentwicklungen gemeinsam mit Facebook-Fans** durchgeführt. So hat *Coppenrath & Wiese* mit der Aktion „Fan-Dessert“ *Facebook*-Fans eingeladen, aus verschiedenen Zutaten ihr Lieblingsdessert zu kreieren. Aus über 3400 Vorschlägen konnten die Fans die Top 20 wählen, welche von einer internen Jury getestet wurden. Die Markteinführung des Gewinnerdesserts erfolgte im Frühjahr 2015 (vgl. Abb. 2.39).

Allerdings sollten sich die Unternehmen das „letzte Wort“ vorbehalten, wenn sie Nutzer in den Kreativprozess einbinden, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Als *Henkel* die Nutzer darüber abstimmen ließ, welches Layout eine *Pril*-Verpackung erhalten sollte, votiert die Mehrheit für „Hähnchengeschmack – Schmeckt lecker nach Hähnchen!“ (vgl. Abb. 2.40). Dieses Beispiel hat mittlerweile schon Kultstatus erlangt!

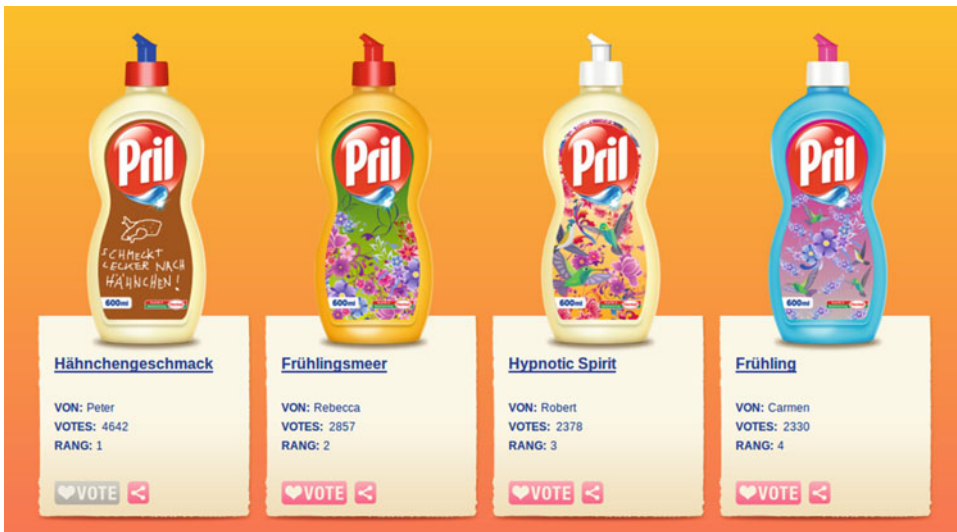


Abb. 2.40 Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – das Beispiel *Pril*. (Disselhoff 2011)



Abb. 2.41 Einbindung von Nutzern in Auswahlprozesse – die Beispiele Modelwettbewerb von *Otto* und hamburg.de. (Netzwelt 2012, Trümpler und Neuburger, 2012)

Bei einem Modelwettbewerb des *Otto Versands* wurde ein als Frau verkleideter Mann auf Platz 1 gevotet! Und bei einem Fotowettbewerb, initiiert von hamburg.de, wurde letztlich ein Bild mit dem visuellen Slogan „Fuck U!“ am meisten geliked, was nicht ganz im Sinne der Initiatoren war (vgl. Abb. 2.41). Deshalb sollten Unternehmen die **Spielregeln des User-Generated Contents** im Vorfeld transparent definieren, auf die sie sich im Bedarfsfall berufen können nach dem Motto: Die endgültige Entscheidung behalten wir uns vor! Die Nutzer sollten hier folglich nie alleine agieren können. Vielmehr ist darauf zu achten, dass das Unternehmen die Instanz ist, die sich finale Entscheidungen vorbehält. Diese Einschränkung ist den potenziellen Nutzern im Vorfeld mitzuteilen.

Damit wird sichtbar: Die Nutzer in den Prozess der Content-Entwicklung zu integrieren, ist nicht frei von Risiken. Allerdings kann die Einladung zur Mitwirkung der Nutzer zu einer hohen Engagement-Rate und – aus deren Sicht – auch zu einer hohen Relevanz führen. Schließlich haben sich „normale“ Menschen mit dem Angebot, einer Marke oder einem Unternehmen intensiv beschäftigt und zeigen öffentlich ihre „Kreationen“. Dass diese nicht immer im Sinne des Unternehmens sein werden, versteht sich von selbst.

Inzwischen haben sich verschiedene **Crowdsourcing-Plattformen** entwickelt, um die Intelligenz der Masse in verschiedenen Bereichen zu nutzen. Ein Beispiel ist *Mechanical Turk*, ein Projekt von *Amazon*. Dieses wendet sich an (potenzielle) Erfinder, Entwickler oder andere kreative Geister, um diese zu einer Mitarbeit – gegen Bezahlung – zu motivieren. Parallel dazu werden Unternehmen aufgefordert, hier ihre Aufgaben zu posten, um die Masse zur kreativen Mitarbeit einzuladen (vgl. Abb. 2.42).

Ein Großprojekt liegt *Galaxy Zoo* (2015) zugrunde. Hier geht es um nichts weniger als die Klassifizierung von Galaxien auf Fotos. Das Projekt startete im Jahr 2007 mit einem Datensatz von einer Million Galaxien der *Sloan Digital Sky Survey*. Ein solches Projekt dauert normalerweise viele Jahrzehnte. Durch die Präsentation als Crowdsourcing-Projekt gelang es, bereits 24 Stunden nach der Vorstellung knapp 70.000 Klassifizierungen pro Stunde zu erhalten. Am Ende wurden im ersten Jahr mehr als 50 Mio. Klassifikationen durchgeführt. Daran haben sich mehr als 150.000 Menschen beteiligt. Es finden sich allerdings auch viele kleine, ganz pragmatisch anmutende Projekte, wie bspw. bei Wheel-

amazon mechanical turk
Artificial Intelligence

Your Account | HITs | Qualifications

Introduction | Dashboard | Status | Account Settings

Already have an account? Sign in as a Worker | Requester

Mechanical Turk is a marketplace for work.
We give businesses and developers access to an on-demand, scalable workforce. Workers select from thousands of tasks and work whenever it's convenient.
398,982 HITs available. [View them now.](#)

Make Money by working on HITs
HITs - Human Intelligence Tasks - are individual tasks that you work on. [Find HITs now.](#)

As a Mechanical Turk Worker you:

- Can work from home
- Choose your own work hours
- Get paid for doing good work

Find an interesting task → **Work** → **Earn money**

[Find HITs Now](#)

or learn more about being a Worker

Get Results from Mechanical Turk Workers
Ask workers to complete HITs - Human Intelligence Tasks - and get results using Mechanical Turk. [Get Started.](#)

As a Mechanical Turk Requester you:

- Have access to a global, on-demand, 24 x 7 workforce
- Get thousands of HITs completed in minutes
- Pay only when you're satisfied with the results

Fund your account → **Load your tasks** → **Get results**

[Get Started](#)

Abb. 2.42 Internet-Auftritt von *Mechanical Turk*. (Amazon Mechanical Turk 2015)

map (2015). Hier erfassen Freiwillige über eine App Orte, die rollstuhlgerecht ausgestattet sind.

Einen Überblick über das Ausmaß von Crowdsourcing-Projekten liefert der Bericht **State of Crowdsourcing 2015**. Für diesen Report wurden die internationalen Crowdsourcing-Aktivitäten der „100 Best Global Brands“ seit dem Jahr 2004 ausgewertet. Zusätzlich wurden die Maßnahmen der zehn wichtigsten FMCG-Unternehmen (FMCG steht für Fast Moving Consumer Goods) auf vier führenden Crowdsourcing-Plattformen für die Jahre 2013 und 2014 analysiert. Die zentralen Erkenntnisse lauten (vgl. Eyeka 2015):

- 85 % der besten internationalen Marken haben innerhalb der letzten zehn Jahre Crowdsourcing eingesetzt.
- Diese Unternehmen setzten dreimal häufiger spezialisierte Crowdsourcing-Plattformen ein, als solche Projekte auf der Corporate Website oder in den sozialen Medien zu starten.
- Der crowdsourcingaktivste FMCGler im Jahr 2014 war *Procter & Gamble*, gefolgt von *Unilever* und *Nestlé*.
- Der Schwerpunkt der durch die Nutzer generierten Inhalte lag 2014 auf Video-Content (45 % aller Initiativen), gefolgt von der Ideenentwicklung (22 %).
- Der Einsatz von Crowdsourcing dominiert dabei in den Branchen FMCG, Technologie und Automobil, wie Abb. 2.43 zeigt.
- *Coca-Cola* hat Crowdsourcing in den letzten zehn Jahren in 34 Fällen eingesetzt, *Pepsi* in 30, *Danone* in 28 und *Samsung* in 27 Fällen. Wer insgesamt in den verschiedenen Branchen am aktivsten war, zeigt Abb. 2.44.

Gewinner des Crowdsourcings gibt es häufig auf beiden Seiten: Zum einen können Unternehmen die grenzenlose Kreativität der Internet-Gemeinde nutzen, um kosteneffizi-

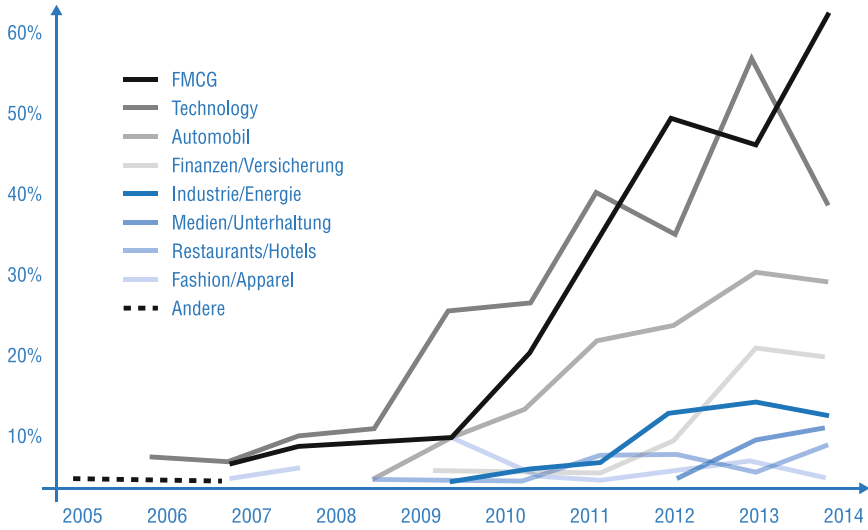
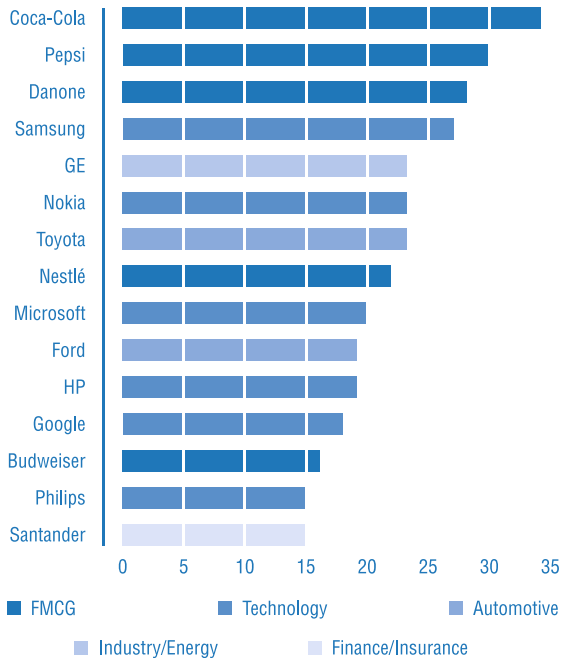


Abb. 2.43 Kumulativer Einsatz von Crowdsourcing durch die 100 Best Global Brands – nach Branchen in %. (In Anlehnung an Eyeka 2015)

Abb. 2.44 Einsatz von Crowdsourcing durch die 15 Best Global Brands seit 2004 – nach Branche. (In Anlehnung an Eyeka 2015, S. 8)



ent und schnell zu Innovationen zu kommen und Input für den **Innovationswettbewerb** zu erhalten. Dieser wird durch einen immer höheren Innovationsdruck und reduzierte F&E-Budgets bei gleichzeitig verkürzten Lebenszyklen von neuen Produkten verstärkt. Zum anderen finden die bisher oft in der Anonymität gefangenen Tüftler, Kreativen und Erfinder endlich aufmerksame Zuhörer, die Ideen aufgreifen und ggf. in marktgängige Produkte umsetzen. Dadurch können u. U. auch wichtige Zielgruppen noch stärker an das Unternehmen oder die Marke gebunden werden. In diesem Zusammenhang ist von **Customer-Generated Innovations** zu sprechen.

Der Kreativität im Einsatz sind dabei keine Grenzen gesetzt. *McDonald's* ruft seine Kunden über *Facebook* dazu auf, eigene Burger zu kreieren. Ebenfalls in den Design-Prozess eingebunden werden die Kunden bei *Nike* und *adidas*. Hier können Kunden über das Design, die Farben etc. mitentscheiden, um so individualisierte Produkte zu erstellen. Eine professionelle Umsetzung des **Ideenmanagements** findet sich auch bei *Dell* mit *Idea Storm* (*ideastorm.com*). Hier werden die Kunden aktiv zur kreativen Mitarbeit angehalten – und attraktive Belohnungen in Aussicht gestellt. Bei *Ritter Sport* konnten die Kunden die Top 20 Frühlingssorten Schokolade für das Jahr 2017 aussuchen (vgl. Abb. 2.45). Und viele Schokoladenfreunde sind dem Aufruf gefolgt (vgl. Ritter Sport 2015). Ein überzeugendes Beispiel hierfür liefert auch *Tchibo* mit seiner Internet-Plattform *TchiboIdeas*, auf der Kunden dazu eingeladen werden, neue Produkte zu entwickeln (vgl. Merkle 2016). Dies alles sind **neuartige Serviceideen** – mit Vorteilen für alle Beteiligten!



Abb. 2.45 Frühjahrsorten-Voting für Schokolade bei *Ritter Sport*. (Ritter Sport 2015)

Allerdings ist dieser **Prozess der kundengetriebenen Innovationen** mit einem Risiko verbunden. Neue Ideen, Erkenntnisse und Lösungen können durch den Konformitätsdruck der Masse „abgeschliffen“ und auf Mainstream getrimmt werden. Ein Schwimmen gegen diesen Strom ist von einzelnen Teilnehmern häufig nicht zu leisten. Deshalb sollte man – weder als Privatperson noch als Unternehmen – die eigene Intelligenz an die Masse abgeben. Gleichzeitig gilt, was *Steve Jobs* sinngemäß so schön gesagt hat: „Wir fragen die Kunden nicht, was sie sich wünschen. Schließlich wissen die Kunden gar nicht, was möglich ist“ (vgl. Lashinsky 2012). Dies passt wunderbar zu einer Aussage von *Henry Ford*: „If I had asked my customers what they wanted, they would have said, a faster horse!“



Fragen:

- Haben wir bereits Erfahrungen mit Crowdsourcing gesammelt?
- Welche waren das?
- Was hat gut funktioniert und wo besteht noch Optimierungsbedarf?
- Bei welchen Fragestellungen könnte Crowdsourcing zukünftig eingesetzt werden?
- Welche „Spielregeln“ sind dafür zu entwickeln?
- Welche Ansätze für eine Co-Production sind denkbar?
- Wie könnte ein sinnvoller Einsatz aussehen?
- Wer trägt dafür die Gesamtverantwortung, um diese Prozesse anzuschieben?

ACT BOX



Workshop zum Einstieg in den Open-Innovation-Bereich

Erarbeiten Sie mit diesem Workshop die Chancen und konkrete Einstiegsmöglichkeiten für Open Innovation.

Umfang:

Circa 6 Stunden

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus Innovations-Experten der Netzwerkorganisation sowie ergänzend innovationsfreudigen Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche des operativen Unternehmensteils.

Vorgehen:

- Leiten Sie in das Thema „Open Innovation“ an Hand der Informationen des vorangegangenen Kapitels ein.
- Gegebenenfalls kann ein Impuls-Referat eines externen Sprechers hier wichtige Impulse vermitteln.
- Untergliedern Sie die Teilnehmer des Workshops in Gruppen mit jeweils 5-7 Personen.
- Jedes Team soll zunächst einmal herausarbeiten, warum es für das Unternehmen von zentraler Bedeutung ist, die Kunden stärker und früher in den Innovationsprozess zu integrieren.
- Die Ergebnisse werden in der Großgruppe konsolidiert.
- In der nächsten Kreativrunde werden durch die Teams konkrete Ansatzpunkte und Aufgabenstellungen definiert, bei denen Kunden früh und umfassend einbezogen werden können. Die Beispiele sind möglichst präzise zu erarbeiten.
- Die Ergebnisse werden in der Großgruppe präsentiert und diskutiert. Dann erfolgt eine Auswahl der Projektideen, die zeitnah umzusetzen sind.
- Aufgabenstellungen und Milestones werden definiert.
- Ein Steering Board zur weiteren Steuerung der Innovationsprozesse wird als interdisziplinäres Team definiert.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und ca. 6 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Kreative Köpfe

2.6 Nutzerzentrierung – Welche Anforderungen die digitale Customer Journey stellt

Nutzerzentrierung ist eine Grundhaltung, die im Entwicklungsprozess von Leistungsangeboten immer deren zukünftige Nutzer im Blick hat. Dabei sollte iterativ vorgegangen werden, d. h. in Entwicklungsschritten, die auf der empirischen Überprüfung durch die Nutzer basieren. Bei Digital Business Leadern werden diese Feedbacks gezielt eingeholt und im Unternehmen kommuniziert. Eigens dafür geschaffene Arbeitsgebiete sind bspw. die der **User-Experience-Experten** (UXler). Um nutzerzentrierte Leistungsangebote entwickeln zu können, muss ein Unternehmen, wissen, wie ein Kunde kauft und welche Kontaktpunkte zwischen Unternehmen und Kunde existieren.

2.6.1 Aktuelle Herausforderungen im Kaufverhalten von Konsumenten

Die **Customer Journey** ist eine Bezeichnung für den Prozess, an dessen Ende ein Kunde ein Produkt kauft oder eine Dienstleistung nachfragt. Sie beschreibt damit die „Reise des Kunden zum Unternehmen“. Diese „Reise“ umfasst die verschiedenen Phasen, die ein Kunde durchläuft, bevor er sich für den Kauf eines Produktes oder den Erwerb einer Dienstleistung entscheidet. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den sogenannten Customer Touchpoints des Unternehmens oder einer Marke zu, mit denen der Kunde auf dieser Reise in Kontakt kommt. Unter Touchpoints sind generell die Berührungspunkte zu verstehen, die zwischen Stakeholdern (also Interessenten, Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Kooperationspartnern, Investoren) und unserem Unternehmen bestehen. Im weiteren Verlauf stehen jetzt die Touchpoints im Zentrum, die für Interessenten und Kunden des Unternehmens relevant sind.

Wir müssen uns dabei vor Augen führen, dass sich nicht nur die Customer Journey selbst, sondern auch die **Kundenerwartungen** deutlich verändert haben. So hat sich die **Komplexität des Kaufprozesses** für alle Beteiligten deutlich erhöht – für Kunden und Anbieter gleichermaßen. Die für unser Unternehmen relevante Customer Journey ist in allen ihren Facetten abzubilden, um Ansätze für deren wertorientierte Gestaltung zu finden. Grundlage dafür ist zunächst ein tiefes Verständnis über den Prozess des Kaufverhaltens.



MEMORY BOX

Digital Business Leadership erfordert die ganzheitliche Gestaltung der Customer Journey. Dabei müssen alle Kundenkontaktpunkte aus Kundensicht gestaltet werden: Das Unternehmen muss alle Kanäle – mobil, online, persönlich – integrieren und ein ganzheitliches Kundenerlebnis schaffen.

Das **Kaufverhalten von Konsumenten und Organisationen** ist Gegenstand der Kaufverhaltensforschung, die leistungsstarke Erklärungsansätze auf die folgenden zentralen Fragen sucht (vgl. Meffert et al. 2015b, S. 96 f):

- Wer kauft?
- Was wird gekauft?
- Aus welchen Gründen wird etwas gekauft?
- Wie erfolgen die Informationssuche und -bewertung?
- Wie ist der Kaufprozess selbst ausgestaltet?
- Wie viel wird gekauft?
- Wann wird gekauft?
- Wo wird gekauft?

Bislang gibt es kein empirisch gesichertes, weithin akzeptiertes Modell – was in der Komplexität des menschlichen Wesens begründet ist. Somit müssen Wissenschaft und Praxis mit bewährten Konzepten arbeiten, um Anhaltspunkte für eine Erklärung des Kaufverhaltens zu finden bzw. dieses zu beeinflussen. Einer dieser Erklärungsansätze, der den Totalmodellen zuzurechnen ist, wurde von *Engel/Blackwell/Kollat* entwickelt. Dieses Modell zeichnet ein ganzheitliches Bild aus Prozessen und intervenierenden Variablen: Der Kaufprozess startet mit **Informationsinput**. Hierbei kann es sich um unterschiedliche Reize handeln, die auf den potenziellen Käufer einwirken. Es folgt der komplexe Prozess der **Informationsverarbeitung**, in den auch frühere Erfahrungen einfließen. Dem schließen sich verschiedene **Entscheidungsphasen** und **Bewertungsvorgänge** an. Hierbei kann es immer wieder zu Rückkopplungen mit vorgelagerten Prozessen kommen. Auf diese Prozesse wirken auch die **allgemeine Motivierung** sowie **wahrgenommene Umwelteinflüsse** ein. Im Zentrum steht dabei die **Entscheidung** (Kauf oder Nicht-Kauf). Nach dieser Entscheidung bzw. nach der Nutzung der Ware oder Inanspruchnahme der Dienstleistung erfolgt eine **Bewertung**, die sich auf das zukünftige Verhalten auswirkt (vgl. Abb. 2.46).

In der Kaufverhaltensforschung haben sich – in unterschiedlichen Modellen – die hier beschriebenen **Phasen des Kaufprozesses** etabliert:

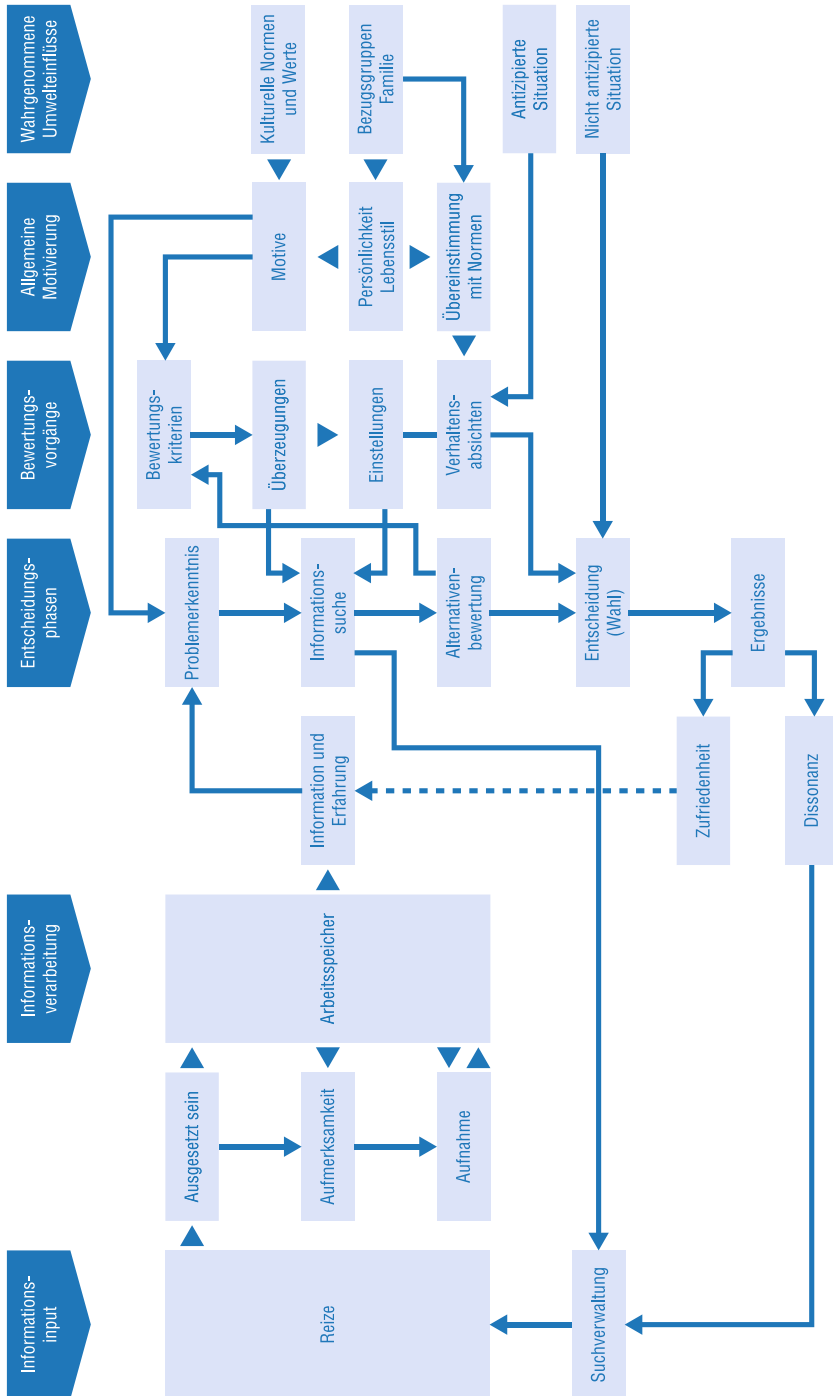


Abb. 2.46 Kaufverhaltensmodell von Engel/Blackwell/Kollat. (Meffert et al. 2015b, S. 133)

- Problemerkennung
- Informationssuche
- Alternativenbewertung
- Kaufphase
- Nachkaufphase

Es wird davon ausgegangen, dass dieser Prozess in Gänze nur bei **High-Involvement-Entscheidungen** vollständig durchlaufen wird, d. h. beim Kauf von Gütern, die mit einem **subjektiv hoch empfundenen finanziellen, sozialen und psychologischen Risiko** verbunden sind. Ein Beispiel wäre die Anschaffung eines Autos, könnte allerdings auch – je nach Alter, Selbstsicherheit und Stilempfinden – der Kauf von Bekleidungsoutfits sein. Bei **habitualisierten Käufen**, d. h. Gewohnheitskäufen von subjektiv nicht „risikoreich“ empfundenen Gütern, wie bspw. Haushaltspapier, werden einzelne Phasen übersprungen bzw. verkürzt durchlaufen. Eine Herausforderung, der sich die Anbieter von solchen Papieren gegenübersehen und mit Emotion statt Information punkten, wie das Beispiel der Werbefigur *Charmin Bär* zeigt. In Summe darf die Relevanz von Emotionen in jeder Art von Kaufentscheidungsprozessen – B2C und B2B gleichermaßen – nicht unterschätzt werden, was im Folgenden noch zu vertiefen ist.

Auch wenn es sich um ein **Phasenmodell** handelt, gibt es durchaus eine **Vielzahl von Rückkopplungen** zwischen den einzelnen Phasen. So werden in der **Phase der Alternativenbewertung** bspw. Bewertungskriterien herangezogen, die wiederum von weiteren Faktoren, wie u. a. Lebensstil, Normen und Bezugsgruppen mittelbar oder unmittelbar geprägt sind. Kommen neue Impulse, wie bspw. aktuelle Rückmeldungen aus der Peer-Group, hinzu, kann die **Informationssuche** aufs Neue gestartet werden, und ein modifizierter Prozess nimmt seinen Lauf: über die **Alternativenbewertung** bis **Kauf** bzw. **Nicht-Kauf**.

Dieser skizzenhafte Abriss zeigt, dass das Kaufverhalten von Konsumenten, aber auch von Entscheidungsträgern in Unternehmen komplex ist – und es wird im Digital Business nicht einfacher! Durch das Internet sind die verfügbare Menge und Art von Informationen über Anbieter und Produkte stark gestiegen. Hierdurch hat sich nicht nur die **Anzahl der Alternativen** erhöht; es kann häufig eine **Vielzahl von Kundenbewertungen** online abgerufen und zwischen einer großen **Zahl von Einkaufsstätten** ausgewählt werden. Darüber hinaus haben sich die **Medien** verändert und vermehrt, über die diese Informationen zugänglich sind: Die Beratung im stationären Handel wird ergänzt durch webbasierte Informationsquellen, die von stationären und/oder mobilen Endgerät abgerufen werden können.

Ein einfaches Beispiel kann das illustrieren: Einer *GfK*-Studie (vgl. Bozdogan 2014) zum **Kauf von Flugtickets** zufolge haben 65 % der Befragten bei der Suche drei Geräte (Desktop, Smartphone, Tablet) verwendet – und dies unabhängig davon, ob sie dann später das Ticket online oder im Reisebüro gekauft haben. 96 % der Reisenden führten sowohl eine Online- als auch Offline-Recherche durch und verbrachten fast fünf Stunden mit dem Kaufprozess.

Die Herausforderung für Digital Business Leader besteht darin, auf den unterschiedlichen Kanälen und an den für die Kunden besonders wichtigen Touchpoints relevante Informationen bereitzustellen. Gelingt es zusätzlich noch, diese Touchpoints zu **Trust-points** auszugestalten, kann eine hohe Bindung der Kunden an ein Unternehmen erzielt werden. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, den Suchenden tatsächlich zu einem Kauf zu motivieren.

Nicht zuletzt muss im digitalen Zeitalter auch das **Feedback aus der virtuellen Community** berücksichtigt werden: Es handelt sich dabei um die vielfältigen **Bewertungen und Empfehlungen im Social Web**. In diesem Kontext haben sich neue Begriffe entwickelt, wie bspw. der **ROPO-Effekt**. Dieser beschreibt die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Kanälen: Research Online – Purchase Offline. Der Kunde bereitet hier seine stationären Einkäufe online vor. Es gibt aber auch den gegenteiligen Effekt, das **Show-Rooming**. Hier recherchieren Kunden zunächst im stationären Handel, um Produkte dann (vermeintlich) preisgünstiger im Online-Handel zu kaufen. Vor diesem Hintergrund reicht es nicht mehr aus, dass Handelsunternehmen ein Multi-Channel-Konzept umsetzen, bei dem die verschiedenen Online- und Offline-Kanäle relativ unverbunden nebeneinander stehen. Gefordert und erfolgsentscheidend wird die Entwicklung von **Omni-Channel-Konzepten**. Diese versuchen, die Möglichkeiten der verschiedenen Kanäle zur Generierung neuer Kundenvorteile zu kombinieren. Hierzu gehören bspw. Angebote wie **Click and Collect**, bei denen Produkte online bestellt und dann im stationären Geschäft abgeholt werden können. Entsprechend aufgestellte Händler können ihren Kunden auch anbieten, online bestellte Ware im stationären Handel zurückzugeben oder umzutauschen.

Hersteller und Händler sollten den durch die Digitalisierung gegebenen Herausforderungen mit innovativen Ansätzen begegnen und neue Optionen nutzen: So gilt bspw. *Burberry* als der erste **Luxusmarkenhersteller**, der eine Digitalstrategie durchgängig konzipiert hat: *Instagram, Twitter, Facebook* etc. – alle Kanäle werden bespielt. Und dies nicht nur mit hohem User Involvement, sondern technisch innovativ und hoch emotional, wie die Kampagne *Burberry Kisses* zeigt (vgl. Abb. 2.47).

Für diese Aktion, die Emotion mit Technik verbindet, entwickelten *Burberry* und *Google* mit *Grow* 2013 eine Technologie, die mit Hilfe einer Webcam oder eines Touchscreens aufgezeichnete Küsse digitalisiert. Diese können anschließend mit passender Lippenstiftfarbe aus der *Burberry-Kisses*-Serie eingefärbt und mit einer persönlichen Nachricht versehen per E-Mail versandt werden. Die Reise des *Burberry Kisses* konnte via *Google Maps* verfolgt werden. Auf der *World-of-Kisses-Karte* wurden alle verschickten Küsse geführt, und unter *Live Kisses* konnte nachverfolgt werden, welche Küsse in dem Moment auf die Reise gingen.

Überzeugende Konzepte gibt es auch bei **Low-Involvement-Kaufentscheidungen**, bei denen nach der Problemerkennung keine umfangreiche Informationssuche mit Alternativenbewertung erfolgt. Ein überzeugendes Beispiel hierfür ist der 2015 lancierte *Amazon Dash Button* (vgl. Abb. 2.48): Hierbei handelt es sich um ein Wi-Fi-Connected Device, über das die favorisierten Produkte auf Knopfdruck automatisiert geordert werden. Dazu sind nötig:



Abb. 2.47 Burberry Kisses als Beispiel für eine durchgängige Digitalstrategie. (ThinkWithGoogle 2016)

- Der Dash Button in Gestalt eines physischen Knopfs, der der Einfachheit halber in die Nähe der Schublade oder des Geräts aufgeklebt wird, in der das Verbrauchsmaterial lagert oder verwendet wird.
- Eine App, die über den Dash Button ein Signal erhält, dass ein Bestellvorgang ausgelöst werden soll.
- Ein Kundenprofil auf *Amazon*, um die präferierten Produkte für das Replenishment (Versorgung mit Waren) festzulegen und die automatisiert generierte Bestellung vor dem verbindlichen Kauf zu bestätigen.

Bislang (Stand März 2016) ist der *Amazon Dash Button* nur in den USA erhältlich, und es können 550 Produkte – überwiegend Verbrauchsmaterialien aus dem Hygienebereich, Getränke, Babynahrung und Tierbedarf – geordert werden.

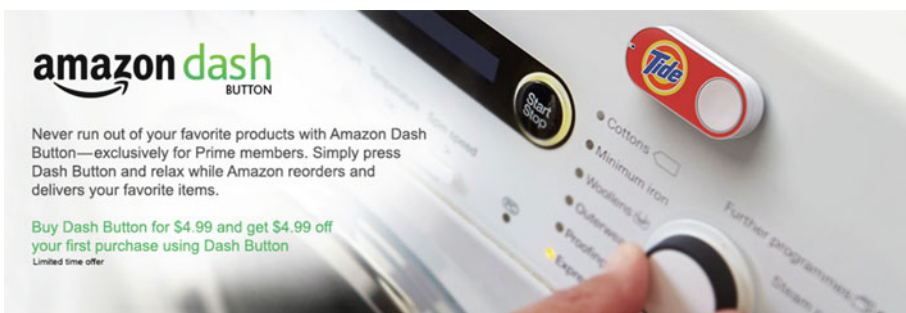


Abb. 2.48 Amazon Dash Button. (Amazon 2016)

Um solche Maßnahmen zu entwickeln, bedarf es vielfältiger Instrumente. Die Herausforderung besteht darin, die Komplexität des Kaufprozesses zu erkennen sowie idealerweise für den Nutzer zu reduzieren und gleichzeitig die Gestaltungsmöglichkeiten der Digitalisierung auszunutzen. Ein besonders wichtiges Konzept in diesem Bereich ist die Analyse, Visualisierung und Gestaltung der bereits vorgestellten Customer Journey.

2.6.2 Erfassung und Ausgestaltung der Customer Journey

Die **Customer Journey** ist im Digital Business ein interaktiver, Multi-Channel- und Multi-Device-geprägter Kaufprozess. Dieser umspannt den gesamten Bereich von der Bedarfserkennung über den Kauf und die Nutzung eines Produkts bis zu dessen Auf- oder Weitergabe. Die hier gewählte Betrachtungsweise soll der Tatsache Rechnung tragen, dass Kunden nicht nur ihr Produkt online oder offline kaufen, sondern es auch wiederverkaufen können. Außerdem sind Hersteller bzw. Händler teilweise zu dessen Rücknahme verpflichtet.

Um in der Analogie der Journey zu bleiben: Auf dieser Reise begegnen den Kunden auf verschiedenen Reiseabschnitten unterschiedliche Wegbegleiter und Sehenswürdigkeiten. Aus Sicht eines Anbieters können sie dabei „vom Weg abkommen“ oder „über Bord gehen“. Um die Customer Journey zielführend zu verstehen, ist diese grafisch darzustellen. Eine Option ist die Customer Journey Canvas von Stickdorn und Schneider (2010). Auf der Webseite canvanizer.com gibt es Tools, um eine solche Canvas zu erstellen.

In Abb. 2.49 ist eine beispielhafte Umsetzung für eine **Customer Journey im Service-Segment** zu sehen. Die **Phasen des Kaufprozesses** wurden in der Canvas auf drei reduziert, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen:

- **Pre-Service Period**

Hier können die analogen und digitalen Informationsquellen angeführt werden, über die Werbung und PR, aber auch Kommentare und Bewertungen (Word-of-Mouth bzw. – für den Online-Teil – Word-of-Mouse) zugänglich sind. Auch vergangene Erfahrungen des potenziellen Käufers wirken hier. Ergebnis dieser Phase sind Erwartungen des Kunden in Bezug auf Unternehmen und seine Produkte bzw. auf Dienstleistungen und die dahinterstehenden Dienstleister.

- **Service Period**

In dieser Phase werden einzelne Customer Touchpoints dargestellt, die für die Bewertung durch den Kunden eine zentrale Rolle spielen könnten. Gibt es bspw. kritische Momente (Critical Incidents), die für die subjektive Einschätzung eine überproportionale Bedeutung haben? In welcher Weise können hier entscheidende Impulse vermittelt werden, um die Kaufentscheidung zu unterstützen?

- **Post-Service Period**

Nach der Inanspruchnahme der Leistung folgt die Bewertung, und diese führt entweder zur Zufriedenheit oder Unzufriedenheit. Sie kann darüber hinaus in positiver

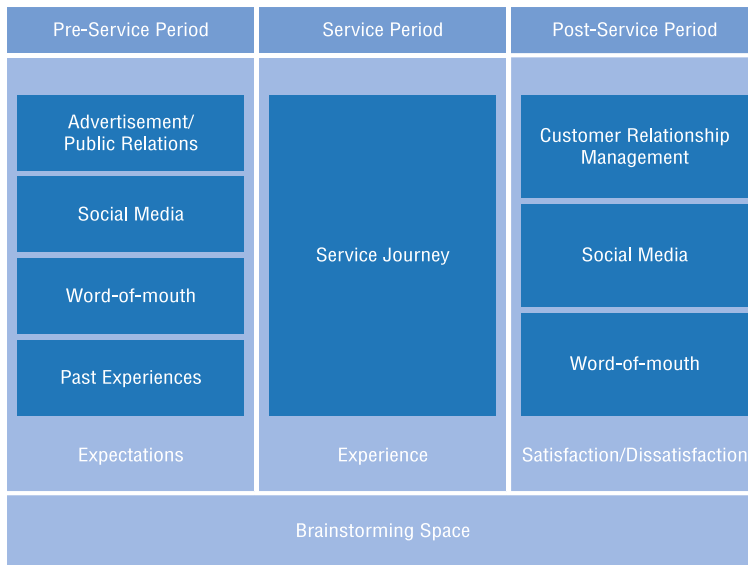


Abb. 2.49 Customer Journey Canvas. (In Anlehnung an Canvanizer 2016a)

oder negativer Word-of-Mouth/Word-of-Mouse weitere (potenzielle) Kunden beeinflussen. Hier kann auch die After-Sales-Betreuung als Teil des Customer-Relationship-Managements einsetzen (vgl. weiterführend Kreuzer 2016a).

Die grafische Darstellung in Form einer Canvas kann in ihrem Komplexitätsgrad variieren. Der Bezugspunkt ist immer die jeweilige Persona. Wie schon im Erfolgsfaktor „vom Produkt zum Prozess“ dargestellt wurde, ist der Design-Prozess immer nutzerzentriert. Somit bezieht sich auch die Canvas auf eine spezielle Zielgruppe sowie deren Wünsche und Erwartungen. Gängige **Bestandteile der Customer Journey Canvas** sind der in Abb. 2.49 gezeigte **Prozess** als Folge von Aktivitäten, die der Kunde durchläuft. In diesen sind dann die jeweils relevanten Customer Touchpoints des Kunden zuzuordnen – mit den dort gemachten Erfahrungen und den dadurch ausgelösten Emotionen. Zusätzlich können weitere relevante Aspekte abgebildet werden. Hierzu zählen bspw. die genutzten Medien, die Meinungen anderer sowie eigene Erfahrungen, die in der **Vorkaufphase** sowie der **Kaufphase** die Kaufentscheidung beeinflussen. Auch die **Nachkaufphase** kann visualisiert werden. Hier geht es bspw. um die Frage, wie der Kunde über seine Erfahrungen offline oder online – insbesondere in den sozialen Medien – berichtet.

Diese phasenorientierte Customer Journey Canvas (vgl. Abb. 2.49) kann die zentralen Aspekte des Kaufverhaltensmodells von Engel/Blackwell/Kollat (vgl. Abb. 2.46) aufgreifen und zur inhaltlichen Anreicherung nutzen. Die **Pre-Service Period** visualisiert die Einflüsse auf die Kaufentscheidung externer und interner Art, die die Problemerkennntnis, Informationssuche und Alternativenbewertung beeinflussen. In der **Service Period** selbst

können die weiteren, im Modell aus Abb. 2.46 aufgezeigten Faktoren aufgegriffen werden, die den Entscheidungsprozess beeinflussen. Die **Post-Service Period** bspw. liefert weiteren Informationsinput für denjenigen, der den Kauf schon getätigt hat. Der Käufer kann hier aber auch selbst gewonnene Informationen mit anderen teilen. Die jeweils relevanten Customer- Touchpoints sind davon abhängig, welches Produkt bzw. welche Dienstleistung im Mittelpunkt der Analyse steht.

2.6.3 Management der Customer Touchpoints

Wie bereits angesprochen, stellen die Customer Touchpoints die Berührungspunkte eines (potenziellen) Kunden mit einem Anbieter dar. Hierbei gilt es – online- und offline-übergreifend – die gesamte Bandbreite der direkten und indirekten sowie der persönlichen und medial vermittelten Kommunikation abzubilden. Hierzu zählen bspw. Kontakte zu Mitarbeitern des Anbieters und seiner Partner, wie sie Außendienst, Call Center, Einzelhandel oder Service-Stationen darstellen. Auch die Website, TV-Werbung, mobile Apps, Blogs und Communitys sind relevante Touchpoints. Es ist sinnvoll, diese Touchpoints danach zu unterteilen, ob der Anbieter hier selbst Gestaltungsmöglichkeiten hat oder ob sie sich dem unternehmerischen Einfluss entziehen (vgl. Kreutzer 2014, S. 28).

Die bisherigen Ansätze zum **Management der Customer Touchpoints** konzentrieren sich auf die **Kontaktpunkte der unternehmenseigenen Sphäre**, die das Unternehmen selbst „betreut“. Damit bleiben aber viele (neue) Touchpoints ungenutzt und ungesteuert, auf die ein Interessent oder Kunde im Vorfeld oder parallel zu einem Kauf oder einer Produktnutzung bzw. der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zugreift. Hierzu zählt nicht nur der Austausch im privaten Umfeld, sondern auch die Beschäftigung mit Unternehmen und deren Angeboten im Internet – jenseits der unternehmensgesteuerten Auftritte. Für die Informationsgewinnung der Interessenten und Kunden gewinnen aber auch solche Blogs, Communitys und Fangruppen, Bewertungsplattformen oder auch Online-Shopping-Clubs (wie bspw. *brands4friends*) sowie die sozialen Medien zunehmend an Bedeutung, die nicht durch die Unternehmen selbst betreut werden (vgl. Abb. 2.50). Deshalb sind auch diese in das **Touchpoint-Management** zu integrieren.

Viele Unternehmen vernachlässigen die **Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre** – da sie sich einer direkten Steuerung und Beeinflussung entziehen. Gleichwohl haben diese Kontaktpunkte einen zentralen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Interessenten und Kunden, weil Statements in Online-Foren eine höhere Glaubwürdigkeit zugeschrieben wird als Inhalten der Unternehmenskommunikation. Folglich ist das Touchpoint-Management entsprechend weiterzuentwickeln, um auch diese weiteren Touchpoints in der Unternehmenskommunikation zu berücksichtigen.

Zwischen den verschiedenen Touchpoints bestehen Wechselwirkungen, die zu berücksichtigen sind. Wie eine Studie über 150 cross-mediale Kampagnen der GfK (2015) zeigt, steigen die Verkaufszahlen im Konsumgüterbereich nach dem Besuch der unternehmenseigenen Website um 44 % (vgl. Abb. 2.51).

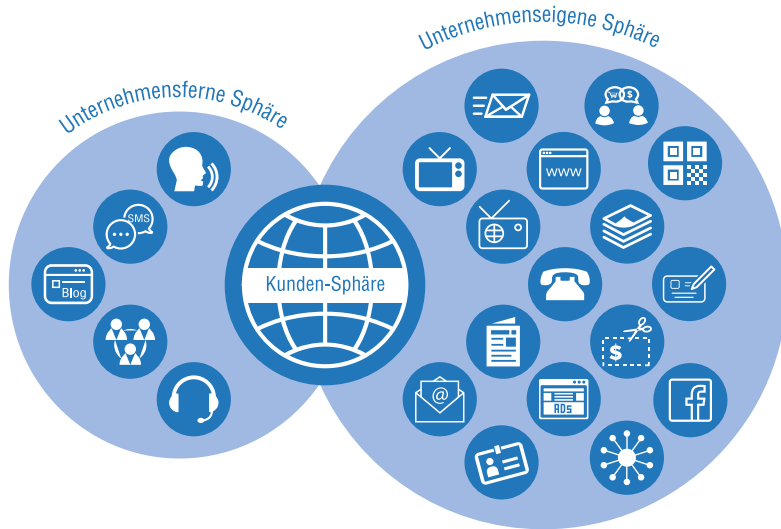
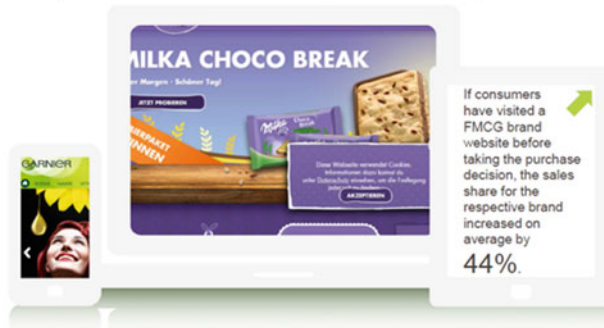


Abb. 2.50 Erweitertes Konzept der Customer Touchpoints. (In Anlehnung an Kreuzter 2014, S. 28)

Die Wechselwirkung zwischen Online- und Offline-Kanälen wird – wie schon erwähnt – als **ROPO-Effekt** bezeichnet: „Research Online – Purchase Offline“ oder „Research Offline – Purchase Online“. Dabei informieren sich Kunden mobil oder im Internet über Angebote, um diese anschließend im stationären Einzelhandel zu kaufen, oder umgekehrt.

44% sales uplift if brand website visited prior to FMCG purchase



Source: GfK GfK Media Efficiency Benchmark (n = 150 Crossmedia campaigns)
 © GfK 2015 | Where consumers meet brands. Customer journey in the digital age | dmexco 2015

Abb. 2.51 Customer Touchpoints in digitalen Medien als kaufrelevante Einflussfaktoren. (GfK 2015a)

MEMORY BOX



Unternehmen müssen sich vom kanalorientierten Denken verabschieden. Digital Business Leader konzipieren und incentivieren ihre Distributionskanäle aus der Kundenperspektive. Sie legen dabei einen holistischen Ansatz zugrunde. Aus „online“ und „offline“ wird „noline“!

So werden bspw. 40 % aller Onlinekäufe bei *Media-Markt* und *Saturn* in den stationären Märkten abgeholt (vgl. Puscher 2015, S. 24). Dieser als Click and Collect bezeichnete Prozess, bei dem online bestellt und im Einzelhandel abgeholt wird, impliziert weitere organisationelle Veränderungen, wie bspw. die Verfügbarkeit der Artikel in Filialen und das Retouren-Management. In Bezug auf die Incentivierung verfolgt *Media-Saturn* einen pragmatischen Ansatz. Die Umsätze werden dem jeweiligen Markt zugerechnet und der Gesamtumsatz auf die Märkte umgelegt: „Wenn es zu Kanalinterferenzen käme und der Verkäufer diese Möglichkeit nicht nutzt, wäre es aus Kundenperspektive eine Katastrophe“ stellt *Martin Wild*, der Transformationsbeauftragte von *Media-Saturn* fest (vgl. Puscher 2015, S. 24).

MEMORY BOX



ROPO („Research Online – Purchase Offline“ oder „Research Offline – Purchase Online“) und „Click and Collect“ (Abholen online bestellter Waren im Einzelhandel) sind Realitäten, auf die sich Digital Business Leader einstellen, indem sie ihre Prozesse und die Customer Touchpoints entlang der Customer Journey gestalten.

Um die unternehmenseigene Sphäre zu steuern, bedarf es eines **Touchpoint-Managements**, das die Mitarbeiter mit direktem und indirektem Kundenkontakt entsprechend schult, ihnen aber auch die notwendigen Kompetenzen zum Handeln einräumt. Wie der Fall von *Lego* zeigt, können Touchpoints mit dem unternehmenseigenen Service zu einer gelungenen Kommunikationsmaßnahme avancieren. Das Kundenansprechen findet sich in Abb. 2.52.

Wie die Antwort des Service-Mitarbeiters von *Lego* ausfiel, zeigt Abb. 2.53.

Unternehmen, die das Digital Business erfolgreich ausgestalten, erreichen ein **holistisches Management von unternehmenseigenen und unternehmensfernen Customer**

Abb. 2.52 Anfrage eines kleinen Kunden bei *Lego*. (In Anlehnung an Helpscout 2016)

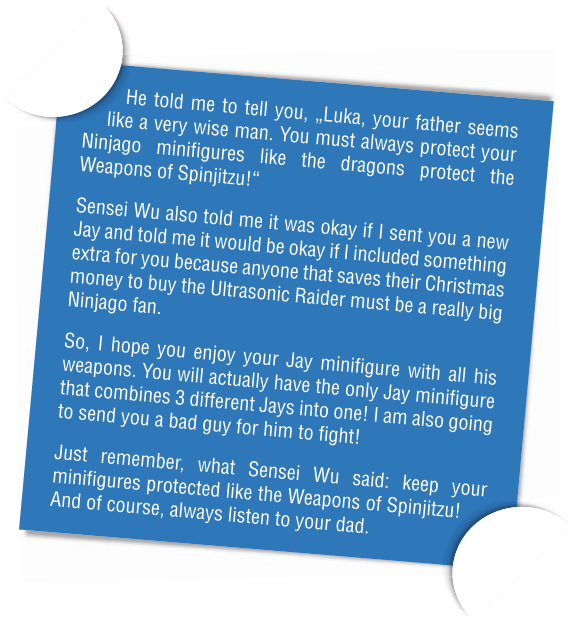


Touchpoints. Sie bilden die jeweils relevante Customer Journey ab, analysieren sie und finden Optimierungspotenziale – immer aus Sicht des Kunden und mit Blick auf die Erreichung operativer und strategischer Unternehmensziele.

Bei entsprechenden Analysen haben wir in Projekten immer wieder festgestellt, dass viele dieser **Customer Touchpoints** bei den Verantwortungsträgern im Unternehmen **nicht bekannt** waren. Außerdem wurde die **Anzahl der** – aus Kundensicht relevanten – **Touchpoints** regelmäßig deutlich unterschätzt. Diese Erfahrung wird bestätigt durch eine Studie von Esch et al. (2012, S. 3), zu der 106 Marketing-Entscheider befragt wurden. Etwa die Hälfte der Befragten ging von weniger als 50 Touchpoints aus. Die Studie identifizierte dagegen für die meisten Unternehmen mehr als 100 Touchpoints. Doch wie soll ein **zielorientiertes Management der Touchpoints** erfolgen, wenn noch nicht einmal die Anzahl dieser Touchpoints – geschweige denn die Inhalte und deren Relevanz für die Kunden – bekannt ist?

In Summe wurde in dieser Studie auch festgestellt, dass – insbesondere in kleineren Unternehmen – die **Wichtigkeit eines Touchpoint-Managements** nicht bekannt ist. Insgesamt fehlt auch eine Kenntnis der **Relevanz einzelner Touchpoints** – und zwar aus Kundensicht. Denn für die Wirkung der einzelnen Touchpoints ist nicht entscheidend, für wie wichtig die Unternehmen diese halten! Gleichzeitig gilt, dass für Interessenten und Kunden selbst oft nur wenige Touchpoints wirklich wichtig sind. Diese gilt es systematisch zu ermitteln, um sie entsprechend managen zu können. Da dies vielfach nicht gegeben ist, findet auch keine Konzentration des Budgeteinsatzes auf die wirklich wichtigen Touchpoints statt. So investieren nahezu 40 % der Unternehmen nur einen kleinen

Abb. 2.53 Ein herausragendes Beispiel für Customer-Touchpoint-Management von *Lego*. (In Anlehnung an Helpscout 2016)



Teil ihres Marketing-Budgets in die wichtigsten Touchpoints. Welche Bedeutung dem Touchpoint-Management heute und in Zukunft beigemessen wird, zeigt Abb. 2.54. Danach sehen heute nur 19 % der befragten Manager eine hohe Relevanz darin. Allerdings wird nach Meinung von 47 % die Bedeutung des Customer-Touchpoint-Managements in Zukunft zunehmen.

Gleichzeitig gehen 43 % der Befragten von einem niedrigen und weitere 50 % von einem lediglich mittleren **Professionalitätsgrad des eigenen Touchpoint-Managements** aus. Folglich bescheinigen sich nur 7 % einen hohen Professionalitätsgrad. Konsequenterweise sehen deshalb auch 49 % ein mittleres und sogar 50 % ein hohes **Optimierungspo-**

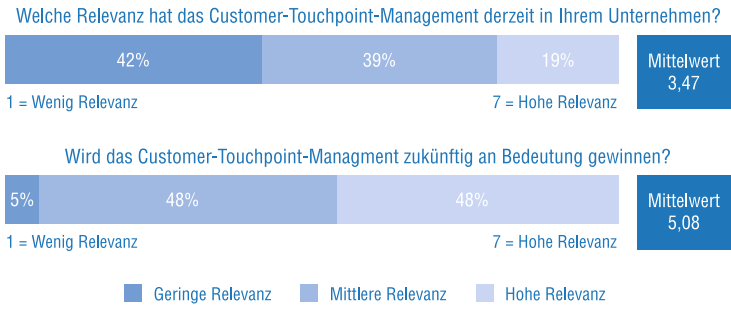


Abb. 2.54 Relevanz des Touchpoint-Managements – heute und morgen. $n = 106$ Marketing-Entscheider, Deutschland. (In Anlehnung an Esch et al. 2012, S. 4)

tenzial im eigenen Touchpoint-Management (vgl. Esch et al. 2012, S. 5 f.). Hier besteht noch viel Luft nach oben!

Außerdem sei auf Folgendes hingewiesen. Die nach dem Produkt am stärksten wirkenden Touchpoints sind die direkten – häufig auch persönlichen – **Kontakte mit Mitarbeitern unserer Unternehmen** (vgl. Esch et al. 2012, S. 6). Diese wirken häufig am nachhaltigsten – positiv wie negativ.

Eine aktuelle Studie von *Brand Trust* unterstreicht die präsentierten Erkenntnisse. Hierzu wurden 1800 Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu 65 Marken aus den Segmenten Banken, Handel und Sportartikel befragt. Dabei wurden folgende Erkenntnisse gewonnen (vgl. Reidel 2015, S. 20):

- Unternehmen müssen heute vielfach zwischen **100 und 600 Touchpoints** orchestrieren.
- Die **wichtigsten Touchpoints** stellen mit 32 % die **Mitarbeiter** dar, gefolgt von **Produkttests** (24 %), **Suchmaschinen** (21 %) und **Werbung** (20 %).
- Neun von zehn Unternehmen kreieren für die Kunden **kein dauerhaftes kommunikatives Gesamterlebnis** über alle Kanäle.
- In vielen Unternehmen ist die **Verantwortlichkeit für das Management der Touchpoints nicht sauber geregelt** – mit der Konsequenz, dass diese häufig nicht ausreichend miteinander vernetzt sind.
- Die Konsequenz: 80 % der hier untersuchten Unternehmen gelingt **keine Differenzierung im Wettbewerb** durch ihren Auftritt an den unterschiedlichen Customer-Touchpoints!



MEMORY BOX

Ohne eine umfassende Bestandsaufnahme der eigenen Customer Touchpoints und deren Wirkungen auf die Kunden kann kein erfolgreiches **Customer-Touchpoint-Management** durchgeführt werden.

Eine besondere Bedeutung ist im Zuge des Touchpoint-Managements dem **Gewinnen der Moments of Truth** beizumessen. Vom „**Moment der Wahrheit**“ wird deshalb gesprochen, weil sich in diesen „Momenten“ zeigt, ob insbesondere die durch die Werbung, die Angebotspräsentation sowie ggf. durch die Beratung am POS geschaffenen Erwartungen tatsächlich auch erfüllt werden. Dabei gibt es vier kritische Augenblicke, in denen eine Marke bestehen muss, indem die jeweils vorher aufgebauten Erwartungen zu erfüllen sind:

- Zero Moment of Truth (ZMOT): Internet-Recherche in der Vorkaufphase,
- First Moment of Truth (FMOT): Begutachtung am Regal,
- Second Moment of Truth (SMOT): Nutzung,
- Third Moment of Truth (TMOT): Kommunikation eigener Erfahrungen.

Durch den Eintritt ins Online-Zeitalter haben sich einige Facetten des klassischen Kaufprozesses verschoben. Bisher wurde nach dem Stimulus im Zuge des Kaufentscheidungsprozesses nur zwischen dem First und dem Second Moment of Truth unterschieden (vgl. Abb. 2.55).

Der **First Moment of Truth (FMOT)** bezeichnet den Zeitpunkt, zu dem ein potenzieller Käufer ein Produkt oder eine Dienstleistung zum ersten Mal körperlich in Augenschein nehmen kann. Hier treffen die durch Werbung etc. aufgebauten Erwartungen auf die „harte Realität“ des Produktes oder der Dienstleistung. Der **Second Moment of Truth (SMOT)** bezeichnet den Zeitpunkt, zu dem der Käufer ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich nutzt. Hier kontrastieren sich wiederum die durch Werbung sowie die durch die erste Inaugenscheinnahme aufgebauten Erwartungen mit den tatsächlichen Leistungen und Erfahrungen der Produktnutzung bzw. der Inanspruchnahme der Dienstleistung. Hier zeigt sich jeweils, ob die vorher aufgebauten Erwartungen tatsächlich auch erfüllt werden. Allerdings ist dieses klassische Konzept nicht mehr ausreichend tragfähig, weil sich momentan ein grundlegender Wandel im Entscheidungs- und Kaufprozess der Kunden vollzieht. Zum First und Second Moment of Truth ist im Online-Zeitalter der **Zero Moment of Truth (ZMOT)** hinzugekommen (vgl. Abb. 2.56). Hiermit ist insbesondere der – den beiden anderen „Momenten“ vorgelagerte – Online-Zugriff auf eine nahezu unüberschaubare Vielzahl an Informationen Dritter gemeint. Einen Teil dieses sogenannten User-Generated Contents sind Berichte anderer Personen, die über ihre Erfahrungen vor, während und nach Kauf- und Nutzungsakten informieren.

Die Informationen aus Blogs, Communitys und Kommentaren bei *Facebook*, *Pinterest* oder über *Twitter* ermöglichen einem Kaufinteressenten eine „Selbstbedienung in fremder Erfahrung“, die diesen ZMOT inhaltlich ausgestaltet. Hierdurch werden eigene mögliche Erfahrungen durch den Zugriff auf Berichte, Fotos und Videos häufig von unbekanntem Dritten „antizipiert“. Noch bevor der potenzielle Käufer sich eigene Eindrücke vom Zielobjekt verschafft, kann folglich eine Vielzahl von Informationen über die Pre-Sales-, Sales-, Post-Sales- und Usage-Phase anderer Personen gewonnen werden. Der ZMOT wird folglich gespeist aus den Erfahrungen anderer entlang deren **Kundenbeziehungslebenszyklus** (vgl. weiterführend Kreuzer 2016a). Der **Third Moment of Truth**

Abb. 2.55 Klassische Abfolge: Stimulus – FMOT – SMOT. (In Anlehnung an Le-cinski 2011, S. 16)



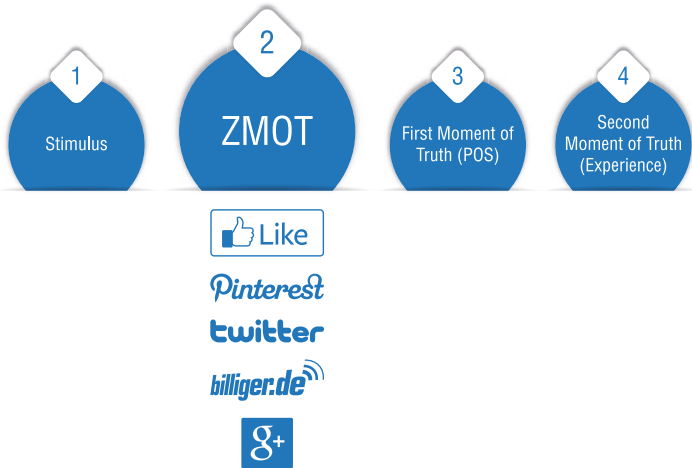


Abb. 2.56 Positionierung und Quellen des ZMOT. (In Anlehnung an Lecinski 2011, S. 17)

(**TMOT**) schließt den Prozess ab, indem ein Kunde – bspw. in den sozialen Medien – über seine eigenen Erfahrungen berichtet. Die dort präsentierten Inhalte bilden die informativische Grundlage für den ZMOT anderer Kunden.

Gerade der Zero Moment of Truth wird von vielen Unternehmen noch unterschätzt und nicht ausreichend gemanagt. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Customer Journey vielfach ad hoc startet: In dem Moment, in dem ein Kunde ein (vages) Bedürfnis erkennt, geht die Reise los. Das bedeutet, dass Anbieter zum Startpunkt des Kaufprozesses in digitalen Medien mit entsprechenden Inhalten bereit sein müssen. Besonders wichtig, um den Wettlauf um die Kundengunst zu gewinnen, ist es, in den sozialen Medien mit positiven Bewertungen vertreten zu sein. Deshalb sollten wir ein regelrechtes **Rating- und Review-Management** aufbauen! Dabei gilt es, alle Aktivitäten zu unterstützen, die eigene Kunden dazu motivieren, deren – hoffentlich positive – Erfahrungen mit anderen zu teilen. Dies kann durch Posts bei *Facebook* und *Twitter*, durch Kommentare in Foren, Blogs und Communitys und natürlich nach wie vor auch im persönlichen Dialog erfolgen. Und unsere Aufgabe ist es, unsere (zufriedenen) Kunden zu positiven Bewertungen zu motivieren – dauerhaft. Als Bestandteil unseres Verkaufsprozesses. So können wir darauf hinwirken, den ZMOT zu bestehen.

Zusätzlich müssen wir uns vor Augen führen, dass die **mobile Internet-Nutzung** für die Customer Journey immer wichtiger wird. Eine Kunde mit Smartphone vor einem Regal im stationären Einzelhandel ist heute schon ein „typisches Bild“ geworden – und häufig Ausdruck des schon angesprochenen Show-Roomings! Eine *GfK*-Studie zum Nutzerverhalten in Deutschland, bei der 1000 Handy Nutzer ab 15 Jahren befragt wurden, zeigt folgende Ergebnisse (vgl. Thommes 2015):

- 26 % führen Preisvergleiche durch.
- 24 % der Nutzer holen Rat von Freunden ein.
- Lediglich eine Minderheit beabsichtigt, die Produkte via App (12 %) bzw. via mobiler Website (8 %) zu kaufen.

Im internationalen Vergleich sieht es anders aus, wie eine weitere Studie der GfK (2015b) zeigt. Hierzu wurden von der GfK mehr als 25.000 Mobiltelefonnutzer ab 15 Jahren in 23 Ländern befragt. Diese waren Argentinien, Australien, Belgien, Brasilien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Mexiko, Polen, Russland, Südafrika, Südkorea, Spanien, Schweden, Türkei, Großbritannien, Ukraine und USA. In den aufgeführten Ländern vergleichen schon 40 % der Befragten die Preise und 23 % bzw. 22 % wollen das Produkt über eine App bzw. eine mobile Website kaufen, wie Abb. 2.57 zeigt.

Das Teilen von derartigen Angebotsinformationen soll die Informationssuche bereichern, hat aber darüber hinaus noch weitere Aspekte. Zum einen handelt es sich um eine Form des **Social Sharings**, zum anderen ist es auch eine Form des **Ego-Brandings**: Mit der Kommunikation gibt der Sender auch Informationen über sich selbst preis. Im Beispiel des Autokaufs werden die persönlichen Präferenzen, Motive und Einstellungen in Bezug auf Sportlichkeit, Umweltfreundlichkeit oder Preis des Fahrzeugs mitgeteilt. Zum Ego-Branding gehören dann auch die Selfies, die mobil in die Welt gepostet werden können.

Das Posten von Selfies kann auch in der Marktkommunikation von Herstellern eingesetzt werden: Auf der *Fashion Show in Mailand* für die Frühjahr-2016-Kollektion stoppten die Models von *Dolce & Gabbana* auf dem Laufsteg, um mit passend „gestylten“ Smartphones Selfies aufzunehmen. Diese wurden unmittelbar über Bildschirme in der Show ausgestrahlt und auf *Instagram* gepostet. Damit konnten Fashion Victims in aller Welt real-time die neueste Designer-Kollektion sehen, und in der Folge werden diese Fotos auf moderelevanten Webseiten, wie bspw. vogue.com, langfristig präsentiert. Mit dieser Selfie-Inszenierung greifen die Designer ein Stück „Alltagskultur“ auf, indem sie das Ego-Branding hochstilisieren und gleichermaßen das Social Sharing ihrer Produkte triggern.

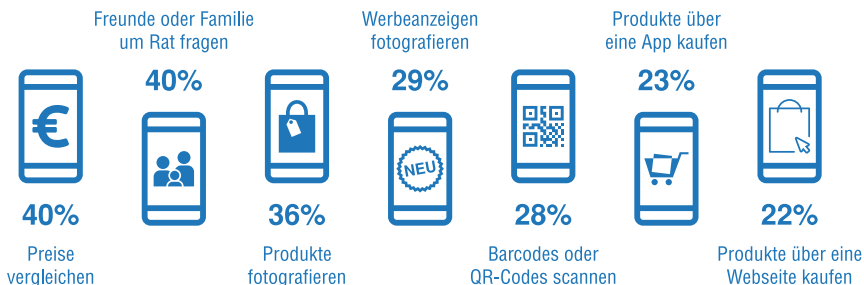


Abb. 2.57 Nutzung des Mobiltelefons beim Shopping im stationären Einzelhandel – Fragestellung: „Wenn Sie in einem Geschäft sind, welche der folgenden Aktivitäten machen Sie regelmäßig mit Ihrem Mobiltelefon?“ (In Anlehnung an GfK 2015b)

Ein weiteres Beispiel für ein gelungenes inszeniertes Zusammenspiel von Ego-Branding und Social Sharing kommt aus Australien: das *Giga Selfie* (vgl. Abb. 2.58). An ausgewählten Sehenswürdigkeiten können die Touristen via Smartphone eine Kamera auslösen, die in weiterer Entfernung positioniert ist. Neben dem Close-up-Foto kann auf das Smartphone ein Video heruntergeladen werden, das aus dem Selfie rauszoomt und die weitere Umgebung zeigt. Die vom australischen Tourismusverband verantwortete Kampagne zielt auf japanische Touristen in Australien ab. Die Kampagne soll deren Kommunikation positiv unterstützen, indem sie durch die *Giga Selfies* angeregt werden, über ihre Erlebnisse in Australien zu kommunizieren. Außerdem sollen sie ihre Fotos in sozialen Netzwerken teilen und somit weitere Touristen für Australien gewinnen.

Neben der Präsenz auf den vom Kunden präferierten Kanälen sollten für das **Management der Moments of Truth** auch relevante Inhalte generiert werden. Hierbei ist zwischen der Kommunikation auf der Sachebene von der auf der Beziehungsebene zu unterscheiden. Beziehungen sind für die Markenführung essenziell: Kunden werden für ihre „Love Brands“ zu Markenbotschaftern, und diese sind als Absender häufig glaubwürdiger als die Unternehmen selbst. Dies gilt auch dann, wenn die Absender nicht persönliche Freunde sind, sondern „einfach glaubwürdige“ echte Personen. Langfristig tragfähige Beziehungen zu Kunden zu gestalten, ist elementarer **Bestandteil des Customer-Relationship-Managements**. Die Relevanz dieser Beziehungen kann nicht unterschätzt werden: psychografische Zielgrößen, wie bspw. Zufriedenheit und Vertrauen, verhaltensbezogene, wie Wiederkauf und Weiterempfehlung, sowie ökonomische, wie Umsatz, Gewinn und Rendite, sollen über das beziehungsorientierte Marketing unterstützt werden (vgl. vertiefend Kreuzer 2016a; Meffert et al. 2015b, S. 58).



Abb. 2.58 Social Sharing am Beispiel der Kampagne des australischen Tourismusverbands. (Tourism Australia 2015)

Neben involvierenden Inhalten ist der Impact zu messen. Hier hinkt die Praxis noch hinterher. In einer Studie von Forrester Research (2015, S. 1) geben 70 % der 238 befragten Praktiker des mobilen Marketings in USA an, dass sie aufgrund der Digitalisierung ihre Strategien zur Beeinflussung des Kaufverhaltens der Kunden ändern bzw. anpassen (werden). Allerdings analysieren nur 25 % die Customer Journey, um relevante Moments zu identifizieren. Dabei wäre dies so wichtig, denn diejenigen, die auch noch so kleine Puzzle-Teile dieser Customer Journey identifiziert haben, können mit einer 65 % höheren Wahrscheinlichkeit von einem hoch profitablen mobilen ROI berichten. Insgesamt kommt die Studie zu dem Schluss, dass nur ein Drittel der Unternehmen der Meinung sind, dass sie sowohl eine „Moments-Kultur“ als auch die notwendigen Fähigkeiten zum Bedienen dieser Momente entwickelt haben.



ACT BOX

Gewinnen des ZMOT

Laut interner Studie werden bei Google pro Monat 100 Milliarden Suchanfragen eingegeben – hier sind Googles Empfehlungen, wie dabei der First Moment of Truth zu gewinnen ist:

1. Identifikation relevanter Suchbegriffe

Google Trends liefert die bedeutenden Suchbegriffe, die für das Marketing der Anbieter relevant sein sollten.

2. Top-Präsenz auf allen internetfähigen Devices

Wenn Kunden auf diversen Endgeräten einen Suchbegriff eingeben, ist es für die Marke entscheidend, vorne dabei zu sein.

3. Generieren von interessanten relevanten und involvierenden Inhalten

Für jedes Endgeräteformat die passenden Informationen liefern, die zudem die Kunden zu weiterer Interaktion mit der Marke motiviert.

4. Den Impact messen

Die Auswirkungen auf die relevanten KPIs, wie Markenbekanntheit, Markenpräferenz, Kaufabsicht etc. messen.

2.6.4 Customer-Experience-Management

Um in den **Moments of Truth** zu überzeugen, können Unternehmen derartige Gelegenheiten entlang der Customer-Touchpoints schaffen. Hierbei sollten neben maßgeschneiderten relevanten Inhalten auch entsprechende Erlebnisse gestaltet werden. Der **erlebnisorientierte Konsum** gewinnt zunehmend an Bedeutung, da die Nachfrager aufgrund der Informationsüberlastung kaum noch in der Lage sind, funktionale Unterschiede in den Angeboten zu identifizieren oder gar zu bewerten. Die Customer-Touchpoints bieten vielfältige Gelegenheiten, Kunden mittels positiver Erlebnisse von der Leistungsfähigkeit des Anbieters zu überzeugen und an das Unternehmen zu binden. Die Bedeutung dieses erlebnisorientierten Ansatzes wird durch **Customer-Experience-Management** Rechnung getragen – ein Ansatz, der zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Die **Customer Experience** wird geprägt durch das kundenindividuelle und damit ganz persönliche Erlebnis, das sich als Ergebnis der Interaktion eines Kunden mit dem Leistungsangebot eines Unternehmens und/oder mit dessen Mitarbeitern an verschiedenen Customer Touchpoints einstellt. Dabei kann die Customer Experience positiv oder negativ ausfallen! Um eine positive Customer Experience zu erzielen, sind die Erwartungshaltungen der Kunden in eine Richtung zu entwickeln, die das Unternehmen auch erfüllen kann. Um dieser Aufgabenstellung gerecht zu werden, ist das Themenfeld des Erwartungs-Managements (Expectation Management) zu beleuchten. Beim Customer-Experience-Management müssen wir uns darüber bewusst sein, dass wir durch unsere Kommunikation (insbesondere die Werbung) laufend Erwartungshaltungen bei den Adressanten aufbauen. Das gilt übrigens nicht nur im geschäftlichen, sondern in gleichem Maße auch im privaten Bereich! Wer „Lieferung innerhalb von 48 Stunden“ verspricht und nach vier Tagen zustellt, produziert sehenden Auges enttäuschte Erwartungen. Deshalb ist es unsere ureigene Aufgabe, die Erwartungen der Kunden konsequent in einen Bereich zu steuern, dem wir auch gerecht werden können. Oder den wir idealerweise sogar übertreffen.



MEMORY BOX

Die **Grundregel des Customer-Experience-Managements** lautet:
Nur wer mehr leistet als versprochen, wird Begeisterung auslösen.

Um ein **Customer-Experience-Management** aufzubauen, kann eine Orientierung an den folgenden sechs Erlebnisdimensionen (vgl. Abb. 2.59) erfolgen (vgl. Gentile et al. 2007, zitiert nach Meffert et al. 2015, S. 206):

- **Sensorische Erlebnisse** durch Ansprache der Sinne (Sehen, Riechen, Hören, Fühlen, Schmecken). Beispiel: ein Springbrunnen im Shopping-Center.
- **Emotionale bzw. affektive Erlebnisse**, die Emotionen und Stimmungen, wie Freude, Stolz, Überraschung u. a., hervorrufen. Beispiel: eine personalisierte Einladung zum exklusiven Shopping Event.
- **Kognitive Erlebnisse** werden hervorgerufen durch die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung mit dem Ziel der intensiven Auseinandersetzung mit der Botschaft. Beispiel: Kampagnen zur gesundheitlichen Aufklärung.
- **Verhaltensbezogene Erlebnisse** vermitteln physische Erlebnisse, Nutzungsarten, alternative Lebensstile oder auch Interaktionsmöglichkeiten. Beispiel: Eine Smartwatch kann dazu animieren, mehr Sport zu treiben.
- Die **Lifestyle-Dimension** liefert Argumente zur Bestätigung der Werte und Meinungen von Konsumenten. Beispiel: Ein Sportartikelhersteller liefert Mode, die den sportlichen Lebensstil bestätigt.
- **Soziale Erlebnisse** entstehen durch Interaktion, Kontakt- und Beziehungspflege mit dem Ziel, ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Beispiel: Fanclubs.

Im Hinblick auf diese breite **Auswahl an Erlebnisdimensionen** können Unternehmen vielfältige nutzerzentrierte Customer Experiences schaffen. Um hier „treffende“ und damit relevante Angebote zu unterbreiten, sind sowohl situationspezifische Aspekte (wie Wettbewerb oder Jahreszeit) als auch kundenspezifische Faktoren (wie Alter, Geschlecht und Einkommen) zu berücksichtigen.

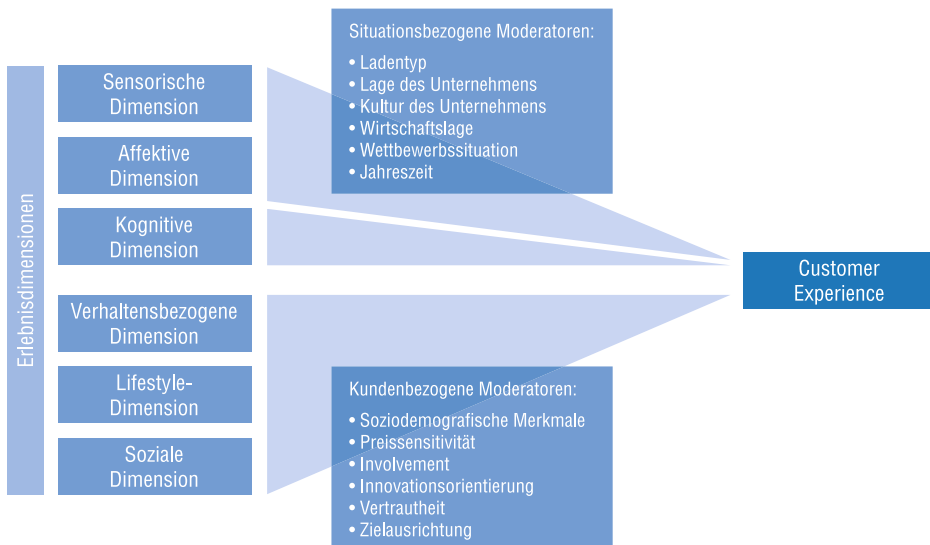


Abb. 2.59 Erlebnisdimensionen der Customer Experience. (In Anlehnung an Meffert et al. 2015a, S. 208)

Ein erfolgreiches **Customer-Experience-Management** sollte die für den Kunden sichtbaren wie die nicht sichtbaren Aktivitäten gleichermaßen optimieren: Viele Unternehmen machen den Eindruck, als würden sie aus zwei – mehr oder weniger unabhängigen – Teilen bestehen: Front Office und Backstage! Wenn Effizienz, Produktivität und Kontrolle im Backstage-Bereich dominieren, beeinträchtigen sie die Leistungen des Front-Office-Bereichs. Die Analogie zum Theater macht dies deutlich: Hier müssen Schauspieler und Maskenbildner als eine Einheit betrachtet werden, um den gewünschten Effekt zu erzielen. Deshalb sollte im Kontext des Customer-Experience-Managements auch eine Verbindung zwischen diesen beiden Seiten hergestellt werden. Im Hinblick auf den Kunden schaffen die Backstage-Mitarbeiter den Kontext für die Erlebnisse und sind somit Teil der zu schaffenden positiven Customer Experience. Dies impliziert auch, dass diese Mitarbeiter die Bedeutung der Customer Experience und ihre eigene Rolle darin verstehen (vgl. Zomerdijsk und Voss 2010, S. 13).

Konkrete Maßnahmen könnten u. a. sein: Job Rotation, wobei die Mitarbeiter die jeweils „andere Seite“ kennenlernen. Auch „gemischte Teams“ für die Kundenbetreuung sowie – flankierend – Anreizsysteme für ganzheitliche Kundenbetreuung tragen zu den gewünschten Ergebnissen bei. Nicht zu vergessen ist der folgende Punkt: Die Mitarbeiter müssen auch mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein, um schnell und flexibel agieren zu können. Das damit angesprochene **Empowerment der Mitarbeiter** durch situative Handlungsspielräume verkürzt Entscheidungswege, bringt Kunden schnelle Lösungen und Mitarbeitern ein höheres Maß an Zufriedenheit durch Selbstbestimmtheit.

Im Digital Business können die Mitarbeiter mit direktem und indirektem Kundenkontakt auf eine gemeinsame Datenbasis zugreifen, gemeinsame Aktionen für digitale und analoge Touchpoints konzipieren und den Erfolg messen. Die technischen Möglichkeiten sind gegeben – es ist nun auch eine Frage der Unternehmenskultur. Diese sollte nicht nur die Akquisition, sondern auch die zielorientierte Entwicklung und Bindung der Kunden honorieren. Als positives Beispiel wird häufig *Walt Disney* angeführt: „To make people happy“ gilt als Vision und Leitlinie für alles Handeln – sowohl im Front-Office- als auch im Backstage-Bereich.

Diese Überlegungen zeigen, dass ein strukturiertes Vorgehen zum **Customer-Experience-Management** notwendig ist. Die Bezeichnung „Management“ bringt dabei zum Ausdruck, dass es die Aufgabe des Unternehmens ist, die notwendigen Bedingungen zu schaffen, die positive Erlebnisse und Erfahrungen auf Seiten des Kunden ermöglichen. Eine Garantie, dass dies immer klappt, gibt es allerdings nicht! Vor diesem Hintergrund muss im Zuge des Customer-Experience-Managements eine systematische Betrachtung des Kontexts erfolgen. Außerdem sind die physischen Artefakte (z. B. Werkzeuge, Dokumente), die genutzte Technologie und die Handelnden in allen Aktivitäten über die gesamte Customer Journey hinweg zu berücksichtigen (vgl. Teixeira et al. 2012, S. 364).

ACT BOX

**Customer Journey**

Die Visualisierung der Customer Journey liefert Ansätze zur Gestaltung einer Customer Experience unter Einbeziehung der Mitarbeiter mit direktem und indirektem Kundenkontakt.

Umfang:

Ein eintägiger Workshop für ein erstes Aufzeichnen der Customer Journey plus regelmäßige Follow-ups zu ihrer Gestaltung.

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche.

Vorgehen:

- Beschreibung der avisierten Kundengruppe, z.B. als Persona.
- Stakeholder-Map: Beteiligte in der Bereitstellung des Leistungsangebots für diese Kunden/diese Persona.
- Value Proposition: Welchen Nutzen bieten wir?
- Touchpoints: Welche Kontaktpunkte haben diese Kunden/hat diese Persona mit uns und mit anderen im Kaufprozess?
- Moments of Truth: Welche sind entscheidend?
- Blueprint: Auflistung der Kundengruppe/Persona mit ihren Erwartungen, Value Proposition, Touchpoints, Moments of Truth und den jeweiligen beteiligten Personen/Organisationseinheiten mit möglichen Gestaltungsideen.
- Feedbackschleifen (Diskussion mit „echten Kunden“/Mitarbeitern/Partnern) und iterative Optimierung.

Benötigte Ressourcen:

- Consumer Insights über die Value Proposition, Beschwerdeanalysen
- Virtueller Ideenspeicher
- Input aus Marktforschung mit Kundeninformationen (z.B. Customer-Journey-Analysen) und Mitarbeiterinformationen

Hilfsmittel:

Große Papierflächen

Bilder zur Visualisierung der Kunden/Persona und Stimmungen, Post-its

Beispiele für die Customer Journey Canvas zum Download

<http://www.designthinkersacademy.com/>, <https://canvanizer.com/>

2.7 IT als Enabler der Digitalisierung von Geschäftsprozessen, Produkten und Services

Bereits im Jahr 2011 verfasste der amerikanische Wagniskapitelgeber und Serial Entrepreneur *Marc Andreessen* ein Essay mit deutlicher Überschrift (vgl. Andreessen 2011): „*Why Software Is Eating The World*“. Durch Software befeuerte Angebote durchdringen demnach früher oder später alle Branchen, erzeugen vollkommen neue Wertversprechen, Konvergenzen und wesentliche strukturelle gesamtwirtschaftliche Umbrüche. Nun sollte diese Erkenntnis nach Lektüre der vorangegangenen Kapitel nicht mehr überraschen. Der Kern der Aussage zur zentralen Position von Software bleibt jedoch überaus relevant. Denn alle Aktivitäten der Digitalisierung münden schließlich in konkrete Lösungen, die entweder vollkommen auf Software basieren oder zumindest von dieser massiv unterstützt werden. IT muss deshalb als zentrales Element der digitalen Transformation und der Digital Business Leadership verstanden werden.

Dieses Kapitel soll im Kontext technisch-konzeptioneller Überlegungen kein Ersatz für die umfangreiche E-Business-Literatur am Markt sein, jedoch digitale Konzepte und Muster verstehen und helfen, diese für eigene Zwecke anzuwenden. Denn eine Erkenntnis ist i. S. der Digital Business Leadership wesentlich: Ein grundlegendes Verständnis über die technische Basis und die Wirkprinzipien des Digitalen lässt sich für keinen Digital Leader an Dritte delegieren. Im Gegenteil, je größer die diesbezügliche Kompetenz, desto leistungsfähiger lassen sich digitale Vorhaben gepaart mit den inhaltlichen Aspekten der vorgenannten Handlungsfelder realisieren.

2.7.1 Das Web als Plattform

Software ist Zeit ihrer Verfügbarkeit ein wesentlicher Treiber von unternehmensweiten Verbesserungsvorhaben. Während klassische Softwareentwicklungsprojekte i. d. R. digitale Prozessoptimierung und -automatisierung zum Ziel haben, ist im hier relevanten Sinne eine besondere Form oder Entwicklungsstufe der Informationstechnologie gemeint. Denn Grundlage des digitalen Wandels ist die globale Verfügbarkeit eines **ubiquitären Internets**. Diesem System aus Infrastrukturen und dazugehörigen Plattformen müssen sich nicht nur singuläre Softwarekonzepte, sondern konkrete Produkte, Dienstleistungsangebote, Unternehmensprozesse und Geschäftsmodelle anpassen, wenn sie im Hinblick auf eine angestrebte Digital Business Leadership erfolgreich sein wollen.

MEMORY BOX



Das ubiquitäre Internet bezeichnet die jederzeitige Verfügbarkeit und Allgegenwärtigkeit verteilter Rechenkapazität, die sich in Form des World Wide Webs geräte- und raumübergreifend konkretisiert.

Im Mittelpunkt steht mit dem World Wide Web eine verteilte Infrastruktur von Rechenkapazität nach dem Client-Server-Prinzip oder, wie es Kollmann in seinem E-Business-Standardwerk zusammenfasst (vgl. Kollmann 2011, S. 13):

Das Internet ist ein weltweiter Zusammenschluss von Computer-Netzwerken, die einen gemeinsamen Standard nutzen. [...] Jeder Rechner innerhalb des Netzwerks kann dabei prinzipiell mit jedem anderen Netzwerkteilnehmer kommunizieren. [...] Die heutige große Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Gesellschaft verdankt es in erster Linie der Entwicklung des World Wide Web (WWW).

Ein wesentlicher Bestandteil des World Wide Webs ist eine Menge an **Standards**, die es ermöglichen, einheitlich zu kommunizieren und raumübergreifend Informationen auszutauschen. Federführend verantwortlich für diese Spezifikation von Regelwerken ist das *World Wide Web Consortium* (vgl. W3C 2016a), eine internationale Gemeinschaft und Mitgliedsorganisation, die sich der Entwicklung entsprechender Regelwerke annimmt. Arbeitsgebiete in diesem Sinne sind (vgl. W3C 2016b):

- **Web-Design und Applikationen**

Das Konsortium beschreibt in diesem Feld die Standards zur Erstellung und Wiedergabe von Webseiten. Zentrale Elemente sind u. a. die Seitenbeschreibungssprache *HTML* (*Hypertext Markup Language*), die Beschreibungssprache für Gestaltungsanweisungen *CSS* (*Cascading Style Sheets*) und die Richtlinien für barrierefreie Webinhalte *WCAG* (*Web Content Accessibility Guidelines*).

- **Web der Geräte**

Das W3C fördert und beschreibt Technologien, die den Zugriff auf das World Wide Web überall und jederzeit sowie endgeräteenabhängig ermöglichen. Ein Beispiel dafür ist die *W3C Mobile Web Initiative*, die eine Verfügbarkeit des Webs auf einer maximalen Anzahl an Gerätetypen unterstützt.

- **Web-Architektur**

Hier werden grundlegende Technologien und Funktionsprinzipien des Webs beschrieben. Dazu gehören der *URI-Mechanismus* (*Uniform Resource Identifier*), der das grundlegende Prinzip beschreibt, wie Weblinks funktionieren oder das *HTTP* (*Hypertext Transfer Protocol*) als das standardisierte Übertragungsverfahren von Daten im World Wide Web.

- **Semantisches Web**

Das Konsortium unterstützt in diesem Handlungsfeld die Ausbildung von Technologien eines „Webs der Daten“. Ziel ist es hier, Daten so zu verknüpfen und zu beschreiben, dass ihre Nutzung und möglichst automatisierte Weiterverarbeitung durch Computer vereinfacht und optimiert wird.

- **XML-Technologien**

Mit Hilfe der Auszeichnungssprache *XML (Extensible Markup Language)* soll der plattform- und implementationsunabhängige Austausch von Daten zwischen Computersystemen ermöglicht und vereinfacht werden.

- **Web der Dienste**

Das *W3C* unterstützt in diesem Anwendungsgebiet die Ausbildung von serviceorientierten Infrastrukturen, die eine lose Kopplung und optimierte Integration von Diensten und Daten in Gesamtanwendungen zum Ziel haben. Wichtige Technologien sind hier: *HTML, XML, SOAP* und *WSDL*.

- **Browser und Authoring-Werkzeuge**

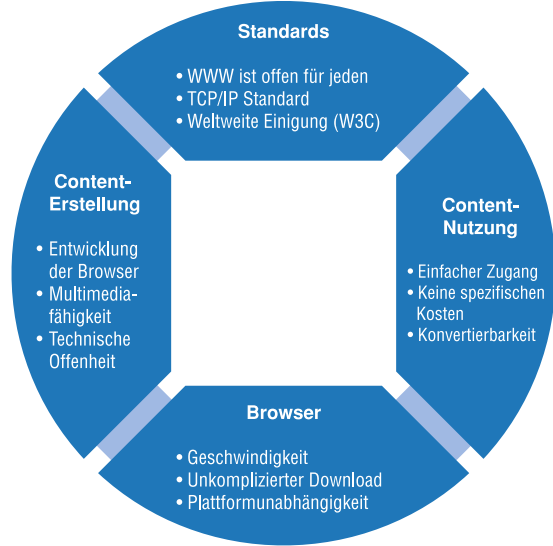
Das Konsortium fördert hier die Diversität von Software zum Lesen und Nutzen des World Wide Webs (Browser) und die Erstellung und Verbreitung von Webinhalten (Authoring-Werkzeuge).

Erst durch diese umfassende Beschreibung und Standardisierung ist das Internet i. S. des World Wide Webs für die weitreichenden wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Digitalisierungsvorhaben überhaupt sinnvoll nutzbar. Vielmehr war es nur mit Hilfe entsprechender *W3C*-Standards überhaupt möglich, die heute bekannte weltweite Verbreitung des World Wide Webs sowie die damit einhergehende inhaltliche Tiefe an Web-Angeboten zu erzeugen. Denn der „Marktplatz Internet“ muss eine Vermittlung von Angebot i. S. der Content-Erstellung und Nachfrage i. S. der Content-Nutzung bewerkstelligen.

Der Wert des World Wide Webs steigt mit der Menge an Teilnehmern und der Fülle der Angebote (**Netzwerkeffekt**). Diese Vielfalt kann nur gelingen, wenn mittels standardisierter Prozesse, Protokolle, Plattformen und ähnlicher Übertragungsgeschwindigkeiten kommuniziert wird. Diese stellen die **Schlüsselfaktoren des Internet-Wachstums** dar (vgl. Abb. 2.60).

Digitalen Leadern obliegt es, in technischen Aspekten ihres Handelns die **webgerechte Standardisierung** neuer Lösungen vorzusehen und den Umbau nicht-standardkonformer Altsysteme zu fördern. Denn aus der intensiven Nutzung dieser Regelwerke ergibt sich ein strategischer Vorteil. In Hinblick auf die Adoption von Lösungen sind webbasierte Plattformen anderen proprietären Wegen oftmals überlegen. Eine weltweite, stark verteilte Nutzerbasis lässt schnelle Adoption und massive Skalierung zu. Die Integration eigener Systeme oder Systemkomponenten in Drittsysteme wird wesentlich erleichtert und explizit gefordert. Oftmals entstehen erfolgreiche digitale Angebote erst durch eine umfassende technische Verknüpfung und prozessuale Kopplung von Einzeldiensten. Und schließlich ist dem Prinzip des World Wide Webs eine generelle Zukunftsfähigkeit zuzuschreiben, die wiederum auf die in diesem Umfeld bereitgestellten Anwendungen übertragen werden

Abb. 2.60 Schlüsselfaktoren des Internet-Wachstums. (In Anlehnung an Rayport und Jaworski 2002, S. 52, zitiert nach Kollmann 2011, S. 15)



kann. Wenn heute erst die Hälfte der Menschheit regelmäßigen Zugriff auf das Internet hat und zusätzlich selbst in westlichen Nationen der Breitbandausbau noch weitestgehend ansteht, lassen sich daraus auch interessante wirtschaftliche Aussichten generieren. Das Web als zentrale Plattform ist für digitale Leader keine Frage, sondern ein Faktor, den es möglichst frühzeitig und intensiv zu nutzen gilt. In jedem Fall, bevor die diesbezüglichen Territorien von digitalen Start-ups zu deren Vorteil abgesteckt sind.

?

THINK BOX

Fragen:

- Welchen Stellenwert hat das „Prinzip World Wide Web“ aus technischer Perspektive in Ihrer Organisation generell?
- Existieren neben der herkömmlichen Corporate Website bereits technisch unterstützte Lösungen und Wertangebote, die intensiven Gebrauch von Web-Technologien machen?
- Steht bei der technischen Erneuerung von bestehenden Anwendungen eine möglichst W3C-konforme Realisierung im Vordergrund?

Ein Beispiel soll diesen Grundsatz verdeutlichen. Stellen wir uns dazu ein Unternehmen der Finanzwirtschaft vor. Dieses betreibt seit Jahrzehnten neben klassischen Dienstleistungsangeboten eines Kreditinstitutes auch Software zur Abwicklung von Bezahlpro-

zessen. Diese Software-Komponenten waren bisher aufgrund regulatorischer Anforderungen sowie bedingt durch die historisch gewachsene Architektur in proprietärer und nicht-webgerechter Art realisiert. Sie wurden in aufwendigen Integrationsprojekten in die Zahlungsverkehrsprozesse anderer Kreditinstitute oder großer Handelsunternehmen integriert. Im Sinne seiner Digitalisierungsstrategie erwartet der Vorstand des Unternehmens nun, dass im Rahmen der Neugestaltung des Geschäftsmodells die bestehenden Lösungen an die Erfordernisse des Digitalen angepasst, dazu Prozesse und Wertschöpfungsstrukturen hinterfragt werden. Neue Zielgruppen – insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen im E-Commerce – sollen mit Hilfe der bestehenden Kompetenz aus vielen Jahrzehnten des Zahlungsverkehrs sowie einer erneuerten IT erschlossen werden.

Ausgehend von dieser strategischen Anforderung lassen sich folgende übergeordnete Bedürfnisse an die digitale IT des Unternehmens stellen:

- Die Anwendung muss im Web aufrufbar und nutzbar sein (siehe die Prinzipien: Web Design und Applikationen, Web-Architektur).
- Die Applikation muss eine endgeräteunabhängige Nutzung ermöglichen (siehe das Prinzip: Web der Geräte).
- Das angebotene System muss Schnittstellen besitzen und den Datenaustausch mit anderen Systemen ermöglichen (siehe die Prinzipien: Web der Dienste, XML-Technologien).
- Die Integration der Bezahlangebote in Drittsysteme, wie bspw. diverse E-Shop-Systeme, muss effizient möglich sein (siehe das Prinzip: Browser und Authoring-Werkzeuge).

Abgesehen von den tatsächlichen Handlungsoptionen eines realen Unternehmens und dem strategisch nachvollziehbaren Willen der Geschäftsleitung, neue Märkte auf diesem Wege zu erschließen: Eine erfolversprechende strategische Chance in diesem Markt aufzubauen, scheint zumindest heute nur noch begrenzt möglich. Denn eben solche webkonformen Anwendungen werden von digital zentrierten Anbietern wie *Paymill*, *Amazon Payments* oder [Authorize.net](#) bereits seit geraumer Zeit leistungsfähig bereitgestellt (vgl. Abb. 2.61). Während etablierte Kreditinstitute ihren Wettbewerbsvorteil nicht oder nur ungenügend ausspielten, konnten diese digitalen Dienstleistungsunternehmen ihr Verständnis von den konzeptionellen und auch technologischen Wirkmechanismen des Internets nutzen, um ein erhebliches Gegengewicht im Markt der Bezahlleistungen aufzubauen. Neben generellen strategischen Unterschieden zu den etablierten Unternehmen der Branche ist das Erfolgsrezept dieser und anderer digitaler Payment-Start-ups die Fokussierung auf zentrale Grundsätze des World Wide Webs. Administration und Benutzung der Dienste werden mittels Web-Browser vorgenommen, standardkonforme Schnittstellen existieren, die unkomplizierte Einbindung als Web-Dienst in möglichst viele Systeme anderer Software-Anbieter ist gängige Praxis und Teil des Geschäftsmodells. Eine effiziente Registrierungsmöglichkeit für Händler, ebenfalls direkt über den Web-Browser, ist ein weiterer wichtiger Eckpfeiler dieser Angebote.

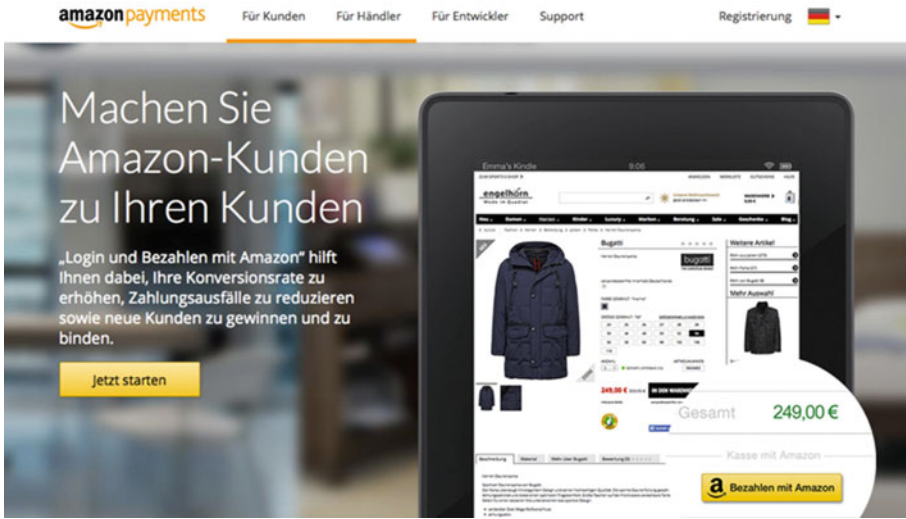


Abb. 2.61 Amazon Payments als digital zentriertes Dienstleistungsunternehmen im Zahlungsverkehr. (Amazon Payments 2016)

Damit entsteht für derart erzeugte Lösungen ein **technologischer Wettbewerbsvorteil**, der für ein etabliertes und nicht ausreichend digitalisiertes Bankhaus zwar heute grundsätzlich technisch nachbildbar wäre. Aufgrund der fortgeschrittenen Marktentwicklung in diesem Umfeld liegt jedoch eine erhebliche Markteintrittsbarriere vor, die sich nur mit erheblich anderem Wertversprechen, massiven Kostenvorteilen und/oder nur mit größten finanziellen und personellen Anstrengungen überwinden lässt.

Die viel gescholtene *Deutsche Bank* ist auch in diesem Zusammenhang ein auffallendes Negativbeispiel. Belastet mit erheblichen Herausforderungen in der (rechtlichen) Bewältigung der eigenen Vergangenheit, stellt auch das Thema IT vielerlei Zukunftsaufgaben. Veraltete, ineffiziente und nicht-digitale Systeme treffen auf ein Umfeld starken Wettbewerbsdrucks, das durch die Herausforderungen der Digitalisierung geprägt ist. Der CEO *John Cryan* bezeichnet diese Versäumnisse laut einem Branchenmedium als wesentliche Probleme der Vergangenheit und Hindernisse für den zukünftigen Erfolg des Instituts (de la Motte 2015):

Die schlechten Computersysteme werden für viele Effizienzprobleme verantwortlich gemacht [...] Wie groß die Probleme hier sind, hatte Cryan schon in seinem ersten Mitarbeiterbrief Anfang Juli deutlich gemacht: „Wir haben zugelassen, zu ineffizient zu sein. Mangelhafte und ineffektive Prozesse, veraltete und nicht angemessene Technologien, zu viele manuell ausgeführte Tätigkeiten und oftmals nicht zielführende Investitionen in unsere Infrastruktur haben unsere Kostenbasis steigen lassen. Dadurch wurde ein zu großer Teil unserer hart erwirtschafteten Erträge aufgebraucht“, schrieb Cryan damals.

Es bleibt abzuwarten, ob der nun erfolgte personelle Umbau im Top-Management nicht nur dabei hilft, die Altlasten zu beseitigen, sondern auch eine passende technologische Basis für die weitreichenden digitalen Zukunftserfordernisse schafft – immerhin sind die damit einhergehenden Ziele groß (Klostermeier 2015):

Der bisherige Chief Operating Officer und Chief Digital Officer Henry Ritchotte (52) wird zum Jahresende 2015 den Vorstand verlassen und für die Deutsche Bank eine neue Digitalbank aufbauen. [...] Er verantwortet seit November 2013 im Vorstand als Chief Digital Officer (CDO) zusätzlich weltweit die digitale Agenda der Bank. [...] Der Aufsichtsratsvorsitzende der Bank, Paul Achleitner, sagte zu den Veränderungen in der IT: „Henry Ritchotte wird mit dem Aufbau einer digitalen Bank eine Schlüsselrolle bei der Neuausrichtung der Bank zukommen.“

Welches Branchenbeispiel wir auch betrachten: Es bleibt festzustellen, dass IT als Enabler der digitalen Transformation eine spezifische – nämlich webgerechte – Ausgestaltung benötigt. Wenn Software diesen Grundsätzen nicht entspricht, ist sie i. d. R. für den Aufbau einer Digital Business Leadership nicht tauglich. Viel mehr noch: Je weniger sich die vorhandenen Technologien auf die Prinzipien des Webs als zentrale Plattform ausrichten lassen, umso größer wird der strategische und schließlich auch operative Nachteil gegenüber der digitalen Konkurrenz.

2.7.2 Von offenen Industriestandards zu Open-Source-Software und wandlungsfähigen Systemen

Die Standardisierungsmechanik des World Wide Webs sorgt für weiterführende Entwicklungen und neue Konzepte der Softwareentwicklung, die es ermöglichen, individuelle Geschäftslogiken wesentlich schneller und kostengünstiger zu realisieren sowie darauf aufbauend kontinuierlich an neue Anforderungen anzupassen. Am Beispiel der Standardisierungsbemühungen des *World Wide Web Consortiums* ist ersichtlich, welche Kraft gemeinhin akzeptierte Regelwerke erzeugen können.

Eine weitere Besonderheit des Webs ist, dass die große Mehrzahl der technologischen Regelwerke des Internets **offene Standards** sind. Inhalt und Verwendung solcher Prinzipien können von jedem Marktteilnehmer eingesehen und selbst genutzt werden. Mit *OASIS* (vgl. OASIS 2016) und *OpenStand* (vgl. OpenStand 2016) existieren Initiativen, die sich der Förderung offener Standards annehmen und diesen spezifische Vorteile zuschreiben (vgl. Abb. 2.62).

Ein Beispiel für einen solchen Industriestandard ist *CMIS*. Das Akronym steht für *Content Management Interoperability Services* und soll mit Hilfe einer Abstraktionsschicht sowie mittels Web-Services und Web-2.0-Schnittstellen den Informationsaustausch über Content-Management-Systeme verschiedener Anbieter hinweg ermöglichen. Der Standard wird von einem unabhängigen Standardisierungsgremium bei *OASIS* spezifiziert.



Abb. 2.62 Zehn Vorteile offener Standards nach der Initiative OpenStand. (In Anlehnung an OpenStand 2016)

Beteiligte Unternehmen sind führende Hersteller der Enterprise-Content-Management-Branche wie *Alfresco*, *EMC*, *IBM*, *Microsoft*, *Open Text*, *Oracle* und *SAP*.

Für die Unternehmen ergeben sich dadurch nicht nur neue Marktchancen bei der systemübergreifenden Integration, sondern auch in Hinblick auf die Weiterentwicklung der jeweils eigenen Systeme. Eine generelle Anbieterunabhängigkeit des Standards schafft nachvollziehbare Rahmenbedingungen. Weiterhin erleichtert die Offenheit der Standardisierung die Anwendungsintegration und beschleunigt die generelle Entwicklungsgeschwindigkeit.

!

MEMORY BOX

Digitale Leader tragen Verantwortung ihre (webbasierten) IT-Systeme nach offenen Standards auszurichten. Diese dienen der Interoperabilität, Skalierbarkeit, Adoption und Zukunftsfähigkeit der realisierten Lösung.

Die *Open Source Business Alliance*, ein deutscher Interessenverband im Umfeld offener Standards und quelloffener Software, schreibt in ihren Leitlinien zu offenen Standards (vgl. OSB Alliance 2016):

Offene Standards sind eine wichtige Voraussetzung zum Sicherstellen von Interoperabilität und zum Vermeiden von Herstellerabhängigkeiten. Sie sind daher stets zu fordern und zu fördern. Bei der Definition offener Standards orientieren wir uns an den Definitionen von EU und FSFE. [...] Darüber hinaus ist für die Verwendbarkeit des Standards seine lückenlose Dokumentation entscheidend, wobei eine Open Source Referenzimplementierung die beste Sicherheit bezüglich sonst zwangsläufig entstehender Unsicherheiten bei der Interpretation des Standards bietet.

Ein zusätzlicher Effekt dieser offenen Regelwerke ist also, dass häufig neben kommerziellen Angeboten auch **offene Implementierungen** entsprechender Standards entstehen. Im Falle des *CMIS*-Standards realisierte bspw. eine Entwicklergruppe unter dem Dach der *Apache Software Foundation* mit *Apache Chemistry* eine quelloffene Referenzimplementierung, die es Software-Entwicklern erleichtert, den *CMIS*-Standard in eigene Anwendungen zu übernehmen.

Die sich daraus ergebenden Chancen im Hinblick auf eine Digital Business Leadership sind deutlich erkennbar. **Offene Standards** unterstützen als Basiskomponenten weiterführende technologische Innovationen und dienen der Interoperabilität von Systemen, indem sie eine **schnelle Lösungsintegration** sowie einen vereinfachten Datenaustausch zulassen. Auf der Suche nach personellen Ressourcen sind relevante Fachexperten für Unternehmen besser identifizierbar und Multiplikatoren schneller erreichbar. Softwareentwicklungen, die sich an **geteilten Standards** orientieren, eröffnen neue Marktchancen und oftmals schneller skalierbare Wachstumsoptionen. Offene Referenzimplementierungen fördern Chancengleichheit und helfen, Informationsasymmetrien zu vermeiden.

Nicht ohne Grund beschäftigt sich mit der *OSB Alliance* ein Open-Source-Branchenverband mit offenen Standards. Denn eng verbunden mit dem Konzept solcher offenen und branchenweit geteilten Prinzipien ist das Konzept der **Open-Source-Software**. In diesem Sinne ist das vorgenannte Beispiel auch eine hervorragende Überleitung zu einem weiteren wesentlichen Aspekt webbasierter IT.

Open Source bedeutet dem Kern nach zunächst, dass der jeweilige Quellcode der betrachteten Anwendung für Dritte offen ersichtlich ist. Open-Source-Software ist nach heutigem Verständnis jedoch mehr. Die *Open-Source-Initiative*, eine amerikanische Non-Profit-Organisation, stellt u. a. folgende Aspekte von Open Source aus einer Lizenzperspektive in den Mittelpunkt (vgl. Open Source Initiative 2016):

- **Freie Weitergabe**

Software-Lizenzen sollten so aufgebaut sein, dass eine (kosten-)freie Weitergabe und Nutzung der Software ermöglicht wird.

- **Quellcode**
Das Programm muss Quellcode enthalten, und eine Weitergabe des Quellcodes oder der Software ggf. in kompiliertem Zustand muss erlaubt sein.
- **Abgeleitete Arbeit**
Die Lizenz muss abgeleitete Arbeit und die Weiterverbreitung unter gleichen Lizenzbedingungen erlauben.
- **Keine Diskriminierung**
Lizenzen dürfen keine Diskriminierung von Personen, Personengruppen oder spezifischen Betätigungsfeldern enthalten.
- **Neutralität**
Die Lizenzen dürfen nicht an ein spezifisches Produkt gebunden sein, dürfen keine Restriktionen an anderer Software erzeugen und sollten technologieneutral ausgelegt sein.

Entsprechend dieser grundsätzlichen Maßgaben sind mit Open-Source-Software weitere wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile verbunden, welche die *OSB Alliance* wie folgt zusammenfasst (vgl. OSB Alliance 2016):

Der Einsatz von Open Source Software reduziert einseitige Abhängigkeiten von Lieferanten, Lieferketten, Kunden und Mitarbeitern und verhindert so Fehlinvestitionen. Damit sind dank gleicher Möglichkeiten aller Anbieter und Anwender Kopfmonopole und unangemessene Preise vermeidbar. Anwender von Open Source Software sind bei einem Wechsel oder Ausfall eines Softwareanbieters nicht mehr gezwungen, eine kostspielige Reimplementierung existierender Software vorzunehmen. Open Source Software sichert fairen Wettbewerb und führt daher zu höherem Nutzen für Anwender, Hersteller, Dienstleister und Gesellschaft. Open Source fördert Innovation, senkt Markteintrittsbarrieren und führt deswegen zu einer agileren IT-Wirtschaft. Sie ist damit der Schlüssel zu einer erfolgreichen IT-Wirtschaft.

Quelloffene Software spielt in Hinblick auf das World Wide Web und die Digitalisierung im Allgemeinen eine herausragende Rolle. Prominente Beispiele quelloffener Softwarelösungen mit Web-Bezug sind:

- Der Webbrowser *Mozilla Firefox*, der von einer globalen und gemeinnützigen Organisation entwickelt und gepflegt wird und heute zu den meistgenutzten Browsern zählt.
- Das Betriebssystem *Linux*, das insbesondere in Entwicklerkreisen eine beliebte Alternative zu anderen Betriebssystemlösungen am Markt ist und mit dessen verschiedenen Distributionen ein Großteil der weltweit verfügbaren Server ausgestattet ist.
- *Android*, ein Betriebssystem und eine Software-Plattform für mobile Endgeräte, welche die überwiegende Mehrzahl an Smartphones, Tablets und anderen Gerätetypen antreibt.
- Diverse Software-Projekte der *Apache Software Foundation*, die als leistungsfähige Basiskomponenten Ausgangspunkt vielfältiger konkreter Software-Implementierungen sind.
- Verschiedenste weitere freie Software-Projekte, die entweder konkrete webbasierte Anwendungen bereitstellen, wie bspw. das Content-Management-System *TYPO3*,

oder selbst wiederum grundlegende Entwicklungs-Frameworks ausliefern. Ein Beispiel hierfür ist *Bootstrap*, ein Framework zur Entwicklung moderner und geräteübergreifender Web-Frontends.

Aus Sicht der Digital Business Leadership sind Open-Source-Software und offene Standards besonders in Hinblick auf ihre **Innovationsfunktion** von Bedeutung. Mit Hilfe dieser Vielfalt und Leistungsfähigkeit ist es oftmals möglich, innovative webbasierte Dienste wesentlich schneller und agiler als nach herkömmlichen proprietären Prinzipien zu entwickeln. Digitale Start-ups machen i. d. R. intensiven Gebrauch von derartigen Software-Bibliotheken. Hierzu werden global akzeptierte und ausführlich im Produktivbetrieb anderer Unternehmen getestete quelloffene Software-Komponenten zu eigenen Logiken rekombiniert. Oftmals kann der Anteil „fertiger“ Komponenten wesentlich mehr als die Hälfte der Gesamtlösung ausmachen. So ist es möglich, neue Geschäftsmodelle und Dienste mit erheblichem **Geschwindigkeits- und Qualitätsvorteil** und zu erheblich reduzierten Entwicklungskosten zu erzeugen.



MEMORY BOX

Richtig eingesetzt hilft quelloffene Software digitalen Leadern massiv, eigene Geschäftsmodelle schneller und effizienter zu realisieren. Ein besonderes Augenmerk gilt hier der Rekombination verfügbarer Open-Source-Algorithmen zu neuen und hochindividuellen Lösungen.

Aber auch etablierte Unternehmen nutzen die Vorteile quelloffener Software. Entweder, weil sich dadurch ebenfalls kürzere Entwicklungszeiten realisieren lassen, oder, da mit Hilfe der Software sehr schnell ein **großer Kreis interessierter und geschulter Software-Experten** erreicht werden kann.

Ein Beispiel hierfür ist *SAP*, die im Rahmen der Modernisierung der User Interfaces ihrer Geschäftsanwendungen intensiven Gebrauch von quelloffener Technologie machen. Dazu entstand im Unternehmen eine eigene Gruppe, welche mit dem Projekt *SAP Fiori* das Ziel verfolgt, aktuelle und aus Internet-Anwendungen bekannte geräteübergreifende User-Interface-Konzepte (vgl. Abb. 2.63) auf die eigene Produkt- und Lösungswelt zu übertragen (vgl. SAP 2016a):

SAP Fiori is the new User Experience (UX) for SAP software. It applies modern design principles for a completely reimagined User Experience. SAP Fiori UX represents a personalized, responsive and simple User Experience across devices and deployment options.

Um wesentlich schneller zum gewünschten Projektergebnis zu gelangen und eine breite Adoption im Markt zu erreichen, wurden quelloffene Basiskomponenten wie bspw. das



Abb. 2.63 SAP Fiori als modernes und webkonformes User-Interface-Konzept der SAP mit starker Nutzung quelloffener Technologien. (SAP 2016a)

JavaScript-Framework *jQuery* eingesetzt und das Gesamtwerk als *SAP UI5* in den *SAP*-Produktkontext übernommen sowie als *Open UI5* schließlich als quelloffene Software veröffentlicht (vgl. SAP 2016b). Als Begründung für diesen Schritt nennt das Unternehmen u. a. (vgl. SAP 2016c):

One reason was there from the very beginning of UI5, when it was still called 'Phoenix': we always felt it should be Open Source. It just felt right and in line with the basic principles of UI5 which were all about openness and standards. [...] And we also felt it was time to do it before it was too late – UI5 will profit when more people are using it. Be it due to feedback, bug reports, contributions, or simply because there is a bigger pool of UI5-aware developers in the world who can help each other.

Wenn weltweit führende kommerzielle Software-Anbieter intensiven Gebrauch von quelloffener Software machen und eigene Entwicklungen wiederum als freie Software zur Verfügung stellen, sollten sich Digital Business Leader nicht daran hindern lassen, derartige Konzepte ebenfalls zu verfolgen. Denn offene Standards und quelloffene Software haben einen weiteren Aspekt gemein, der insbesondere im Hinblick auf digitale Transformationsaktivitäten und der Zukunftsfähigkeit eigener Lösungen relevant ist. Derart gestaltete Lösungen sind stark komponentenorientiert realisiert, d. h., dass sich das Ergebnis einer Entwicklung aus vielen einzelnen Teilen zusammensetzt. Diese sind wiederum in einem möglichst hohen Grad standardisiert und stellen jeweils quelloffene Basiskompo-

nennten dar. Das Ergebnis: Die **Gesamtlösung ist flexibel und wandlungsfähig**. Sie lässt sich relativ leicht um neue Funktionsaspekte erweitern, auf neue Geschäftsanforderungen hin umgestalten oder durch neue oder im Zeitverlauf verbesserte quelloffene Basiskomponenten optimieren.

Insgesamt ist zwar auch die digitale IT in die derzeit vorhandenen Geschäftsmodell- und Strategiemuster einzubetten und muss die damit verbundenen Ziele IT-seitig abbilden. Darin unterscheidet sie sich nicht von anderen IT-Vorhaben. Allerdings gilt es, in Hinblick auf sich potenziell wandelnde digitale Umfeldbedingungen und insbesondere hinsichtlich ggf. veränderter Zielausrichtungen noch vielmehr auf eine generelle Wandlungs- und Zukunftsfähigkeit zu achten. Denn wie Abb. 2.64 zeigt, sind E-Business-Architekturen verteilte Strukturen, die vielfältige Systeme, Komponenten und Dienste integrieren und interagieren lassen.

Zumeist lassen sich digitale Prozesse nur dann professionell bereitstellen, wenn spezifische technologische Branchenlösungen in eine Gesamtsystematik integriert und die dahinterstehenden Prozesse möglichst vollständig automatisiert werden. IT-Architekturen im E-Business nutzen dazu neben den Präsentations- und Informationssystemen an der Kundenschnittstelle im Hintergrund zusätzlich vielfältige weitere Komponenten. Dies sind bspw. E-Mail-Marketing-Lösungen, ERP- und CRM-Systeme sowie oftmals auch ge-

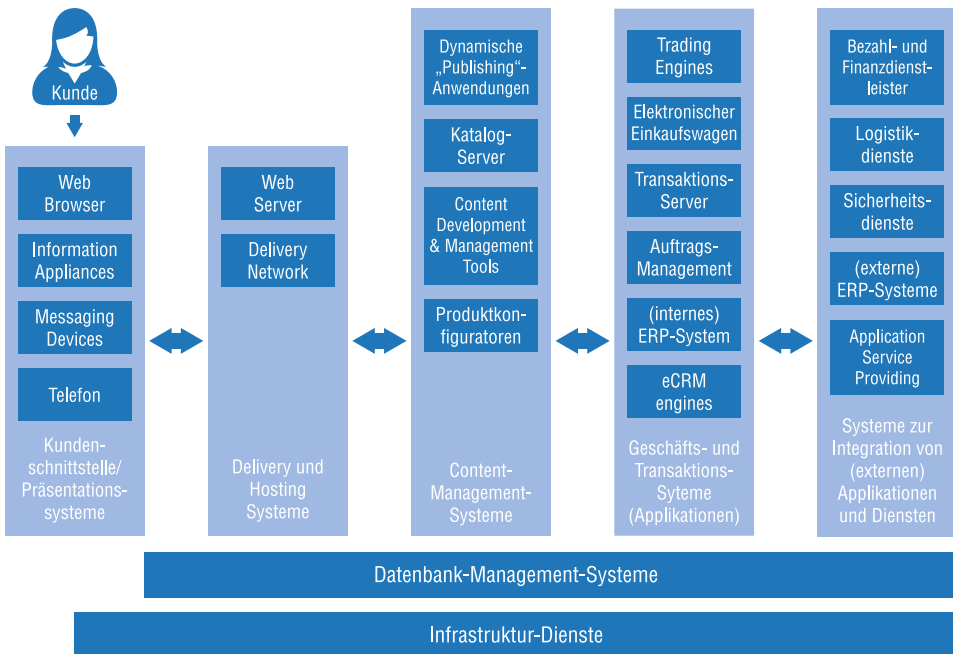


Abb. 2.64 Beispiel für die Struktur einer IT-Architektur im E-Business. (In Anlehnung an Strauß 2013, S. 331)

nerische Bezahl-, Logistik- und Sicherheitsdienste, die durch Drittanbieter bereitgestellt werden (vgl. Abb. 2.64). Offene Standards und quelloffene Software helfen hier, Komplexität zu reduzieren, Daten- und Prozessfluss zu ermöglichen sowie Veränderungen an diesen Strukturen im Zeitablauf zuzulassen.

Digital Business Leadership ist i. S. der IT als Enabler digitaler Innovationen deshalb auch eine Auseinandersetzung mit den eigenen IT-Fähigkeiten und Systemarchitekturen. Erst wenn diese genügend flexibel und zeitgemäß ausgestaltet sind, lassen sich weiterführende Schritte gehen. Offenheit für die vielen Entwickler-Communities, die sich teils selbstorganisiert, teils gesteuert durch unternehmerisches Interesse ausbilden, ist notwendig.

Und schließlich sollte neben dem Verfolgen eigener Interessen auch immer an einen (finanziellen) Ausgleich der geschöpften Vorteile aus offenen Standards und quelloffener Software gedacht werden. Sponsoring, Spenden und die Veröffentlichung eigener Entwicklungen unter Open-Source-Lizenz sind in einer digitalen Welt gängige Praxis.

ACT BOX

**Workshop: Digitale
IT-Architektur planen**

Nutzen Sie dieses Workshop-Angebot, um erste Schritte in Hinblick auf eine wandlungsfähige digitale IT zu gehen.

Umfang:

Circa 4-6 Stunden

Teilnehmer:

Funktionsübergreifendes Team aus IT-Experten aller relevanten Unternehmensteile sowie ergänzend innovationsfreudigen Fach- und Führungskräften verschiedener organisatorischer Bereiche.

Vorgehen:

- Leiten Sie in das Thema „digitale IT“ an Hand der Informationen des vorangegangenen Kapitels ein.
- Untergliedern Sie die Teilnehmer des Workshops in Gruppen mit jeweils mindestens 3 und maximal 5 Personen.
- Erstellen Sie zunächst in den jeweiligen Gruppen, danach zusammenfassend gemeinsam einen aktuellen skizzenhaften Überblick über ihre derzeitige IT-Landschaft.
- Geben Sie allen Teilnehmern nun ausreichend Gelegenheit, mittels unten stehender Hilfsmittel nach möglichen webbasierten Alternativen und Standards zu schauen und Optimierungsvorschläge zu diskutieren.
- Übertragen Sie die geteilten Erkenntnisse schließlich auf die in den vorangegangenen Kapiteln erzeugten Innovationsvorhaben.
- Fassen Sie die Workshop-Ergebnisse abschließend zusammen und vereinbaren Sie weitere Schritte.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und 4-6 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Überblick zu derzeitigen Offenen Standards

<https://www.oasis-open.org/standards>

<https://www.w3.org/TR/tr-groups-all>

Überblick zu aktuellen Open-Source-Projekten

<https://github.com/explore>

Aktuelle Nachrichten und Fachartikel zu Open Source und digitaler IT

<http://www.heise.de/open/>

<http://t3n.de>

2.7.3 Technologische Innovationen schaffen neue Chancen für digitale Leader

Wir haben im Abschn. 1.3 bereits den jährlich aktualisierten *Gartner Hype Cycle* für neue Technologien eingeleitet und branchenübergreifend relevante Technologien benannt. Jede Beschreibung aktuell bedeutsamer Technologien kann bei exponentieller Veränderungskraft der Digitalisierung aber nur eine Zeitpunkt Betrachtung mit relativ begrenzter Aussagekraft sein. Deshalb setzt Digital Business Leadership eine kontinuierliche und für jeden Kontext individuelle **Technologiefrüherkennung und -prognose** und nicht nur das reine Nachvollziehen technologischer **Hypes** voraus (vgl. Gerpott 2005, S. 101 ff.). Diese ermöglicht es, technologierelevante (schwache) Signale aufzunehmen und in Hinblick auf vier Aspekte unternehmerische Einschätzungen zu entwickeln (vgl. Gerpott 2005, S. 101 ff.):

- Welche Weiterentwicklungspotenziale bieten neue Technologien?
- Welche Grenzen lassen bekannte Technologien vermuten?
- Existieren Substitutionsbeziehungen zwischen Technologien?
- Sind Umbrüche in der Entwicklung von Technologien i. S. technologischer Diskontinuitäten zu erwarten?

Es ist diese intensive Auseinandersetzung mit Technologien und die möglichst **zeitige Entwicklung konkreter Handlungsoptionen**, die digitaler Leader von ihren Folgern unterscheiden. Es sind diese Felder, in denen durch massives Experimentieren i. S. des Lean-Start-up-Ansatzes aus Technologie ein überlegenes Geschäftsmodell wird (vgl. Abschn. 2.2.5). Denn im Digitalen gilt oftmals das Prinzip der „Winner-takes-it-all“-Märkte. Nur wer frühzeitig neue Strömungen erkennt und vorhandenes Know-how mit aktuellen technologischen Ansätzen verbindet, wird erfolgreich sein.

Bestes Beispiel: *Salesforce*. Das 1999 gegründete Software-Unternehmen mit Schwerpunkt im Kundenbeziehungsmanagement prägte mit der angebotenen Mietlösung von CRM-Software den Begriff der *Software-as-a-Service* maßgeblich und nahm die technologische Weiterentwicklung von Speicherkapazität in Richtung *Cloud*-Dienstleistungen vorweg. Heute zählt das Unternehmen nicht nur zu den marktführenden CRM-Softwareanbietern, sondern das von *Salesforce* etablierte Geschäftsmodell-Prinzip hochgradig flexibler Softwaremiete aus der Cloud ist auch zu einem neuen Lieferstandard für Software gewachsen.

Die **technologische Konkurrentenanalyse** (vgl. Gerpott 2005, S. 135 ff.) macht es für andere Software-Unternehmen nun möglich, das etablierte Prinzip der *Software-as-a-Service* auf eigene Angebote zu übertragen. Jedoch ergibt sich dadurch die Gefahr, zu spät am Markt zu sein. Daher darf sich die Auseinandersetzung nicht nur auf die direkte Konkurrenz beziehen, sondern sie muss i. S. der **Technologiefrüherkennung und -prognose** früher ansetzen. Informations- und Interaktionsquellen sind hier (vgl. Gerpott 2005, S. 103 ff.):

- **Bestehende Kunden** und **Zulieferer** des eigenen Unternehmens, die als Innovatoren bekannt sind und ggf. Bereitschaft zeigen, in Lead-User- und Open-Innovation-Prozessen mitzuwirken.
- **Wissenschaftliche Einrichtungen**, mit denen kooperativ an zukünftigen Technologiefeldern geforscht werden kann und deren Wissen es in konkrete marktreife Lösungen zu übersetzen gilt.
- **Öffentlich zugängliche Informationsquellen**, wie bspw. relevante Fachliteratur, Patentveröffentlichungen, technologiezentrierte Online-Communitys und andere relevante webbasierte Medien.

Denn aus Sicht einer Digital Business Leadership muss schließlich das Ziel sein, intensiv und frühzeitig Gebrauch von neuen technologischen Entwicklungen zu machen. Mit diesen ist **kontinuierlich zu experimentieren**, um dadurch Rückschlüsse auf vorhandene oder vollkommen neue Geschäftsmodell-Aspekte zu ziehen sowie generelle Lerneffekte zur Zukunft digitaler Technologien abzuleiten.



MEMORY BOX

Das Experimentieren mit Technologien im Sinne des Lean-Start-up-Ansatzes ermöglicht die frühzeitige Entwicklung technologischer Handlungsoptionen für bestehende Märkte sowie im Zusammenspiel mit adäquaten Geschäftsmodellen das Potenzial für disruptive Innovationen.

Die aus dem strategischen Management bekannte **Szenarioanalyse** ist auch für Fragestellungen der digitalen Technologieprognose grundsätzlich geeignet. Technologische Veränderungen mit hoher Unsicherheit und exponentiellem Wachstum setzen voraus, dass aus dem Experimentieren mit Technologien auch konkrete Handlungsoptionen abzuleiten sind. Diese sind i. S. des Szenariomanagements als mögliche Zukunftsbilder darzustellen (vgl. Reisinger et al. 2013):

Im Rahmen des Szenariomanagements werden alternative Zukunftsbilder entwickelt, bewertet und systematisch in das strategische Management integriert. Besonders in turbulenten Umwelten besteht die Herausforderung darin, sich von einer prognostizierbaren Zukunft zu verabschieden und dafür in alternativen Entwicklungsmöglichkeiten zu denken und zu handeln.

Die Visualisierung antizipierter Entwicklungen in einem **Szenariotrichter** ist eine mögliche Variante des Umgangs mit verschiedenen technologischen Optionen. Dazu ermitteln digitale Leader durch kontinuierliches Experimentieren – insbesondere im netzwerkorientierten Teil der Organisation (vgl. Abschn. 2.3.1) – ein Grundverständnis über individuell

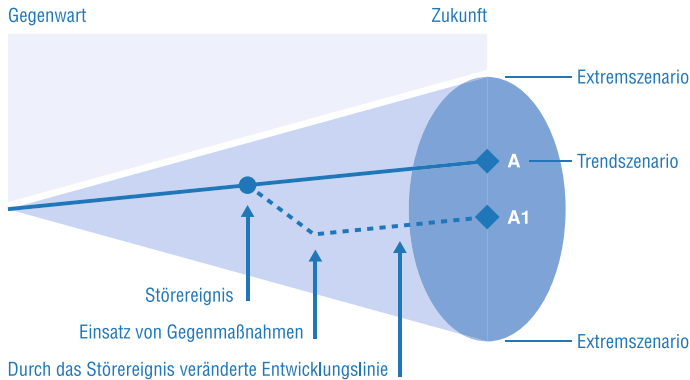


Abb. 2.65 Szenariotrichter. (In Anlehnung an Reisinger et al. 2013, S. 88)

relevante zukünftige technologische Entwicklungen und leiten daraus mögliche Trendszenarien ab. Ein konkretes Trendszenario (vgl. Abb. 2.65) stellt sich dann als eine mögliche Zukunft dar, die von jeweils zwei möglichen gegenläufigen Extremszenarien umrandet wird. Je weiter der Blick in die Zukunft gerichtet wird, desto größer ist die Unsicherheit in Hinblick auf das erwartete Szenario und desto breiter wird die Spannweite des Szenariotrichters mit seinen potenziellen Szenarien.

Eine Besonderheit an der Szenariotechnik stellt im Digitalen der auszuwählende Zeitbezug dar. Während man herkömmlich von einer relativ überschaubaren Veränderung in der „nahen Zukunft“ von zwei bis fünf Jahren ausging und die insgesamt zu betrachtenden Entwicklungslinien in der Szenarioanalyse wesentlich länger auslegte, muss aufgrund der Exponentialität digitaler Entwicklungen womöglich ein wesentlich kürzerer Betrachtungszeitraum gewählt werden. Betrachtungshorizonte von maximal drei bis fünf Jahren sind hier schon mit so erheblicher Unsicherheit verbunden, dass diese einen genügend großen Gesamtzeitraum darstellen können. Weiterhin bleibt fraglich, ob sich bei besonders dynamischen Entwicklungen globalen Ausmaßes tatsächlich erfolgreich Gegenmaßnahmen zu auftretenden „Störereignissen“ (vgl. Abb. 2.65) entwickeln lassen oder ob sich daraus nicht vielmehr die Notwendigkeit einer dynamischen Neuordnung der Szenarien ergibt.



THINK BOX

Fragen:

- Wird das Denken in möglichen Szenarien in Ihrem Unternehmen aktiv gefördert?
- Welche technologischen Veränderungen ergeben sich bedingt durch den digitalen Wandel im Kontext der Angebote Ihres Unternehmens?
- Welche strategischen Annahmen und Szenarien lassen sich daraus mit Hilfe der Szenarioanalyse ableiten?

Es bleibt also den eigenen Fähigkeiten überlassen, die vielfältigen technologischen Strömungen der Digitalisierung, wie Cloud Computing, Industrie 4.0, Internet of Things, 3-D-Printing, Augmented Reality, Wearables, Machine Learning oder auch die Robotik, in eigene sinnstiftende Zukunftsbilder zu wandeln. Jedoch stellt die Szenarioanalyse hier einen Handlungsrahmen dar, der i. S. des **3-Horizonte-Modells des Innovationsmanagements** (vgl. Abschn. 2.2.3) die Technologiefrüherkennung und -prognose mit konkreten Handlungsstrategien verbindet.

Abb. 2.66 zeigt hierzu ein fiktives Beispiel eines Szenarios der Branchenveränderung im Software-Markt des Enterprise-Resource-Plannings (ERP). In den nächsten drei bis fünf Jahren werden aufgrund angenommener technologischer und konzeptioneller Veränderungen drei Szenarien angenommen. Das erwartete **Trendszenario** stellt die Übernahme der in anderen Kontexten (vgl. bspw. *Salesforce*) bereits erfolgreich eingeführten Software-as-a-Service- und Cloud-Computing-Strategie auch für ERP-Projektkontexte dar. Ein **unteres Extremszenario** ist, dass sich trotz gegenteiliger Erwartungen diese neue Logik nicht durchsetzt und das derzeit noch vorherrschende Paradigma aus Projektgeschäft und individueller Anpassung erhalten bleibt. Ein **oberes Extremszenario** sieht möglicherweise so aus, dass vollkommen neue Logiken entstehen, die sich durch exponentielle technologische Entwicklung im Feld des Machine Learnings und der künstlichen Intelligenz ergeben. ERP-Software wäre in diesem Fall einer vollständig neuen Herangehensweise unterzogen, die das Enterprise-Resource-Planning durch künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen auf eine bisher nicht darstellbare Entwicklungsstufe hebt.

Da alle relevanten Annahmen in digitalen Märkten durch paralleles Experimentieren und Weiterentwickeln zu validieren sind, ergibt sich für das in Abb. 2.66 dargestellte Beispiel folgende Handlungsanweisung:

- Auf Ebene des bestehenden Branchenparadigmas (**unteres Extremszenario**) ist durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. auszubauen. Die Innovationsstrategie muss i. S. eines „**Horizont 1**“ inkrementeller Natur sein und ist maßgeblich im hierarchisch strukturierten Unternehmensteil angesiedelt,

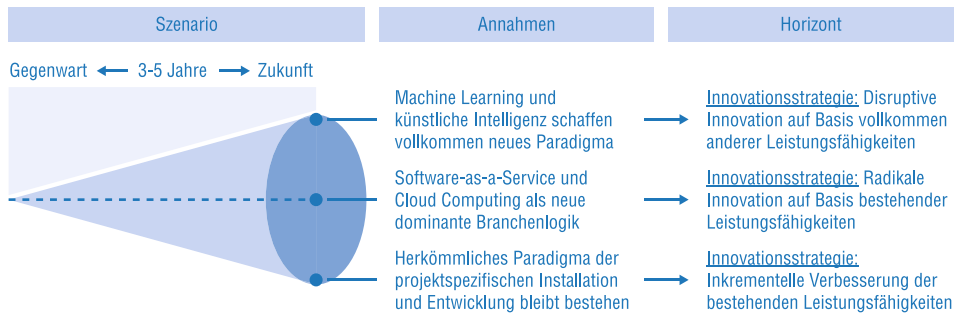


Abb. 2.66 Beispiel eines Szenariotrichters im Umfeld Software-as-a-Service mit Annahmen und Innovationshorizonten

der den bestehenden Wettbewerbsvorteil ausspielt. Diese kontinuierlichen Verbesserungsprozesse sind auf Prozess- und Lösungsebene direkt zu implementieren.

- In Hinblick auf das annahmegemäß wahrscheinlichste **Trendszenario** der Übernahme des Software-as-a-Service- und Cloud-Computing-Paradigmas sind radikale Veränderungen i. S. eines „**Horizont 2**“ zu erzeugen, welche die bestehende Lösung des Anbieters in eine so gestaltete Zukunft überführen. Entsprechend muss in enger Partnerschaft zwischen hierarchisch strukturiertem Unternehmensteil und einem unternehmensweiten Innovationsnetzwerk agiert werden. Die spezifische Ausgestaltung einer solchen neuen ERP-Lösung ist mittels eines agilen Entwicklungsprozesses und durch die Etablierung kontinuierlicher Lernprozesse zu gestalten. Ein neues und dem Trendszenario entsprechendes Angebot ist weiterhin entwicklungsbegleitend frühzeitig und fortlaufend im angestammten Markt zu testen.
- Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit einer disruptiven Veränderung des Branchenparadigmas durch vollkommen neue technologische Entwicklungen (**oberes Extremszenario**) muss dem Prinzip eines „**Horizont 3**“ folgend agiert werden. Frühzeitige Verknüpfung neuester technologischer Erkenntnisse, ständiges Experimentieren und laufendes Lernen stehen hier im Mittelpunkt. Auch in diesem Fall sollten alle Tätigkeiten möglichst früh in konkrete Prototypen überführt werden, die agil sowie nach Maßgabe realer Rückkopplung aus dem Markt entwickelt werden. Neben dem angestammten Markt ist jedoch explizit nach neuen Anwendungsfeldern und derzeitigen „Non-Customers“ zu suchen, für die mit entsprechender Technologie ein einzigartiger und vollkommen anderer Wert geschaffen werden könnte.

Für digitale Leader ist technologische Entwicklung folgerichtig nicht nur Gefahr, sondern insbesondere eine sich ständig aufs Neue ergebende Chance, um Prozesse, Services, Produkte und ganze Geschäftsmodelle zu innovieren. Sie beherrschen es nicht nur, eine webgerechte technologische Basis zu schaffen und zu betreiben, sondern können auch darauf aufbauend in technologisch induzierten Szenarien denken und in diesen Szenarien auf verschiedenen Innovationsstufen parallel experimentieren. Dazu verknüpfen sie Tech-

nologien mit Geschäftsmodellen, nutzen eine stark kundenzentrierte Sicht und aktivieren nach dem Modus einer dualen Organisation sowohl den hierarchischen Organisationssteil als auch das Innovationsnetzwerk des Unternehmens.

Schließlich verlassen sich digitale Leader beim Technologie-Scouting nicht nur auf die herkömmlichen Informationsquellen oder allein auf politisch gesetzte Rahmen, die eine digitale Agenda der Bundesregierung oder der Europäischen Union vorgeben, sondern sie sind auch aktiver Teil von Communitys, nehmen regelmäßig an Technologie-*Meetups* teil, besitzen einen aktiven Blick auf die Technologie-Welt und gestalten das Digitale dabei aktiv mit.

2.8 Controlling einer digitalisierten Organisation

2.8.1 Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Controllings

Die **Grundkonzepte des Controllings** behalten auch in einer digitalisierten Organisation ihre Gültigkeit – getreu dem Motto:

► **Technology changes – economic laws don't!**

Allerdings verfügt eine digitalisierte Organisation über eine viel größere Anzahl von Datenquellen, Datenformaten und Dateninhalten – eine Entwicklung, die mit dem Begriff **Big Data** umschrieben wird. Versucht man, den Begriff Big Data weiter zu beschreiben, so ist zunächst darauf hinzuweisen, dass hier von großen Datenmengen gesprochen wird, die durch die klassischen Datenbanken und Daten-Management-Tools nicht oder nur unzureichend verarbeitet werden können. Die große Herausforderung besteht darin, unterschiedlichste Datenformate, Aktualisierungsrhythmen und Datenquellen zu erfassen, um diese in einen relevanten Datenstrom zu überführen – um aus Big Data letztlich **Smart Data** zu generieren, die Entscheidungsprozesse unterstützen. Diese Herausforderung kann mit den folgenden Dimensionen von Big Data beschrieben werden:

- **Volume** (i. S. von Datenvolumen bzw. Datenmenge).
Mit „Volume“ wird generell die gigantische **Datenmenge** beschrieben, die aufgrund der unterschiedlichsten digitalen Footprints von Menschen und Maschinen gewonnen wird. Dabei geht es zum einen um die Breite der verfügbaren Daten, zum anderen aber auch um deren Tiefe.
- **Velocity** (i. S. der Geschwindigkeit bzw. der Änderungszyklen).
„Velocity“ beschreibt, mit welcher Geschwindigkeit Datensätze neu geschaffen, bestehende aktualisiert oder gänzlich gelöscht werden. Auf diese Änderungszyklen wirken sich auch die Formen der Datenerhebung aus, die sich in den erforderlichen Lade- und Update-Zeiten niederschlagen. Eine zunehmende Bedeutung erhalten Systeme, in denen die Veränderungen in Realtime erfasst und dokumentiert und ggf. sogar gleich ausgewertet werden.

- **Variety** (i. S. der Vielzahl der Datenquellen und Datenformate).

Unter „Variety“ ist schließlich die Vielzahl der internen und externen **Datenquellen** zu verstehen. Hierzu zählen zunächst die unternehmenseigenen Datenpools. Dabei ist bspw. an das klassische CRM-System zu denken oder bspw. an Informationen aus Datenbanken mit Produkt- oder Vertriebsinformationen. Zusätzlich können Informationen über Transaktionen gewonnen werden – erfasst über Sensoren. Zusätzlich existieren umfangreiche öffentlichen Datenpools, wie bspw. allgemein zugängliche Datenbanken, die eine Vielzahl von Informationen bereitstellen. Die am umfassendsten sprudelnde Datenquelle sind neben den immer umfassender durch Sensoren gewonnenen Daten die sozialen Medien, in denen Privatpersonen und Unternehmen Informationen generieren.

Zusätzlich umfasst der Begriff der „Variety“ die Vielzahl von divergierenden **Datenformaten**, die in den unterschiedlichen Quellen generiert werden. Eine umfassende Standardisierung der Datenformate im Internet of Everything gibt es bisher nicht; erste Bemühungen sind hier aber angelaufen. Außerdem unterscheiden sich die Daten auch hinsichtlich der Nomenklatur, d. h. bei der Verwendung von Begriffen für bestimmte Dateninhalte. Folglich bedarf es hier eines sehr leistungsstarken Mappings, um bei der Zusammenführung von Daten keine inhaltlichen Fehler zu begehen. Zusätzlich sind noch unterschiedliche Datenspeicherorte zu berücksichtigen, da neben der lokalen Datenhaltung immer größere Datenmengen in der Cloud vorgehalten werden. Außerdem muss die Vielfalt der Datenhaltungssysteme (etwa hinsichtlich Datenmodell, Datenbanktyp, Software, Hardware) berücksichtigt werden. Schließlich weisen die Daten – u. a. abhängig von den Speicherorten – auch divergierende Datenverfügbarkeiten auf.

Die hier vom Controlling zu leistende Aufgabenstellung wird in Abb. 2.67 deutlich. Während der Begriff Big Data den Blick zunächst auf die **Datenquellen** und die dort

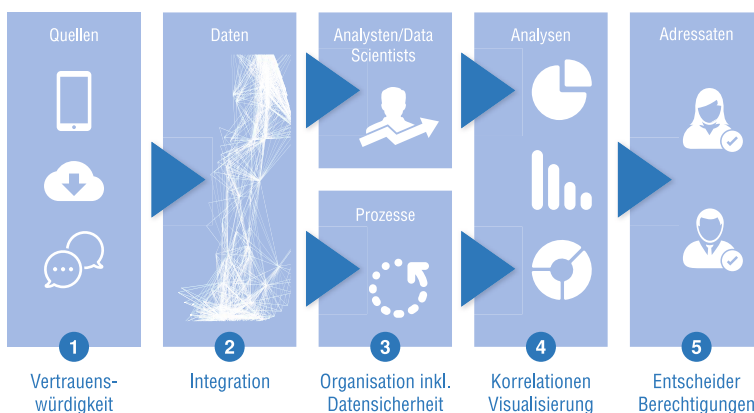


Abb. 2.67 Handlungsfelder für Big Data in der Unternehmenssteuerung. (In Anlehnung an Mehanna 2015, S. 18)

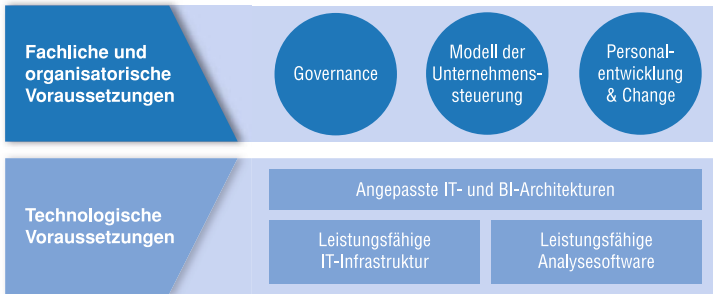


Abb. 2.68 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz von Big Data. (In Anlehnung an Mehanna 2015, S. 19)

verfügbaren **Daten** lenkt, sollte die Perspektive zu einem frühen Zeitpunkt auf die **Adressaten** der Erkenntnisse gelenkt werden. Denn die Beschäftigung mit Daten stellt keinen Selbstzweck dar, sondern hat die Informationsbedürfnisse der Adressaten zu befriedigen. Allerdings ist es die Aufgabe der Analysten sowie der **Data Scientists**, auch Antworten auf Fragen zu liefern, die vielleicht noch gar nicht gestellt werden. Auch diese Aufgabe gilt es, durch unterschiedlichste **Analysen** zu erfüllen.

Um diese Aufgaben zu bewältigen, sind einige **Voraussetzungen** zu erfüllen. Diese sind in Abb. 2.68 dargestellt (vgl. Mehanna 2015, S. 19). Jedes Unternehmen benötigt Vorgaben für eine **Governance** durch das Controlling, wie mit Daten, Modellen sowie den hierdurch gewonnenen Erkenntnissen umzugehen ist. Die Governance umfasst dabei den gesamten Prozess, der in Abb. 2.68 dargestellt ist – von der Datenquelle bis hin zu den Adressaten. Hier wird auch festgelegt, wie bspw. mit widersprüchlichen Daten und Erkenntnissen und generell mit Unsicherheit umzugehen ist. Eine große Bedeutung kommt auch den **Modellen der Unternehmenssteuerung** zu. Deren Ausgestaltung bestimmt in hohem Maße, welche Erkenntnisse gewonnen werden können. Zur Entwicklung nachhaltiger Werttreibermodelle sind Lessons-learned-Prozesse zu etablieren, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eingesetzten Modelle sicherzustellen. Hierzu trägt auch der Bereich **Personalentwicklung & Change** bei. Die Notwendigkeit hierzu besteht nicht nur bei den für die Auswertung und Aufbereitung von Daten verantwortlichen Mitarbeitern, sondern auch bei den Adressaten dieser Erkenntnisse. Letztere müssen in der Lage sein, die zur Verfügung gestellten Informationen auch angemessen zu bearbeiten und in ihren Entscheidungen zugrunde zu legen. Die **technologischen Voraussetzungen** wurden bereits in Abschn. 2.7 diskutiert.

Im Zuge der **zielorientierten Verdichtung von Informationen** können die folgenden vier Stufen mit den jeweiligen Kernfragen unterschieden werden:

- **Reporting:** Was ist passiert?
- **Analyse:** Warum ist es passiert?
- **Monitoring:** Was passiert momentan?
- **Prognosen:** Was wird passieren?

Grundlage für eine derartige Auswertung ist zunächst ein Überblick darüber, welche Daten in den eigenen Systemen verfügbar sind. Die hierfür erforderlichen Informationen können über Basisauswertungen gewonnen werden.

Beim **Reporting** geht es im Kern um die Frage „**Was ist passiert?**“ Ein Reporting kann bspw. auf einer Basisauswertung hinsichtlich der im Unternehmen verfügbaren Daten aufsetzen. Ein Beispiel hierfür stellt die **Füllgradanalyse der Kundendatenbank** dar. Es wird ausgewertet, in welchem Ausmaß bei den in der Datenbank enthaltenen Adressen die als notwendig definierten Merkmale vorhanden sind. Die Grundstruktur wird in Tab. 2.5 dargestellt. Damit wird sichtbar, wie erfolgreich das Unternehmen bei der Datenerhebung in der Vergangenheit war. Basierend auf den durch eine Füllgradanalyse gewonnenen Erkenntnissen können Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine systematische Gewinnung der als besonders relevant angesehenen Informationen abzielen. Ähnliche Füllgradanalysen können auch im Hinblick auf die Produkt- und/oder Lieferanten-Datenbank durchgeführt werden.

Durch das Reporting wird bspw. auch dokumentiert, welche **Kunden** besonders viel bestellt haben, welche kündigten und welche neu gewonnen wurden. Auf **Produktebene** können Renner- und Flop-Listen erstellt und die Verteilung der erzielten Deckungsbeiträge auf Produkt- und Produktgruppenebene dargestellt werden. Auch die **Analyse des Kundenwertes** gehört zu den wichtigen Fragestellungen des Reporting.

Unternehmen sind dazu aufgerufen – abhängig von den Branchenspezifika, von den eigenen Zielen sowie von der Verfügbarkeit der relevanten Daten –, ein eigenes **Konzept zur Kundenwertermittlung** zu erarbeiten. Eine größere Genauigkeit der Kundenwertermittlung ist dann anzustreben, wenn das Unternehmen die Möglichkeit besitzt, auch eine entsprechend differenzierte Betreuung der Kunden vorzunehmen. Die Differenziertheit der Kundenbewertung muss mit der Differenziertheit der Kundenansprache einhergehen. Die konzeptionellen Ansatzpunkte sind der **Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung** (vgl. Abb. 2.69) zu entnehmen. Der Aufbau einer Kompetenzpyramide ist u. U.

Tab. 2.5 Grundstruktur einer Füllgradanalyse

Merkmalsname	Füllgrad (in %)
Nachname	100
Vorname	85
Geburtsdatum	62
Adressherkunft	49
Anlagedatum	100
Familienstand	32
Einkommensklasse	16
Pkw-Besitz	27
Wohnsituation	34
...	...

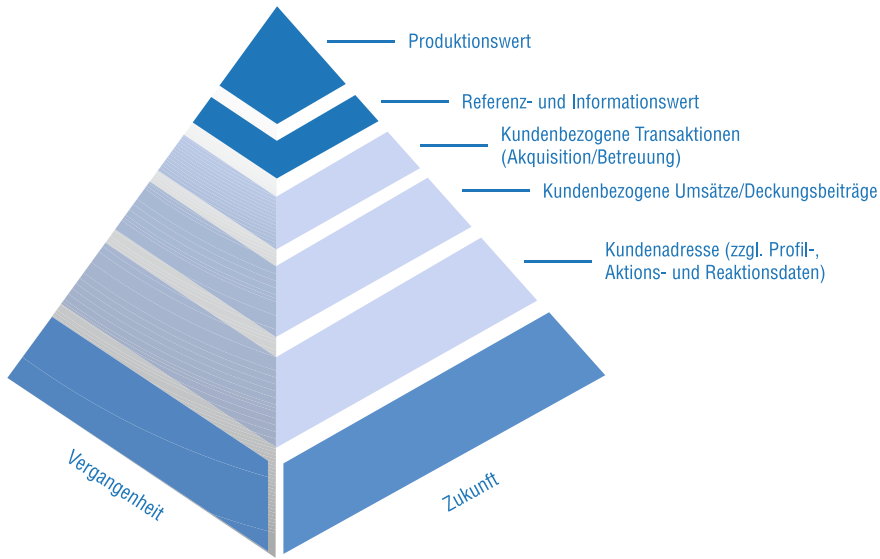


Abb. 2.69 Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung. (In Anlehnung an Kreutzer 2016a, S. 32)

ein mehrjähriges Projekt. Dies gilt insbesondere dann, wenn Online- und Offline-Aktivitäten integriert zu bewerten sind.

Eine Voraussetzung, um diesen Kundenwert zu ermitteln, sind zunächst einmal die relevanten **Adressdaten**. Bei den Treibern des Kundenwerts können die erzielten bzw. zukünftigen **Umsätze** – besser jedoch die entsprechenden **Deckungsbeiträge** – aller erworbenen Produkte oder genutzten Dienstleistungen ermittelt werden. Die Herausforderung für Multi-Channel-Unternehmen besteht darin, Umsätze und Deckungsbeiträge aus On- und Offline-Käufen auf einem Kundenkonto zusammenzuführen.

Soweit Deckungsbeiträge auf Kundenseite ermittelt werden, fließen hierbei i. d. R. die angebotsbezogenen Kosten für die gelieferten Produkte bzw. für die Erbringung von Dienstleistungen ein. Seltener werden bei einer solchen Deckungsbeitragsermittlung auch die **Transaktionskosten** berücksichtigt, die mit einer Kundenbeziehung einhergehen. Hierzu zählen die kundengetriebenen Betreuungskosten, die der Kunde aufgrund seines spezifischen Verhaltensmusters verursacht (bspw. durch ein hohes Retournierverhalten, viele Anrufe im Call-Center, schleppende Bezahlung mit der Folge von Zins- und Handlingkosten). Zusätzlich sind die unternehmensgetriebenen Betreuungskosten zu kalkulieren, bspw. durch die Berücksichtigung der Kosten in Abhängigkeit von der Anzahl und den Inhalten von Werbeanstößen (bspw. Versand eines hochwertigen Katalogs) sowie von telefonischen und E-Mail-Ansprachen oder Außendienstbesuchen. Auch diese Betrachtungen sind on- und offlineübergreifend vorzunehmen.

Die Werthaltigkeit eines Kunden ist allerdings nicht auf monetäre Größen beschränkt. So kann ein Kunde – sowohl im B2B- als auch im B2C-Markt – für das Unternehmen einen wichtigen **Referenzwert** besitzen. Diesem Aspekt ist im Online-Zeitalter besondere Bedeutung beizumessen. Jeder einzelne Kunde hat heute das Potenzial, durch seine Bewertungen nachhaltigen Einfluss auf das Wohl und Wehe von Unternehmen auszuüben. Diese Macht ist auch dann gegeben, wenn Personen die von einem Unternehmen angebotene Produkte oder Dienstleistungen gar nicht in Anspruch nehmen, gleichwohl aber eine Meinung dazu haben und diese auch kundtun. Hier ist bei der Weiterentwicklung von Wertmodellen die Meinungsführer- bzw. Multiplikator-Rolle stärker zu berücksichtigen, die Kunden und Nicht-Kunden einnehmen können. Für das Unternehmen relevante Aussagen zum eigenen Leistungsangebot können bspw. über die sozialen Netze wie *Facebook* oder über *Twitter* in eine globale Zielgruppe hinein kommuniziert werden.





Warum kommt dem **Referenzwert** eine so große Bedeutung zu, dass dieser zwingend in Konzepte zur Kundenwertermittlung zu integrieren ist? Eine weltweite Studie zum Vertrauen in Werbeformen zeigt, dass Online-Empfehlungen mit 66 % an vierter Stelle der glaubwürdigsten Werbeformen stehen – gleichauf mit redaktionellen Inhalten (vgl. Statista 2015a). In Deutschland sind Online-Empfehlungen und -Bewertungen häufig sogar nach den persönlichen Empfehlungen die zweitglaubwürdigste Informationsquelle (vgl. Kreuzer und Land 2016a, S. 226). Vor diesem Hintergrund bedarf es eines Konzepts zur Ermittlung des **(Customer) Reference Values** (vgl. weiterführend Kreuzer 2016b).

Die vielfältigen Interaktionsmöglichkeiten des Internets machen es immer wichtiger, zusätzlich den **Informationswert** von Kunden und Nicht-Kunden zu bewerten. Heute hat jeder Mensch mit Internet-Verbindung die Möglichkeit, durch eine direkte Kontaktaufnahme zu Unternehmen oder durch ein Engagement auf einschlägigen Plattformen (bspw. *TchiboIdeas*) als Ideengeber oder Kreativpartner von Unternehmen tätig zu werden. Eine noch intensivere Beziehung wird durch den **Produktionswert** zum Ausdruck gebracht, wenn der Kunde zum Co-Producer wird. Hierzu können die unterschiedlichsten Konzepte und (Online-)Plattformen zum Einsatz kommen (vgl. weiterführend Kreuzer 2013, S. 220–232).

Beim **Monitoring** werden Antworten auf die folgende Frage gesucht: „**Was passiert momentan?**“ Monitoring steht für das unmittelbare, systematische Beobachten, Erfassen und damit Überwachen von Prozessen und Entwicklungen. Zielsetzung des Monitorings ist es, aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse in den laufenden Prozess steuernd einzugreifen, wenn sich kritische Entwicklungen abzeichnen. Hierbei können **Dashboards** (i. S. eines Armaturenbretts) einen wichtigen Beitrag leisten. Monitoring kann deshalb auch als **Realtime-Reporting** verstanden werden, weil Entwicklungen aufgezeigt werden, die momentan stattfinden.

Hierbei kommt dem **Kunden-Monitoring** eine besondere Bedeutung zu, weil es gilt, kritische Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren. Dies kann bspw. eine Verschlechterung der Bonitätseinstufung auf Konsumenten- oder Unternehmensebene sein. Sobald ein solches Signal vorliegt, sollten die offenen Rechnungen geprüft und ggf. auf sicherere Zahlungswege umgestellt werden. Es können aber auch Veränderungen deutlich werden,

Abb. 2.70 Dashboard als Management-Cockpit. (In Anlehnung an Kreuzer 2016a, S. 71)

Region A	Soll	Ist	Trend
Neukunden-Quote	10 %	5 %	
Deckungsbeitrag pro Kunde	25 €	28 €	
Forderungsausfall-Quote	0,02 %	1 %	
Loyalitäts-Quote	25 %	18 %	

die auf zusätzliche Umsatzpotenziale hindeuten. Dies kann bspw. ein Umzug sein, der bei Konsumenten einen Bedarf an Wohnungs- und bei Unternehmen auf Geschäftsausstattung andeuten kann.

Ein Beispiel für ein **Management-Dashboard** zeigt Abb. 2.70 für die Region A. Hier wird deutlich, dass diese Region das Ziel der Neukundengewinnung deutlich unterschreitet und auch keine Verbesserung absehbar ist. Der Deckungsbeitrag pro Kunde ist über Soll – gleichzeitig ist aber ein signifikant höherer Forderungsausfall festzustellen; auch hier ist keine Verbesserung absehbar. Gleichzeitig sinkt die Loyalitäts-Quote. Ein solches Ergebnis stellt ein Warnsignal für das Management dar. Hier ist sofort eine vertiefende Ursachenanalyse anzustellen, um die Situation deutlich zu verbessern.

Im Zuge eines **Web-Monitorings** wird versucht, im Internet systematisch nach unternehmensrelevanten Einträgen zu suchen. Dazu zählen bspw. Äußerungen zum eigenen Unternehmen, zu Produkten oder Dienstleistungen oder auch zu relevanten Wettbewerbern. Dabei gilt es, die gewonnenen Informationen schnell und sinnvoll zu klassifizieren, um sie auf diese Weise entscheidungsorientiert aufzubereiten. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse können zeitnah bei der Feinabstimmung in laufende Aktionen eingebunden werden. Zusätzlich kann eine **Clickstream-Analyse** erfolgen. Hier wird das Verhalten eines Besuchers auf der Website systematisch ausgewertet. Dabei wird u. a. geprüft, von welchen Sites die Besucher kommen, welche Bereiche aufgesucht werden und wie oft dies geschieht. Ein solches Monitoring liefert Anhaltspunkte zur Optimierung der Website. Findet dieses Monitoring in Echtzeit statt, können ggf. geeignete werbliche Ansprachen im laufenden Prozess vermittelt werden (vgl. vertiefend Kreuzer 2014, S. 68–72).

Prognosen setzen häufig auf entsprechenden Modellen auf, um zukünftiges Verhalten vorherzusagen. Folgende Fragestellungen können bei dieser Form des Data Minings im Mittelpunkt stehen:

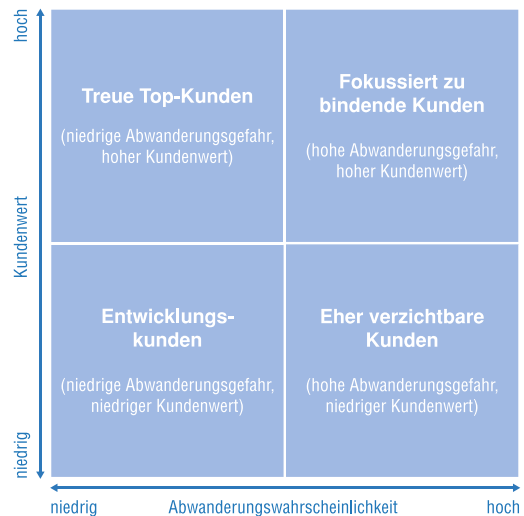
- Bei welchen Kunden ist es lohnend, den Spezialkatalog zu verschicken, weil mit weiteren Käufen zu rechnen ist?
- Welcher Kunde wird zum Vertragsende voraussichtlich kündigen?
- Welches Mitglied meines Kundenbindungsprogramms wird auf die 10 %-Coupons besonders gut reagieren?
- Welche der sporadischen Spender können zu Dauerspendern weiterentwickelt werden?

- Bei welchen Kundensegmenten kann ein großes Cross-Sell-Potenzial ausgeschöpft werden?
- Welche Kunden werden der Online-Aufforderung zur Freundschaftswerbung Folge leisten?

Data-Mining-Prognosen dienen auch der **Ermittlung der zukünftigen Kundenwerte**. Häufig wird – wie bereits diskutiert – bei Kundenwertbetrachtungen von einem Vergangenheitswert („Wie viel Ertrag hat die Kundenbeziehung bisher erwirtschaftet?“) und einem aktuellen Wert („Wie viel Ertrag bringt die Kundenbeziehung zurzeit?“) ausgegangen. Viel anspruchsvoller ist dagegen die Abschätzung des zukünftigen Kundenwerts („Welchen Wert hat der Kunde zukünftig?“). Es ist zu ermitteln, welche Umsätze der Kunde insgesamt und in welchen Sortimentsfeldern getätigt hat. Aufgrund der unterschiedlichen Deckungsbeiträge (etwa bei Lebensmitteln im Vergleich zu Parfüm, Kleidung, Haushaltselektronik oder Möbeln) kommt dieser Aufteilung bei der Prognose des Potenzialwertes eines Kunden zentrale Bedeutung zu. Flankierend können Abschätzungen des Cross- bzw. Up-Sell-Potenzials oder der Abwanderungswahrscheinlichkeit helfen, die Rentabilität eines Kunden zu ermitteln.

Im Rahmen des Kundenmanagements ist zusätzlich zu ermitteln, welche Kunden vermutlich abwandern werden, bspw. durch Kündigung eines Abonnements oder eines Mobilfunkvertrags (**Churn Scoring**). Außerdem kann errechnet werden, welche inaktiven Kunden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit reaktivieren lassen (**Reaktivierungs-Scoring**). Der Begriff der Inaktivität ist präzise zu fassen, da diese nicht bei allen Geschäftsmodellen durch eine vollzogene Kündigung ins Auge springt. Bei einem Online-Versender ist hierzu bspw. zu ermitteln, welche Kunden aus den Quartalen III und IV des Jahres 2015 im Quartal I/2016 nichts gekauft haben. Solche Abfragen sind regelmäßig durchzuführen, um

Abb. 2.71 Fokussierung der Kundenbetreuung auf Basis des Kundenwertes. (In Anlehnung an Pfeiffer und Imhoff 2008, S. 346)



eine **Einschätzung der Inaktivitätsquote** zu erhalten. Erst durch eine Kombination von Kundenwert (bspw. definiert durch die Höhe des zukünftigen Umsatzes) in Verbindung mit der Abwanderungsgefahr können eindeutige Prioritäten für den Fokus von Bindungsmaßnahmen abgeleitet werden (vgl. Segment 2 in Abb. 2.71).

Die präsentierten Beispiele vermitteln einen ersten Eindruck davon, welches Erkenntnispotenzial in gut gepflegten Interessenten- und Kundendatenbanken steckt. Dieses „Gold“ in den Daten ist kontinuierlich zu „schürfen“. Nicht umsonst wird dafür der Begriff **Data Mining** verwendet.



THINK BOX

Fragen:

- Wie umfassend haben wir die unterschiedlichen Quellen und Daten von Big Data für unser Controlling erschlossen?
- Fließt Big Data bereits in unsere Unternehmenssteuerung ein?
- Wenn ja, in welchen Feldern?
- Wenn nein, wo besteht besonders wichtiger Nachholbedarf?
- Welche der fachlichen und organisatorischen Voraussetzungen für den Einsatz von Big Data sind noch zu schaffen?
- Wie umfassend ist das Themenfeld „Governance“ schon bearbeitet?
- Liegt ein „Modell der Unternehmenssteuerung“ vor?
- Welchen Wert legen wir auf die entsprechende „Personalentwicklung“?
- In welchem Umfang haben wir die technologischen Voraussetzungen für die Nutzung von Big Data geschaffen?
- Wie umfassend haben wir die Bereiche Reporting, Monitoring, Analyse und Prognose schon bearbeitet?
- Welche Bereiche der Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung haben wir bisher schon bearbeitet?
- Wurden bereits Management-Dashboards für relevante Handlungsfelder etabliert und werden diese kontinuierlich gefüllt?
- Wie umfassend ist bei uns die Verknüpfung zwischen der Kundenwertermittlung und der entsprechenden Kundenbetreuung vollzogen?

2.8.2 Transformation des Controllings

Diese Entwicklungen im Marketing-Controlling haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung des Controllings insgesamt. Mit Schönbohm und Egle (2016) kann hier angesichts der Digitalisierung von der Notwendigkeit einer **Transformation des Controllings** insgesamt gesprochen werden (vgl. Abb. 2.72). Denn sowohl das Controlling als Institution wie auch die dort engagierten Mitarbeiter müssen einen Transformationsprozess durchlaufen, wenn sie als **Werttreiber der digitalen Transformation** reüssieren wollen. „Da steht zuvorderst die CFO-getriebene Entwicklung eines digitalen Controllingverständnisses als Lotse der digitalen Transformation, der Ausbau von Kompetenzen im Bereich strategisches Controlling und die digitale Evolution der bestehenden Kennzahlen“ (Schönbohm und Egle 2016, S. 322).

Nach Schönbohm und Egle (2016, S. 322–324) muss hierfür zunächst das **Rollenverständnis des Controllings** weiterentwickelt werden. Controller sind jetzt verstärkt als kreativer und kritischer Partner bei der „Modellierung und Transformation von digitalen Geschäftsmodellen“ gefordert. Hierbei können bspw. auch gamifizierte Controlling-Konzepte im strategischen Management und dem Projektmanagement zum Einsatz kommen (vgl. Schönbohm 2015, S. 71). Zusätzlich verändern sich die im Zuge der digitalen Transformation notwendigen **Kompetenzen der Controller**. Jetzt bedarf es zusätzlich zum bewährten und nach wie vor geforderten klassischen Handwerkszeug bspw. auch eines Denkens und Handelns im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellen. Hierfür muss häufig auch das „Denken in klassischen Funktionsbereichen, Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern“ im Hinblick auf die digitale Welt weiterentwickelt werden (Schönbohm und Egle 2016, S. 323). Schließlich müssen auch die zum Einsatz kommenden **Kennzahlen** den neuen Handlungsfeldern angepasst werden. Hierbei gilt:

Für die digitale Transformation wird ein mehrdimensionales Steuerungssystem benötigt, das qualitative und quantitative Kennzahlen berücksichtigt. Ausgehend von der Digitalstrategie sind die damit verbundenen Prozesse und Aktivitäten zu identifizieren und deren Leistung zu bewerten. Die etablierten finanziellen Kennzahlen sind dazu mit nicht finanziellen, quantitativen und qualitativen Kennzahlen zu verknüpfen. Die nicht finanziellen Kennzahlen sind zeitlich vorgelagert und sollen mittel- bis langfristig den finanziellen Mehrwert der digitalen Transformation für das Unternehmen abbilden“ (Schönbohm und Egle 2016, S. 323).

Abb. 2.72 Transformation des Controllings. (In Anlehnung an Schönbohm und Egle 2016, S. 322)



Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die bewährten Finanzkennzahlen nach wie vor ihre Gültigkeit behalten, aber durch neue KPIs (Key Performance Indicators) zu ergänzen sind.

Um ein flexibles und zielgerichtetes **Konzept zur Messung des digitalen Wertbeitrags** zu schaffen, wurde von Schönbohm und Egle (2016, S. 325) ein **Digitalcockpit** entwickelt. Dieses umfasst die vier Dimensionen Community, Partner, Portfolio und Ressourcen. Den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Digitalcockpits stellt die unternehmerische Digitalstrategie dar. Aus dieser wird abgeleitet, welche Dimensionen für das Unternehmen relevant sind und welche Ziele jeweils zu erreichen sind. Abgestimmt auf das Zielsystem sind die jeweils geeigneten KPIs zu definieren. Durch die systematische Überprüfung der Zielerreichung soll das Unternehmen bei der Umsetzung der digitalen Transformation nachhaltig unterstützt werden.

Eine Auswahl der im Rahmen des **Digitalcockpits** einzusetzenden **Kennzahlen** zeigt Tab. 2.6. Beim Einsatz dieser Kennzahlen ist regelmäßig zu prüfen, ob diese valide sind und für den digitalen Transformationsprozess wichtige Impulse liefern können. Zusätzlich ist zu ermitteln, welche Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Kriterien bestehen (vgl. vertiefend Schönbohm und Egle 2016, S. 325).

Die **Balanced Scorecard des Unternehmens** ist – ausgerichtet an der digitalen Vision bzw. der Mission – weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 2.73). Dabei gilt es, für die klassischen Bereiche der Balanced Scorecard **Ziele, Kennzahlen bzw. Vorgaben für die digitale Transformation** auf Unternehmensebene zu definieren. Bei der Formulierung hilft eine Orientierung an den folgenden Fragen:



Abb. 2.73 Balanced Scorecard zur Unterstützung der digitalen Transformation

Tab. 2.6 Kennzahlen eines Digitalcockpits. (Schönbohm und Egle 2016, S. 325)

Community	Partner	Portfolio	Ressourcen
Reichweite (Unique Users/Visitors)	Mitarbeiterfluktuation	Umsatz- vs. Marktwachstum	Anteil Digitalumsatz
Anteil Top-Nutzer	Mitarbeiterzufriedenheit	Marktanteil/ Marktposition	Digital EBITDA
Traffic (Visits, Page-Impressions)	Durchschnittsalter	Wachstum Digitalumsatz pro-forma in%	EBITDA-Rendite in %
Time on site	Digitale FTE	Firmenwert in % des EK	ROI/Payback auf Investitionen
Bounce Rate	Ideenvorschläge pro Mitarbeiter	Abschreibungen auf Firmenwert	Liquidität
Interaktivität (Likes, Viralität)	Bewerbungsquote bei Business-Model-Wettbewerben	Anteil Digitalumsatz	IT-Kosten in % vom Umsatz
Search Engine Performance (Anteil Suchmaschinen-Traffic, Sichtbarkeit)	Projektkosten	Anteil Digital EBITDA	Abschreibungen in % des Umsatzes/der Investitionen (analog/digital)
Sentiment-Analyse	Meilensteine	Anteil Online-Werbeumsatz	Ø EBITDA-Multiple bei Akquisitionen
Net Promotor Score	Earn-out-Ratio	% der Akquisitionen, die Umsatzziele nach drei Jahren erreichen	Aktienkurs
Backlinks	Weiterbildungstage pro Mitarbeiter	Mittelzufluss durch den Verkauf von (analogen/digitalen) Beteiligungen	Immaterialisierungsquote
Conversion Rate	Digital Employer Ranking	Gewinne/Verluste durch den Verkauf von digitalen Beteiligungen	Transaktionskosten (M&A induziert)
Cost per Click (CPC)	Anzahl von Beteiligungen		
Customer Lifetime Value	Anzahl und Höhe von Rechtsstreitigkeiten mit digitalen Partnern und Zulieferern		
Churn-Rate			
Kundenzufriedenheit			
Neukundengewinnung			
Kundenanzahl			
Umsatz pro Kunde			
Digitale Abonnements			
Abo-Kündigungen			
App-Downloads			

- **Finanzperspektive**

Wie wollen wir gegenüber unseren Teilhabern unsere finanziellen Erfolge dokumentieren?

- **Kundenperspektive**

Wie wollen wir messen, in welchem Ausmaß wir bei der Umsetzung unserer Vision die Kunden überzeugen?

- **Prozessperspektive**

Wie wollen wir bei welchen Prozessen erfassen, ob diese effizient und effektiv sind?

- **Mitarbeiterperspektive**

Wie wollen wir ermitteln, ob wir unsere Mitarbeiter von unserer Vision überzeugen und ob sie tatkräftig bei deren Umsetzung mitwirken?

Durch eine solche Balanced Scorecard können zentrale Unternehmensziele für die digitale Transformation definiert werden. Dabei wird bereits durch den **Zielfindungsprozess** erreicht, dass mehrere unternehmensrelevante Sichtweisen, also bspw. die Kunden- und die Mitarbeiterperspektive, beim Transformationsprozess auf höchster Unternehmensebene simultan berücksichtigt werden. Quartalsweise oder nach Ablauf des Geschäftsjahres kann basierend auf den hier definierten Zielen überprüft werden, welche Bereiche auf Kurs liegen und bei welchen Handlungsbedarf besteht.

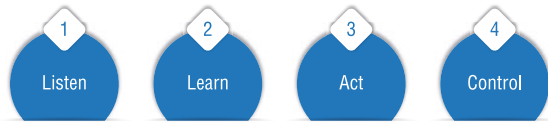
Die innerhalb der Balanced Scorecard aufgezeigten unternehmerischen Teilziele sind im **Planungsprozess** mit Maßnahmenprogrammen zu hinterlegen, durch die eine Zielerreichung sichergestellt werden kann. Für jedes Teilziel ist regelmäßig zu überprüfen, ob das Unternehmen dieses erreichen wird. Gegebenenfalls sind bereits im laufenden Geschäftsjahr zusätzliche Maßnahmen einzuleiten, um dies zu gewährleisten. Aufgrund der Dokumentation innerhalb einer Scorecard können mögliche Wechselwirkungen mit anderen Zielen frühzeitig überprüft werden. Da die „digitale Uhr“ viel schneller läuft als im „analogen Zeitalter“, kommt diesen Zwischenkontrollen eine besonders große Bedeutung zu.

Anhand dieser Ausführungen wird deutlich, dass auch der **Gesamtbereich Controlling** weiterzuentwickeln ist, um eine **Digital Business Leadership** zu erreichen. Dabei gilt:

„Das Controlling muss seinen Werkzeugkasten erweitern, um die Chancen und Risiken der digitalen Transformation zu erfassen, zu planen und zu kontrollieren. [...] Eine klassische Kosten- und Erlösrechnung genügt den komplexen Umweltanforderungen nicht mehr. Das Controlling muss ganzheitlich in (digitalen) Geschäftsmodellen und digitalen Ökosystemen denken und handeln und das Management in allen Phasen der Digitalisierung als Lotse begleiten“ (Schönbohm und Egle 2016, S. 327).

Der Aufbau und die konsequente Weiterentwicklung des Digitalcockpits stellen dafür eine wichtige Voraussetzung dar. Um seine Wirkung zu entfalten, sollte es frei von jeglicher Silo-Mentalität erarbeitet und kontinuierlich auf seine Wertbeiträge hin überprüft werden.

Abb. 2.74 Guiding Principle des eigenen Tuns – nicht nur im Unternehmen



Controlling als lernendes System befruchtet dann gleichermaßen das **Gesamtunternehmen als übergreifendes, lernendes System**.

In einer **lernenden Organisation** werden sowohl bei einer Zielerreichung wie auch bei einer Zielverfehlung die jeweiligen Ursachen identifiziert und im anschließenden Planungsprozess berücksichtigt. Unter Umständen waren Planungsprämissen unzutreffend, die Wettbewerberaktivitäten über- oder unterbewertet oder die Marktpotenziale wurden falsch eingeschätzt. Nur wenn die **Erfolgs- und Misserfolgsursachen** ermittelt und dokumentiert werden und in neue Planungsprozesse einfließen, können von Planungsrunde zu Planungsrunde die Ergebnisse verbessert werden. Hier kann dann von **geschlossenen Wirkungskreisläufen** gesprochen werden.

Dabei gilt es, die folgende zentrale **Leitidee für unternehmerisches Handeln** im Unternehmen zu verankern. Sie umfasst die vier Stufen Listen – Learn – Act – Control (vgl. Abb. 2.74). Zunächst sollten wir auf allen relevanten Handlungsebenen **Listen** i. S. von Zuhören – um zu verstehen, wo Probleme, Ideen, Handlungsfelder, Herausforderungen und damit Chancen und Risiken liegen. Ein gutes Gespräch beginnt immer mit einem wertschätzenden Zuhören, um Bedürfnisse, Interessen und Stimmungslagen des Gegenübers aufzunehmen. Bei diesem Listen ist eine besondere Empathie an den Tag zu legen, um ein tiefes Verständnis für das Gegenüber zu erhalten. Intern und extern gleichermaßen. Dann folgt das **Learn**. Es gilt, das Gehörte, Gelesene, Erkannte in seiner Bedeutung zu erkennen, um die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen und Lösungsansätze zu entwickeln. Dann folgt die Tat i. S. der Implementierung: **Act**. Es ist zu entscheiden und zu handeln. Dabei gilt: Auch wer nicht entscheidet und nicht handelt, hat sich entschieden und hat gehandelt! Schließlich folgt das **Control**, um festzustellen, ob wichtige Milestones und gesetzte Ziele erreicht wurden. Dann kann der Kreislauf von vorne beginnen. Nur so gelingt der Aufbau einer lernenden Organisation. Und Lernen müssen wir in den nächsten Monaten und Jahren noch viel schneller, als dies in den letzten Jahrzehnten der Fall war.



THINK BOX

Fragen:

- In welcher Phase befinden wir uns hinsichtlich der Transformation unseres Controllings?
- Versteht sich unser Controlling als „Navigator der digitalen Transformation“?
- Wurden die Kompetenzen im Bereich des „strategischen Controllings“ entsprechend weiterentwickelt?
- Liegen wichtige digitale und hybride Kennzahlen für die Steuerung des Unternehmens im digitalen Zeitalter vor?
- Wurde ein Digitalcockpit erarbeitet und wird dieses kontinuierlich mit den relevanten Daten gefüllt?
- Liegt für das gesamte Unternehmen bereits eine Balanced Scorecard vor?
- Wenn ja, wurde diese um Kennzahlen ergänzt, um den Fortschritt bei der digitalen Transformation des gesamten Unternehmens zu messen?
- Wo liegt die Verantwortung dafür, dass Controlling in dieser Weise weiterentwickelt wird?



ACT BOX

Initial-Workshop zur digitalen Transformation des Controllings

Erarbeiten Sie die Notwendigkeit zur digitalen Transformation des Controllings: Mit diesem Workshop-Format definieren Sie neue Anforderungen an das Controlling.

Umfang:

Circa 4-6 Stunden

Teilnehmer:

Leitung sowie Fach- und Führungskräften des Controlling-Bereichs; Führungskräfte aller anderen Fachbereiche (Marketing, Logistik, Produktion, IT, Personal, Procurement).

Vorgehen:

- Durch einen Impulsvortrag eines externen ausgewiesenen Spezialisten können Sie Handlungsnotwendigkeiten in Ihrer Branche aufzeigen und Best Cases zur Weiterentwicklung des Controllings präsentieren lassen.
- Untergliedern Sie die Gesamtzahl der Workshop-Teilnehmer in Gruppen von maximal 5-7 Personen, wobei die Führungskräfte der anderen Fachbereiche gleichmäßig auf die von Controlling-Mitarbeitern dominierten Gruppen zu verteilen sind.
- Jede Gruppe definiert zunächst einmal, welche Aufgabenstellung dem Controlling im Zuge der digitalen Transformation zukommt. Welche Lösungsbeiträge werden vom Controlling erwünscht?
- Diese Ergebnisse werden in der Großgruppe konsolidiert, ergänzt und verabschiedet.
- In Kleingruppen wird diskutiert, anhand welcher KPIs der Fortschritt bei der digitalen Transformation ermittelt werden kann. Diese KPIs werden in einem Digital Dashboard zusammengeführt.
- Erarbeitung von KPIs für eine Balanced Scorecard auf Corporate Level.
- Diese Ergebnisse werden in der Großgruppe konsolidiert, ergänzt und verabschiedet.
- Zum Abschluss werden Aufgabenpakete und Milestones vereinbart, wie der Transformationsprozess des Controllings weiterzuführen ist.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und circa 4-6 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Balanced Scorecard Layouts

Wenn wir uns von der Vorstellung lösen, es müsste immer so weitergehen wie bisher, dann laden plötzlich tausend neue Möglichkeiten zu neuem Leben ein.

3.1 Grundlagen des Change-Managements

Um eine Digital Business Leadership zu erreichen, bedarf es in der Mehrheit der Unternehmen einer **digitalen Transformation**. Wo wir in diesem Prozess selbst stehen, können wir anhand der Abb. 3.1 ermitteln. Sind wir noch die **Zuschauer**, die die Veränderung der Kräfteverhältnisse auf den Märkten und damit das „Neue“ interessiert betrachten, ohne

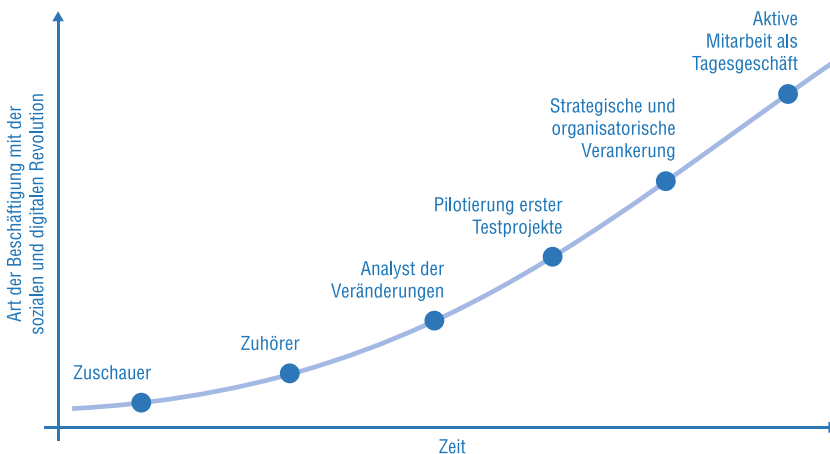


Abb. 3.1 Status-quo-Analyse: Wo steht das eigene Unternehmen im Prozess der digitalen Transformation?

schon echte **Zuhörer** zu sein? Weil wir bspw. noch kein Web-Monitoring aufgesetzt haben und auch noch nicht in einen intensiven Dialog mit unseren Zielgruppen eingetreten sind, um deren Erwartungshaltungen für die nächsten Jahre zu erfahren. Oder fallen wir schon in die Kategorie **Analyst der Veränderungen**, womit eine tiefergehende Durchleuchtung der durch die Digitalisierung und Dematerialisierung definierten Herausforderungen im Hinblick auf das eigene Geschäftsmodell einhergeht (vgl. vertiefend Kreuzer und Land 2015). Oder ist bereits eine **Pilotierung erster Testprojekte** erfolgt, um die Chancen der Digitalisierung in neuen Geschäftsideen auszuloten? Oder haben wir bereits die Stufe der **strategischen und organisatorischen Verankerung** der digitalen Herausforderungen erkannt und erarbeiten eine digitale Wertschöpfungskette? Oder haben wir schon das Stadium einer **aktiven Mitarbeit als Tagesgeschäft** erreicht, weil wir nicht mehr zwischen „analog“ und „digital“ unterscheiden, weil unsere Strukturen, Prozesse und Leistungsangebote ganzheitlich auf die Integration der Möglichkeiten einer Digitalisierung abgestimmt sind? Und die digitale Transformation damit abgeschlossen wurde!

Basierend auf dieser Grobanalyse gilt es, in die verschiedenen **Phasen der digitalen Transformation** einzusteigen. In welchen Stufen sich dieser Prozess entwickeln kann, zeigt Abb. 3.2. Viele Unternehmen sind hinsichtlich der erforderlichen Transformation nach wie vor in der **Stufe 1: Experimentelle Phase** verhaftet – so sie überhaupt schon gestartet sind. Hier geht es darum – oft ohne dezidierte Zuweisung von personellen und finanziellen Ressourcen – erste Gehversuche ohne wirkliches Commitment der Unternehmensleitung zu unternehmen. Die gesamte Veranstaltung läuft eher unter dem Titel „Jugend forscht“ – was teilweise auch altersmäßig zutrifft! Verteilt über die gesamte Organisation wird unkoordiniert versucht, erste Lösungsideen für die sich abzeichnenden Herausforderungen zu definieren.

Etwas weiter vorangekommen auf dem Weg der digitalen Transformation sind die Unternehmen der **Stufe 2: Aufbau von digitalen Inseln** (vgl. Abb. 3.2). Hier werden unternehmensintern bspw. erste Social-Media-Anwendungen gestartet, und es wird mit eingeschränktem Personal- und Finanzeinsatz operiert. Eine Social-Media-Gesamtstrategie lässt sich allerdings auch hier nicht erkennen. Es wird punktuell geprüft, welche Chancen und Risiken mit der zunehmenden Digitalisierung für eigene Produkte und Dienstleistungen einhergehen. Eine Digitalstrategie fehlt nach wie vor. Die Mehrheit der Mitarbeiter betrachtet das unternehmenseigene Engagement als „Exot ohne wirkliches Potenzial“.

In der **Stufe 3: Etablierung von singulären digitalen Lösungen** sind die Ziele für die Nutzung der sozialen Medien und die Digitalisierung formuliert (vgl. Abb. 3.2). Eine Gesamtstrategie für die Social-Media-Aktivitäten ist erarbeitet. Auch die Grundstrukturen einer Digitalstrategie liegen vor; allerdings ist diese noch nicht komplett ausgearbeitet. Erste KPIs zur Berücksichtigung der Ausschöpfung der sozialen und digitalen Potenziale durch die Führungskräfte und Mitarbeiter sind definiert und fließen in die leistungsorientierte Entlohnung ein. Eine zielorientierte Bereitstellung von Personal und Budget für die Erarbeitung sozialer und digitaler Lösungskonzepte ist erfolgt.

In der **Stufe 4: Digitale Transformation der gesamten Organisation** ist eine digitale Wertschöpfungskette als Ergänzung zur klassischen Wertschöpfungskette im Unterneh-




Abb. 3.2 Entwicklungsstufen der digitalen Transformation

men installiert (vgl. Abb. 3.2). Die Potenziale der sozialen Medien sowie die digitalen Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen werden im Planungsprozess systematisch ausgeleuchtet. Eine Unterscheidung in „digital“ und „analog“ wird hinfällig. Die Digitalisierung hat somit die gesamte Organisation durchdrungen. Auch bei der Kundenführung findet eine holistische Betrachtung statt. Digitale und analoge Customer Touchpoints sind vollständig integriert. Die digitale Transformation ist erfolgt; eine ggf. erforderliche Geschäftsmodell-Innovation ist erfolgreich etabliert (vgl. Schallmo 2014).


Es ist nachvollziehbar, dass der hier beschriebene Prozess eines systematischen **Change-Managements** bedarf. Schließlich werden hier etablierte Visionen, Werte, Ziele, Strategien, Verantwortlichkeiten, Budgets, Abläufe, Reporting-Wege und Strukturen einem grundlegenden Veränderungsprozess unterzogen. Dabei ist die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation auf den Prüfstand zu stellen und häufig umfassend weiterzuentwi-

ckeln. In diesem Zusammenhang sind auch bestehende Informations- und Prozess-Silos aufzubrechen.

MEMORY BOX

Die **Kernaufgabe des Change-Managements** ist die Anpassung von Unternehmenszielen, -strategien, -strukturen und -prozessen an sich verändernde Rahmenbedingungen. Gegenstand des Change-Managements können allerdings auch die Vision, das Geschäftsmodell selbst sowie die angebotenen Produkte und Dienstleistungen sein.

Die digitale Transformation i. S. einer Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Möglichkeiten und Notwendigkeiten des digitalen Zeitalters erfordert ein **systematisches Change-Management**. Dabei gilt, dass dieser Prozess immer intern beginnen muss – erst in den Köpfen und Herzen der Führungskräfte und Mitarbeiter, dann in den Strukturen und Abläufen. Erst dann sollten die Ergebnisse der digitalen Transformation nach außen getragen werden. Dabei ist sicher: Im Zuge dieses Prozesses müssen wichtige Komfortzonen aufgegeben werden, in denen man es sich gemütlich gemacht hat und die einem vertraut sind! Erst nachdem dies gelungen ist, sollte das Engagement nach außen sichtbar werden!

MEMORY BOX

Hierfür eine Idee zum Nachdenken:

Alle sagten, das geht nicht.
Dann kam einer, der wusste das nicht und hat's gemacht.

Was sind die besonderen **Aspekte des Change-Managements**? Zunächst einmal gilt, dass für die meisten Manager die einem Change-Management häufig zugrunde liegende Fusion, eine Übernahme oder eine strategische Neuausrichtung im Zuge der digitalen Transformation eine der größten Herausforderung darstellt, die sie zu meistern haben. Gleichzeitig ist es eine der Aufgabenstellungen, auf die sie am wenigsten vorbereitet wurden. So haben die heute verantwortlichen Führungskräfte bisher noch keine digitale Transformation meistern müssen, weil sich diese konkrete Aufgabe bisher nicht gestellt

hat. Gleichzeitig handelt es sich um einen **zeitkritischen Prozess**. Denn oft gilt, dass innerhalb der ersten sechs Monate nach einem durchgreifenden strategischen Wandel entweder neuer Unternehmenswert geschaffen wurde oder die Chance dazu vertan ist! Das heißt, dass ein Unternehmen nach sechs Monaten entweder auf dem Weg zur Normalität ist – oder versunken im Chaos.

Wenn wir für die erfolgreiche **Gestaltung eines Change-Management-Prozesses** verantwortlich sind, sollten wir uns mit den **typischen Verhaltensmustern** innerhalb eines solchen Prozesses beschäftigen. Dieses ist in Abb. 3.3 anhand der Zeitachse und der eigenen wahrgenommenen Kompetenz dargestellt. Wird Mitarbeitern ein tiefgreifender Veränderungsprozess in Aussicht gestellt, so wird dadurch häufig eine **Schockreaktion** ausgelöst. Die wahrgenommene eigene Kompetenz sinkt, weil man noch nicht genau weiß, wie man reagieren sollte. Wenn sich Körper und Geist vom Schock erholt haben, wird grundsätzlich auf Ablehnung bzw. Rückzug geschaltet. Dabei steigt die wahrgenommene Kompetenz wieder an, weil man jetzt weiß, was zu tun ist: dagegenhalten! Für Führungskräfte ist dieses Verhalten häufig unerwartet und deshalb überraschend. Wir sollten uns aber als Change-Manager vor Augen führen, dass diese Abwehr dem ganz normalen Verhalten im Zuge eines Change-Prozesses entspricht. Und wir müssen das aushalten!

Idealerweise folgt – informationsgestützt – auf die Phase der Ablehnung die **rationale Akzeptanz der Situation**. Man fügt sich rational in sein Schicksal, hat es emotional aber noch nicht verarbeitet. Deshalb schließt sich idealerweise bei den betroffenen Mitarbeitern die **emotionale Akzeptanz der Situation** an. Dass diese Phasen tatsächlich erreicht werden, ist die Aufgabe des Change-Managers. Jetzt sollten sich **Lernphasen** anschließen, um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, sich auf die neuen Aufgaben und die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Hierfür müssen im Change-Prozess bspw. Schulungen, Trainings und Coachings angeboten werden. Denn dieses Lernen erfolgt nicht von alleine. Nach mehreren Lernphasen kann schließlich ein **Commitment**, ein rationales und emotionales JA zur Veränderung erreicht werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, die Phase der **Integration** der neuen Herausforderungen zu erreichen. In Abhängigkeit vom Ausmaß der Veränderung kann dieser Prozess viele Monate oder sogar Jahre dauern!



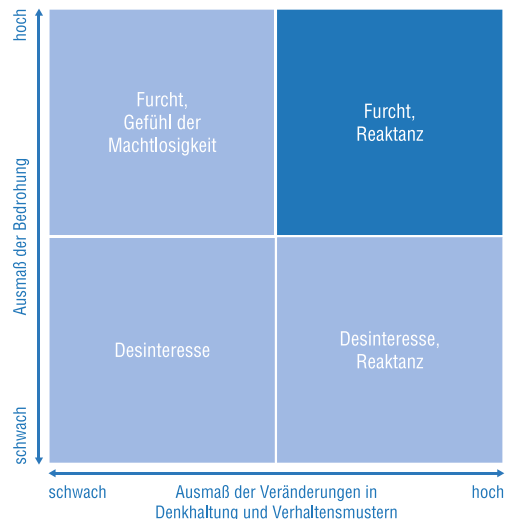
Abb. 3.3 Klassischer Verlauf eines Change-Management-Prozesses

Damit wir erkennen können, welcher Aufwand und welche Ressourcen für den Change-Management-Prozess notwendig werden, ist die **Intensität der Veränderung** zu erfassen. Hier können zwei Dimensionen berücksichtigt werden:

1. **Ausmaß der Bedrohung** – aus der Perspektive jedes einzelnen Mitarbeiters.
Dabei gilt: Je größer das Ausmaß der wahrgenommenen Bedrohung, desto stärker ist das Bedürfnis nach Orientierung in der gesamten Organisation gegeben.
2. **Umfang der notwendigen Veränderungen in Denkhaltung und Verhaltensmustern** – bezogen auf jeden einzelnen Mitarbeiter.
Das bedeutet: Je umfangreicher diese Veränderungen ausfallen, desto mehr ist mit Unwillen und Widerstand zu rechnen und desto stärker werden Abwehrreaktionen ausfallen.

Die **Matrix der Betroffenheit** in Abb. 3.4 ermöglicht uns eine Typologie der wahrgenommenen Veränderungen. Gleichzeitig werden dort typische Verhaltensmuster ausgewiesen. Aus dieser leiten sich die Aufgaben für das Change-Management ab! Werden das Ausmaß der Veränderungen und die persönliche Bedrohung als gering eingestuft, ist **Desinteresse** die Folge. Wird das Ausmaß der Veränderungen als gering, die persönliche Bedrohung dagegen als hoch angesehen, sind **Furcht** und ein **Gefühl der Machtlosigkeit** die oft festzustellende Konsequenz. Fällt das Ausmaß der Veränderungen dagegen hoch aus, während die persönliche Bedrohung niedrig ausfällt, können auch hier **Desinteresse**, ggf. auch **Reaktanz** die Folge sein. Sind dagegen das Ausmaß der Veränderungen und die persönliche Bedrohung hoch ausgeprägt, paaren sich **Angst** und **Reaktanz** zu einer explosiven Mischung.

Abb. 3.4 Matrix der Betroffenheit: Typologie der wahrgenommenen Veränderungen



Es sei nochmals herausgestellt: Die **Analyse anhand der Matrix der Betroffenheit** ist aus der Perspektive jedes einzelnen Mitarbeiters vorzunehmen. Hier müssen sich die verantwortlichen Change-Manager in Empathie trainieren, weil sie sonst nicht die Gründe für das Verhalten der Mitarbeiter erkennen können. Und dann auch nicht adäquat zu reagieren vermögen.

Wichtig ist dabei, dass die Change-Manager sich bewusst sind, welche **Einflussfaktoren des Change-Prozesses** zu berücksichtigen sind. Hier hilft uns der Blick auf das **Eisberg-Modell** in Abb. 3.5, um diese zu erkennen. Eher rational gesteuerte Manager fokussieren im Zuge eines Change-Prozesses – aber nicht nur dann – auf die **sichtbare Ebene der „Facts and Figures“**. Aber auf dieser Ebene alleine lässt sich ein Change-Prozess nicht erfolgreich gestalten! Von deutlich größerer Bedeutung sind die **unsichtbaren Elemente der psychologischen Ebene**. Diese sind im Zuge des Change-Prozesses umfassend zu berücksichtigen, weil sich hier die Akzeptanz oder der Widerstand gegen Veränderungen manifestiert.

Die in Abb. 3.5 aufgeführten Einflussfaktoren des Change-Prozesses sind zu berücksichtigen, wenn man die **Positionierung verschiedener Change-Auslöser** in der „Matrix der Betroffenheit“ vornimmt. In Abb. 3.6 sind – neben der digitalen Transformation – weitere solche Auslöser in Abhängigkeit von den mit ihnen einhergehenden Veränderungen und der Bedrohungsintensität positioniert.

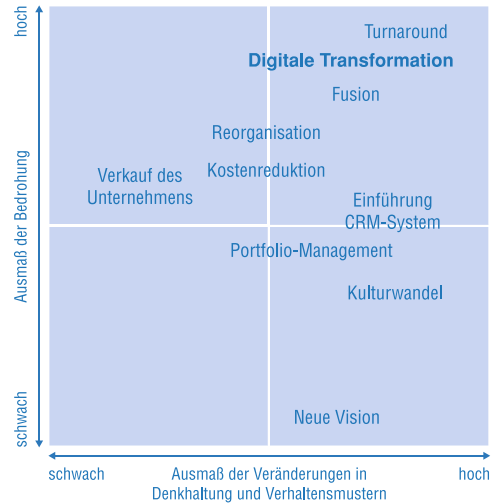
Erfahrungen mit Change-Management-Prozessen zeigen immer wieder, dass es sieben große **Hindernisse für ein erfolgreiches Change-Management** gibt. Diese sind erfolgreich zu überwinden:

- Die **fehlende Einsicht in die Notwendigkeit des Change-Prozesses** bei Führungskräften und Mitarbeitern stellt häufig die größte Hürde bei der Umsetzung von Veränderungen dar.



Abb. 3.5 Einflussfaktoren des Change-Prozesses

Abb. 3.6 Einordnung verschiedener Change-Auslöser in die Matrix der Betroffenheit



- Das **Fehlen einer Leitfigur für den Change-Prozess auf Top-Management-Ebene** untergräbt die Akzeptanz der geforderten Veränderungen.
- Ein **Mangel an Erfahrung mit Change-Prozessen** bei Führungskräften und Mitarbeitern erschwert die erfolgreiche Umsetzung.
- **Unzureichendes Know-how zur Bewältigung neuer Aufgaben** verlangsamt den Transformationsprozess.
- **Grabenkämpfe** zwischen verschiedenen Personen, Ebenen und Abteilungen binden wichtige Energie auf Nebenkriegsschauplätzen.
- **Das Fehlen** eines korrespondierenden Entlohnungssystems – ausgerichtet auf die neuen Anforderungen – kann als unzureichendes Commitment des Managements fehlverstanden werden.
- Die **Unfähigkeit bzw. Unwilligkeit zum Wandel** von Teilen des Managements sowie der Mitarbeiter stellt ebenfalls ein großes Hindernis dar.

Eine typische **Ausgangssituation bei Change-Prozessen** zeigt Abb. 3.7. Ob Führungskräfte der Veränderung positiv oder negativ gegenüberstehen, ist vom Ausmaß der wahrgenommenen persönlichen Risiken abhängig. Beim Management des Change-Prozesses ist davon auszugehen, dass – insbesondere beim Start – einem kleinen **Promotoren-Team** eine große Mehrheit negativ eingestellter Personen gegenübersteht. Dazu zählen **Skeptiker**, die nicht an den Erfolg des Prozesses glauben. Die **Widerständigen** und vor allem die **Bremser** stellen sich den Veränderungen bewusst entgegen. Sie verschleppen Entscheidungen und boykottieren konsequent deren Umsetzung. Wenn diese Widerstandspotenziale im Laufe des Veränderungsprozesses nicht für die Sache gewonnen werden oder das Unternehmen verlassen, wird der Change-Prozess scheitern.

Deshalb gilt auch hier die wichtige Leitidee: „Betroffene zu Beteiligten machen“. Deshalb sind gerade auch die Bremser, Widerständigen und Skeptiker konsequent in den

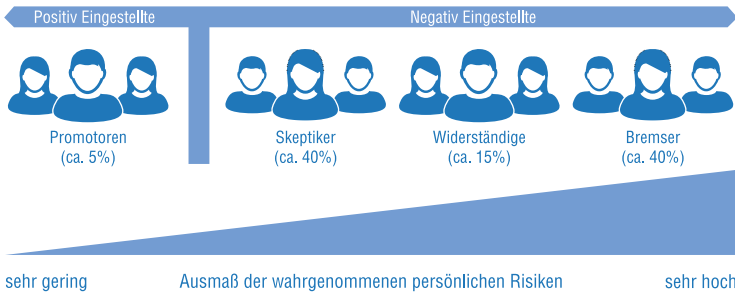


Abb. 3.7 Typische Ausgangssituation bei Change-Prozessen

Change-Prozess mit entsprechenden Aufgaben einzubinden. Allerdings sollten sich in einem Team nicht nur Bremsen oder Skeptiker befinden! In solchen Teams sind die Promotoren besonders gefordert. Deshalb sollten wir uns vor Augen führen: **Change-Manager** stellen die zentrale Ressource für die erfolgreiche Ausgestaltung des Change-Prozesses dar!

Um die digitale Transformation als spezifische Ausprägung des **Change-Managements** erfolgreich zu managen, sind verschiedene Voraussetzungen zu erfüllen (vgl. Abb. 3.8). Es gilt, eine überzeugende **Vision** zu vermitteln und die zur Umsetzung notwendigen **Fähigkeiten** im Unternehmen aufzubauen. Zusätzlich bedarf es einer **Koordination** zur Harmonisierung und Vernetzung der einzelnen Umsetzungsschritte. Zusätzlich sind – wie bereits angesprochen – die für den Veränderungsprozess notwendigen **Ressourcen** bereitzustellen: finanziell, personell und zeitlich. Um ein koordiniertes und zielorientiertes Handeln sicherzustellen, bedarf es eines **Aktionsplans** mit konkreten Milestones, der umfassend zu kommunizieren ist. Schließlich bedarf es eines **Commitments** – vom Top-Management bis zum „letzten“ Mitarbeiter. Wenn alle Elemente gleichermaßen berücksichtigt werden, ist der gewünschte **Wandel** zu erreichen. Wenn immer auch nur ein Element nicht beachtet wird, ist ein Scheitern auf unterschiedliche Weise vorprogrammiert.

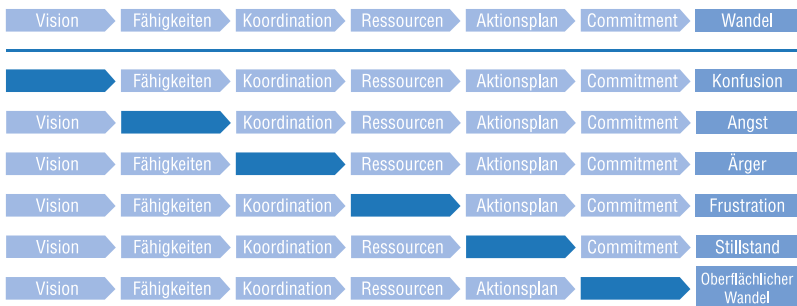


Abb. 3.8 Voraussetzungen einer erfolgreichen digitalen Transformation

Fehlt es an der unternehmerischen Vision, kommt es zur **Konfusion**. Alle oder viele bewegen sich – allerdings nicht im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel, weil dieses nicht kommuniziert wurde. **Angst** stellt sich ein, wenn bei den betroffenen Mitarbeitern die notwendigen Fähigkeiten für die Umsetzung der Neuausrichtung fehlen und auch keine Möglichkeit geschaffen wird, sich diese anzueignen. Und Angst ist immer ein denkbar schlechter Ratgeber! **Ärger** und auch Wut sind die Folge, wenn die einzelnen Schritte nicht aufeinander abgestimmt sind und deshalb viel „für den Papierkorb“ gearbeitet wird. **Frustration** baut sich auf, wenn die **Ressourcen** für die als notwendig erkannten Veränderungs-schritte fehlen und man deshalb „heiß“ läuft. Fehlt ein **Aktionsplan**, so droht Stillstand – weil sich keiner in die falsche Richtung bewegen möchte. Fehlt schließlich das **Commitment**, wird nur ein oberflächlicher Wandel erreicht. Nur scheinbar nimmt das Unternehmen Fahrt auf – unter der Oberfläche bleibt allerdings alles beim Alten! Es wird einmal mehr deutlich, wie umfassend die Aufgabenstellung des Change-Managements begriffen werden muss.



MEMORY BOX

Im Zuge des Change-Prozesses geht es darum, die Mitarbeiter nicht zu „Erfüllern“, sondern zu „Erfüllten“ zu machen.

3.2 Instrumente und Prozesse des Change-Managements

Die nachfolgenden **Werkzeuge eines erfolgreichen Change-Managements** sollten vor diesem Hintergrund konsequent eingesetzt werden:

- Den **Startschuss für den Change-Prozess** hat der CEO oder die Geschäftsführung des Unternehmens zu geben. Dabei ist es wichtig, dass deren Beiträge für den Gesamtprozess sichtbar werden und die Ziele und Handlungsnotwendigkeiten prägnant formuliert werden.
- Ein engagierter **Mentor in der Unternehmensleitung** begleitet den kompletten Veränderungsprozess.
- Es bedarf einer kontinuierlichen **Kommunikation der Change-Verantwortlichen mit der Unternehmensleitung**.
- Nach **Kick-off-Meetings** für die Gesamtheit der Mitarbeiter sind kontinuierlich **Abteilungs-Meetings zum Thema „Change“** durchzuführen.

- Um die Motivation für die – häufig zusätzlich zum Tagesgeschäft erbrachten – Aufgaben zu fördern, sind diese **Leistungsbeiträge** der einzelnen Mitarbeiter sowie der Teams angemessen zu **würdigen**.
- Im Zuge der mit der digitalen Transformation eingehender Reorganisation sind die neuen oder zusätzlichen **Anforderungen an die Mitarbeiter** sowie deren **Verantwortlichkeiten** frühzeitig und transparent zu präzisieren.
- Die **individuellen Leistungsbewertungen** sind auf die neuen Zielvorgaben auszurichten.

Um nachhaltige Veränderungen zu erreichen, ist auch ein **Change-Controlling** zu installieren! Eine zentrale Voraussetzung dafür stellt die Formulierung von präzisen Change-Zielen dar. Das Change-Controlling erzwingt eine Präzision in der Implementierung und macht (ungewünschte) Abweichungen schnell für alle sichtbar! Auch auf der Ebene der Unternehmensführung. Außerdem unterstreicht die Installation eines Change-Controllings die Ernsthaftigkeit und Dauerhaftigkeit der angestrebten Veränderungen! Das gesamte Team sieht: Die meinen es ernst! Außerdem ermöglicht ein solches Controlling Reviews zu jedem Zeitpunkt, um die „Zieltreue“ zu ermitteln!

Bevor in einen solchen Change-Prozess eingestiegen wird, sollte zunächst einmal ermittelt werden, in welchem Ausmaß ein Unternehmen bereits dem Zielbild eines transformierten Unternehmens entspricht. Dabei kommt ein spezifisches Bewertungsverfahren zum Einsatz. Dieses wurde von *neuland* in Zusammenarbeit mit dem *Research Center for Digital Business* an der *Hochschule Reutlingen* entwickelt. Das sogenannte **Digital Maturity Model** besteht aus insgesamt 32 Einzelkriterien. Es bietet eine Metrik, um die digitale Reife eines Unternehmens aus der Sicht unterschiedlicher Stakeholder zu bewerten. Durch den Einsatz dieses Verfahrens lassen sich Handlungsfelder und konkrete Optimierungspotenziale in Einzelbereichen aufdecken. Die Erkenntnisse, die durch das Digital Maturity Model gewonnen werden, liefern die Grundlage für die Entwicklung einer digitalen Roadmap. Gleichzeitig stellt es ein Referenzmodell für die nachhaltige Weiterentwicklung in Richtung einer Digital Excellence dar (vgl. Kreuzer und Land 2016a).

In Abb. 3.9 ist das Grundkonzept des **Digital Maturity Models** beschrieben. Hier wird deutlich, dass im Zuge der Analyse acht verschiedene **Dimensionen** im Hinblick auf ihre „digitale“ Ausgestaltung analysiert werden müssen. Hinsichtlich dieser Dimensionen können wiederum fünf Ausprägungsstufen unterschieden werden. Bei „**Unaware**“ ist dem Unternehmen die Relevanz der entsprechenden Dimension nicht bewusst. Die Ausprägung „**Conceptual**“ zeigt dagegen auf, dass im Unternehmen zu der entsprechenden Dimension bereits konzeptionelle Überlegungen angestellt wurden. Bei „**Defined**“ ist man schon einen Schritt weiter und hat Ziele, Maßnahmen und Zeitpläne erstellt. Mit der Ausprägung „**Integrated**“ wird gesagt, dass relevante „digitale“ Lösungen bereits integriert wurden. Die höchste Stufe ist mit „**Transformed**“ erreicht. Hier sind die notwendigen Veränderungen bereits ganzheitlich auch in der Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens verankert.

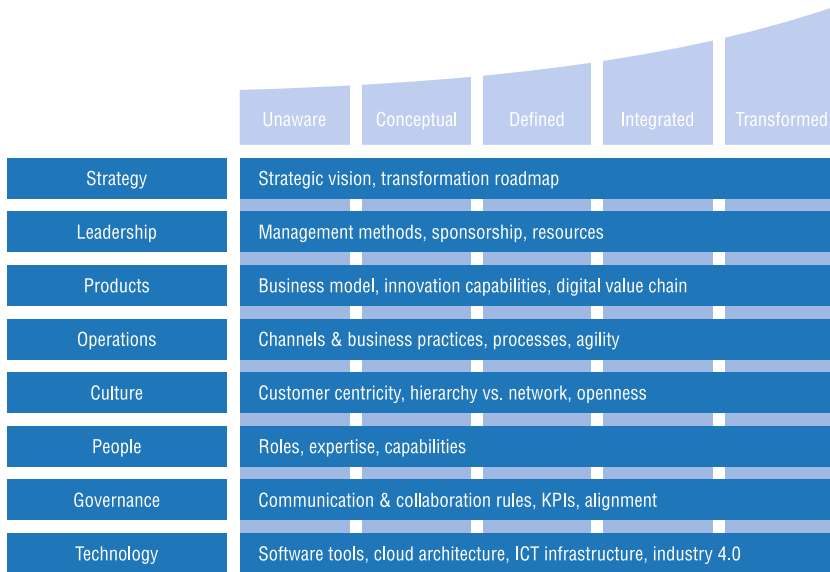


Abb. 3.9 Digital Maturity Model. (In Anlehnung an Peyman et al. 2014, S. 38)

Die **1. Modellkomponente Strategy** erfasst den Reifegrad der unternehmerischen Digitalstrategie (vgl. zur Modellbeschreibung auch Peyman et al. 2014, S. 39). Es ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, eine Digital-Strategie zu entwickeln, die disruptive technologische Entwicklungen und die Veränderungen im Kundenverhalten berücksichtigt. Eine wichtige Implementierungsvoraussetzung besteht darin, diese Digitalstrategie unternehmensintern nicht nur zu dokumentieren, sondern über alle Unternehmenshierarchien hinweg auch zu kommunizieren. Hierzu kommt eine **Transformation-Roadmap** zum Einsatz. Nur wenn diese Strategie in ihrer Gesamtheit von allen Leistungsträgern verstanden wird, kann sie ihre transformatorische Wirkung entfalten. Auch das Bewusstsein für die digitale Transformation muss in der Digitalstrategie verankert werden.

Zusätzlich ist es aufgrund der Dynamik der technologischen Entwicklungen unverzichtbar, dass die **Digitalstrategie** laufend überprüft und ggf. angepasst wird. Auch dieser Aspekt wird im Zuge der Dimension „Strategie“ überprüft. Gleichzeitig ist die **Unternehmensstrategie** selbst aus der digitalen Perspektive regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Dazu ist ein klares – digitales – Zielbild für das ganze Unternehmen zu entwickeln!

Im Mittelpunkt der **2. Modellkomponente Leadership** steht die Rolle, die das Führungsteam eines Unternehmens bei der Implementierung der Strategie einnimmt. Die Kernaufgabe des Top- und Middle-Managements besteht darin, die Relevanz der neuen Technologien zu erkennen und im gesamten Unternehmen ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des (digitalen) Wandels zu schaffen. Das erreichte **Commitment des Ma-**

agements für diesen Wandel, das Ausmaß der involvierten Funktionsbereiche sowie die vorherrschende Führungskultur stellen wichtige Indikatoren dafür dar, ob der Change-Management-Prozess erfolgreich sein wird.

Generell gilt: Je mehr Bereiche eines Unternehmens die Notwendigkeit eines (digitalen) Wandels verinnerlicht haben und tatsächlich auch digital arbeiten und denken, desto erfolgreicher wird die Transformation ausfallen. Die Umsetzung der Digitalstrategie darf nicht die alleinige Aufgabe eines Bereiches oder einer Abteilung sein. Vor allem nicht auf einer niedrigen hierarchischen Stufe, da das gesamte Unternehmen von der digitalen Transformation erfasst wird. Im Sinne einer überzeugenden Ausgestaltung der Dimension „Leadership“ gilt es vielmehr, alle Führungskräfte in die Entwicklung und Implementierung der Digitalstrategie einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund sind auch die etablierten **Führungsprozesse** – im Gleichklang mit den unternehmensinternen Incentivierungssystemen – weiterzuentwickeln. Zusätzlich erfordert die digitale Transformation einen Mentor an der Unternehmensspitze!

Für eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels in einem Unternehmen ist es entscheidend, dass die Mitarbeiter nicht in die sogenannte **Kompetenz-Falle** tappen. Eine solche entsteht, wenn Mitarbeiter von der vermeintlichen Überlegenheit der eingesetzten Produkte, Prozesse und/oder Technologien überzeugt sind und keinerlei Handlungsnotwendigkeit sehen, neue (digitale) Produkte, Prozesse und/oder Technologien einzusetzen.



MEMORY BOX

Wir sollten uns über eines im Klaren sein:

Das größte Hindernis für einen Change-Prozess ist der (bisherige) Erfolg!

Die Verweigerung, Handlungsnotwendigkeiten zu erkennen, und die ablehnende Haltung gegenüber Neuerungen gilt es durch Leadership zu überwinden. Und jede Art von Führung beginnt immer mit der Führung der eigenen Person. Deswegen kann diese Aufgabe insbesondere des Top- und Middle-Managements nicht delegiert werden.

Um zu erfassen, wie weit die digitale Transformation im Produkt- und Dienstleistungsangebot schon vollzogen ist, wird die **3. Modellkomponente Products** analysiert. Dabei wird u. a. ermittelt, in welchem Umfang sich der Innovationsgrad des Geschäftsmodells, relative Kundenvorteile und eine Kostenüberlegenheit gegenüber Wettbewerbern auf die erreichte **Digitalisierungstiefe der Wertschöpfungsprozesse** und der durch sie erstellten Endprodukte zurückführen lassen. Die komplette Produkt- und Servicepalette ist daraufhin zu überprüfen, wo eine Digitalisierung zu Kundenvorteilen und/oder Kos-

tenüberlegenheit führen kann. Zusätzlich können „digitale Angebote“ die Produkt- und Service-Palette abrunden. Denn es gilt: Die **Digitalisierung der Value Chain** ist nicht als reines „Effizienzprojekt“ zu interpretieren!

Anhand der **4. Modellkomponente Operations** wird zum einen geprüft, wie flexibel die Geschäftsprozesse auf neue Herausforderungen ausgerichtet werden können. Zum anderen wird analysiert, in welchem Ausmaß digitale Kanäle bereits intern und/oder extern zur Vernetzung von Wertschöpfungsketten genutzt werden. Um **nahtlose Kundenerlebnisse** („Seamless Integration“) zu schaffen, ist die **Digitalisierung der Kernprozesse** voranzutreiben. Hierfür sind Daten- und Prozess-Silos – insbesondere aber Silos in den Köpfen der Menschen – zu überwinden. Schließlich unterscheiden Kunden immer weniger zwischen „on- und offline“ oder zwischen „mobil und stationär“. Deshalb sind die klassischen arbeitsteiligen Organisationen aus der Kundenperspektive auf ihre „Funktionsfähigkeit“ zu überprüfen!

Die Herausforderung der Operations besteht außerdem darin, neue **technologische Möglichkeiten** laufend auf ihren Wertschöpfungsbeitrag für das eigene Unternehmen zu untersuchen – und diese bei positiven Leistungsbeiträgen in die eigenen Prozesse zu integrieren. Außerdem ist in diesem Bereich zu prüfen, in welchem Ausmaß die zur Implementierung erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden.

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens muss im Laufe eines Arbeitstages eine Vielzahl von Entscheidungen treffen. Nicht alle dieser Entscheidungsprozesse können anhand von eindeutigen Vorgaben geregelt werden. Hier geht es bspw. um die Frage, welcher Kunde oder welches Projekt mit einer höheren Priorität zu versehen ist. In diesen Fällen beziehen sich Mitarbeiter häufig auf die **5. Modellkomponente Culture**, die auf einem spezifischen Wertekanon des Unternehmens basiert. Damit wirkt sich die Unternehmenskultur unmittelbar auf den täglichen Arbeitsablauf aus.

Unternehmen bedürfen einer **neuen Innovationskultur**, um den digitalen Wandel zu ermöglichen. Dabei kann die Unternehmenskultur entweder zur Innovationsbremse oder auch zum Innovationsbeschleuniger werden. Diese Kultur-Dimension beeinflusst nicht nur die Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen, sondern bestimmt auch die Offenheit in der Kommunikation im Unternehmen einerseits und mit externen Stakeholdern. Konzepte wie der Aufbau „interner Inkubatoren“, die Integration von Kunden in den Innovationsprozess und weitere Formen von Open Innovations ermöglichen ein Denken „out of the box“. Im Zuge der Dimension Culture wird folglich durchleuchtet, wie diese im Hinblick auf Transparenz, Dynamik, Kommunikationsintensität und Change-Bereitschaft ausgestaltet ist.

In der **6. Modellkomponente People** wird analysiert, wie umfassend es bereits gelungen ist, eine digitale Expertise in der eigenen Belegschaft aufzubauen und entsprechende Lernprozesse unternehmensintern zu verankern. Denn die digitale (Arbeits-)Welt erfordert neue Qualifikationen. Für den Transformationsprozess müssen Träger von „digitalem Know-how“ an zentralen Stellen im Unternehmen verankert werden. Gleichzeitig ist den Mitarbeitern die „Angst vor dem Neuen“ zu nehmen. Zusätzlich wird ermittelt, ob die für die digitale Transformation notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Ohne eine entsprechend ausgestaltete Unternehmenssteuerung ist eine Digitalstrategie nicht umsetzbar. Anhand der **7. Modellkomponente Governance** wird ermittelt, wie verbindlich und ganzheitlich die Digitalstrategie über Abteilungs- und Divisionsgrenzen hinweg umgesetzt wird. Außerdem wird analysiert, welche Steuerungsinstrumente hierzu eingesetzt werden. Eine zentrale Implementierungsvoraussetzung besteht darin, dass die Ziele der Digitalstrategie messbar definiert sind. Außerdem muss die Umsetzung der Digitalstrategie Teil der **Zielvereinbarungen** aller Führungskräfte werden. Nur so wird die Digitalstrategie in den Köpfen und Herzen des gesamten Teams verankert!

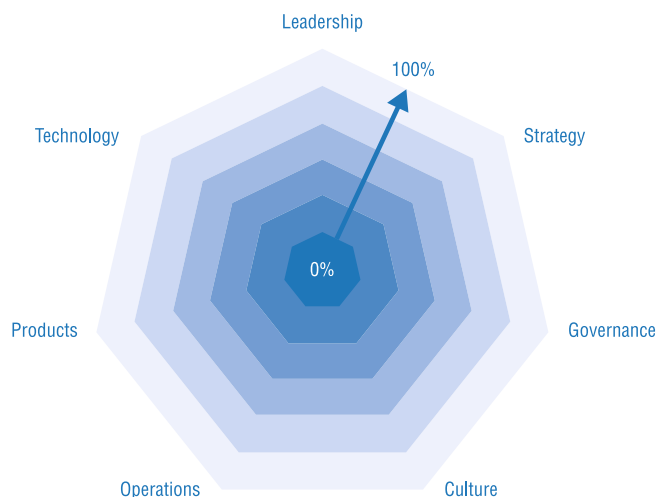
Wichtige Enabler für die digitale Transformation können in den digitalen Technologien gesehen werden. Erfolgsentscheidend ist es deshalb, die erforderlichen Technologien bspw. zur Daten-Analyse, zum Cross-Channel-Management, zur Prozessautomatisierung sowie zum Aufbau von Eco-Systems einzusetzen. Hierauf zielt die **8. Modellkomponente Technology** ab.

Im Zentrum steht dabei u. a. die Frage, inwieweit es bereits gelungen ist, die Weiterentwicklung der eigenen IT-Infrastruktur oder entsprechender Cloud-Solutions als Kernbereich in die digitale Roadmap zu integrieren. Kunden definieren durch ihre Cross-Channel-Interaktion (offline – online) neue Anforderungen an die Kundenführung, die technologisch abzubilden sind. Die Anforderungen an diese Weiterentwicklung werden folglich insbesondere markt-, kunden- und damit marketinggetrieben sein und setzen eine flexible Ausgestaltung der unterstützenden Systeme voraus.

Wie gut jedes Unternehmen aufgestellt ist, kann – zumindest grob – in dem in Abb. 3.10 zu findenden Raster für ein **Audit der digitalen Transformation** dokumentiert werden. Jedes Unternehmen ist aber gut beraten, zur (selbstkritischen) Analyse des Status quo externe Ressourcen einzubinden.

Hier wird deutlich, welche Maßnahmen notwendig sind, um eine Digital Business Leadership zu erreichen. Die Erkenntnis, dass sich Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle und

Abb. 3.10 Audit der digitalen Transformation



Marken den neuen Anforderungen anpassen müssen, setzt sich allerdings erst nach und nach auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens durch. Der wichtigste **strategische Engpass** bleibt bestehen: die **Implementierung**. Wie gelingt es, „Strategy into Action“ umzusetzen? Viele brillante Konzepte und Strategien haben den Sprung vom Papier (oder dem digitalen Äquivalent) ins Tun nicht geschafft und erblickten nie das Licht der Welt. Oder sind auf dem Weg zur Umsetzung versandet . . .

Um den Change-Prozess zu unterstützen, kann wiederum ein **Canvas-Konzept** zur Anwendung kommen. In Abb. 3.11 ist ein solches dargestellt. Zunächst einmal kann hier die **Urgency** für den Change-Prozess herausgearbeitet werden, um die Handlungsnotwendigkeit zu verdeutlichen. Bereits an dieser Stelle kann auch die Bereitschaft überprüft werden, notwendige Veränderungen zu implementieren. Zusätzlich sind der **Target State** (hier auch i. S. der notwendigen Unterstützer) und die **Vision** als Beschreibung des anvisierten Zielzustands zu erarbeiten. Wichtig ist, auch erforderliche Actions zu präzisieren, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Zusätzlich sind die Art der erforderlichen **Communication** sowie relevante **Success Criteria** zu präzisieren. Außerdem sind die Betroffenen i. S. der Change Recipients zu ermitteln sowie das **Guiding Team** zu definieren.

Nicht zu unterschätzen sind auch die in Abb. 3.11 zu definierenden **Required Investments**. Hier gilt es frühzeitig, die erforderlichen Ressourcen zu definieren und bereitzustellen. Gleichzeitig ist die „Karotte“ für den Change-Prozess deutlich herauszustellen: die **Wins!**

Ein Prozess, der sich bereits vom Start weg an diesen zentralen Rahmenbedingungen orientiert, wird mit größerer Wahrscheinlichkeit zu den gewünschten Erfolgen führen.

Abb. 3.11 Lean Change Canvas – den Change-Prozess kreativ gestalten. (In Anlehnung an Canvanizer 2016b)

Lean Change Canvas				
Urgency Top 3 drivers, and what needs to change Capability of organisation to execute:	Target State Strategic pillars, common enablers, etc. Action Key methods used to implement change	Vision Single compelling statement that describes what the „destination“ looks like Key Behaviours:	Communication 2 way path of communication Success Criteria Change will stick when:	Change Recipients Who is impacted by the change Guiding Teams:
Required Investments Constrains around time, cost and effort Commitment from recipients, leaders, and change agents			Wins Moral Performance Capability	

3.3 Position der Mitarbeiter im Change-Prozess

Dabei muss uns allen bewusst sein, welche große Bedeutung den eigenen Mitarbeitern im Rahmen der digitalen Transformation zukommt. Deshalb wird hier ein vertiefender Blick darauf geworfen, wie umfassend Unternehmen heute schon bemüht sind, **Führungskräfte und Mitarbeiter als strategische Ressource im Kampf um Wettbewerbsvorteile** einzusetzen. Dabei hilft ein Blick auf die jährlich publizierte Daten des *Gallup-Instituts*.

Das *Gallup-Institut* hat 2014 erneut eine Studie zum Ausmaß der **Bindung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen in Deutschland** durchgeführt. Dazu wurden insgesamt 2034 Arbeitnehmer in Deutschland ab einem Mindestalter von 18 Jahren befragt. Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse sind repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft in Deutschland ab 18 Jahre. Nach dieser Studie verspüren **85 %** der knapp 34 Mio. Arbeitnehmer in Deutschland **keine echte Verpflichtung** gegenüber ihrer Arbeit: Dabei fühlen sich **70 % kaum an ihr Unternehmen gebunden** und **15 %** haben ihre **innere Kündigung** bereits vollzogen (vgl. hierzu und im folgenden Gallup 2015). Damit erreicht der Anteil der Beschäftigten mit einer geringen oder keiner emotionalen Bindung an ihren Beruf ein erschreckend hohes Niveau (vgl. Abb. 3.12). Der Anteil der Arbeitnehmer in Deutschland, der eine **hohe emotionale Bindung** an ihre berufliche Aufgabe bzw. zum Arbeitsumfeld aufweist, liegt bei lediglich **15 %**.

Vergleicht man die Werte des **Engagement Index** mit denen anderer Länder, dann zeigt sich, dass Deutschland mit 15 % bei der hohen emotionalen Bindung bei dieser Auswahl auf Platz 3 gelandet ist (vgl. Abb. 3.13). Weit überdurchschnittliche Werte erreichen die

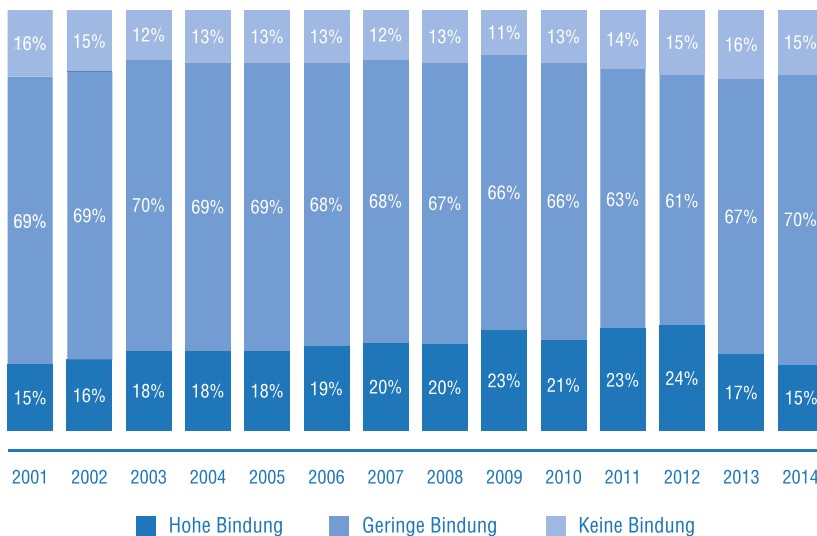


Abb. 3.12 Entwicklung des *Engagement Index* von Gallup in Deutschland von 2001–2014. (In Anlehnung an Gallup 2015, S. 12)

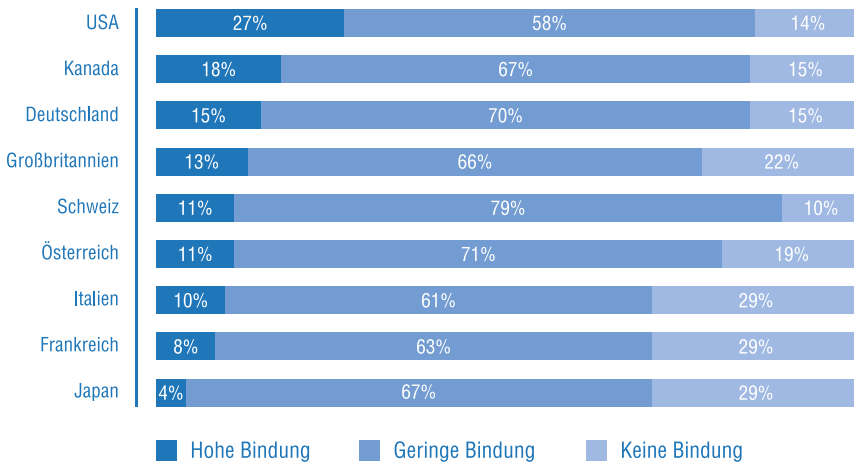


Abb. 3.13 Entwicklung des *Engagement Index* 2014 im internationalen Vergleich. (In Anlehnung an Gallup 2014a, S. 1)

USA mit 27 % „hoher emotionaler Bindung“. Auch Kanada erreicht mit 18 % hier einen höheren Wert. In Ländern wie Italien (10 %) und Frankreich (8 %) fällt die emotionale Bindung deutlich niedriger aus; in Japan fehlt sie mit nur 4 % fast ganz (vgl. Gallup 2014a, S. 1).

Analysiert man die Ergebnisse von *Gallup* aus den Jahren 2001 bis 2014 gemäß Abb. 3.12, dann wird deutlich, dass es sich bei der niedrigen Rate der Mitarbeiter mit einer hohen emotionalen Bindung nicht um ein temporäres Problem, sondern um einen stabilen Sachverhalt handelt. Die Zahlen über den **Abschied in die innere Emigration** halten sich seit Jahren auf hohem Niveau – und das trotz teilweise schwieriger wirtschaftlicher Lage. Wenn wir unsere digitale Transformation allerdings erfolgreich gestalten möchten, müssen wir diese Erkenntnisse umfassender berücksichtigen, als dies bisher der Fall war. Denn eines ist zu beachten: Die erfolgreichen Promotoren für den Change-Prozess finden sich nur im Führungskräfte- und Mitarbeiterpool mit einer hohen emotionalen Bindung. Personen, die ihrem Arbeitgeber keine oder nur eine geringe emotionale Bindung entgegenbringen, werden anspruchsvolle Veränderungsprozesse kaum mit der erforderlichen Energie vorantreiben können und wollen!

Die **Ursachen der unterschiedlichen Bindungsgrade** zeigt Abb. 3.14. Hier wird zunächst sichtbar, dass mit der Erfüllung zentraler Mitarbeiteranforderungen der Grad der emotionalen Bindung signifikant steigt. Durch die hier ausgewiesenen Werte wird deutlich, welche Wege Unternehmen zur **Überwindung der Bindungslücke** einschlagen können. Dabei wird sichtbar, dass die Erfüllung der **arbeitstechnischen Grundbedürfnisse** im Unternehmen – sprich Arbeitsmittel und Erwartungen – noch die geringsten Unterschiede bei den drei Mitarbeitergruppen aufweist. Anders sieht das Bild im Hinblick auf die erlebte **Unterstützung** aus. Die Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung sehen sich

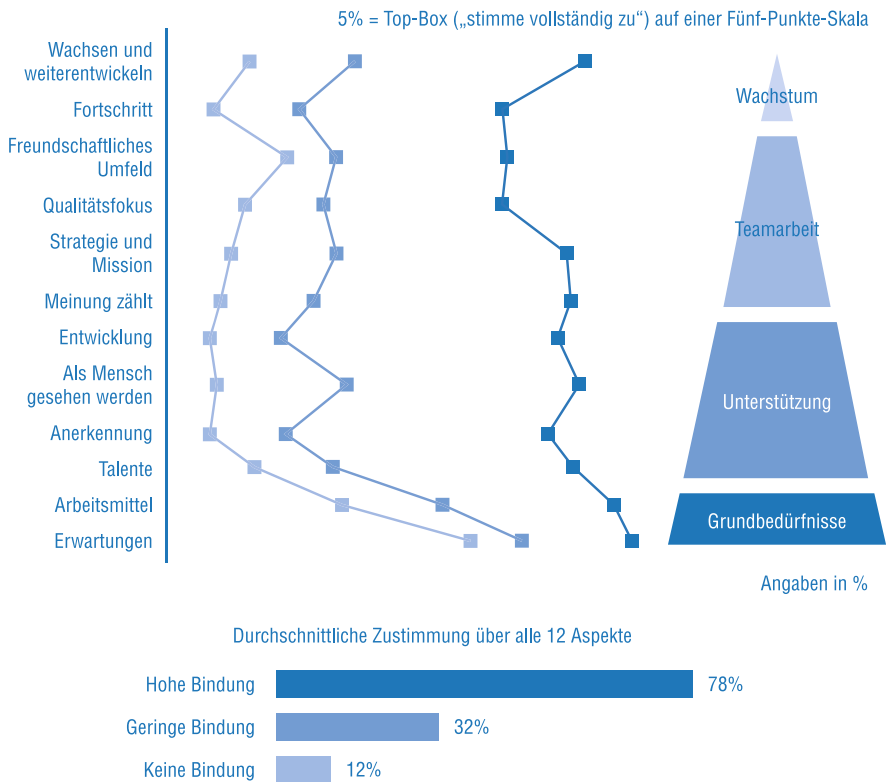


Abb. 3.14 Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung. (In Anlehnung an Gallup 2015, S. 34)

durch ihr Unternehmen deutlich stärker unterstützt als die anderen beiden Gruppen. Bei den Mitarbeitern ohne emotionale Bindung findet praktisch keinerlei Unterstützung statt. Auch die **Teamarbeit** wird bei der emotional stark gebundenen Gruppe signifikant besser bewertet. Auch hier müssen die Mitarbeiter ohne Bindung auf jeglichen Teamspirit verzichten. Die emotional gebundenen Mitarbeiter sehen auch viel bessere Möglichkeit zum persönlichen **Wachstum**. Ein solches findet aus der Perspektive der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung praktisch nicht statt.

Die präsentierten Erwartungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz können auch den Blick dafür schärfen, welche Aspekte im Zuge der digitalen Transformation – quasi huckepack – mit angegangen werden könnten, um in Summe das Ausmaß der emotionalen Bindung im eigenen Unternehmen zu erhöhen.

Jedes Unternehmen ist aufgefordert, den **Status der emotionalen Bindung** zu analysieren, um entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Gerade auch im Vorfeld der hier angesprochen Veränderungsprozesse! Denn es ist eine vordringliche Management-Aufgabe, den Grad der emotionalen Bindung zu erhöhen, weil sich dieser nicht

nur auf die Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auf die Performance jedes einzelnen Mitarbeiters auswirkt. Denn die Auswirkungen einer **Verweigerungshaltung** der emotional nicht gebundenen Mitarbeiter sind vielfältig. Mitarbeiter ohne emotionale Bindung fehlen im Vergleich zu denen mit hoher Bindung deutlich häufiger (8,8 zu 3,8 **Fehltagen** pro Jahr). Bei der **Mund-zu-Mund-Propaganda** sind die Mitarbeiter mit geringer emotionaler Bindung ebenfalls deutlich zurückhaltender und kommunizieren eher negativ über ihren Arbeitgeber. Bezüglich der **Weiterempfehlungsabsicht bei eigenen Produkten/Dienstleistungen** werden 24 bzw. 82 % erreicht. Die **Weiterempfehlung des eigenen Unternehmens** zeigt Werte von 7 bzw. 68 % (vgl. Gallup 2015, S. 14, 18 f.).

In welchem Ausmaß der Grad der **Kundenorientierung** durch die Höhe der emotionalen Bindung beeinflusst wird, zeigt Abb. 3.15. Durch die hier ausgewiesenen Werte wird deutlich, dass eine **Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen** die unverzichtbare **Voraussetzung** für eine **gelebte Kundenorientierung** darstellt.

Wenn Unternehmen eine strategische Weiterentwicklung und Differenzierung im Wettbewerb anstreben, mit der nachhaltiges und profitables Wachstum erreicht werden soll, dürfen u. E. **Mitarbeiter und Führungskräfte** nicht länger als wichtig(st)er **Erfolgsfaktor** vernachlässigt werden. Diese müssen die strategische Ausrichtung und die dieser zugrunde liegenden Werte mit Leben füllen. Gleichzeitig werden Mitarbeiter aufgrund der

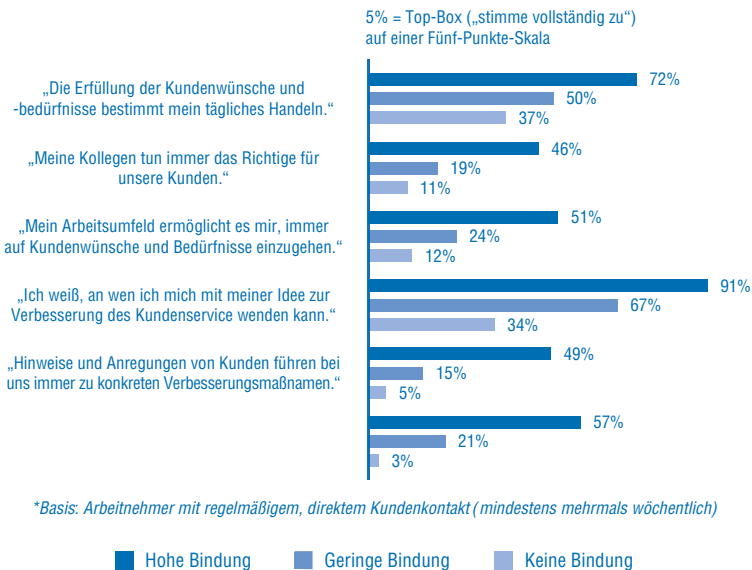


Abb. 3.15 Kundenorientierung 2013 in Deutschland nach dem Grad der emotionalen Bindung – in %. Basis: Arbeitnehmer mit regelmäßigem, direktem Kundenkontakt, d. h. mindestens einmal wöchentlich; 70 % aller Arbeitnehmer arbeiten an einem Arbeitsplatz mit direktem Kundenkontakt, wobei 90 % diesen mindestens mehrmals in der Woche haben. (In Anlehnung an Gallup 2014b, S. 22)

zunehmenden Bedeutung von Dienstleistungen einen immer größeren Anteil an der Unternehmenswertschöpfung erbringen, da sich die etablierten Industrienationen immer stärker zu **Dienstleistungsgesellschaften** entwickeln. Das bedeutet nichts anderes, als dass Mitarbeiter und Führungskräfte als zentrale Ressource im Unternehmen eine immer größere Bedeutung erlangen, weil diese in den **Wertschöpfungsprozess am und für den Kunden** viel intensiver eingebunden sind.

Der **Startschuss für eine digitale Transformation** als Voraussetzung, um eine Digital Business Leadership zu erreichen, ist bei den meisten Unternehmen bald zu geben. In welchem Umfang ein Unternehmen „umzukrempeln“ ist, hängt von der jeweiligen Branche und dem Status quo ab. Jedes Unternehmen sollte jedoch den **Digital Maturity Check** durchführen, um für sich selbst Handlungsbedarfe zu erkennen. Um dann schnell zu handeln.



MEMORY BOX

Es ist schon heute absehbar, dass der **Prozess der digitalen Transformation** nicht am 9.5. des Jahres 20xx zu Ende sein wird. Die Transformation wird zum Normalzustand werden – wenn auch für verschiedene Unternehmen unterschiedlich tiefgehend. Was schon häufig gesagt wurde, bekommt eine neue Relevanz:

Veränderung wird die einzige Konstante sein!

Darauf müssen wir uns als Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen kognitiv und emotional einstellen.



ACT BOX

Initial-Workshop zum Change-Management

Erkennen Sie die Relevanz des Change-Managements: Mit diesem Workshop-Format geben Sie den richtigen Startschuss für einen notwendigen Change-Prozess.

Umfang:

Circa 6-8 Stunden

Teilnehmer:

Oberer Führungskreis (C-Level/Geschäftsleitung) und 2. Führungsebene.

Vorgehen:

- Durch einen Impulsvortrag eines externen ausgewiesenen Spezialisten können Sie Handlungsnotwendigkeiten in Ihrer Branche aufzeigen und Best Cases präsentieren lassen.
- Untergliedern Sie die Gesamtzahl der Workshop-Teilnehmer in Gruppen von maximal 5-7 Personen.
- In Teams wird mit dem Change Canvas gearbeitet.
- Geben Sie jedem Team das Layout für den Change Canvas an die Hand mit der Aufgabenstellung, dieses so überzeugend wie möglich innerhalb der nächsten drei Stunden zu bearbeiten.
- Nach Abschluss der Erarbeitungsphase präsentiert jedes Team die eigenen Erkenntnisse, die intensiv diskutiert werden.
- Anschließend findet eine Konsolidierung der Ergebnisse statt, um die wichtigsten Eckpfeiler für das Unternehmen zu erarbeiten. An erster Stelle steht hierbei die Formulierung einer gemeinsamen (digitalen) Vision für das Gesamtunternehmen.
- Dabei können – für verschiedene Unternehmensbereiche – auch unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt werden, die aber alle der großen Vision folgen.
- Zum Ende des Workshops werden konkrete Arbeitspakete und Milestones definiert, wie die Erkenntnisse weiterzuentwickeln sind.
- Der CEO bzw. der Geschäftsführer verkünden, dass sie sich selbst an die Spitze der digitalen Transformation stellen und die zentrale Federführung übernehmen. Folglich sind sie regelmäßig für den Fortschritt zu informieren bzw. in den Prozess der digitalen Transformation umfassend einzubinden.

Benötigte Ressourcen:

- Workshop-Raum und circa 6-8 Stunden Zeit bei allen Teilnehmern
- Change Canvas zur Strukturierung der Kreativarbeit
- Whiteboard oder freie Wandfläche zum Anbringen von Haftnotizen
- Haftnotizen in verschiedenen Farben sowie Textmarker

Hilfsmittel:

Change Canvas

<https://canvanizer.com/new/lean-change-canvas>

Wer nichts weiß, muss alles glauben!

Auf der Suche nach den europäischen Digital Business Leadern haben wir Unternehmen identifiziert, die unserer Meinung nach in ausgewählten Handlungsfeldern exzellent sind. Wir erheben hierbei keinen Anspruch auf vollständige Repräsentativität in Bezug auf eine mögliche Grundgesamtheit oder auf wissenschaftliche Objektivität, sondern wir wollen im Folgenden anhand ganzheitlicher Darstellungen **Einblick in Digital Business Leader** geben, wie sie sich organisieren, wie sie Geschäftsfelder definieren und Wertangebote für Kunden schaffen. Um eine möglichst große Bandbreite abzudecken, haben wir bewusst „digital native“ und auch „digital transformierte“ Unternehmen ausgewählt. Darüber hinaus agieren diese Beispielunternehmen sowohl in Business-to-Business- wie auch in Business-to-Consumer-Märkten.

Wir wollen die Geschichten der Digital Business Leadership aus ausgewählter Perspektive erzählen – hier sind sie! Wir wünschen Ihnen damit viel Freude und wertvolle Insights – wir hatten dies bei unseren Besuchen und beim „Erzählen“ dieser Geschichten.

4.1 Axel Springer – Ein Verlag im Wandel zum digitalen Publisher

Wenn es um Digitalisierungsstrategien geht, dann fällt ein Name immer wieder: *Axel Springer!* Das traditionsreiche Verlagshaus, dessen streitbarer Gründer die deutsche Medienlandschaft geprägt und mit „Bild“ eine polarisierende Medienmarke etabliert hat, ist in einem fundamentalen Wandlungsprozess begriffen. Getriggert wird dieser durch das Internet, befeuert durch finanzielle Einbrüche in der Branche und im Shareholder-Kreis des Unternehmens (bspw. die Insolvenz der *Kirchgruppe* 2002, einem 40 %-Anteilseigner) und visionär gestaltet durch *Mathias Döpfner*, seit 2002 Vorstandsvorsitzender und prägende Leitfigur der digitalen Transformation. Sein erklärtes Ziel: **„Wir wollen der führende digitale Verlag werden.“** Begleitende Kommunikationsmaßnahmen im Inter-

net zeigen die Reise der digitalen Transformation, u. a. auch die tatsächliche Reise des Top Managements ins Silicon Valley 2012.

Es ist wohl dem Kerngeschäft des Unternehmens zuzuschreiben, dass die Storys gut erzählt werden: Man kann dabei zusehen, wie *Jens Müffelmann* (Leiter Geschäftsbereich Elektronische Medien) und *Ulrich Schmitz* (CTO Geschäftsbereich Elektronische Medien) in einem Hotelbett sitzend mit Tipp-Kick-Figuren die Geschichte von *Axel Springer SE* in 71 Sekunden (Axel Springer 2016d) erklären. Dass es sich dabei nicht um ein nobles Fünf-Sterne Hotel handelt, sondern um ein „charmantestes“, sprich: bodenständiges Hotel in Tenderloin, wo die Führungskräfte in Doppelzimmern nach ihrem Economy-Flug untergebracht wurden, wird dabei auch transportiert. Mit der *MEDIA ENTREPRENEURS Kampagne*, einer auf digital Natives abzielenden Employer-Branding-Maßnahme im Social Web beweist der *Axel-Springer*-Vorstand Humor und Selbstiironie: Beim Wandel zum digitalen Verlag stoßen Kulturen aufeinander, die sich in Art und Stil der Kommunikation unterscheiden – voneinander aber lernen und profitieren können (Axel Springer 2016e).

Die Verlagsführung zeigt die Bereitschaft, die digitale Transformation aktiv zu gestalten. Wie kommt die Veränderung aber nun im Unternehmen bei den Mitarbeitern an? Wie wird der Wandel zum digitalen Verlag nicht nur den Mitarbeitern kommuniziert, sondern auch deren Commitment eingeholt? Über diese spannende Frage haben wir mit *Johannes Burr* gesprochen, der als Head of HR Marketing und Change-Management genau daran arbeitet (vgl. Abb. 4.1). Wir treffen ihn zunächst in der Mittelbar des *Axel-Springer*-Hauses: langer mittiger Bartresen, darüber Aquarien mit Zierfischen in leuchtenden Farben, poliertes Holz, aufmerksame Kellnerinnen in Uniform – schickes Design. Dort verweilen wir aber nicht, Herr *Burr* nimmt uns mit über die Straße in ein anderes Gebäude, sechste Etage zum „*Axel Springer Penthouse*“, weil man dort viel besser den aktuellen Wandel des Unternehmens spüren könne.

Und tatsächlich: Wir kommen in einer großen Lounge an, entlang der dunklen Betonwände verteilen sich Sitzkissen, in der Mitte sind gestapelte Paletten und eine über die ganze Seite reichende Fensterfront mit Sicht auf Berlin und Balkon. Wir nehmen in einem der angrenzenden Räume Platz, ausgestattet mit Besprechungstisch für zehn Personen und riesigem Flat Screen, und auch hier wieder: Sitzkissen und ein uneingeschränkter Blick über die Stadt. Statt Cappuccino gibt es „*Kreutzbergs Regenerativum*“ – aus der Dose. Die Location erinnert eher an eine Gründerwerkstatt. Kein Wunder, wird sie u. a. auch von den Teams aus *Axel Springers Accelerator-Programm* „*Plug and Play*“ genutzt. Auf dieses gehen wir im Folgenden kurz ein, nachdem wir das Unternehmen *Axel Springer* und dessen grundlegenden Werte skizziert haben, um dann auf die eigentliche Story zu kommen: **Change-Management bei Axel Springer!**

Abb. 4.1 Johannes Burr,
Head of HR Marketing und
Change-Management. (Axel
Springer SE, mit freundlicher
Genehmigung)



4.1.1 Das Unternehmen Axel Springer SE

Axel Springer SE ist eines der größten Verlagshäuser Europas mit 15.023 Mitarbeitern und einem Gesamtumsatz von 3,29 Mrd. € (Stand Geschäftsjahr 2015, vgl. Axel Springer 2016g) mit Hauptsitz Berlin. Nahezu die Hälfte des Umsatzes wird aus dem internationalen Geschäft über Tochtergesellschaften, Joint Ventures und Lizenzen in mehr als 40 Ländern erwirtschaftet. Gegründet wurde das Unternehmen 1946 durch seinen Namensgeber als „*Axel Springer Verlag*“ (ASV) in Hamburg, zu dessen ersten Publikationen neben *Bild* auch *Hörzu* und das *Hamburger Abendblatt* gehörten – die beiden letztgenannten wurden 2013 verkauft, um die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens voranzutreiben (vgl. Abb. 4.2).

Alle Aktivitäten werden in drei Segmente gegliedert, die in unterschiedlicher Intensität auf Journalismus basieren oder vom Journalismus profitieren:

- **Bezahlangebote**
Dies sind alle Geschäftsmodelle, die überwiegend durch zahlende Leser refinanziert werden. Beispiele: *Bild*, *Bild plus*, *BZ*, Computer.de, *Business Insider*, *Welt Online*, *N24*.
- **Vermarktungsangebote**
Dies sind alle Geschäftsmodelle, die überwiegend durch zahlende Anzeigenkunden refinanziert werden. Beispiele: *Travelbook*, *Stylebook*, *idealoo*, *kaufDA*, *Zanox*.
- **Rubrikenangebote**
Dies sind alle Geschäftsmodelle, die überwiegend durch zahlende Stellen-, Immobilien- oder Autoanzeigenkunden refinanziert werden. Dies umfasst u. a. die in der *Axel Springer Digital Classifieds* gebündelten Online-Rubrikenportale, wie *SeLogger*, *Immonet*, *Immowelt*, *Immoweb.be*, *StepStone*, *Totaljobs* und meinestadt.de.



Abb. 4.2 Logo Axel Springer SE. (Axel Springer SE, mit freundlicher Genehmigung)

Wie die Produkte dieser Segmente zeigen, investiert *Axel Springer* in neue Geschäftsmodelle und Start-ups und entwickelt eigene Online-Angebote, um ein **wachstums- und renditestarkes Digitalportfolio** aufzubauen. So wurde der Start-up-Investor und Accelerator „**Plug and Play**“ von *Axel Springer* und dem *Plug and Play Tech Center* aus Silicon Valley 2013 mit dem Ziel aufgebaut, medienbasierte Geschäftsmodelle zu fördern. Er bietet Early-Stage-Start-ups Räumlichkeiten, 25.000 € Startfinanzierung und ein 100-tägiges Programm, zu dessen Abschluss am Demo Day vor internationalen Investoren gepitcht wird (vgl. Abb. 4.3).

Neue Geschäftsmodelle, Start-ups und der riesige Tanker *Axel Springer SE*? Dass Change-Management im Personal verortet ist, findet *Johannes Burr* genau richtig. Er selbst ist schon seit sechs Jahren im Unternehmen und ein begeisterter Medienmensch – „ein positiv Bekloppter“, wie er sich als Change-Manager beschreibt: „Man muss andere begeistern für die Abenteuerreise! Dabei aber Verständnis für das Business, die Marke und das Tagesgeschäft haben.“ Sein Ziel ist es, Veränderungen im Unternehmen zu beglei-



Abb. 4.3 Büro von *Johannes Burr*. (Axel Springer SE, mit freundlicher Genehmigung)

ten, sie zu unterstützen und zu treiben mit „**niedrigschwelligen Maßnahmen, um Axel Springer als innovativen agilen Arbeitgeber zu erleben**“.

Dabei spielt Transparenz eine wesentliche Rolle, die auch sein HR-Team mitbringt. Seit zweieinhalb Jahren ist *Johannes Burr* Head of Personnel Marketing und Change-Management, und sein Credo ist: „Man muss selber mitbringen, was man von anderen erwartet.“ Dass das keine leere Worthülse ist, zeigt das Foto (vgl. Abb. 4.3) seines Büros. Das HR-Team arbeitet agil, die Mitarbeiter sind die Kunden und die Jobs die erwähnten niedrigschwelligen Maßnahmen. Die Transparenz, die durch das Internet unterstützt wird, hat *Axel Springer* auch in den Büros etabliert: Unternehmen sitzen heute in Glaskästen – bei *Axel Springer* buchstäblich. Und dies über alle Hierarchieebenen hinweg – das Büro von *Mathias Döpfner* ist eine „etwas größere Telefonzelle“ im Großraum mit seinen Vorstandskollegen.

Bevor wir ausgewählte Maßnahmen im Einzelnen illustrieren, wollen wir im Exkurs die Werte der Unternehmenskultur von *Axel Springer SE* darstellen.

4.1.2 Unternehmenskultur von Axel Springer – Drei handlungsleitende Werte

Seit 2008 schaffen bei *Axel Springer* Führungsgrundsätze Transparenz über die Anforderungen und Erwartungen an die Führungsrolle. Diese basieren auf den **drei Werten**, die das Selbstbewusstsein des Unternehmens bestimmen und für das tägliche Handeln aller Mitarbeiter als Maßstäbe dienen: Kreativität, Unternehmertum und Integrität.

Aus der Selbstdarstellung (Axel Springer 2016f):

1. **Kreativität** als entscheidende Voraussetzung für den journalistischen sowie den geschäftlichen Erfolg.
 - a. *Motivation und Begeisterung vorleben.*

Wir begeistern und überzeugen. Wir erkennen neue Möglichkeiten und machen sie begreiflich. Wir leben Motivation und Höchstleistung vor. Wir fordern nur das, was wir auch selbst einhalten. Wir binden unsere Mitarbeiter ein, inspirieren zu Veränderung und fördern den Spaß an der Arbeit.
 - b. *Raum für Ideen schaffen.*

Wir schaffen Freiräume für neue Denkansätze. Wir unterstützen unkonventionelle Ideen und fördern Eigenständigkeit im Denken und Handeln. Wir würdigen Ideen und Kreativität unabhängig von Hierarchieebenen und streben kontinuierlich nach Verbesserung. Wir erkennen kreative Leistung auch dann als Wert an, wenn sie nicht unmittelbar verwertbar ist.
 - c. *Veränderung ermöglichen.*

Wir sehen Wandel als etwas Positives an und wissen, dass Veränderungen Chancen bergen. Wir gestalten Veränderungsprozesse aktiv und nutzen Möglichkeiten, Neues auszuprobieren. Wo erforderlich, sind wir bereit, uns von Gewohntem zu

- verabschieden. Wir lernen niemals aus. Wir sind kritikfähig, fordern aktiv zu Feedback auf und setzen uns damit ernsthaft auseinander. Wir akzeptieren konstruktiven Widerspruch von unseren Mitarbeitern und können Fehler eingestehen.
2. **Unternehmertum** im Sinne des ideenmutigen, eigenverantwortlichen und ergebnisorientierten Handelns der Mitarbeiter und Führungskräfte.
 - a. *Chancen verantwortungsvoll ergreifen.*

Wir treffen Entscheidungen und vertreten sie entschlossen. Wir erkennen Chancen, bewerten die damit verbundenen Risiken gewissenhaft und sind bereit, auch Fehlschläge in Kauf zu nehmen. Wir kennen unsere Kunden, den Markt und stehen an der Spitze aktueller Entwicklungen – so führen wir unser Unternehmen zum Erfolg.
 - b. *Bereichsübergreifend denken und handeln.*

Wir denken und handeln über Länder-, Bereichs- und Markengrenzen sowie Hierarchien hinweg. Wir erkennen zuerst den Gewinn, der für beide Seiten in einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit liegt. Über den Willen zur Kooperation hinaus entwickeln wir Teamgeist. Bei aller dezentralen unternehmerischen Verantwortung steht für uns das Große und Ganze des Gesamtunternehmens im Mittelpunkt.
 - c. *Ergebnisse erzielen.*

Wir setzen uns und unseren Mitarbeitern motivierende und transparente Ziele. Wir geben klare Prioritäten vor. Ergebnisse überprüfen und kontrollieren wir konsequent. Wir feiern Erfolge gemeinsam und analysieren Rückschläge ohne Schuldzuweisung, um daraus zu lernen.
 3. **Integrität** gegenüber dem Unternehmen, den Lesern, den Kunden, den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern und Aktionären.
 - a. *Respektvoll kommunizieren und handeln.*

Achtung und Fairness prägen unsere Führungsarbeit. Wir haben erkannt, dass Anerkennung und Respekt die wichtigsten Grundlagen für Leistung sind. Wir führen einen regelmäßigen Dialog mit unserem Team sowie einzelnen Mitarbeitern und sind für unsere Mitarbeiter stets ansprechbar. Wir kommunizieren Entscheidungen ehrlich und respektvoll. Wir sind loyal zum Unternehmen wie auch zu unseren Mitarbeitern – auf allen Hierarchieebenen.
 - b. *Mitarbeiter fördern und fordern.*

Die Förderung von Mitarbeitern ist wesentlicher Bestandteil unserer Führungsphilosophie. Wir vertrauen unseren Mitarbeitern und übertragen ihnen Verantwortung, um sie zu fördern. Die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter entscheiden über unseren Erfolg als Führungskraft. Wir verwenden auf ihre Entwicklung einen bedeutenden Anteil unserer Zeit. Für unsere Mitarbeiter suchen wir gezielt Entwicklungsmöglichkeiten, auch wenn diese außerhalb des eigenen Bereichs liegen. Wir sorgen dafür, dass die Besten zu *Axel Springer* kommen und hierbleiben. Das heißt: Wir suchen nach Exzellenz und fördern vor allem Mitarbeiter, die besser sind als wir selbst.

c. *Recht und Gesetz achten.*

Bei all unserem Handeln achten wir auf die konsequente Einhaltung von Recht und Gesetz sowie unserer Unternehmensrichtlinien. In der täglichen Arbeit und unserem Führungsverhalten orientieren wir uns dabei insbesondere an unserer Unternehmensverfassung, unseren Werten, dem Katalog sozialer Standards (International Social Policy) und den Leitlinien der journalistischen Unabhängigkeit. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass Erfolg nur in einem Umfeld der Rechtstreue und Einhaltung ethischer Standards gewährleistet werden kann.

4.1.3 Change-Management bei *Axel Springer move*

Welches sind nun die „niedrigschwelligen Maßnahmen“, um den Kulturwandel eines konservativen Medienhauses zu einem digitalen agilen Arbeitgeber zu schaffen, der nicht nur für die neuen digitalen Talente attraktiv sein will, sondern auch seine angestammte Mannschaft mit ihrer langjährigen Erfahrung und fachspezifischen Expertise mit auf die Reise nehmen will?

Als Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen skizziert *Johannes Burr vier Säulen*, auf denen das Change-Management bei *Axel Springer* ruht:

- *Können* = Fähigkeiten und Kompetenzen und
- *Wollen* = Verständnis und Überzeugung.

Auf der anderen Seite – der des Unternehmens – stehen:

- *Dürfen* = Unternehmenskultur und Rollenverständnis sowie
- *Sollen* = Strukturen und Prozesse.

Im Sinne der vorgegebenen Säule – *Sollen* – war es selbstverständlich für *Johannes Burr*, dass im Prozess des Change-Managements agiles Projektmanagement mit Scrum, Kanban & Co. eingesetzt wird. Im ersten Schritt wurden Personas ihrer Kunden – der Mitarbeiter – gebaut und Ideen für Nutzenangebote für diese Personas generiert. Mit realen Menschen wurden daraufhin die entwickelten Ideen in Testgruppen diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass **Vernetzung und positive optimistische Stimmung** das Ziel der Personalentwicklung sein sollten. Das *Können* und *Wollen* zu stimulieren, ist nun die Herausforderung, der *Johannes Burr* mit Maßnahmen begegnet, die er unter der kommunikativen Dachmarke „*move* – Dialog, Wissen, Machen“ zusammenführt (siehe Abb. 4.4). Das Logo ist dynamisch: Eine startende Rakete und der Claim stimmig zum Subtitle „Digitalisierungsoffensive“.

Zu *move* gehört eine Vielzahl von Formaten, Maßnahmen und Angeboten, die sich mit Zukunftsthemen und der digitalen Welt beschäftigen. *Johannes Burr* und sein Team verstehen *move* als „eine Initiative der Personalentwicklung, die für Aufbruch und Bewegung



Abb. 4.4 *move* – Die kommunikative Dachmarke der Digitalisierungsoffensive von Axel Springer. (Axel Springer SE, mit freundlicher Genehmigung)

steht. Es ist der Aufruf dazu, gemeinsam etwas Neues zu wagen und mit Neugier Unentdecktes zu ergründen. Es geht darum mitzumachen, in Dialog zu treten und selbst ‚Mover‘ zu werden.“ Hierunter fallen u. a. die folgenden Formate:

- Zukunfts-Talk bei der *Pizza CONNECTION*;
- Speed-Networking beim *Early Bird Café*;
- Workflow und Vernetzung beim *Talente Campus* und der *Ideenschmiede*;
- Spannende Impulse beim *Media Powerhouse* und *Learning Lunch* und
- Expertenaustausch beim *Digitalen Mentoring* und *Best Practice Club*.

Das Format *Pizza CONNECTION* scheint *Johannes Burr* besonders wichtig zu sein. Kein Wunder, denn es ist eine gelungene Mischung aus Entertainment, Networking und Information. Alles Elemente, die dem *move*-Leitmotiv von *Dialog, Wissen, Machen* entsprechen. Die *Pizza CONNECTION*, wie im Übrigen alle Maßnahmen aus *move*, werden zwar angekündigt, aber nicht mit starken Push-Methoden beworben. Eine Ankündigung sieht dann so aus: „Wer gern in lockerer Runde über den Tellerrand hinausblickt, sollte die nächste *Pizza CONNECTION* nicht verpassen! Bei heißer Pizza werden hier visionäre Rezepte für die digitale Welt diskutiert – eine interaktive Talkrunde mit Insidern aus unterschiedlichen Branchen.“ Dieses Format findet in der Mittagspause statt, und der Name ist Programm: Es wird gemeinsam Pizza gegessen – gesponsert von *Axel Springer* – und währenddessen darüber diskutiert, wie Digitalisierung und technologischer Fortschritt die verschiedensten Aspekte des täglichen Lebens beeinflusst und verändert.

Eines der ersten Themen war „Die Zukunft des Fußballs“ unter dem Motto „Am Samstag ist DFB Pokalfinale! Aber: Was mache ich dann am Freitag? – Logo: 13:30 *Pizza CONNECTION!*“ Zu folgenden Fragen diskutierten *Mathias Brügelmann* (Stellvertretender Chefredakteur von *Bild*) und *Tobias Holtkamp* (Chefredakteur transfermarkt.de) moderiert von *Kai Traemann* (Ressortleiter *Bild Bund Sport*) mit *BVB* Stürmerlegende und Webradiomoderator *Norbert Dickel*: Wie wird der Fußballsport durch Internetportale zum Thema Fußball beeinflusst? Welche Auswirkungen hat ein Webportal, auf dem der Marktwert einzelner Fußballspieler geschätzt wird? Und wie wird damit Geld verdient?

Die *Pizza CONNECTION* findet im zweimonatlichen Rhythmus statt und wird u. a. offline über einen in Aufzügen angebrachten Pizza-Karton angekündigt (vgl. Abb. 4.5). Dort



Abb. 4.5 Kommunikationsmaßnahme für die *Pizza CONNECTION* in Aufzügen. (Axel Springer SE, mit freundlicher Genehmigung)

finden sich die konkreten Hinweise über die Veranstaltung und auch ein QR-Code, den der interessierte Mitarbeiter scannen muss, um sich für das Event anzumelden.

Über die in den Aufzügen eingebauten Bildschirme laufen Media News und Tweets, so z. B. auch der Hinweis, dass die *Pizza CONNECTION* zur Zukunft des Fußballs innerhalb von 48 Stunden ausgebucht war – immerhin 80 Personen! – und eine weitere Anmeldung somit sinnlos wäre. Über allgemein interessierende Themen tauschen sich Mitarbeiter aus und kommen darüber auch ins Gespräch über digitale Medien. Positive Emotionen, gefördert durch das entspannte Ambiente, erleichtern dabei den offenen Austausch von Argumenten und die aktive Beschäftigung mit dem Digitalen.

Ebenfalls in der Mittagspause findet das **Learning Lunch** statt, auch im zweimonatlichen Rhythmus, abwechselnd zur *Pizza CONNECTION*. Hierbei wird ein externer Referent geladen, zu einem Thema zu sprechen.

Ganztägig finden die **Media Powerhouses** statt: Dort bieten Experten Wissensvermittlung zu diversen Themen an. Beispiele sind: Search Engine Optimization, Online-Marketing, Recht, Multiscreen-Vermarktung, agiles Projektmanagement und User Experience, um nur einige zu nennen. Die einstündigen Vorträge werden live gestreamt und können von den Mitarbeitern auch an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen verfolgt werden. Das Wesentliche dabei: Die **Experten kommen aus dem eigenen Haus**. Getreu dem Motto „Wir können das“ demonstriert das Unternehmen seine Vielfalt und Kraft. Davon geht Signalwirkung an alle aus: „Wenn wir diese Fähigkeiten beherrschen und die Experten im Unternehmen haben, dann schaffen wir auch die Digitalisierung!“ Jedes Powerhouse wird

von einem Vorstandsmitglied eröffnet. *Johannes Burr* berichtet, dass bei einer solchen Eröffnung, die von *Mathias Döpfner* gehalten wurde, in den ersten Reihen Strandliegen statt Stühle aufgestellt waren. „Das war eine Anspielung auf *Mathias Döpfners* Ansage, es sei ihm egal, wo wir arbeiten: ob im Büro oder am Strand – wichtig ist die Performance!“.



AXEL SPRINGER

„Mir ist es vollkommen egal, ob Sie hier in Shorts, Flip-Flops, in Jeans und T-Shirt oder in Anzug und Krawatte herkommen. All dies spielt keine Rolle. Es ist mir auch egal, wo Sie arbeiten – ob Sie von morgens neun Uhr bis zehn Uhr abends im Büro arbeiten oder ob Sie im Strandcafé sitzen, tolle Dinge tun und Präsentationen für potenzielle Anzeigenkunden erstellen. Mir ist es egal, wo Sie arbeiten. Mir ist es egal, wann Sie arbeiten. Mir ist es egal, wie Sie arbeiten. Mir liegt allein an der Leistung und an Ihrem Beitrag zum Wert von Axel Springer.“

Quelle: *Mathias Döpfner* auf der *Axel Springer Management Conference* 2014 (vgl. meedia 2014)

Grundsätzlich ist **Storytelling** ja eine Stärke eines Verlagshauses – dass dieses Storytelling auch sehr gut nach innen funktioniert, belegen weitere Storys, die *Johannes Burr* bei unserem Besuch im Penthouse erwähnt. Dass diese alle von *Mathias Döpfner* handeln, ist dabei auch nicht verwunderlich, er ist in einem von einer starken Führungspersönlichkeit geprägten Unternehmen der charismatische Leader. „Keine Angst, sich selbst zu kannelalisieren, sonst tun es andere“; „Digitalisierung müssen wir als Chance sehen“; „Nicht jede digitale Erfolgsgeschichte muss im Silicon Valley geschehen“ – Headlines, die in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind und deren Zuversicht und Vertrauen in die Digitalstrategie des Unternehmens stärken.

Mathias Döpfner gibt noch als Chefredakteur der Welt im Februar 2000 als Credo für seine Strategie aus: „Internet, Internet, Internet“. Die Zahlen des Geschäftsjahres 2015 zeigen den Erfolg: Das digitale Geschäft trägt 62 % zum Umsatz, 80 % zu dem Werbeerlösen und 70 % zum EBITDA bei (vgl. Axel Springer 2016 g). Auch kommt Lob aus Kreisen der Markenführung: Bild wurde als Pionier für Paid Content 2015 mit dem **Marken Award** für „Bestes Markenmomentum“ ausgezeichnet. Die Jury lobt die konsequente Digital-Strategie, die aus Bild eine multimediale Medienmarke auf allen Kanälen gemacht hat. „Die überzeugende Bezahlstruktur für redaktionelle Inhalte auch im Internet hat Signalwirkung für die gesamte Branche“ (Marken Award 2015). Das starke Markenmomentum generierte *Bildplus* mit einem übergreifenden Abo auf allen digitalen Plattformen und Endgeräten mit aufwendig multimedial aufbereiteten Inhalten. Laut

IVW (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern) hat Bildplus im Dezember 2015 eine Verbreitung von mehr als 310.000 Abonnenten.

Apropos Auszeichnungen: Die *move*-Initiative von Johannes Burr und seinem Team wurde 2014 mit dem **Human Resources Excellence Award** ausgezeichnet, der das abgestimmte Angebot der Maßnahmen von *move* hervorhebt, die kulturstiftend auf die Entwicklung der umsetzungsstarken, hierarchiefreien und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit innerhalb von *Axel Springer SE* wirken (HR Award 2014).

Und wie sehen die Mitarbeiter von *Axel Springer SE move*? Bisher haben 132 Veranstaltungen mit ca. 8700 Teilnehmern stattgefunden – diese hohe Beteiligung zeigt schon den starken Zuspruch. Die Bewertungen in Bezug auf Zufriedenheit mit durchschnittlich 90 % und Weiterempfehlung mit durchschnittlich 95 % sind sehr hoch.

Es gab viel positives Feedback, und die nächsten Maßnahmen sind aktuell in Planung: *moveoffice* – eine Kollaborationsplattform für das gesamte Unternehmen *Axel Springer SE*. Damit die bei der Arbeit genutzten Medien zeitgemäß – entsprechend auch der privaten Mediennutzung werden. Statt Mails Newsfeeds, statt umständliches Herumschicken von Dateien die Cloud, statt Visitenkarte die digitale Identität u. Ä. Insgesamt soll ein konzernweites Portal aufgebaut werden, das kollaboratives Arbeiten und die Expertensuche unterstützt. Damit können die agilen Projektteams räumlich verteilt und asynchron vernetzt arbeiten – und das Arbeiten am Strand ist dann tatsächlich eine Option.

4.2 XING – Digitale DNA in Aktion

Im Januar 2016 haben wir *Timm Richter* (vgl. Abb. 4.6), Produktvorstand (CPO) von *XING* (vgl. Abb. 4.7), gesprochen, und wir wurden bestätigt: **Der Fokus eines Digital Business Leaders ist nicht das Digitale, sondern das Business.** Für *Timm Richter* geht es primär um den Nutzer. „Dem Kunden Nutzen bringen“ ist seine oberste Maxime. Wettbewerbsrelevant ist, **wie** im Digital Business das Nutzenangebot geschaffen wird. Einerseits durch agile und autonome Teams, die outcomeorientiert handeln und Produkte damit ständig im Detail optimieren. Andererseits durch eine starke Ausprägung der Innovationsfunktion auf allen Ebenen: nicht nur inkrementell auf Ebene agiler Teams in der Produktentwicklung, sondern auch radikal und disruptiv mit Hilfe eigenständiger Einheiten. Aber das Wichtigste: Es geht nicht um **Digital** als Selbstzweck, sondern um **Leadership** in sich ständig wandelnden Umfeldern. Falls nicht anders gekennzeichnet, stammen die hier präsentierten Daten aus einem Interview vom 06.01.2016 mit *Timm Richter*, CPO von *XING*.

4.2.1 Das Unternehmen XING

2003 als *OpenBC* (*Open Business Club*) durch *Lars Hinrichs* in Hamburg gegründet, ist *XING* heute das **soziale Netzwerk für berufliche Kontakte** mit plattformübergrei-

Abb. 4.6 *Timm Richter*, Produktvorstand (CPO). (XING, mit freundlicher Genehmigung)



Abb. 4.7 Logo von XING. (XING, mit freundlicher Genehmigung)




fend knapp zehn Millionen Mitgliedern im Kernmarkt D-A-CH (Stand: Februar 2016) und rund 74.000 Fachgruppen. Das angestammte Kerngeschäft sind bezahlte Mitgliedschaften. Neue Märkte erschließt XING mit den Geschäftsbereichen E-Recruiting und Events. Mit diesen Nutzenangeboten positioniert sich XING gegenüber dem US-amerikanischen Wettbewerber *LinkedIn*. Die Aktivität der Nutzer ist hoch: Mehr als sieben Millionen Unique User laut AGOF-Studie (AGOF 2015, Stand Oktober 2015) und mehr als 46 Mio. Visits (IVW 2016, Stand Januar 2016). Zu XING gehören u. a. die durch Zukäufe erworbene Plattform *Jobbörse.com*, mit über 2,5 Mio. Jobs die größte Jobsuchmaschine im deutschsprachigen Raum (2015); *kununu*, die marktführende Plattform für Arbeitgeberbewertungen im deutschsprachigen Raum (Akquisition 2013) und *amiando AG*, Europas führender Anbieter von Online-Eventmanagement und -Ticketing (Akquisition 2010). Derzeit sind bei der XING AG rund 800 Angestellte beschäftigt.

4.2.2 Was macht XING zum Digital Business Leader?

Auf diese Frage nimmt *Timm Richter* zunächst die beiden Begriffsbestandteile auseinander: Digital und Leader. **Zuallererst ist XING Leader:** XING hat Relevanz als professionelles Netzwerk. Es geht um ein „besseres Arbeitsleben“. Das realisiert XING über People, News und Jobs. **Das „Maß für Führung ist Erfolg!“** Das Digitale hat Relevanz für die

Wertschöpfung, um „Dinge besser und einfacher zu machen – digital für die analoge Welt zu nutzen“. Die **DNA von XING ist digital**.

Um gegenüber dem Kunden Wert zu schaffen, stellt sich für XING eine zentrale Frage: **„Wie schaffe ich es, kontinuierlich ausreichend innovativ zu sein?“** Das Digitale ist hierbei „nur“ eine aktuelle Herausforderung mit besonderer Kraft und ein herausragendes Beispiel für die Notwendigkeit, die Organisation für einen kontinuierlichen Wandel aufzustellen. Deshalb ist „digital“ allein kein Ziel. Vielmehr steht ein möglichst „optimaler“ Nutzen für den Kunden im Mittelpunkt. Dieser wird integriert, sowohl digital als auch nicht-digital erzeugt. **Digitalisierung ist hier ein Enabler und kein Selbstzweck**.



XING

XING bietet als Netzwerk für berufliche Kontakte in drei Bereichen Nutzenangebote:

- (1) People: Vernetzen von Menschen,
- (2) News: aktuelle Informationen mit beruflicher Relevanz,
- (3) Jobs: Stellenangebote und Bewertungen von Unternehmen.

4.2.3 Vision, Kultur und Führung eines Digital Business Leaders

Handlungsleitend für alle XING-Mitarbeiter sind die Vision und Mission, die in einem 1,5 Jahre dauernden Prozess durch die Geschäftsleitung und die Führung der strategischen Unternehmensbereiche entwickelt wurden:

- **Vision:** „For a better working life“.
- **Mission:** „Enable professionals to grow“.



XING

XING strebt als Digital Business Leader ein visionäres Ziel an und fokussiert auf einen **gesellschaftlich relevanten Unternehmenszweck**. Dabei wählt XING in der inhaltlichen Perspektive eine starke Verbindung zur **Value Proposition aus Kundensicht** [vgl. Absätze 2.1.1 und 2.1.2 in diesem Werk].

Zum Selbstverständnis von XING als **Digital Business Leader** passend ist auch, dass in der Vision der Begriff „**digital**“ nicht geführt wird. Denn das Digitale ist Teil des eigenen Selbstverständnisses, integriert in alle Funktionen und Denkmuster als zentraler Teil der XING-eigenen DNA.

Wenn es um **Vision und Mission eines Digital Business Leaders** geht, bezieht sich *Timm Richter* auf Drucker (1954, S. 39 f.): „**There is only one valid definition of a business purpose: to create a customer.**“ Damit ist für den CPO die grundsätzliche Führungsphilosophie folgendermaßen umrissen:

- Jedes Unternehmen sollte der **Gesellschaft dienen** und nicht umgekehrt.
- Die Art und Weise, wie dieser Dienst erfolgen soll, ist durch das Schaffen von **Wertangeboten für die Kunden**. Nur kontinuierliche Verbesserung und Innovation werden das Überleben des Unternehmens sichern.
- Wettbewerb – i. S. Darwins – zielt nicht darauf ab, zu gewinnen, sondern „**gut genug zu sein**“. Nicht Gewinnmaximierung steht im Mittelpunkt, sondern ein ausreichender Gewinn, den *Timm Richter* doppeldeutig als „**MVP**“ (Minimum Viable **Profit** – statt Minimal Viable **Product**, das im folgenden Text definiert wird) bezeichnet.
- Wettbewerb ist wertvoll – wenn es nicht um das Siegen geht, sondern um das **Streben nach Exzellenz und Lernen** von den Besten.



XING

„MVP“ wird im Digital Business häufig als Abkürzung für „Minimal Viable Product“ (minimal funktionsfähiges Produkt) genutzt. Das MVP stellt das zentrale Konstrukt in der Innovationsmethode Lean Start-up dar. Im Sinne einer schlanken und möglichst risikominimierenden Produktentwicklung wird ein Produkt in inkrementellen Schritten nur mit den Features ausgestattet, die notwendig sind, um einen sogenannten Bauen-Messen-Lernen-Zyklus mit der Maßgabe zu durchlaufen, angestrebte Lerneffekte im Markt zu erzielen. In der Regel werden MVPs an einen eingeschränkten Kunden-/Nutzerkreis ausgegeben, um frühzeitig und in iterativen Zyklen reales Markt-Feedback für deren Weiterentwicklung zu erhalten.

Das oberste Credo des CPO von XING ist also: **Das Unternehmen ist dazu da, der Gesellschaft zu dienen – und nicht umgekehrt.** Die Spielregeln werden von der Gesellschaft definiert und gesetzliche und infrastrukturelle Rahmenbedingungen geschaffen. Das europäische Leitbild des „**ehrbaren Kaufmanns**“ steht für das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein für das eigene Unternehmen, seine Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Umwelt. Indem ein Unternehmen nun ein relevantes Nutzenangebot für seine Kunden schafft, dient es diesem Anspruch. Dass dieser Nutzen ausreichend monetarisiert wird (MVP i. S. des Minimal Viable Profits) begründet sein Existenzrecht – nicht der Shareholder Value!

Timm Richter macht sein Verständnis von Führung öffentlich und postet in seinem Blog (Richter 2016d): “I want to be a responsible executive.” Seine handlungsleitende Philosophie ist das Generieren von Kundennutzen und des damit erzielbaren MVPs: Wenn Unternehmen ein überlegenes Wertangebot schaffen, sind Kunden auch bereit, dafür zu bezahlen.

Bei XING arbeiten derzeit rund 30 Product Manager, 30 UX-Designer (User Experience Designer) und 150 Software-Entwickler in Produkt-Teams. Diese agieren in sich autonom, müssen sich übergreifend jedoch so verbunden fühlen, dass ein gemeinsames Ganzes realisiert wird. Kultur und Werte stellen deshalb eine zentrale Rolle für das Unternehmen dar. Dazu hat XING folgende Werte für alle Mitarbeiter definiert:

- Listen;
- Be courageous;
- Make mistakes;
- Ship it (= Build for outcome);
- One voice und
- Be accountable (Embrace responsibility).

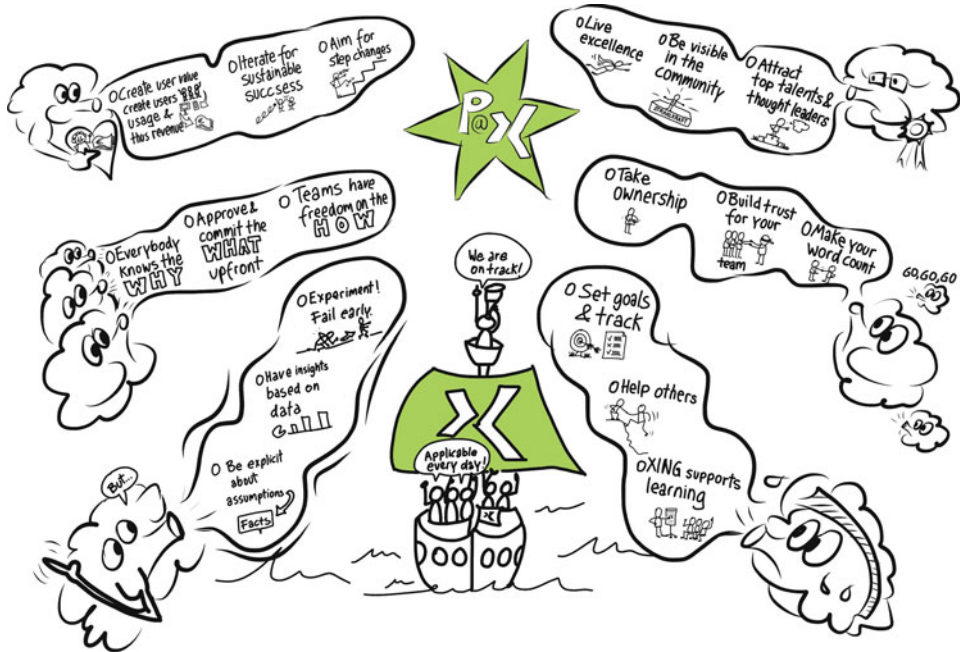


Abb. 4.8 Modell North Star for the XING Product Community P@X. (XING, mit freundlicher Genehmigung)

Für P@X (Products at XING), eine teamübergreifende Organisationsform i. S. einer Gilde oder Fachschaft, die sich aus Mitarbeitern des Produktmanagements zusammensetzt, existiert darauf aufbauend bspw. eine weiterführende Charter (vgl. Abb. 4.8), die die genannten Werte für den jeweiligen Organisationsbereich tiefergreifend visualisiert.

Folgende **handlungsleitenden Aspekte** sind von den P@X-Mitgliedern täglich zu beherzigen:

1. Build for outcome – Ergebnisorientierung

- Schaffe einen relevanten Wert für unsere Nutzer und somit Umsatz.
- Iteriere bis zum nachhaltigen Erfolg.
- Versuche Quantensprünge.

2. Get autonomy through alignment – Autonomie

- Jeder kennt das „Warum“.
- Prüfe und bestätige das „Was“ (vorher).
- Teams wählen frei das „Wie“.

3. Factualise: Challenge assumptions – Annahmen durch Fakten in Frage stellen

- Mache Annahmen explizit.
- Nutze Daten für Erkenntnisse.
- Experimentiere und scheitere früh.

4. **Be the place where the best go to learn – Ein Hort des Lernens für die Besten**

- Lebe Exzellenz vor.
- Sei sichtbar in der Community.
- Ziehe Top-Talente und Ideengeber an.


5. **Embrace responsibility – Verantwortung**

- Übernimm die Ownership.
- Baue Vertrauen auf.
- Sei verlässlich.

6. **Get better every day – Lernen**

- Setze Ziele und verfolge sie.
- Hilf anderen.
- XING unterstützt Lernen.

4.2.4 **Wie die Vision durch eine starke Führungspersönlichkeit umgesetzt wird**



Wie wir unter dem Handlungsfeld **Gestaltung der digitalen Organisation** (vgl. Abschn. 2.3.3 in diesem Werk) ausgeführt haben: **Digitale Unternehmen brauchen eine starke Kultur, um für Smart Creatives attraktiv zu sein.** Über Werte und Normen muss ein einheitliches Verständnis herrschen, um in das konkrete Handeln integriert werden zu können. Wie, d.h. welcher Art die Normen und Werte sind – darin unterscheiden sich die Digital Business Leader, wie sich alle Unternehmen seit jeher dadurch auch differenzieren können.

Ausgestaltung der digitalen Organisation: eine Frage des Abstraktionsniveaus und des zeitlichen Bezugspunktes

Autonomie und Führung sind für XING kein Widerspruch. Für *Timm Richter* ist **Hierarchie natürlich** – so wie bspw. die hierarchisch strukturierte Reizverarbeitung auf der Retina und die Selbstorganisation von Menschen im Raum ein gewisses Maß an Hierarchie benötigen. Bei XING wird das zwar so nicht kommuniziert, aber de facto gilt: „Auch wir haben eine Matrix-Organisation. In jedem Produktteam gibt es Entwickler, Designer und Produktmanager, die unterschiedliche Berichtslinien haben. Im Gegensatz zu klassischen Organisationen lebt diese Matrix aber nicht in höheren Hierarchiestufen, sondern

direkt in den Teams, die den Kundennutzen schaffen.“ Das bedeutet auch: Hierarchie ist vielmehr eine organisatorisch notwendige Voraussetzung dafür, Problemstellungen auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen und in verschiedenen zeitlichen Intervallen hinterfragen zu können. Teams erhalten durch übergeordnete Funktionsbereiche deshalb einen notwendigen Handlungsrahmen.

Auf Ebene des Produkts sind agile Prozesse für *XING* normal, die Produktentwicklung erfolgt in funktionsübergreifenden agilen Teams. Neben den technischen Rollen sind auch alle anderen benötigten Funktionen (bspw. User Design/User Experience) direkt in die agilen Entwicklungsteams integriert. Dabei gilt das **Prinzip des Continuous Improvements** (Ziel: Improve, vgl. Abb. 4.11): Die Produkte werden durch die verantwortlichen Teams ständig fortentwickelt (Web-Releases täglich, App-Releases ca. alle zwei Wochen). Kriterien zur Optimierung dieser Produktteile bilden KPIs, die hinsichtlich globaler Ziele wiederum mit darüber liegenden Abstraktionsstufen verzahnt sind. Daraus ergibt sich auf Teamebene eine relativ hohe Autonomie in den notwendigen Entscheidungen. Kaizen/KVP, bspw. durch A/B-Testing, sind übliche Tools, um innerhalb eines Produktbereiches die KPI-Zielerreichung zu erhöhen. Die ausgeprägte Nutzerzentrierung drückt sich in „User Storys“ für kürzere Zeithorizonte (innerhalb des agilen Teams) aus. Kontinuierliche Verbesserung kann schließlich nur dann erfolgreich funktionieren, wenn Teams nicht nur in ihrem Wirkungsbereich Transparenz über relevante Daten erhalten, sondern auch Wissen über Vorgänge in angrenzenden Gebieten erlangen. Deshalb gesellt sich neben Autonomie und Handlungsrahmen ein dritter Aspekt: Transparenz über das Handeln auf Teamebene und darüber hinaus.

Eine relevante Frage bei der Gestaltung der digitalen Organisation stellt sich für *Timm Richter* in diesem Zusammenhang noch: „Wie schaffe ich es, einen Nährboden zu schaffen, dass sinnvolle Verbindungen/Netzwerke geschaffen werden?“ *XING* nutzt hier das Prinzip der Communitys of Practice, Fachschaften und Gilden: Zu spezifischen Themenfeldern/Fachgebieten werden über die agilen Teams hinaus so fachliche Vernetzung im Unternehmen und allgemeiner Wissensfluss ermöglicht. Beispiel dafür ist „Products at *XING*“ (*P@X*, vgl. Abb. 4.8; vgl. Richter 2016c; Richter und Rusch 2015)

Letztlich gibt es eine Abgrenzung:

- Die **Aufgabe des Managements** lautet: „Was und warum ist etwas zu tun?“
- Die **Aufgabe der Teams** ist die Beantwortung der Frage: „Wie ist es zu tun?“

Diese Trennung zwischen dem „Was“ und dem „Wie“ ist aus dem klassischen agilen Rollenverständnis, bspw. im Vorgehensmodell Scrum, bekannt: Product Owner definieren das „Was“ und sind für den Markterfolg des verantworteten Produkts verantwortlich, während das Entwicklungsteam für das „Wie“ der inhaltlichen Umsetzung steht und hierfür erheblich Autonomie zugesprochen bekommt. Entsprechend diesem Credo skaliert *XING* agile Prinzipien über Teams und Organisationsstufen hinweg.



XING

Tribes haben wir als ein neues Organisationskonzept für eine digital zentrierte Welt (vgl. Abschn. 2.3.4 in diesem Werk) beschrieben. Tribe heißt übersetzt aus dem Englischen „Volksstamm“ und wird im agilen Projektmanagement verwendet, um eine Gruppierung von Teams zu bezeichnen, die an verwandten Themen arbeiten.

Timm Richter kommt nun jedoch sehr schnell zum Problem des „lokalen Optimums“. Damit gemeint ist, dass gut definierte KPIs und eine kontinuierliche Produktentwicklung zwar wichtig sind, um i. S. inkrementeller Innovationsschritte bestehende Produkte am Markt erfolgreich positionieren zu können. Allerdings müssen für größere Innovationsschritte andere oder darauf aufbauende Kriterien herangezogen werden, die ein höheres Abstraktionsniveau erfordern und andere zeitliche Bezüge benötigen. Innovative Vorhaben an bestehenden Produkten bzw. in angestammten Märkten werden deshalb mittels eines XING-eigenen Modells ACE (Auftragsklärung, vgl. Abb. 4.9) durchgeführt. Diese Vorhaben wären im **3-Horizonte-Modell** (vgl. Abschn. 2.2.3) dem Horizont 2 zuzuordnen – *Timm Richter* bezeichnet diesen Horizont 2 als „**Expand**“ (vgl. Abb. 4.11). Die damit einhergehenden Entwicklungen erfolgen dann in Iterationsschleifen, die in Drei- bis Neun-Monats-Rhythmen integriert sind und durch Produktdirektoren verantwortet werden.

Das Tool ACE (Auftragsklärung) ist ein zielführendes Hilfsmittel für die Kommunikation und Abstimmung i. S. der Vision und Mission von XING. Bevor eine größere Produktinitiative startet, wird ein ein- bis dreiseitiges Dokument erarbeitet, das die Initiative anhand von sieben Abschnitten beschreibt (vgl. Abb. 4.9).

1. Context – Kontext

Jede neue Initiative hat eine Entstehungsgeschichte, die zuerst beschrieben wird. Dabei werden folgende zwei Fragen beantwortet:

- *Was ist die Ausgangslage?*
Dies führt zu einem geteilten, faktenbasierten Verständnis.
- *Was sind Auslöser?*
Jede Initiative hat ihren Anfang in einer Herausforderung oder einer Veränderung (z. B. Marktchancen, KPIs werden nicht erreicht, neues Fokusprojekt im Rahmen der strategischen Ausrichtung).

2. Our intent – Unsere Absicht

Die zentrale Frage, die nun beantwortet werden muss, ist: Was wollen wir erreichen? Das ist mit Absicht gemeint – es geht nicht um eine konkrete Lösung. Die Absicht

muss klar formuliert sein, damit das Team weiß, wo es nach einer Lösung suchen muss – aber auch so generalistisch, dass das Team noch Luft hat, das *Wie* selbst zu bestimmen.

Für digitale Produkte heißt das: Beschreibung des „job-to-be-done“, die Definition des Nutzenangebots und die relevante Zielgruppe. Die Absicht könnte in einem einzigen Satz formuliert werden: *Für [Zielgruppe] werden wir [Nutzenangebot] liefern, damit [Leistung] geschaffen wird.* Damit wird idealerweise auch die Diskussion stimuliert, warum wir das besser als die Konkurrenz können und über welche Leistungsfähigkeiten wir verfügen, dies zu schaffen.

3. **Higher intent – Übergeordnete Absicht**

Mit diesem Aspekt wird der Kontext für die Teams um die Sicht der Führungsetage erweitert. Hier sollte beschrieben werden, was das Management ein oder zwei Hierarchieebenen höher beabsichtigt. Hierbei geht es nicht um Personen, sondern um die übergeordnete Strategie des Unternehmens: Beispielsweise muss der Product Owner der Kontakte-Sparte von *XING* verstehen, inwieweit seine Arbeit zur unternehmensweiten Zielsetzung von *XING* als Netzwerkplattform beiträgt. Dies impliziert auch ein erweitertes Verständnis von den Aktivitäten der anderen *XING*-Angebote.

4. **Boundaries – Grenzen**

Während die Absichten 1 bis 3 positiv formuliert sind, gibt es auch einschränkende Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Damit ist alles gemeint, was außerhalb des Lösungsraums ist. Es wird auch niedergeschrieben, was nicht passieren darf – alles dient der Definition des Spielfeldes für die Teams.

5. **Input**

Die der Initiative zur Verfügung gestellten Ressourcen werden konkretisiert: Personen, finanzielle Mittel, Support anderer Teams etc. Hierzu zählen auch interne Dokumente, Analysen und Entscheidungen, die die Entwickler brauchen – alles inklusive einer Deadline.

6. **Output**

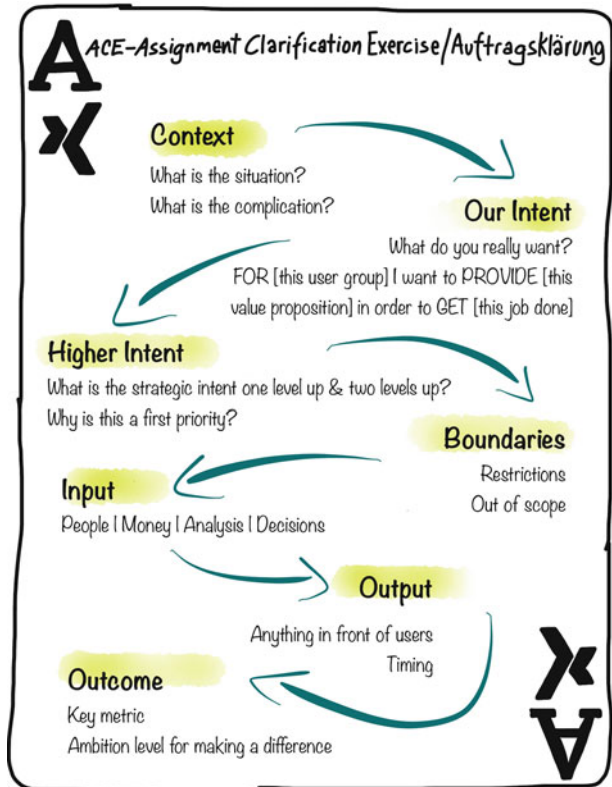
Der Output wird idealerweise als „Problemlösung“ beschrieben, die „vor dem Kunden auftaucht“, und nicht als konkretes Feature (wie z. B. Suchmaske). Auch Zeitvorgaben werden unter diesem Punkt gemacht. Dies ist insbesondere wichtig, um die Erwartungshaltung in Bezug auf die Fortschritte zu klären. Eine dynamische Anpassung des Zeithorizonts plant *XING* ein.

7. **Outcome – Ergebnis**

Produktqualität und Fortschrittskontrollen werden quantifiziert. Beispielsweise benötigt ein vorgegebenes Ergebnis wie „Reduktion der Ladezeiten unserer Webseite von 5 auf 4 Sekunden“ andere Lösungsansätze als eine „Reduktion auf 0,5 Sekunden“. Quantifizierbare Metriken unterstützen die Teams darin, den eigenen Fortschritt und Erfolg zu messen – und letztlich einen Stolz auf das Erreichte zu entwickeln.

Insgesamt betrachtet nutzt *XING* die Auftragsklärung als ein Hilfsmittel, um alle Beteiligten zu involvieren und auf einen gemeinsamen Informationsstand zu bringen. Damit

Abb. 4.9 Modell Auftragsklärung – ACE. (Richter 2016a)



erreicht XING das Commitment aller Teammitglieder. Die Auftragsklärung ist allerdings nicht statisch – so wird in regelmäßigen Abständen geprüft, ob sich Gegebenheiten geändert haben, um dann entsprechend zu reagieren.

Abschließend ist der Prozess des Verfassens der Auftragsklärung hilfreich: Dadurch, dass ein Schriftstück verfasst wird, müssen Fakten gesammelt und Argumente nachvollziehbar dargestellt werden. Aber das Schreiben alleine bringt nicht den relevanten Nutzen: Der Owner der Auftragsklärung muss sicherstellen, dass alle Stakeholder und alle Teammitglieder die Auftragsklärung tatsächlich verstanden haben!

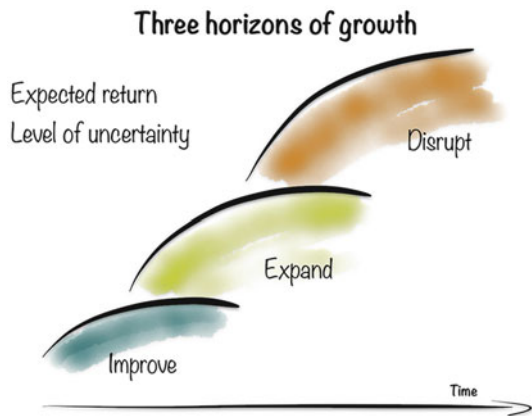
Das Modell Auftragsklärung gibt es auch als Kartenset in der Box (vgl. Abb. 4.10). Timm Richter erläutert das Kartenset folgendermaßen: „Das ist ein Experiment. Auf den Karten werden die einzelnen Elemente der Auftragsklärung beschrieben und unterschiedliche Übungen und Checklisten angeboten, um eine gute Auftragsklärung zu erstellen. So möchten wir spielerisch helfen, die Qualität der Auseinandersetzung mit einem Thema zu erhöhen.“

Horizont-3-Innovationen, besonders riskante und disruptive Geschäftsmodelle mit dem Ziel „Disrupt“ (vgl. Abb. 4.11), werden in einer gesonderten organisatorischen Einheit, der „New Bet“, realisiert. Dieser Unternehmensteil ist nicht so stark in das Tagesgeschäft



Abb. 4.10 Auftragsklärungsbox. (XING, mit freundlicher Genehmigung)

Abb. 4.11 3-Horizonte-Modell bei XING. (Richter 2016b)



des Unternehmens integriert, sondern geht neuen Geschäftsideen nach. Nicht ohne Grund sitzen die dafür benötigten Teams auch räumlich getrennt in einem eigenen Office.

Das **Organisationsprinzip** ist damit i. S. der **Digital Business Leadership** implementiert: *XING* nutzt das **3-Horizonte-Modell** ausführlich, um die eigene Unternehmung für das Ziel einer ständigen Innovation auf allen drei Ebenen auszurichten und damit die eigene Vision in sich ständig wandelnden Umfeldern erfolgreich mit Leben zu füllen. Nachvollziehbare Führungsgrundsätze, unternehmensweit anerkannte Werte und eine auf Nutzerzentrierung, Wertschöpfung und Innovation ausgerichtete Kultur bilden die Basis. Übergeordnet handlungsleitend ist die Vision des Unternehmens, das „Warum“.

Dieses Fundament wird durch eine ausgewogene **Balance zwischen Autonomie und Hierarchie** ergänzt. *XING* versteht Hierarchie weniger machtzentriert als vielmehr problem- und zeitbezogen. Das „Was“ und „Wie“ auf Geschäftsleitungsebene besitzt einen längeren zeitlichen Horizont (ein bis zwei Jahre) und ein höheres Abstraktionsniveau (Erfolg der Unternehmung) als auf Produktdirektoren-Ebene (drei bis neun Monate, Erfolg des Produktbereichs) oder im jeweiligen agilen Team (ein bis vier Wochen, Erfolg des (Teil-)Produktes). Diese Skalierung des „Was“ und „Wie“ findet auf jeder Ebene statt. Das „Was“ wird immer wieder aufs Neue in den jeweils benötigten Rahmen übersetzt, mit dem Ziel, schließlich als Produkt oder Dienstleistung echten Wert für Kunden zu schaffen.

Und schließlich wird die Frage nach dem „Wie“ der Implementierung durch hochgradig autonome Teams beantwortet, die jederzeit im Detail optimieren können und ihren Erfolg anhand von definierten KPIs regelmäßig überprüfen. So wird die Grundlage für weiteres profitables Wachstum konsequent orientiert an Vision/Mission und Kundennutzen geschaffen. Jeden Tag wieder neu!

4.3 ImmobilienScout24 – Der digitale Titan

ImmobilienScout24 stellen wir mit dem Fokus Nutzerzentrierung vor – wir können lernen, wie aus Daten Produkte werden, von denen der Nutzer profitiert. Das ist die **Vision** von *ImmobilienScout24*: „**Wir ermöglichen Menschen, ihre Träume von Immobilien einfach, effizient und stressfrei zu verwirklichen.**“ Woher kennt *ImmobilienScout24* diese „Menschen“ und deren Träume? Um diese Frage zu beantworten, haben wir mit *Sabrina Brauer* gesprochen, sie ist Senior User Experience Researcher bei *ImmobilienScout24*.

Zunächst zeigen wir, wie *Sabrina Brauer* gemeinsam mit ihren Kollegen bei *ImmobilienScout24* vorgegangen ist, um die Kunden kennenzulernen, und wie ihre Kunden-Personas aussehen. Da diese Personas kein Selbstzweck sind, sondern u. a. in die Produktentwicklung einfließen, skizzieren wir anschließend, wie der Innovationsprozess von *ImmobilienScout24* als Inkubator aussieht. Einblicke in diese Welt hat uns *Sonja May*, Senior PR Managerin, geliefert. Falls nicht anders gekennzeichnet, stammen die nachfolgend präsentierten Daten aus dem Interview mit *Sonja May* am 22.10.2015 und mit *Sabrina Brauer* am 27.11.2015 (vgl. Abb. 4.12).



Abb. 4.12 Sonja May, Senior PR Managerin – Sabrina Brauer, Senior User Experience Researcher. (ImmobilienScout24, mit freundlicher Genehmigung)

4.3.1 Das Unternehmen

ImmobilienScout24 (vgl. Abb. 4.13) wurde 1998 mit zwölf Mitarbeitern und der Zielsetzung gegründet, die Immobiliensuche ins Internet zu holen. Das Geschäftsfeld ist der Immobilien-Anzeigenmarkt, der für persönliche Entscheidungen von hoher Bedeutung – aber zugleich auch höchst intransparent – ist. Die sechs Gründer zielen auf eine **Steigerung der Entscheidungssicherheit und Geschwindigkeit ab zum Nutzen des Einzelnen und der Gesellschaft**. Dieser Nutzen manifestiert sich in vielfältigen Angeboten der Plattform rund um die Immobiliensuche und -vermarktung, aber auch verwandte Themen, wie Immobilienkauf, Finanzierung, Umzugsplanung, Einrichten oder Renovieren. Auf seiner Homepage (*ImmobilienScout24* 2016) stellt *ImmobilienScout24* ebenso schlicht wie ambitioniert fest: „Wir sind das Internet für Immobilien.“ Realisiert wird dies durch mehr als 550 Mitarbeiter am Unternehmensstandort Berlin.

Wer ist dieser Mensch, dem *ImmobilienScout24* helfen will, seine Träume zu verwirklichen? Zunächst einmal „besteht er“ nur aus Zahlen – Daten – Fakten! Diese Frage „Wer ist unser Nutzer?“ steht zentral im Raum, als sich Produktentwickler, Designer und Marketing 2013 zu einem Workshop treffen. Die gemeinsame Mission: **„Die Produktentwicklung näher an den Kunden heranzuführen** – das Produkt nutzerzentrierter zu bauen“. Die konkrete Aufgabe: **„prototypische Nutzer mit prototypischen Ansprüchen zu entwickeln“**.

Das Team diskutiert aus der jeweiligen Perspektive und mit der individuellen Erfahrung und Kompetenz die möglichen Nutzer von *ImmobilienScout24*. Dabei kristallisiert sich

Abb. 4.13 Logo von *ImmobilienScout24*. (ImmobilienScout24, mit freundlicher Genehmigung)




heraus, dass folgende vier differenzierende Kriterien relevant sind, um Nutzerkategorien für die Personas zu definieren:

- Lebenssituation,
- Ansprüche an die Immobilie,
- Internet und Technik und
- Art der Immobiliensuche.

Um diese vagen Typen mit „echten Daten“ anzureichern, geht *Sabrina Brauer* als Researcherin analytisch vor und präsentiert diverse Insights aus Nutzerstudien:

- **Tagebuchstudien** von sieben Personen über einen Zeitraum von November 2011 bis Mai 2012.
- **Umziehertracking** (Mindline) von 844 Probanden in den Monaten September bis Dezember 2012.
- **Online-Befragung** (W3B) von 5169 Umziehern und Suchern im März 2012.


IMMOBILIENSCOUT24

Die Beschreibung der Persona-Phasen von der Familienplanung, Schwangerschaft, Geburt und Reife, Erwachsenenleben bis zur Rente haben wir unter der Konzeption von Dienstleistungen mit Service Design und Design Thinking (vgl. Abschn. 2.4.5) detaillierter erläutert. Am Ende entscheidet sich das Team für fünf Nutzertypen, die für *ImmobilienScout24* relevant sind. Drei von ihnen stellen wir hier vor: *Stefan, Andreas* und *Silke* sowie *Angelika*.

4.3.2 Der Mensch mit Gesicht und Geschichte zu den Fakten

Stefan (23) – Der Erstsucher und Digital Native

Kurzprofil

Stefan muss für sein Studium nach Heidelberg umziehen und sucht daher das erste Mal in seinem Leben eine eigene Wohnung. Da er die Zusage für den Studienplatz sehr kurzfristig bekommen hat, muss er in kurzer Zeit eine passende Wohnung oder ein WG-Zimmer finden. Er würde sich eine coole Altbauwohnung wünschen, ist aber auch kompromissbereit, da er schnell eine Wohnung finden muss und nur ein schmales Budget zur Verfügung hat.

► **Tagline: „Am liebsten eine coole Bude – aber vor allem meine eigene!“**

Abb. 4.14 Stefan. (www.stocksy.com, Image #907438)



Lebenssituation

Während des Grundstudiums hat *Stefan* noch bei den Eltern in Frankfurt gewohnt, nun möchte er nach Heidelberg wechseln und sucht daher seine erste eigene Wohnung. Mit diesem Schritt geht für ihn das Leben so richtig los: Er will jetzt ein echtes Studentenleben mit Partys, Konzerten und viel Spaß führen. Gerne hätte er die dazu passende coole Altbau-Wohnung so wie einige seiner Freunde. Allerdings merkt er schnell, dass er ziemlich pragmatisch sein muss, um überhaupt etwas zu finden.

Ansprüche an die Immobilie

Stefan hat zunächst mit einer schicken Altbauwohnung geliebäugelt, dann aber schnell festgestellt, dass dies in seinem Budget nicht drin ist und dass seine Eltern ihre finanzielle Unterstützung nicht erhöhen werden. Daher sucht er nun nach einer Kompromisslösung: Die Wohnung sollte einen gewissen Coolness-Faktor haben, also entweder ein Altbau sein oder in einer coolen Gegend liegen. Dafür wäre er auch bereit, an einer großen Straße oder in einer unsanierten Wohnung zu wohnen. Falls er nicht fündig wird, könnte er sich auch vorstellen, in ein WG-Zimmer zu ziehen. Das wäre für ihn aber die 2. Wahl, denn auszuziehen, bedeutet für ihn eigentlich, endlich alleine zu wohnen.

Internet und Technik

Das Internet ist aus *Stefans* Leben nicht wegzudenken. Er nutzt es intensiv, ob zum Shoppen, Kommunizieren via Facebook, zur Informationsbeschaffung oder zur Wohnungssuche. Seit zwei Jahren besitzt er ein Android-Smartphone und eine Telefon- und Internet-Flatrate; seitdem schaltet er sein Notebook immer seltener ein.

Die Immobiliensuche

Stefan hat erst kurzfristig davon erfahren, dass er den Studienplatz bekommen hat. Daher bleibt ihm nur wenig Zeit, eine Wohnung zu finden. Da er nicht zu häufig von Frankfurt

nach Heidelberg fahren möchte, hat *Stefan* vorab über alle großen Immobilienportale und WG-Seiten nach Wohnungen recherchiert und viele Besichtigungstermine vereinbart. Vor Ort checkt er kontinuierlich über seine Smartphone-App, ob kurzfristig noch Angebote hinzugekommen sind.

Sein Ziel ist es, schon bald mit einem Mietvertrag nach Hause zu fahren. Den möchte er dann direkt seinen Eltern zeigen, die skeptisch sind, ob er das alles alleine auf die Reihe bekommt. Allerdings merkt er schon nach den ersten Besichtigungsterminen, dass er ganz ohne seine Eltern nicht weiterkommt: Die meisten Vermieter verlangen eine Bürgschaft, da ihnen sein Einkommen als Sicherheit nicht ausreicht

Andreas (45) und Silke (42) – Die Nestbauer

Kurzprofil

Silke und *Andreas* suchen für sich und ihre beiden Kinder ein Haus mit Garten. Bei der Lage haben sie klare Vorstellungen: Die neue Immobilie muss in der Nähe des öffentlichen Nahverkehrs und den Schulen der Kinder gelegen sein. Kompromissbereit sind sie dagegen beim Zustand des Hauses: Sie könnten sich vorstellen, ein renovierungsbedürftiges Haus zu kaufen und selber Hand anzulegen. Ihre Wunschvorstellung wäre, eine Immobilie zu finden, ohne dafür einen Makler bezahlen zu müssen. Daher spannen sie auch die Nachbarn und Bekannten in ihre Suche ein.



Abb. 4.15 Silke und Andreas. (www.iStock.com, Stock photo ID 77966583, © kupicoo)

- **Tagline: „Wir wollen ein Haus fürs Leben. Wo wir uns wohlfühlen und unser ganzes Leben verbringen können!“**

Lebenssituation

Silke und *Andreas* sind „im Leben angekommen“. Sie sind ein eingespieltes Team, und den Alltag meistern sie souverän, trotz der vielen Anforderungen, die Beruf und Kinder an sie stellen. Da ihre Mietwohnung zu eng wird und sie in Eigentum investieren möchten, suchen sie ein eigenes Haus mit Garten. Dies ist ein großer Wunsch von beiden, auf den sie schon lange hin sparen.

Ansprüche an die Immobilie

Silke und *Andreas* suchen nach dem Haus fürs Leben, in dem sie ihre Kinder aufziehen können und vielleicht sogar selber alt werden. Ihnen ist wichtig, dass das Haus in der Nähe der S-Bahn nach Berlin gelegen ist und dass die Kinder weiterhin mit dem Fahrrad zur Schule fahren können.

Das Haus, das sie suchen, sollte einen Garten haben und ausreichend Platz für die ganze Familie bieten – dabei ist *Silke* vor allem eine große Küche wichtig, *Andreas* freut sich auf einen eigenen Werkraum und die Kinder auf größere Zimmer. Preislich haben sie wenig Spielraum: Mehr als 250.000 € können sie nicht ausgeben, um die monatliche Belastung im Rahmen zu halten. Bei der Ausstattung sind sie dagegen flexibler: „Bei einem guten Preis wären wir bereit, auch selber noch Hand anzulegen. Dann könnten wir das Haus auch gleich so umbauen, wie es uns gefällt.“

Internet und Technik

Silke und *Andreas* nutzen Computer und Internet beruflich für einfache Anwendungen. Allerdings sehen sie es eher als Mittel zum Zweck und legen Wert darauf, nicht mehr Zeit als nötig vor dem Rechner zu „verschwenden“. Damit auch die Kinder nicht zu viel Zeit vor dem heimischen PC verbringen, wird die Nutzung streng reglementiert. *Silke* und *Andreas* besitzen Handys (aber keine Smartphones), die sie zum Telefonieren und selten zum SMS-Schreiben nutzen.

Die Immobiliensuche

Silke hält schon seit längerem die Ohren offen, ob sie in der Nachbarschaft, bei Bekannten oder Kollegen von einem frei werdenden Haus hört. In der letzten Zeit hat sie die Suche intensiviert: Jetzt liest sie regelmäßig den Immobilienteil in der lokalen Tageszeitung und hat bei *ImmobilienScout24* einen Suchauftrag eingestellt, den sie nachmittags nach der Arbeit kontrolliert. Doch es kommen selten neue Angebote rein, und noch viel seltener sind die Angebote so interessant, dass die Familie die Häuser auch besichtigt.

Am liebsten würden sie von privat kaufen und so die Maklerkosten sparen. Daher planen sie, demnächst auch Aushänge in ihrem Suchgebiet zu machen, und hoffen so auf direkten Kontakt zu Verkäufern.

Angelika (59) – Die vorausschauende Seniorin

Kurzprofil

Angelika steht nach der Trennung von ihrem Partner vor der Aufgabe, sich ein neues Leben aufzubauen, und dabei spielt die Suche nach einer eigenen Wohnung eine wichtige Rolle. Die neue Wohnung sollte barrierefrei und gut gelegen sein, damit *Angelika* auch in höherem Alter dort eigenständig wohnen kann. Auch wenn sie sich auf ein neues, eigenes Heim freut, hat sie Respekt vor all dem, was im Rahmen des Umzugs auf sie zukommt und was sie nun alleine „durchstehen“ muss.

- ▶ **Tagline: „Ich will endlich eine Wohnung finden, aber das Drumherum macht mir ein bisschen Angst.“**

Lebenssituation

Angelika hat sich nach 39 Ehejahren von ihrem Partner getrennt und ist nun erstmalig nach langer Zeit ganz auf sich selbst gestellt. Manchmal fühlt sie sich von dieser Situation überfordert, manchmal genießt sie die neue Freiheit aber auch. „Jetzt bin ich mal dran“ – nach diesem Motto will sie nun ihr Leben anpacken.

Ansprüche an die Immobilie

Angelikas Ex-Mann wohnt noch in der gemeinsamen Mietwohnung, sie selbst ist als Zwischenlösung in eine Ferienwohnung gezogen. Diese Situation belastet sie, und ihr ist

Abb. 4.16 Angelika. (www.stocksy.com, Image #871492)



wichtig, dass sie bald wieder ein eigenes Heim findet. Trotzdem möchte sie nicht zu viele Kompromisse eingehen, denn sie sucht nach einer preisgünstigen Wohnung, in der sie auch alt werden kann. Wichtig ist ihr vor allem die Lage: Geschäfte des täglichen Bedarfs und ihre beste Freundin sollten auch in Zukunft fußläufig erreichbar sein.

Bei der Wohnung selber ist sie weniger anspruchsvoll, schön wären allerdings eine nette Nachbarschaft, eine hübsche Küche, ein Balkon und eine Lage im Erdgeschoss/mit Fahrstuhl, um keine Treppen steigen zu müssen, wenn sie älter wird.

Internet und Technik

Angelika fühlt sich, was Technik angeht, eher unsicher. Sie sitzt beruflich zwar häufig am Computer, allerdings geht es dabei meist nur um einfache Dateneingaben. Zuhause hat sie ein älteres, selten genutztes Notebook, das ihr Sohn ihr „vererbt“ hat. Außerdem besitzt sie ein Prepaid-Handy, das sie nur zum Telefonieren nutzt.

Die Immobiliensuche

Zu Beginn ihrer Suche hat *Angelika* ausschließlich über Tageszeitungen gesucht und war enttäuscht über das geringe Angebot. Erst ihr Sohn hat sie auf die Idee gebracht, auch auf *ImmobilienScout24* nach Wohnungen zu schauen. Seitdem besucht sie regelmäßig die *ImmobilienScout24* Website und schaut dort nach neuen Angeboten. Interessante Exposés werden immer ausgedruckt. Wichtig bei der Suche ist ihr der persönliche Kontakt mit dem Makler oder Vermieter. Schon beim Telefonat muss dieser freundlich sein und sie ernst nehmen, sonst schaut sie sich die Wohnung gar nicht erst an.

Angelika sucht mit gemischten Gefühlen. Sie freut sich zwar darauf, bald eine eigene Wohnung zu haben, gleichzeitig hat sie Respekt vor dem Aufwand, der noch auf sie zukommen wird. Vertragsabschluss, Renovierung und Umzug sind Themen, bei denen sie sich nicht auskennt und die ihr aufwendig und riskant erscheinen.

Die Arbeit mit den Personas

Nach der „Geburt“ übernahm **jedes Produktentwicklerteam jeweils eine Persona**, um dann für diese Anwendungen zu entwickeln. Die Personas wurden dabei in das Team aufgenommen: Auf Plakaten ausgedruckt waren sie in den Räumlichkeiten für alle sichtbar. Durch deren physische Präsenz – wenn auch nur als Ausdrucke – hatten die Entwickler ausgewählte Kunden im Blick und konnten die relevanten Nutzenangebote für diese Personas konkretisieren. Resümierend stellt *Sabrina Brauer* fest, dass die Personas eine gute Möglichkeit sind, in der Produktentwicklung fokussierter zu agieren, „Endlosdiskussionen über Nischenthemen“ werden eingedämmt, und es existiert eine „gemeinsame Gesprächsgrundlage“. Aber über diese **funktionale Nutzung** hinaus baut das Team auch eine **emotionale Beziehung zu den Personas** auf. Sie haben Gesicht und eine Lebensstory, sie werden vertraute Charaktere, wie Freunde. Oder wie *Sabrina Brauer* sagt: Sie waren „unsere Babys“. Und wie mit allen Kindern – sie wachsen und gedeihen und entziehen sich auch irgendwann der Einflussnahme durch die Eltern. Das ist auch bei *ImmobilienScout24* so: „Irgendwann sprach *Stefan* bayrisch!“ – dabei passte das doch

nicht zu ihm ... Und damit kam dann auch der leise Abschied, heute findet man die Plakate noch in den Büros, aber so richtig laut sind die Stimmen von *Stefan, Andreas* und *Silke* nicht mehr – Zeit, sie in Rente zu schicken?

Die Personas haben viel für die Produktentwicklung von *ImmobilienScout24* geleistet: Es gelang mit ihnen eine Fokussierung auf ein Set von differenzierenden Eigenschaften, übersetzt in Nutzertypologien und für diese Produkte. Heute arbeitet der Consumer-Bereich mit dem vorhandenen Datenschatz oder in Echtzeit-Interaktion mit realen Nutzern: Über A/B-Testing kann *ImmobilienScout24* unmittelbar erkennen, ob eine Anzeige funktioniert oder nicht. Denn: **ImmobilienScout24 ist ein Big-Data-Phänomen!** Wenn Daten in der digitalen Ökonomie die Währung sind, so besitzt *ImmobilienScout24* einen großen Schatz. Allerdings ist eine der größten Herausforderungen, diese riesige Datenmenge zu nutzen, um Produkte, Services und Dienstleistungen zu verbessern und damit noch mehr auf die Bedürfnisse der Nutzer einzugehen. Einblicke, wie dies in einem spezialisierten Markt erfolgreich geht, lieferte uns *Sonja May*, Senior PR Managerin.

4.3.3 ImmobilienScout24 und Big Data – Produktentwicklung entlang der Customer Journey

ImmobilienScout24 bildet den Immobilienmarkt digital ab: Es liegen mehr als **26 Mio. anonymisierte Objektdaten** und **rund 27 Mio. gespeicherte Gesuche** vor – und monatlich kommen 150.000 neue Objekte auf dem *ImmobilienScout24*-Portal hinzu. Für die Berechnung der Marktpreise und der Preisentwicklung werden **zwölf Millionen Einzeldatensätzen** analysiert.

Das Datenvolumen wächst ständig, wie Abb. 4.17 zeigt. Damit ist das Eigenbild von *ImmobilienScout24* als „**digitalem Lotsen**, der Menschen befähigt, ihre Entscheidungen für ein besseres Wohnen und Arbeiten kompetent selbst zu treffen,“ überzeugend.

Welche Erkenntnisse *ImmobilienScout24* aus Big Data abgeleitet hat, skizziert *Sonja May* anhand der folgenden drei Beispiele: Suchkriterien, Zeiten und Devices sowie Suchprozess.

Suchkriterien: Wo suchen die Nutzer?

ImmobilienScout24 kennt die **beliebtesten Wohnlagen** und deren Alternativen.

Die anonymisierten Merkmaleinträge und gespeicherten Suchen liefern Hinweise auf Suchkriterien und Gegenden, in denen ein Nutzer sucht und ggfs. auf welche alternativen Bezirke er ausweicht. Auf Basis dieses Suchverhaltens kann *ImmobilienScout24* für andere Nutzer „**Bezirksempfehlungen**“ ausgeben und alternative Lagen vorschlagen.

Zeiten und Devices: Wie suchen die Nutzer?

ImmobilienScout24 bietet eine **geräte- und ortsunabhängige Suche**.

Morgens ab 6:00 Uhr ist die Smartphone-Nutzung am häufigsten, gegen 9:00 steigt die Desktop-Nutzung (im Büro) an, während am Abend eine erhöhte Tablet-Nutzung (auf

der Couch) erkennbar ist. Diesen Nutzungsgewohnheiten folgend, gibt es eine **geräteübergreifende Integration**, so dass bspw. der Merkzettel auf allen Geräten des Kunden angezeigt wird und mit anderen Suchpartnern überall geteilt werden kann. Dem aktuellen Trend folgend, dass die Fernseher zunehmend mit einer Internetverbindung ausgestattet sind und das Wohnzimmer digitalisiert wird, entwickelte *ImmobilienScout24* gemeinsam mit dem Fraunhofer Institut die erste **SmartTV-App** für Immobilien mit Second-Screen-Nutzung. Damit können über eine Kopplung von App und TV Nutzer Einrichtungsideen und Informationen zu den Regionen über zwei Bildschirme betrachten.

Suchprozess: Was brauchen die Nutzer bei den einzelnen Schritten zur Immobilie?
ImmobilienScout24 unterstützt den Prozess.

Von der Erstellung eines Suchprofils über die Mietschuldenfreiheitsbescheinigung und *SCHUFA*-Auskunft bis hin zu Umzugs- und Finanzierungsangeboten – *ImmobilienScout24* deckt die einzelnen Prozessphasen zur Miete oder zum Kauf einer Immobilie ab. Die Digital Leadership zeigt sich hier in der nahtlosen Integration von Systemen, die in ihrer Einfachheit ebenso wie in ihrem Nutzen den Kunden überzeugen. Hierzu das Beispiel Mietzahlungsbestätigung – eine Dienstleistung, die sofort online verfügbar ist.

Eine Minute bei ImmobilienScout24: Angebot trifft auf Nachfrage



Abb. 4.17 Eine Minute bei *ImmobilienScout24*. (ImmobilienScout24, mit freundlicher Genehmigung)

Eine Kontaktaufnahme zum bisherigen Vermieter zur Ausstellung einer Mietschuldenfreiheitsbescheinigung entfällt. Voraussetzung für die Nutzung des neuen Service-Tools ist Online-Banking und dass die Bank den weitverbreiteten HBCI-Sicherheitsstandard verwendet. Basierend auf Angaben wie Warmmiete, Empfänger und Verwendungszweck erstellt *ImmobilienScout24* aus den Kontodaten die Mietzahlungsbestätigung. Die Online-Banking-Daten werden nicht gespeichert, und die Verbindung zur Bank wird mit SSL verschlüsselt und mit allen gängigen Sicherheitszertifikaten geschützt. Die Mietzahlungsbestätigung kann sofort ausgedruckt und dem neuen Vermieter direkt vorgelegt oder als pdf per E-Mail zugeschickt werden. Vermieter können die Echtheit des Dokuments jederzeit online über einen Verifizierungscode überprüfen.

Die genannten Dienstleistungen von *ImmobilienScout24* zeigen, dass das Unternehmen als Digital Business Leader versucht, aus Sicht der Zielgruppe relevante Themenfelder zu besetzen: Gemäß der Markenwerte „innovativ – optimistisch – einfach – vertrauenswürdig“ werden in kurzen Innovationszyklen neue Angebot auf den Markt gebracht und die bestehenden Strukturen durch die Integration mobiler Applikationen und geräteübergreifender Anwendungen erweitert. Insgesamt wandelt sich das Unternehmen von einer statischen Internetplattform zu einem Full-Service Provider und vernetzten Marktplatz, der seit 2010 eine **Mobile-First-Strategie** verfolgt. Nutzerzahlen legen den Schluss nahe, dass diese Angebote auch bei der Zielgruppe ankommen: Die *ImmobilienScout24*-Apps sind auf mehr als fünf Millionen Smartphones, Tablets und anderen mobilen Devices installiert.

► Was passiert, wenn Daten geteilt werden? Innovationen!

Es gibt viele kreative Quellen innerhalb von *ImmobilienScout24*, aber das Unternehmen geht parallel wie andere renommierte Digital Business Leader auch den Weg in Richtung unabhängiger, junger Ideen und Impulsgeber und öffnet sich nach außen. Mit dem **dreimonatigen Accelerator-Programm YOU IS NOW** vernetzt sich *ImmobilienScout24* mit der **Start-up-Szene**. Gefördert werden Gründer mit internetbasierten Geschäftsmodell-Ideen durch Kapital (15.000 €), Co-Working-Spaces und Mentoring. Sie erhalten Zugang zum gesamten *ImmobilienScout24*-Netzwerk. Dabei stehen ihnen über 30 interne **Mentoren** zur Seite: Die Gründer profitieren von der Expertise von *ImmobilienScout24*, z. B. in Bereichen wie Online-Marketing und Recht, und können auf IT-Entwicklungsressourcen sowie Produktmanagementkapazitäten zurückgreifen. Auch externe Mentoren geben ihre Erfahrungen an die Gründer weiter. Durch eine Kooperation mit dem *Founder Institut* erhalten die Start-ups wöchentliche Coachings zu gründungsrelevanten Themen. Zum Abschluss des Programms präsentieren die Teams sich und ihre Ideen auf dem **De-mo Day** von *YOU IS NOW*. Sie pitchten vor einer ausgewählten Runde an internationalen Investoren und Branchenexperten sowie vor *ImmobilienScout24*. Daraus kann eine weitere Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung entstehen, oder die Start-ups finden einen Investor für eine Anschlussfinanzierung und ziehen aus dem Lab aus.



IMMOBILIENSCOUT24

Die Unternehmenszwecke von Start-ups gehen über reine betriebswirtschaftliche Aspekte hinaus. Alle Aktivitäten zielen zunächst darauf ab, die Idee groß zu machen. Dabei müssen sie auch keine Rücksicht auf bestehende Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter und Kunden nehmen – weil sie keine eigene Historie haben. Dies macht Kopf und Herz frei, besonders ungestüm und groß zu denken (vgl. Abschn. 2.13 in diesem Werk). Von diesem Spirit profitiert ImmobilienScout24 als Accelerator!

Mit einigen der inzwischen 27 geförderten Teams arbeitet *ImmobilienScout24* über die Zeit im Lab hinaus eng verzahnt zusammen. Beispiele sind *CommercialNetwork*, *umzug easy* oder wg-suche.de. Einige dieser Projekte wurden entweder erfolgreich in die Plattform integriert, oder *ImmobilienScout24* treibt gemeinsam mit den Teams die Entwicklung ihrer Produkte rund um Immobilien voran.

Hier einige beispielhafte Start-ups, die das Accelerator-Programm von *YOU IS NOW* durchlaufen haben:

- wg-suche.de (ehemals *noknok24*): Eine WG- und Mitbewohnersuche mit *Facebook*-Integration.
Das Team entwickelte ein Portal, das neben dem WG-Zimmer auch die Interessen und Hobbys der Mitbewohner in den Fokus stellt. Ziel ist, Suchende und passende Bewerber effizienter zusammenzubringen. Jüngstes Projekt: ein Portal für Senioren-WGs.
- *Casavi*: Eine Kundenportallösung für Immobilienverwalter und Wohnungsunternehmen.
Das Team ermöglicht damit eine effizientere und gleichzeitig kundenfreundlichere digitale Kommunikation mit Wohnungseigentümern, Mietern und Dienstleistern. Über einen geschützten Onlinebereich können jederzeit und unkompliziert wichtige Mitteilungen, Termine und Dokumente geteilt sowie Services angeboten werden.
- *MyKeys24*: Mit der *MyKeys24*-App werden Zweitschlüssel für Wohnräume auf Basis von Handyfotos bestellt.
Die Gründer ermöglichen damit, eine digitale Sicherheitskopie des physischen Schlüssels zu erstellen. Nachdem die App heruntergeladen wurde, wird der eigene Schlüssel per Handykamera fotografiert, digital abgespeichert und kann bei Verlust einfach und unkompliziert nachbestellt werden.
- *Building Radar*: Eine globale Online-Datenbank für neue Bauprojekte.
Die Datenrecherche erfolgt mittels satellitengestützter Suchalgorithmen, Machine Learning und Data Mining. Die Daten werden von Firmen genutzt, die mit dem Neu-

bau oder der Instandhaltung von Gebäuden zu tun haben (Baustoffe, Büroeinrichtung, Reinigung etc.). Diese müssen frühestmöglich wissen wann, wo, was, von wem gebaut wird, um ihre Produkte gezielt dorthin zu verkaufen. Der jährliche Umsatz für Bauprojekt-Leads beträgt 72 Mrd. € (USA, Europa und Australien).



IMMOBILIENSCOUT24

Wie wir im Abschn. 2.3.1 in diesem Werk zu Performance- und Innovation Engine ausgeführt haben, schaffen Digital Business Leader u.a. Innovation durch eine gezielte Verknüpfung eigener Fähigkeiten mit der Flexibilität und Kraft digitaler Investments in Start-ups. Die Herausforderung liegt dabei in der Integration!

4.3.4 Persona-Daten – Start-ups und wie weiter?

Es geht um Nutzerzentrierung, deshalb sind wir in dieser Fallstudie mit der Frage gestartet: „Wie sieht der Mensch aus, für den *ImmobilienScout24* Träume realisieren will?“ Die Personas sind in allen bisher skizzierten Angeboten und im Zusammenspiel mit Start-ups präsent. Mal mehr, so wie in der Produktentwicklung, wo deren Fotos tatsächlich an den Glaswänden der Großraumbüros hängen, mal weniger, so im Start-up Lab. Gleich wie stark die Personas die Produktentwicklung prägen, der Kunde, seine Daten sind Basis und Prüfstein gleichermaßen. Schließen wir die Geschichte mit dem Prozess, in dem die Nutzerzentrierung offenkundig übersetzt wird, nämlich in ein neues (digitales) Produkt: der Produktentwicklung.

Produktentwicklungsprozess

Um Innovationen gezielt zu fördern, unterliegt die gesamte Produktentwicklung von *ImmobilienScout24* dem Scrum-Prozess. Interdisziplinäre Teams in Bezug auf Zeit und Prozesse, die losgelöst von tradierten Strukturen sind, ermöglichen mehr Freiheiten und Eigeninitiative in der Produktentwicklung. Dabei lässt sich die Produktentwicklung grob in drei Phasen unterteilen: vor der Produktentwicklung, während der Produktentwicklung und nach dem Livegang.

- **Vor der Produktentwicklung**

In der Phase vor der Produktentwicklung analysiert *ImmobilienScout24*, welche Bedürfnisse die Kunden-Gruppen haben. Bei verschiedenen Prozessen, wie z. B. bei der Suche nach einer Wohnung oder beim Verkauf einer Immobilie, werden „Test-Kunden“

über einen Zeitraum von drei Monaten begleitet. Um herauszufinden, welche Produkte benötigt werden, werden Interviews mit den „Testern“ geführt, sie werden ggf. bei Besichtigungsterminen begleitet und gebeten, Online-Tagebücher oder Blogbeiträge zu verfassen.

- **Während der Produktentwicklung**

Nachdem im Produktentwicklungsteam ein Bild davon existiert, mit welchen Produkten die Kunden unterstützt werden können, beginnt die Ideenentwicklung für die konkrete Umsetzung. In dieser Phase werden Prototypen entwickelt und zeitnah in User-Tests auf den Prüfstand gestellt. Jede Woche sind zu Marktforschungszwecken Nutzer im hauseigenen UX Research-Lab, die das Portal und neue Funktionen kritisch testen. Ihre Erfahrungswerte fließen wiederum in die Produktoptimierung ein. Es werden auch Telefoninterviews mit Bildschirmübertragung sowie sogenannte Guerilla Testings durchgeführt, z. B. indem *ImmobilienScout24* Passanten und Reisenden am Berliner Ostbahnhof ein neues Produkt am Laptop vorstellt und direkt Feedback zur Usability holt. Seit den Anfangsjahren von *ImmobilienScout24* werden Usertests durchgeführt. Seit 2011 existiert das hauseigene Research-Lab.

- **Nach dem Livegang**

Nach dem Livegang eines neuen Produktes kommen weitere Abteilungen von *ImmobilienScout24* ins Spiel, wie Business Analytics oder Web Analytics. Sie überprüfen die Performance des Produktes. In dieser Phase wird über verschiedene Kanäle weiteres User- und Kunden-Feedback eingeholt. Zum einen wird eine Feedback-Funktion direkt im Produkt eingebaut, zum anderen fragt *ImmobilienScout24* an verschiedenen Stellen auf seiner Website die Kundenzufriedenheit ab. Die Kundenzufriedenheit wird anhand des Net Promoter Scores gemessen. Zusätzlich erhält das Unternehmen von seinem Customer Support wichtiges Kunden-Feedback, das ebenfalls in die Weiterentwicklung und Optimierung des Produktes einfließt.



IMMOBILIENSCOUT24

Digital Business Leader holen über diverse Online- und Offline-Kanäle relevantes Feedback aktiv ein. Die Produktoptimierung ist kontinuierlich, somit sind Anpassungen und Überarbeitungen kein „Scheitern“ der vorherigen Fassung. Eben „typisch“ Service-Design: Das Go-Live ist nur ein Schritt, und der nächste sind noch einige Modifikationen, die nicht nur „passieren“, sondern „erwünscht“ sind. Denn letztlich geht es um das Commitment aller Stakeholder (vgl. Abschn. 2.4.5 in diesem Werk)!

4.4 Dalia Research – Silicon Valley in Berlin

In unseren Ausführungen zu den acht Handlungsfeldern der **Digital Business Leadership** haben wir u. a. Geschäftsmodelle illustriert, Innovationsprozesse aufgezeigt, IT als Enabler und die Nutzerzentrierung thematisiert. Die Relevanz von **Start-ups** als Impulsgeber und **Innovation Engine** für etablierte Unternehmen wurde an verschiedenen Stellen am Beispiel von Accelerator-Programmen aufgezeigt. Nun wollen wir einen Einblick in ein Start-up geben, das diese Aspekte vereint, das **technologische Trends mit bestehender IT-Infrastruktur intelligent verknüpft**, um ein radikal neues Geschäftsmodell zu entwickeln, das für die etablierte Branche eine **Disruption** bedeutet – und dies getrieben vom unbedingten Gestaltungswillen und Autonomie: das Berliner Mobile Survey Start-up *Dalia Research* (Abb. 4.18).

Wir treffen *Nico Jaspers*, den CEO und Gründer von *Dalia Research* in seinen Geschäftsräumen in einer ehemaligen Kreuzberger Fabriketage. Alle Informationen stammen aus diesem Interview mit Dr. Nico Jaspers vom 28. Januar 2016. Früher wurden hier edle Seidenkrawatten produziert, heute ist dort Raum für Start-ups, u. a. eines, das faire Kondome vertreibt, und Künstler. Einer Fabriketage entsprechend sind die Räumlichkeiten großzügig, so großzügig, dass im vorderen Bereich ein anderes Start-up Untermieter ist. Auf dem Boden liegen lange Buchenbretter – „daraus wird dann der Besprechungstisch“. Derzeit ist er noch von einem schwedischen Möbelhaus, wie wir uns überzeugen können, als wir im einzigen abgetrennten Bereich der Etage, im Besprechungsraum, Platz nehmen.

Abb. 4.18 Logo *Dalia Research*. (Dalia Research, mit freundlicher Genehmigung)



Abb. 4.19 *Nico Jaspers*, CEO und Gründer. (Dalia Research, mit freundlicher Genehmigung)





Abb. 4.20 Impression von Silicon Valley in Berlin. (Dalia Research, mit freundlicher Genehmigung)

Zuvor haben wir einen kurzen Blick in den Arbeitsbereich von *Dalia Research* werfen können: An langen Tischen arbeiten konzentriert an Laptops junge Menschen (Abb. 4.20). „Über“ Ihnen – und das ist wohl nicht nur physisch zu verstehen, sondern auch i. S. einer Visualisierung ihres Erfolgs – ist die stundenaktuelle „Anzeige der Antworten“ auf einem Monitor zu sehen. Was es mit diesen „Antworten“ auf sich hat und wie *Dalia Research* gegründet wurde, erfahren Sie nun.

4.4.1 Die Idee

Der Impuls für die Gründung von *Dalia Research* sind Marktdaten, passend zur Profession von *Nico Jaspers*: der Markt- und Meinungsforschung. Damals arbeitete *Dr. Jaspers* – er hält einen PhD der London School of Economics – bei *dimap*, einem führenden Meinungsforschungsinstitut, als Geschäftsführer von *global solutions*. In seinem Business erkennt er einen **Plattform-Shift**: Es werden weltweit jährlich mehr als eine Milliarde Smartphones verkauft, und in wenigen Jahren werden weltweit mehr als vier Milliarden Menschen täglich ein Smartphone nutzen. Damit ist für ihn die **Zukunft der Marktforschung mobil**, und sein Ziel ist es, „so groß und international wie möglich Big Data herzustellen und damit relevante Insights zu generieren“. Das Angebot einer hochwertigen, schnellen und

effizienten Datenerhebung für die globale Markt- und Meinungsforschung über Smartphones – damit ist die Branchenlogik überfordert. Ein „klassischer Fall von **Disruption**“. In der Retrospektive ist *Nico Jaspers* froh darüber, keine eigene App für Marktforschung gebaut zu haben, diese sind mit wenigen Ausnahmen gescheitert. Sein Geschäftsmodell ist ein anderes: Er nutzt **bestehende Infrastrukturen**, kombiniert diese aber neu und ist damit schneller und autonomer als in einer großen Organisation.

Das mobil-disruptive Geschäftsmodell

Zunächst spielte *Nico Jaspers* mit dem Gedanken, seine Idee der mobilen Marktforschung mittels einer App umzusetzen. Erste Marktanalysen zeigten jedoch, dass der Konkurrenzdruck sehr hoch und der Nutzwert für die User zu gering sein würde, bevor an eine erste Finanzierungsrunde zu denken gewesen wäre. Gleichzeitig sieht das Team jedoch die bestehende Smartphone-Infrastruktur. Weltweit verteilt, täglich genutzt, immer verfügbar. Im Grunde ein Marktforscher-Traum. Doch wie schafft man in diesem Umfeld als Marktforscher gleichzeitig Wert für die User, deren Wissen man anzapfen möchte, und für diejenigen Organisationen, die dieses Wissen in immer anderer Form für eigene Marktforschungszwecke benötigen? Und noch dazu, wenn der naheliegende Weg über eine eigene App anscheinend nicht zielführend ist?

Nach mehreren Kreativrunden war klar, dass die erfolversprechendste Denkrichtung eine sehr grundsätzliche und prozessuale Lösung ist, verbunden mit einer Frage, die so gar nichts mit dem Feld der Marktforschung zu tun zu haben scheint: „Wie kaufen Media-Agenturen ihre Werbeplätze ein, um große Volumina zu erreichen?“ Die Antwort: Der Einkaufsprozess läuft über hochautomatisierte Plattformen, sogenannte *Ad Exchanges*. Dort werden Angebot und Nachfrage in großer Zahl in weltweiter Skalierung verhandelt. Ein **guter Ausgangspunkt für ein technologiegetriebenes digitales Start-up**.

Das Geschäftsmodell schärft sich innerhalb weniger Wochen. Zunächst entsteht eine **flexible mobile Umfragelösung**, die vielfältige **Schnittstellen** enthält. Diese flexiblen Interfaces machen es möglich, für App-Betreiber unterschiedlicher Art und Größe als zusätzliche Monetarisierungs- und Marketinglösung interessant zu werden. Ganz nach dem **Prinzip des In-App-Kaufs** erhalten User an vorbestimmten Stellen innerhalb einer App von *Dalia Research* generierte Umfragen angezeigt. Durch Beantwortung dieser Fragen können App-spezifische Guthaben, zusätzliche Freiminuten oder andere Boni erwirtschaftet werden. Das ist gut für den App-User, macht für den App-Betreiber Sinn und sorgt zusätzlich für eine hohe Motivation bei der Beantwortung der *Dalia Research*-Marktforschungsfragen. Dabei bleibt das Nutzerprofil anonym und datenschutzkonform. Der User muss die App nicht verlassen und bleibt im Anwendungsfluss des jeweiligen Programms.

Das Geschäftsprinzip funktioniert prima. Ein initialer Launch des Dienstes im Zeitraum eines halben Jahres in den Ländern Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Kanada und USA zeigt erfolversprechende Adoptionsraten. Das ermöglicht dem Team, erste Finanzmittel von Business Angels zu generieren und damit Mitte 2014 einen weltweiten Roll-out in 60 Ländern zu bewerkstelligen.



Abb. 4.21 Impression Team von *Dalia Research*. (Dalia Research, mit freundlicher Genehmigung)

Seit der Gründung im Jahr 2013 ist *Dalia Research* bis heute auf 15 Mitarbeiter gewachsen: Techniker, Vertrieb und Data-Science-Experten (vgl. Abb. 4.21). Der Name des Unternehmens „*Dalia Research*“ stammt von *Nico Jaspers* Co-Founder und heutigem Chief Technical Officer, *Fernando Guillén*, einem leidenschaftlichen Botaniker. Dieser verwendet gerne Analogien aus dem Pflanzenreich, um IT-Architekturen zu erläutern. Und als das Team auf der Suche nach einem einzigartigen Namen war, der zudem auch Seriosität signalisieren sollte, fiel die Wahl auf *Dalia*. Ergänzt wird das um den Begriff *Research*, der für *Nico Jaspers* die „Faszination, wie Daten im Großen funktionieren und was man damit machen kann – Big Data in Market *Research*“ vermittelt.

Großer Wert wird von Beginn an auf **Effizienz, Geschwindigkeit und hohe Datenqualität** gelegt. Effizienz ist auch ein Stichwort für grundsätzliche Größenverhältnisse. Dass *Dalia Research* trotz eines überschaubaren Teams schon ziemlich „big“ ist, zeigen aktuelle Daten (Stand Januar 2016):

- Die Lösung ist dank eines hochskalierten Publisher-Netzwerkes in 91 Ländern verfügbar und ermöglicht einen Umfang von bis zu 3,5 Mio. Antworten pro Tag.
- Bis heute wurden so mehr als 2,8 Mio. Befragungen durchgeführt.

Die Werte zeigen: Mit der klassischen Marktforscher-Logik und den tradierten Kommunikationskanälen wäre ein solches Wachstum bei gleichzeitig relativ überschaubarer

Unternehmensgröße nicht möglich gewesen. Der **Fokus auf eine hochautomatisierte digitale Lösung** macht es möglich. *Dalia Research* versteht sich hier nämlich nicht als Projektpartner für großflächige Marktforschungsvorhaben großer Konzernunternehmen. *Nico Jaspers* dazu: „Wir haben uns von Beginn an darauf konzentriert, das Projektgeschäft möglichst zu meiden. Zwar können individuelle Projekte einen siebenstelligen Budgetrahmen erreichen, jedoch erfordern sie ein großes Marktforschungs-Team. Unsere Strategie ist eine andere. Wir wollen eine **Plattform** bereitstellen, die **Daten in großer Zahl erfassen und verarbeiten** kann. Das ist unsere Kernaufgabe, und hier liegt unser Fokus.“

Heute ist *Dalia Research* mit diesem **digital getriebenen Fokus** erfolgreich. Durch die *IBB Beteiligungsgesellschaft* und den Wagniskapitelgeber *Wellington Partners* finanziert, arbeitet das Unternehmen in folgenden Geschäftsfeldern:

- **API-Integrationen**

Über eigens entwickelte Algorithmen werden User nahezu in Echtzeit über API-Schnittstellen mit interessierten Datensammlern gematcht. *Dalia Research* vermittelt hier Kapazitäten, indem es gemäß dem Marktplatzprinzip Angebot und Nachfrage zusammenbringt. Wert entsteht hier auf allen Seiten: für den App-User durch Incentivierung der Teilnahme an Umfragen, für Datensammler, die einen schnellen und aussteuerbaren Zugriff auf eine weltweite Nutzerbasis haben, und schließlich auch für den Plattformbetreiber *Dalia Research*, der die Plattformpflege und -weiterentwicklung zu verantworten hat.

- **Strategische Partnerschaften**

Dalia Research arbeitet mit drei der fünf größten Marktforschungsinstitute weltweit (*Nielsen*, *Ipsos*, *Kantar*) zusammen. Hier stellt das Unternehmen die Marktforschungs-Infrastruktur bereit. In jedem Projekt können so die beteiligten Marktforschungsunternehmen individuell auf eine extrem große Nutzerbasis zurückgreifen, deren Bereitschaft, an einer Umfrage teilzunehmen, außergewöhnlich hoch ist. Umfragen sind so nicht nur schnell geplant, sondern durch die Infrastruktur von *Dalia Research* auch schnell durchgeführt.

- **Zensus**

Als politikinteressierte Unternehmer stellen die Gründer von *Dalia Research* ihre Plattform für einen weiteren Zweck zur Verfügung, indem sie durch regelmäßige Befragungen ein repräsentatives Meinungsbild von Europa ermitteln. Ganz so, als wäre Europa als ein Land zu verstehen. Obwohl als Experiment gestartet, zeigen heute verschiedene Organisationen, u. a. die renommierte *Bertelsmann Stiftung* und die *Stanford University*, Interesse an den Daten.

Zukünftig wird das Geschäftsmodell von *Dalia Research* durch ein **Subskriptionsmodell** erweitert. Die Vertikals sind dabei noch nicht fixiert, dass es aber um APP/Mobile, Technologie/Consumer Products und Political Risks (für Banken und Versicherungen) gehen wird, ist wahrscheinlich. Ziemlich sicher sind wir, dass die Erfolgsgeschichte des Unternehmens weitergehen wird. Nicht nur weil die mobile Datenerfassungsinfrastruktur

schon heute eine **massive Nutzerbasis** bereithält, sondern auch, weil das Team um *Nico Jaspers* bereit ist, kontinuierlich mit dem Geschäftsmodell zu **experimentieren** und es zu **innovieren**.

4.4.2 Massive Skalierbarkeit durch quelloffene Software

Die Geschichte von *Dalia Research* wäre so schon erstaunlich genug. Doch sie erhält eine weitere Facette, wenn man mit *Nico Jaspers* über die **Entstehungsgeschichte der eigenen Software-Plattform** spricht. Immerhin ist diese die zentrale Komponente im Geschäftsmodell und damit das wichtigste „Asset“ des Unternehmens. Doch wie entsteht eine so leistungsfähige Lösung in einem Start-up, das ohne große IT-Budgets oder die Unterstützung eines etablierten Marktforschungsunternehmens in den Markt startete?

Nico Jaspers dazu: „Du schaust dir verschiedene **Open-Source-Komponenten** an und kombinierst sie neu. Die Grundlage unserer Technik sind bestehende, quelloffene Lösungen. Diese haben wir um unsere individuellen Erfordernisse ergänzt, sie bspw. cloudfähig ausgelegt.“ *Dalia Research* entwickelt trotz der hochindividuellen Gesamtlogik nur einen geringen Teil der genutzten Software selbst. Vieles wird aus der Open-Source-Community bezogen, aus quelloffenen Bausteinen zusammengesetzt und nur dann verändert oder ergänzt, wenn es wirklich nötig ist. Dazu kommt die bestehende Infrastruktur des World Wide Webs mit ihrer hochgradigen Verteilung und Vernetzung sowie den technologischen Plattformen der großen Betriebssystem-Anbieter für mobile Endgeräte wie *Googles Android* und *Apples iOS*. Ein Umfeld, in dem ein Aufbau vollkommen eigener IT-Plattformen nicht nur unnötig, sondern geschäftsschädigend wäre.

Ein Beispiel für das Vorgehen in Sachen IT ist die Notwendigkeit, Smartphone-Nutzer möglichst genau zu lokalisieren. Hierfür startete *Dalia Research* mit einem quelloffenen Prinzip, dem **Geolokalisieren** über den Web-Browser. Da die Ergebnisse der offenen Basistechnologie für die eigenen Anwendungszwecke allerdings nicht präzise genug ausfielen, forschte man an einer Optimierung zur Erzeugung genauerer Daten. *Nico Jaspers* erinnert sich: „Wir waren mit den bestehenden quelloffenen Lösungen nicht zufrieden. Allerdings halfen uns Mitglieder der Open-Source-Community bei der Generierung unserer eigenen Lösung. Das ist das Schöne: Man stellt eine komplexe Frage in einem Forum und erhält kompetente Antwort. Und das noch dazu in kürzester Zeit.“ Die so erweiterte Gesamtlösung enthält heute neben der quelloffenen Basis weitere, von *Dalia* individuell entwickelte Komponenten und zählt nicht ohne Grund zum „technologischen Intimwissen“ des Unternehmens.

Eine andere Herausforderung bestand für *Dalia Research* in der ständigen Verbesserung der erfassten Datenqualität. Das Unternehmen musste in den Aufbau von eigenen **Trust-Algorithmen** investieren, um die Güte erfasster Antworten zu verifizieren. In einem iterativen Prozess entwickelte das Team Algorithmen, die bspw. die Dauer bei Beantwortung von Fragen oder Vergleiche zwischen Antwortkategorien als Verifikationselement nutzen. Dieser Data-Science-Ansatz hat einen wesentlichen Vorteil: Keine Person muss

jede Antwort manuell prüfen, sondern dass IT-System von *Dalia Research* kümmert sich um die Qualität der Daten. Maximale Digitalisierung auch hier.

4.4.3 Die Response

Die von *Dalia Research* geschaffenen Softwarelösungen sind nicht nur flexibel und zukunftsfähig, sondern sie wurden auch zu einem Bruchteil der Kosten und Zeit hergestellt, die ohne den Einsatz von Open Source Komponenten notwendig gewesen wären. 2015 gewann das Unternehmen mit dieser Strategie den prestigeträchtigen *IIeX Europe Award als „most innovative Start-up“ in der Markt- und Meinungsforschungsindustrie*. Damit ist *Dalia Research* als Game-Changer innerhalb seines internationalen Branchenspielfeldes anerkannt worden. Welche Konsequenzen die etablierten Player ziehen werden, bleibt eine spannende Frage, auf die allerdings keine Marktforschungsstudie eine Antwort geben kann.

Die heutige Managementliteratur ist reich an Ratschlägen zur erfolgreichen digitalen Transformation. Wir glauben: Eine allgemeine **Lösungsformel**, die auf jede Branche, jede Organisation, jeden Kontext und insbesondere jede Person passt, kann es nicht geben. Dafür ist die heutige Geschäftswelt zu komplex; außerdem sind die digitalen Herausforderungen sowie die jeweils betroffenen Menschen zu unterschiedlich. Und auch unsere Fallbeispiele beweisen, dass jedes der vorgestellten Unternehmen spezifische Aspekte unserer vorgestellten Handlungsfelder betonte. Die in diesem Werk betrachteten Werkzeuge und Strukturen sind deshalb nicht als linearer Leitfaden zu verstehen, sondern bilden ein Netzwerk an notwendigen Aktivitäten. Sie sind höchst individuell zu adaptieren und auch zu hinterfragen.

► Generell gilt: **Der Anfang ist das Schwierigste von allem.**

- Doch wo starten, wenn alle Elemente interagieren und das Netzwerk an Handlungsoptionen mindestens acht zentrale Felder umfasst?
- Welche Schritte gilt es vor anderen einzuleiten, welche später?
- Ist bei aller Individualität zumindest ein grundsätzliches, allgemeines Muster zum Aufbau einer Digital Business Leadership beschreibbar?

Nicht erst durch unser Kap. 3 zum Change-Management ist klar: Es geht um Menschen, ihre Erfahrungen und Ängste, um das kulturelle Miteinander im Unternehmen. Organisationen als komplexe soziale Systeme benötigen vielschichtige Antworten auf die Fragen, die sich aus der digitalen Transformation und dem Ziel einer Digital Business Leadership ergeben. Aus diesem Grund ist das **Erzeugen eines unternehmensweiten Veränderungsbewusstseins** zentral und unverzichtbar.

Gary Hamel (2012) schreibt in seinem Management-Fachbuch „What Matters Now“:

[...], the only thing that can be safely predicted is that sometime soon your organization will be challenged to change in ways for which it has no precedent. Your company will either adapt or falter, rethink its core assumptions or fumble the future – and to be honest, a fumble is the most likely outcome.

Diese Alternativlosigkeit in der Notwendigkeit einer Veränderung kann demoralisieren. Sie kann und sollte aber vielmehr motivieren. Warum? Weil es genau dieser Dringlichkeit bedarf, um Veränderungsprozesse im nötigen Ausmaß zu bewerkstelligen. Um unternehmensweit ein Handlungsbewusstsein zu schaffen, ist deshalb vor allem eins entscheidend:

► **Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation.**

Die Notwendigkeit zur Veränderung muss im Unternehmen erkannt und die Dringlichkeit wie auch die Alternativlosigkeit müssen transparent werden. Verlassen Sie sich nicht auf eine einzige Person. Es ist eine breite Basis auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens notwendig, um den Herausforderungen schnell und verlässlich gerecht zu werden. Binden Sie dabei vor allem auch die Personen ein, die im Kap. 3 als Promotoren definiert wurden und den Veränderungsprozess mit Elan und Ideen voranbringen können.

Jeder Wandel erfordert allerdings nicht nur einen Grund, sondern ausdrücklich ein Ziel. Denn sonst mündet Veränderungsbewusstsein in impulsiver und diffuser Aktivität, die nur bedingt erfolgversprechend ist. In diesem Sinne ist es eine **nicht-delegierbare Aufgabe des Top-Managements**, möglichst parallel zur Formulierung der allgemeinen Veränderungsnotwendigkeit aus der Organisation heraus auch die **digitale Vision** zu erarbeiten und breit zu kommunizieren (vgl. Abschn. 2.1). Diese Vision muss höchst eigenständig, sinnstiftend, handlungsleitend und motivierend sein. Sie gibt schließlich das Ziel für die nächsten Jahre vor und formt den Weg der digitalen Transformation. *Axel Springer* ist hier ein Paradebeispiel (vgl. Abschn. 4.1).

Starten Sie, indem Sie alle geschäftlichen Aspekte stark abstrahieren und ein strukturiertes **Denken und Kommunizieren in Geschäftsmodellen** etablieren (vgl. Abschn. 2.2). Eine zu starke Orientierung an den bestehenden eigenen Fähigkeiten ist dabei genauso schädlich wie eine singuläre Betrachtung von Markterfordernissen. Balancieren Sie beiden Sichten aus! Regelmäßig fehlt es hier an Einblicken in den Markt, die über oberflächliche Wahrnehmungen hinausgehen. Denken Sie nicht nur in Produkten oder Services, sondern in hybriden Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen und digitalen Services (vgl. Abschn. 2.4). Nutzen Sie die Möglichkeiten der Open Innovation, um kreative Lösungen und neue Einblicke aus Kundensicht kennenzulernen (vgl. Abschn. 2.5). Und bauen Sie schließlich auch hier auf eine verstärkte Nutzerzentrierung (vgl. Abschn. 2.6).

Basierend auf diesen Aktivitäten lassen sich erfolgversprechende Innovationsvorhaben identifizieren sowie konkrete digitale Handlungsschritte ermitteln. Und hierbei gilt es vor allem, nicht nur in **inkrementellen Schritten** zu agieren, sondern sich auch in herausfordernde **Szenarien** einzudenken (vgl. Abschn. 2.2.3 und 2.7.3).

Sobald dieser konzeptionelle Rahmen abgesteckt ist, muss ein **leistungsfähiges Innovationsnetzwerk** etabliert werden, um darin die radikalen und disruptiven Ansätze zu verfolgen (vgl. Abschn. 2.3). Die **duale Organisation** – die die Performance Engine und die Innovation Engine zusammenführt – sollte schnell Form annehmen, um die notwendige Partnerschaft zwischen Hierarchie und Innovationsnetzwerk zu etablieren. Digital Business Leadership erfordert hier konsequentes Handeln. Es ist fahrlässig, Innovationsvorhaben, die für die bestehende hierarchische Organisation eine massive Gefahr darstellen, in dieser bearbeiten zu wollen. Es braucht die bereits ausführlich beschriebenen Mechanismen eines zweiten Unternehmensteils, der sich losgelöst von den Beschränkungen des heutigen Handelns mit bahnbrechenden Neuerungen auseinandersetzen kann. Digitale Leader schaffen an eben dieser Stelle die nötigen Voraussetzungen. Wenn Zeit die Währung ist, in der im Digitalen gezahlt wird, dann muss diese durch Beidhändigkeit der Organisation (duales Organisationsprinzip – sowohl das bestehende Geschäft optimieren als auch an [teils weitreichenden] Innovationen arbeiten) unterlegt werden.

Im gesamten Unternehmen ist ein digitales Denken und Handeln zu verankern. Hierbei können auch die klassischen Werkzeuge zur betriebswirtschaftlichen Detailoptimierung zum Einsatz kommen. **KAIZEN** und ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** (KVP) sind hier die Gebote der Stunde. Zusätzlich ist auch die bestehende **Customer Journey** aus der digitalen Perspektive neu zu betrachten und zu optimieren (vgl. Abschn. 2.6). Auch auf Mitarbeiterebene sind flankierende Maßnahmen einzuleiten: Schulungen für neue Anforderungen, digitale Aufgabenprofile und neue Stellenbeschreibungen sind unternehmensweit zu erarbeiten. **Incentivierungsprogramme** müssen angepasst werden, die sich an den neuen Anforderungen orientieren.

Ohne umfassende Integration wird dies alles nicht gelingen. Deshalb ist die bestehende **IT** von Beginn an umfassend in den Transformationsprozess zu integrieren (vgl. Abschn. 2.7). Und natürlich muss laufend – wenn auch mit unterschiedlichen KPIs – durch ein digital ausgerichtetes **Controlling** überprüft werden, ob man auf Kurs liegt (vgl. Abschn. 2.8).

Gleichzeitig muss das Top-Management realistisch bleiben. Die Vision kann noch so motivieren und aufrütteln; echte Aktivität findet im Unternehmen nur dann statt, wenn auch die für den Transformationsprozess notwendigen **Ressourcen** bereitgestellt werden. Wer glaubt, das „Digitale“ als Zusatzaufgabe delegieren zu können, irrt. Eine Digital Business Leadership wird nicht durch Quick Wins erzielt, sondern stellt sich erst als Ergebnis breit angelegter Aktivitäten auf allen organisatorischen Ebenen ein. Hierzu sind Investitionen nötig. Zuerst in Personal, aber auch in Sachmitteln bis hin zu Wagniskapital zur Beteiligung an aussichtsreichen Start-ups (vgl. Abschn. 2.3.1). Die finanziellen Voraussetzungen für den Transformationsprozess müssen dabei durch das bestehende Geschäft erwirtschaftet werden.

Ist die finanzielle Basis gelegt, sind Grund (**Bewusstsein**) und Ziel (**digitale Vision**) der Veränderung klar definiert und ist bei bestehenden Lösungen ein digitaler Optimierungsprozess erfolgreich implementiert, kann die inhaltliche Arbeit am Aufbau der Digital Business Leadership beginnen.

Schließlich gilt es, auf allen Ebenen Erfolge zu feiern, das **Mögliche** wie auch das schon **Erreichte** sichtbar zu machen, um sich dann auch das scheinbar **Unmögliche** zuzutrauen. Dazu gehört zudem ein neuer Umgang mit Fehlern.

▶ **Feiern Sie auch Misserfolge!**

Sie sind Teil des Lern- und Entwicklungsprozesses. Und ohne diese Misserfolge wird es keine Veränderung geben – denn sie sind Teil eines jeden Veränderungsprozesses.

Der Weg zur Digital Business Leadership führt nicht über einen singulären Sprint.

▶ **Die Erreichung einer Digital Business Leadership entspricht einem Marathon.**

Deshalb gilt:

▶ **Ausdauer zählt und zahlt sich aus.**

Die Autoren



Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Zuvor war er 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig.

Herr Professor Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, den digitalen Darwinismus, strategisches sowie internationales Marketing gesetzt und eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Professor Kreutzer ist ein gefragter Keynote-Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Kundenclubs & More“ (2004), „Marketing Excellence“ (2007), „Die neue Macht des Marketing“ (2008), „Praxisorientiertes Dialog-Marketing“ (2009), „Praxisorientiertes Marketing“ (4. Auflage, 2013), „Praxisorientiertes Online Marketing“ (2. Auflage, 2014), „Digital Darwinism“ (2014, zusammen mit Karl-Heinz Land), „B2B-Online-Marketing und Social Media (2015, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt“ (2015, zusammen mit Karl-Heinz Land), „Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ (2. Auflage, 2016, zusammen mit Karl-Heinz Land) und „Kundenbeziehungsmanagement in digitalen Zeitalter“ (2016).

Kontakt:

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant

Alter Heeresweg 36

53639 Königswinter

kreutzer.r@t-online.de



Tim Neugebauer ist Mitgründer und Geschäftsführer der DMK E-BUSINESS GmbH. Der Diplom-Kaufmann verantwortet in der Geschäftsführung die Bereiche Strategie, Beratung und Marketing/Vertrieb. Als Senior Digital Business Consultant leitet er zudem die Digitalberatungs-Unit DMK INNOVATIONS und ist dort aktiv in der digitalen Management- und Strategieberatung für Konzernunternehmen, öffentliche Institutionen und KMU tätig. Thematische Schwerpunkte sind: digitale Transformation, Digital Business Leadership, Agilität, Nutzerzentrierung sowie Fragestellungen dualer Organisationsprinzipien.

Seit dem Jahr 2012 ist er zudem Sprecher des Forums „Digital Business“ im Verband SIBB e. V. – ICT & Digital Business Association Berlin-Brandenburg und treibt damit Themen der Digitalisierung in der Hauptstadtregion. An der Beuth Hochschule für Technik Berlin hat er Lehraufträge in den Bereichen Dienstleistungsmarketing sowie Innovationsmanagement. An der Fachhochschule Potsdam berät Tim Neugebauer beim Aufbau und der Etablierung eines Entrepreneurship- und Management-Labs.

Tim Neugebauer publiziert regelmäßig in den relevanten Fachmedien, ist Statement- sowie Interviewgeber und spricht auf Konferenzen und Fachmessen.

Kontakt:

Dipl.-Kfm. Tim Neugebauer

DMK E-BUSINESS GmbH

Marienstraße 31

10117 Berlin

tim.neugebauer@dmk-ebusiness.de



Prof. Dr. Annette Pattloch ist seit 2005 Professorin für Marketing an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Nach ihrem Studium der Informationswissenschaft an der Universität des Saarlandes und an der Rutgers University in den USA war sie mehr als zehn Jahre in der Industrie tätig, zuletzt in der Unternehmensberatung als Abteilungsleiterin für Customer-Relationship-Management-Systeme bei der Volkswagen Tochter gedas. Ihre Schwerpunkte in Forschung und Lehre sind Markenführung und Dienstleistungsmarketing.

Kontakt:

Prof. Dr. Annette Pattloch
Professorin für Marketing
Beuth Hochschule für Technik Berlin
Luxemburger Str. 10
13353 Berlin
pattloch@beuth-hochschule.de

Literatur

- Accenture (2014a). Every Business Is a Digital Business – From Digitally Disrupted to Digital Disrupter. <https://www.accenture.com/us-en/it-technology-trends-2014.aspx>. Zugegriffen: 12. April 2016.
- Accenture (2014b). CMOs – Time for digital transformation, or risk being left on the sidelines. <https://www.accenture.com/us-en/insight-cmo-digital-transformation-summary.aspx>. Zugegriffen: 3. August 2015.
- AGOF (2015). AGOF digital facts 2015–10. https://www.agof.de/download/Downloads_digital_facts/Downloads_Digital_Facts_2015/Downloads_Digital_Facts_2015_10/10-2015_df_Ranking_Gesamtangebote_Digital.pdf?675a6b. Zugegriffen: 23. Februar 2016.
- Airbnb (2015). Über uns. <http://www.airbnb.de/about/about-us>. Zugegriffen: 31. August 2015.
- Alberti, J. (2011). *Geschäftsmodelle für Inkubatoren – Strategien, Konzepte, Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Amarsy, N. (2015). The Business Model Canvas – Why and how organizations around the world adopt it. <http://blog.strategyzer.com/posts/2015/2/9/why-and-how-organizations-around-the-world-apply-the-business-model-canvas> (Erstellt: 09. Februar 2015). Zugegriffen: 23. August 2015.
- Amazon (2016). Amazon Dash Button. <https://www.Amazon.com>. Zugegriffen: 08. Januar 2016.
- Amazon Mechanical Turk (2015). Mechanical Turk. <http://www.mturk.com/mturk/welcome>. Zugegriffen: 28. Juli 2015.
- Amazon Payments (2016). Amazon Payment Website. <http://payments.Amazon.de>. Zugegriffen: 06. April 2016.
- Anderson, C. (2007). *The Long Tail – Nischenprodukte statt Massenmarkt*. München: Hanser.
- Andreessen, M. (2011). Why Software Is Eating The World. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460> (Erstellt: 20. August 2011). Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Awford, J. (2014). Will YOUR job still exist in 2025? New report warns 50 per cent of occupations will be redundant in 11 years time. <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2826463/CBRE-report-warns-50-cent-occupations-redundant-20-years-time.html> (Erstellt: 8. November 2014). Zugegriffen: 22. Dezember 2015.
- Axel Springer (2013). Booklet CAPITAL MARKETS DAY 2013: “Digitization – Radical transformation into a digital publisher”. <https://www.axelspringer.de/dl/16097603/CMD-Booklet.pdf>. Zugegriffen: 22. Oktober 2015.

- Axel Springer (2015a). Unsere „Homepage“ – Was wir sind und was wir wollen. http://www.axelspringer.de/artikel/Unsere-Homepage-Was-wir-sind-und-was-wir-wollen_40314.html. Zugegriffen: 12. November 2015.
- Axel Springer (2015b). Leading Digital Publisher Axel Springer Acquires Business Insider. http://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-profitiert-2014-von-steigenden-Umsatz-und-Ergebnisbeitraegen-der-digitalen-Aktivitaeten_22817401.html (Erstellt: 29. September 2015). Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Axel Springer (2015c). Axel Springer profitiert 2014 von steigenden Umsatz- und Ergebnisbeiträgen der digitalen Aktivitäten. http://www.axelspringer.de/en/presse/Leading-Digital-Publisher-Axel-Springer-Acquires-Business-Insider_24619096.html (Erstellt: 04. März 2015). Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Axel Springer (2016). Die Geschichte von Axel Springer SE in 71 Sekunden. http://www.axelspringer.de/cw_YouTube_videoseite_de_18572626.html (Erstellt: 20. Januar 2016).
- Axel Springer (2016e). Media Entrepreneur Kampagne. http://www.axelspringer.de/cw_YouTube_videoseite_de_2094685.html. Zugegriffen: 20. Januar 2016.
- Axel Springer (2016). Unternehmenskultur. http://www.axelspringer.de/artikel/Die-Fuehrungsgrundsaeetze-der-Axel-Springer-SE_216633.html. Zugegriffen: 20. Januar 2016.
- Axel Springer (2016). Springer Bilanzpressekonferenz am 3.3.2016. http://www.axelspringer.de/presse/Axel-Springer-staerkt-im-Geschaeftsjahr-2015-Position-als-fuehrender-digitaler-Verlag_26333672.html. Zugegriffen: 3. März 2016.
- Baer, D. (2013). Evernote's Quest to become a 100-Year-Company. <http://www.fastcompany.com/3012870/dialed/evernotes-quest-to-become-a-100-year-old-Start-up> (Erstellt: 13. Juni 2013). Zugegriffen: 12. November .
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *The Alchemy of Growth*. Cambridge: Perseus.
- BDI (2015). Die digitale Transformation der Industrie – Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist. http://www.bdi.eu/download_content/InformationUndTelekommunikation/Digitale_Transformation.pdf. Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- BITKOM (2015). Jeder Fünfte nutzt soziale Netzwerke als Nachrichtenquelle. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Jeder-Fuenfte-nutzt-soziale-Netzwerke-als-Nachrichtenquelle.html> (Erstellt: 17. November 2015). Zugegriffen: 22. Dezember 2015.
- Blank, S. (2015). Innovation at 50x. <http://steveblank.com/2015/08/21/innovation-50x-in-companies-and-government-agencies/>. Zugegriffen: 23. August 2015.
- BMW (2015). *BMW ConnectedDrive auf der Internationalen Funkausstellung (IFA) in Berlin 2015*. Pressemitteilung vom 3. September 2015.
- BMWi (2014). Weckruf an die deutsche Industrie: Gute Produkte reichen langfristig nicht aus. <http://www.bmwi.de/DE/Themen/digitale-welt,did=628840.html>. Zugegriffen: 20. September 2015.
- BMWi (2015). Digitale Agenda 2014–2017. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/digitale-agenda-2014-2017,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 20. September 2015.
- BMWt (2015). Monitoring-Report – Wirtschaft DIGITAL 2015. <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/monitoring-report-wirtschaft-digital-2015,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. Zugegriffen: 12. April 2016.
- Bozdogan, B. (2014). Ticket to ride. <http://blog.gfk.com/2014/11/ticket-to-ride-its-the-journey-not-the-destination/>. Zugegriffen: 23. September 2015.

- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Broda, E., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2015). Zielgruppenspezifische Entwicklung einer Value Proposition am Beispiel von System 180. In W. Pepels (Hrsg.), *Fallstudien zum Marketing* (S. 291–311). Herne: Kiehl.
- Brown, N. (2015). RadioShack files for bankruptcy, sell up to 2,400 stores. <http://www.reuters.com/article/2015/02/05/us-radioshack-bankruptcy-idUSKBN0L92XC20150205?feedType=RSS&feedName=businessNews> (Erstellt: 5. Februar 2015). Zugegriffen: 9. Februar 2015.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84–92.
- Brown, T., & Martin (2015). Design for Action. *Harvard Business Review*, 56–64.
- Bruhn, M., Hepp, M., & Hadwich, K. (2015). Vom Produkthersteller zum Serviceanbieter – Geschäftsmodelle der Servicetransformation. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen* (S. 132–146). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age – Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton.
- Budras, C. (27. Dezember 2015). Wikipedia kassiert. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, S. 23.
- Canvanizer (2016a). Shop. <https://canvanizer.com/canvas/XVVqFPFAKqI>. Zugegriffen: 4. Januar 2016.
- Canvanizer (2016b). Create a new lean change canvas. <https://canvanizer.com/new/lean-change-canvas>. Zugegriffen: 4. Januar 2016.
- Capgemini Consulting (2015). The Digital Advantage – How Digital Leaders Outperform their Peers in Every Industry. https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf. Zugegriffen: 10. September 2015.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts: M.I.T.
- Chui, M., Löffler, M., & Roberts, R. (2010). The Internet of Things. McKinsey Quarterly. mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=4&L3=116&ar=2538. Zugegriffen: 27. Juli 2015.
- Cisco (2014). The Internet of Things. <http://share.cisco.com/internet-of-things.html>. Zugegriffen: 15. Dezember 2014.
- Claas (2015). Digitale Vernetzung. <http://www.claas-gruppe.com/presse/medien/pressemitteilungen/digitale-vernetzung-vom-acker-bis-zum-stall/543750>. Zugegriffen: 20. September 2015.
- CMO Perspectives (2014). Die zentralen Marketing-Herausforderungen im Jahr 2014. Ergebnisse einer Befragung oberster Marketing-Verantwortlicher in Deutschland. IDG Business Media GmbH, München. <http://whitepaper.computerwoche.de/whitepaper/cmo-perspectives-studie-2014-die-zentralen-marketing-herausforderungen>. Zugegriffen: 5. Mai 2015.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1994). *Built To Last – Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.

- Commerzbank (2015). Studie Management im Wandel – Digitaler, effizienter, flexibler!. https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/15__studie/UP_15_Studie.pdf. Zugegriffen: 31. August 2015.
- Coppenrath & Wiese (2015). Fan-Dessert – kleiner Ausblick. <http://www.fan-dessert.de>. Zugegriffen: 4. August 2015.
- Dahan, E., & Hauser, J. (2002). The virtual customer. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 332–353.
- Dahlmann, D. (2015). IAA 2015 – Daimler-Chef Zetsche: „Wir sind kein Autohersteller mehr“. <http://www.gruenderszene.de/automotive-mobility/daimler-zetsche-autohersteller> (Erstellt: 15. September 2015). Zugegriffen: 06. Oktober 2015.
- Denning, S. (2014). Making Sense Of Zappos And Holacracy. <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/01/15/making-sense-of-zappos-and-holacracy/> (Erstellt: 15. Januar 2014). Zugegriffen: 13. März 2015.
- De la Motte, L. (2015). Deutsche Bank kämpft mit ramponierter IT. <http://creditreform-magazin.de/2015/10/27/handelsblatt-news/handelsblatt/deutsche-bank-kaempft-mit-ramponierter-it/> (Erstellt: 27. Oktober 2015). Zugegriffen: 30. Januar 2016.
- Disselhoff, F. (2011). Die peinlichsten Facebook-Pannen. meedia.de/internet/die-peinlichsten-facebook-pannen/2011/06/06.html. Zugegriffen: 6. Juni 2011.
- Drengner, J. (2014). Paradigmenwechsel in der Markenführung? – Der Beitrag der Service-Dominant Logic. http://www.dhbw-mannheim.de/fileadmin/ms/bwl-ib/bi-nationaler_Studiengang/AfM_2014/Drengner_Vortrag_SDL.pdf (Erstellt: 22. Mai 2014). Zugegriffen: 12. April 2016.
- Drengner, J., Jahn, S., & Gaus, H. (2013). Der Beitrag der Service-Dominant Logic zur Weiterentwicklung der Markenführung. *DBW*, 2(73), 143–160.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Eilhard, H. (2015). Apple iCar. <http://www.giga.de/extra/Apple-icar/>. Zugegriffen: 06. Oktober 2015.
- Esch, F.-R., Kochann, D., & Kanitz, R. (2012). Customer-Touchpoint Management – In Berührung mit dem Kunden. <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/esch-customer-touchpoint-management-studie/>. Zugegriffen: 12. April 2016.
- Evans, D. (2011). The Internet of Things – How the Next Evolution of the Internet Is Changing Everything. http://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf. Zugegriffen: 15. Dezember 2014.
- Evans, D. (2014). Beyond Things – The Internet of Everything, Explained In Four Dimensions. http://www.huffingtonpost.com/dave-evans/cisco-beyond-things-the-interne_b_3976104.html. Zugegriffen: 12. Mai 2015.
- EyeKa (2015). The state of crowdsourcing in 2015. https://de.eyeka.com/resources/analyst-reports?download=cs_report_2015.pdf. Zugegriffen: 28. Juli 2015.
- Facebook (2015). Registrieren. <https://de-de.facebook.com/>. Zugegriffen: 19. April 2016.
- Farfan, B. (2015). Facebook Mission Statement – Global Sharing, Connections, and Openness. <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Facebook-Mission-Statement.htm>. Zugegriffen: 05. April 2016.
- Fast Company (2015). Mobile Orders Will Make Starbucks Coffee More Addictive Than Ever. <http://www.fastcodesign.com/3039308/mobile-orders-will-make-starbucks-coffee-more-addictive-than-ever> (Erstellt: 3. Dezember 2014). Zugegriffen: 07. Januar 2016.

- Forrester Research (2015). Moments that matter: Intent-rich moments are critical to winning today's consumer journey. <https://think.storage.googleapis.com/docs/forrester-moments-that-matter-research-study.pdf>. Zugegriffen: 28. September 2015.
- Fuchs, J. G. (2015). Collins E-Labor. <http://t3n.de/magazin/collins-e-commerce-labor-239063/>. Zugegriffen: 21. September 2015.
- Fuest, B., & Kaiser, T. (2014). Das Internet der Zukunft kommt aus der Luft. <http://www.welt.de/wirtschaft/article132266408/Das-Internet-der-Zukunft-kommt-aus-der-Luft.html> (Erstellt: 15. September 2014). Zugegriffen: 20. Dezember 2014.
- Galaxy Zoo (2015). Few have witnessed what you're about to see. <http://www.galaxyzoo.org/>. Zugegriffen: 28. Juli 2015.
- Gallup (2014a). Gallup Engagement Index 2014 – Internationaler Vergleich. <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugegriffen: 29. Juli 2015.
- Gallup (2014b). Engagement Index Deutschland 2013. <http://www.gallup.com/strategicconsulting/168167/gallup-engagement-index-2013.aspx>. Zugegriffen: 27. August 2014.
- Gallup (2015). Engagement Index Deutschland 2014. <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugegriffen: 29. Juli 2015.
- Gartner (2014). Gartner's 2014 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps the Journey to Digital Business. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2819918>. Zugegriffen: 31. Januar 2015.
- Gartner (2015). Gartner's 2015 Hype Cycle for Emerging Technologies Maps the Journey to Digital Business. <http://www.gartner.com/newsroom/id/3114217>. Zugegriffen: 23. Dezember 2015.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Hanser.
- Gerpott, T. J. (2005). *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- GfK (2015a). Where Consumers meet Brands. http://www.gfk.com/Documents/Dmexco_Talk1_Where_consumers_meet_brands_GfK_Sept%2015.pd. Zugegriffen: 9. November 2015.
- GfK (2015b). Handys sind wichtige Einkaufsbegleiter. <http://www.gfk.com/es-ar/insights/press-release/handys-sind-wichtige-einkaufsbegleiter-2/> (Erstellt: 23. Februar 2015). Zugegriffen: 8. Januar 2016.
- Giersberg, G. (13. Juni 2013). Für den Bildungsbürger. *FAZ*, S. 16.
- Google (2015). Google Self-Driving Car Project. <https://www.google.com/selfdrivingcar/>. Zugegriffen: 06. Oktober 2015.
- Google (2016). Unsere zehn Grundsätze. <https://www.google.com/about/company/philosophy/>. Zugegriffen: 8. April 2016.
- Gourville, T. (2006). Wann Kunden neue Produkte kaufen. *Harvard Business Manager*, 8, 44–57.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation – How to Solve the Execution Challenge*. Bosten: Harvard Business Review Press.
- Greenfield, R. (2015). Zappos CEO Tony Hsieh – Adopt Holacracy or leave. <http://www.fastcompany.com/3044417/zappos-ceo-tony-hsieh-adopt-holacracy-or-leave> (Erstellt: 13. Juni 2013). Zugegriffen: 13. März 2015.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now – How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.

- Hell, M. (2015). Media-Saturn soll bis 2020 zur Digital-Company werden. <http://www.channelpartner.de/a/media-saturn-soll-bis-2020-zur-digital-company-werden,3045421> (Erstellt: 21. Mai 2015). Zugegriffen: 10. September 2015.
- Helpscout (2016). 10 Customer Service Storys. <http://www.helpscout.net/10-customer-service-stories/#five>. Zugegriffen: 8. Januar 2016.
- Heuzeroth, T. (3. März 2015). Zuckerberg nennt neue Partner von Internet.org. *Die Welt Kompakt*, S. 27.
- Hoffmeister, C. (2013). *Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen*. München: Hanser.
- Hohensee, M. (2015). Gordon Moore – Maschinen könnten mehr als die Hälfte der Jobs ersetzen. <http://www.wiwo.de/unternehmen/it/gordon-moore-maschinen-koennten-mehr-als-die-haelfte-der-jobs-ersetzen/11805510.html> (Erstellt: 31. Mai 2015). Zugegriffen: 17. August 2015.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Harlow: Pearson.
- HR Award (2014). Preisträger 2014. <http://www.hr-excellence-awards.de/gewinnerliste-2014/>. Zugegriffen: 12. Februar 2016.
- Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness – A Path to Profits, Passion and Purpose*. New York: Business Plus.
- Hull, P. (2012). Be Visionary – Think Big. <http://www.forbes.com/sites/patrickhull/2012/12/19/be-visionary-think-big/> (Erstellt: 19. Dezember 2012). Zugegriffen: 10. September 2015.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ImmobilienScout24 (2016). Unternehmensdarstellung. <http://www.immobilienscout24.de/unternehmen/immobilienscout24.html>. Zugegriffen: 18. Januar 2016.
- Internet.org (2015). About. <https://internet.org/about>. Zugegriffen: 14. September 2015.
- Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations – Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*. New York: Diversion Books.
- IVW (2016). Gemessene Nutzungsdaten. http://ausweisung.ivw-online.de/index.php?i=10&mz_szm=201601&pis=0&az_filter=25&kat1=0&kat2=0&kat3=0&kat4=0&kat5=0&kat6=0&kat7=0&kat8=0&sort=&such. Zugegriffen: 23. Februar 2016.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Klostermeier, J. (2015). Kim Hammonds wird IT-Vorstand der Deutschen Bank. <http://www.cio.de/a/kim-hammonds-wird-it-vorstand-der-deutschen-bank,3249430> (Erstellt: 20. Oktober 2015). Zugegriffen: 30. Januar 2016.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. <https://dl.dropboxusercontent.com/u/1018963/Articles/SpotifyScaling.pdf>. Zugegriffen: 12. November 2015.
- Kolbrück, O. (2015). Zalando-Vision denkt den Multichannel als Plattform. <http://etailment.de/thema/player/Zalando-Vision-denkt-den-Multichannel-als-Plattform-3175> (Erstellt: 25. März 2015). Zugegriffen: 10. September 2015.
- Kollmann, T. (2011). *E-Business – Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. Wiesbaden: Gabler.

- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate – Building Strategic Agility for a Faster-moving World*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kreutzer, R. (2013). *Praxisorientiertes Marketing. Konzepte – Instrumente – Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Kreutzer, R. (2014). *Praxisorientiertes Online-Marketing. Konzepte – Instrumente – Checklisten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R. (2016a). *Kundenbeziehungsmanagement im digitalen Zeitalter. Konzepte – Erfolgsfaktoren – Handlungsideen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kreutzer, R. (2016b). Ansätze zur (Kunden-)Wert-Ermittlung im Online-Zeitalter. In S. Helm, B. Günter, & A. Eggert (Hrsg.), *Kundenwert* (S. 310–325). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R., & Land, K.-H. (2015). *Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus*. Köln: Future Vision Press.
- Kreutzer, R., & Land, K.-H. (2016a). *Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kreutzer, R., & Land, K.-H. (2016b). *Digitale Markenführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Lashinsky, A. (2012). *Inside Apple – Das Erfolgsgeheimnis des wertvollsten und verschwiegensten Unternehmens der Welt*. Weinheim: Wiley.
- Lecinski, J. (2014). Why it matters now more than ever. https://think.storage.googleapis.com/docs/zmot-why-it-matters-now-more-than-ever_articles.pdf. Zugegriffen: 24. September 2015.
- Lindner, R. (2015). Uber will 50 Milliarden Dollar wert sein. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/uber-finanzierungsrunde-mit-bewertung-ueber-50-milliarden-dollar-13584285.html> (Erstellt: 09. Mai 2015). Zugegriffen: 31. August 2015.
- Lipinski, T. (2015). *Erfolgsfaktor Kreativität – Das Was und Wie der Vielfalt*. Hamburg: Alternus.
- Lubkowitz, M. (2015). Der CDO ist in Deutschland ein seltenes Exemplar. <http://www.internetworld.de/technik/digitale-transformation/cdo-in-deutschland-seltenes-exemplar-1034125.html> (Erstellt: 16. Oktober 2015). Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Lucas, H. C., & Goh, M. J. (2009). Disruptive technology – How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46–55.
- Ludowig, K. (22. Januar 2015). Allein in Davos. Handelsblatt, S. 13.
- Mager, B. (1997). Dienstleistungen als Gegenstand der Gestaltung. In M. Erhoff, B. Mager, & B. Manzini (Hrsg.), *Dienstleistung braucht Design: professioneller Produkt- und Marktauftritt für Serviceanbieter* (S. 87–102). Neuwied: Luchterhand.
- Mager, B., & Gais, M. (2009). *Service Design*. Paderborn: Fink.
- Marken Award (2015). Preisträger 2015. <http://www.marken-award.de/marken-award/preistraeger/2015.php>. Zugegriffen: 26. Januar 2016.
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Meedia (2014). „Kleinkariertes Denken hilft nicht“ – Springer-Chef Döpfner peilt Ergebnis von 1 Milliarde Euro an. <http://meedia.de/2014/09/09/kleinkariertes-denken-hilft-nicht-springer-chef-doepfner-peilt-ergebnis-von-1-milliarde-euro-an/>. Zugegriffen: 2. März 2016.
- Meffert, H., Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2015). *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mehanna, W. (2015). Quo vadis? Digitalisierung im Controlling anhand von Big Data. *is report: Business Intelligence Lösungs-Guide*, 4, 18.
- Merkle, W. (2016). Kundenpartizipation über die Plattform TchiboIdeas – Hintergründe und Erfolgsfaktoren. In R. Kreutzer, & K.-H. Land (Hrsg.), *Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke* (S. 196–198). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari – A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Morrison, K. (2015). Facebook, Not Google, Is Now the Top Referral Source for Digital Publishers. <http://www.adweek.com/socialtimes/Facebook-is-now-the-top-referral-source-for-digital-publishers> (Erstellt: 18. August 2015). Zugegriffen: 31. August 2015.
- Müller, E. (2014). Der digitale Chef, 28. April 2014. *manager magazin*. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/management-so-verschaffen-sich-unternehmer-internetkenntnisse-a-961731.html>. Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Netzwelt (2012). Jedem Otto seine Brigitte – Werbe-Aktion auf Facebook endet überraschend. netzwelt.de/news/84862-otto-brigitte-werbe-aktion-facebook-endet-ueberraschend.html. Zugegriffen: 16. Oktober 2012.
- o. V. (2014). Mobilfunk-Branche im Wettlauf um die Dritte Welt. http://www.welt.de/newsticker/dpa_nt/infoline_nt/computer_nt/article124997978/Mobilfunk-Branche-im-Wettlauf-um-die-Dritte-Welt.html (Erstellt: 19. Februar 2014). Zugegriffen: 20. Dezember 2014.
- o. V. (2015). Online- aber nicht Mobile-Payment? Banken wollen Ende 2015 PayPal-Konkurrenten starten. <http://www.it-finanzmagazin.de/banken-wollen-ende-2015-paypal-konkurrenz-starten-12022> (Erstellt: 26. März 2015). Zugegriffen: 5. Mai 2015.
- o. V. (3. August 2015). Uber ist 50 Milliarden Dollar wert. *Bonner Generalanzeiger*, S. 7.
- o. V. (2015). VW-Chef Müller kündigt wegen Abgas-Skandal massives Sparprogramm an. <http://www.finanzen.net/nachricht/aktien/Folgen-nicht-absehbar-VW-Chef-Mueller-kuendigt-wegen-Abgas-Skandal-massives-Sparprogramm-an-4546797> (Erstellt: 6. Oktober 2015). Zugegriffen: 07. April 2016.
- o. V. (23. Dezember 2015). Kooperation – Google und Ford. *Bonner Generalanzeiger*, S. 7.
- OASIS (2016). About Us. <https://www.oasis-open.org/org>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Open Source Initiative (2016). The Open Source Definition. <https://opensource.org/osd>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- OpenStand (2016). About. <https://open-stand.org/about-us/>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Oremus, W. (2015). Facebook Is Eating the Media – How auto-play videos could put news websites out of business. http://www.slate.com/articles/technology/technology/2015/01/Facebook_s_auto_play_ads_why_they_could_be_very_bad_news_for_the_media.html. Zugegriffen: 4. August 2015.
- OSB Alliance (2016). Unsere Leitlinien. <http://osb-alliance.de/ueber-uns/leitlinien-der-osb-alliance>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Osterwalder, A. (2015). The C-Suite Needs a Chief Entrepreneur. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/06/the-c-suite-needs-a-chief-entrepreneur> (Erstellt: 15. Juni 2015). Zugegriffen: 29. Dezember 2015.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken: Wiley.
- Peyman, A. K., Faraby, N., Rossmann, A., Steimel, B., & Wichmann, K. S. (2014). *Digital Transformation Report 2014*. Köln: neuland GmbH & Co. KG.
- Pfeiffer, M., & Imhoff, J. (2008). Innovative Analysekonzepte mit Neuronalen Netzen – Von Daten zu Taten. In R. R. Kreutzer, & W. Merkle (Hrsg.), *Die neue Macht des Marketing – Wie Sie Ihr Unternehmen durch Emotion, Innovation und Präzision profilieren* (S. 325–354). Wiesbaden: Gabler.
- Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking – Innovationen lernen – Ideenwelten öffnen*. München: mi.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November–December, 61–78.
- Pruitt, J., & Adlin, T. (2006). *The Persona Lifecycle – Keeping People in Mind throughout Product Design*. Amsterdam: Elsevier.
- Pütter, C. (2015). Digitalteams brauchen 5 Mitarbeiterrollen. <http://www.cio.de/a/digitalteams-brauchen-5-mitarbeiter-rollen.3244404>. Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Puscher, F. (2015). Digitale Transformation braucht Freiraum – Interview mit Martin Wild, Media-Saturn. *Absatzwirtschaft*, 9, 20–24.
- PWC (2015). Key findings from 18th Annual Global CEO Survey. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/key-findings/index.jhtml>. Zugegriffen: 2. Februar 2015.
- Rauchhaupt, U. von (13. März 2016). Künstliche Intuition. *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, S. 71.
- Reichwald, R., & Piller, F. (2006). *Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*. Wiesbaden: Gabler.
- Reisinger, S., Gattringer, R., & Strehl, F. (2013). *Strategisches Management – Grundlagen für Studium und Praxis*. München: Pearson.
- Richter, T. (2016a). Auftragsklärungsmodell von XING – ACE. <http://produktfuehrung.de/de/framework-no-9-auftragsklarung/> (Erstellt: 25. September 2015). Zugegriffen: 16. Januar 2016.
- Richter, T. (2016b). 3 Horizonte Modell bei XING. <http://produktfuehrung.de/de/framework-no-11-the-three-horizons/> (Erstellt: 25. Oktober 2015). Zugegriffen: 16. Januar 2016.
- Richter, T. (2016c). Produktführung – Scaling Product Teams. <http://produktfuehrung.de/de/scaling-product-teams-link-share/> (Erstellt: 29. November 2015). Zugegriffen: 16. Januar 2016.
- Richter, T. (2016d). Unternehmenszweck. <https://medium.com/frameworks-to-live-by/framework-series-no-2-the-reason-for-any-business-6db558536230#eus37knof> (Erstellt: 5. Juli 2015). Zugegriffen: 16. Januar 2016.
- Richter, T., & Rusch, M. (2015). Produktführung bei XING. <http://produktfuehrung.de/wp-content/uploads/2015/11/Daily-sorrows-ugly-truth-and-a-glimpse-of-hope-PMfestival-Zurich-18.11.2015.pdf>. Zugegriffen: 16. Januar 2016.
- Ries, E. (2011). *The Lean Start-up – How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. London: Penguin.
- Rifkin, J. (2014). *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft – Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Ritter Sport (2015). Frühling schmeckt nach Käsekuchen und Mandarine!. <https://www.ritter-sport.de/blog/2015/02/02/fruehling-schmeckt-nach-kaesekuchen-und-mandarine/> (Erstellt: 2. Februar 2015). Zugegriffen: 28. Juli 2015.

- Robbins, C. (2015). Nie mehr Schlange stehen. *Der Spiegel*, 31, 70.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy – The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. London: Penguin.
- SAP (2016a). SAP Fiori User Experience. <https://experience.sap.com/fiori/>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- SAP (2016b). Open UI5. <http://openui5.org/>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- SAP (2016c). SAP UI5 Development Center. <http://scn.sap.com/community/developer-center/frontend/blog/2013/12/11/what-is-openui5-sapui5>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Schäfer, U. (14./15. Februar 2015). Die Preise fallen? Na und! *Süddeutsche Zeitung*, S. 26.
- Schallmo, D. (2013). *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schallmo, D. (2014). (Hrsg.). *Kompendium der Geschäftsmodell-Innovationen – Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheer, A. (2015). Industrie 4.0 – Von der Vision zur Implementierung. *Controlling – Zeitschrift für Unternehmenssteuerung*, 27(8/9), 442–451.
- Schmidt, C. (2015). Chief Digital Officer (CDO). <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/zukunft-der-arbeit/jobs-in-der-digitalbranche-chief-digital-officer-cdo/11072838-4.html> (Erstellt: 26. Januar 2015). Zugegriffen: 22. Oktober 2015.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. London: Murray.
- Schönbohm, A. (2015). Gamification im strategischen Controlling – Der Business Model Check! *Controllermagazin*, 40, 71–74.
- Schönbohm, A., & Egle, U. (2016). Controlling der digitalen Transformation mit dem Digitalcockpit. In D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, & M. Jünger (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen – Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Shontell, A. (2014). Mark Zuckerberg Just Revealed his Grand Vision for the Next 10 Years of Facebook. <http://uk.businessinsider.com/zuckerbergs-3-5-and-10-year-facebook-plan-2014-10?r=US&IR=T#ixzz3hq1HqdJI>.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio.
- Sjurts, I. (2015). First-Copy-Cost-Effekt. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/first-copy-cost-effekt.html>. Zugegriffen: 22. Dezember 2015.
- Smart Service Welt (2015). Smart Service Welt. http://www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Projekte/Laufende_Projekte/Smart_Service_Welt/Smart_Service_Welt_2015/BerichtSmartService2015_D_lang_bf.pdf. Zugegriffen: 20. September 2015.
- Sokolow, A. (4. August 2015). Autobauer suchen Orientierung. *Bonner Generalanzeiger*, S. 7.
- Solis, B. (2012). Your Brand is More Important Than You Think – BrandSTOKE's 9 Criteria for Brand Essence. <http://www.briansolis.com/2012/11/your-brand-is-more-important-than-you-think-brandstokes-9-criteria-for-brand-essence/> (Erstellt: 26. November 2012). Zugegriffen: 13. April 2016.

- Sottek, T. C. (2015). Read the letter Bill Gates sent to Microsoft employees for the company's 40th anniversary. <http://www.theverge.com/2015/4/3/8340975/bill-gates-microsoft-40th-anniversary> (Erstellt: 3. April 2015). Zugegriffen: 9. September 2015.
- SpaceX (2015). About SpaceX. <http://www.spacex.com/about>. Zugegriffen: 9. September 2015.
- Statista (2015a). Vertrauen in Werbeformen. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29057/umfrage/vertrauen-in-werbeformen/>. Zugegriffen: 13. Oktober 2015.
- Statista (2015b). Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Deutschland im Jahr 2014. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/>. Zugegriffen: 20. September 2015.
- Steimel, B., Baudis, M., & Henn, H. (2015). Trendbook Smarter Service. <http://www.smarter-service.com/download/>. Zugegriffen: 9. November 2015.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2010). *This is Service Design Thinking – Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS.
- Strauß, R. E. (2013). *Digital Business Excellence – Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Teixeira, J., Patricio, L., Nunes, N. J., Nobrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer Experience Modeling – From Customer Experience to Service Design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–377.
- ThinkWithGoogle (2016). Burberry Kisses. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/de-de/creative-gallery/burberry-kisses/> (Erstellt: Juli 2013). Zugegriffen: 8. Januar 2016.
- Thommes, J. (2015). *Mehr als eine Einkaufsstätte*. *DDV Dialog*, September 2015, 6.
- Tourism Australia (2015). Giga Selfie. <http://www.australia.com/ja-jp/campaigns/gigaselfie.html>. Zugegriffen: 8. Januar 2016.
- Trümpler, E., & Neuburger, M. (2012). „Fuck U!“ Schönheits-Preis für Pöbel-Protest. mopo.de/nachrichten/fotowettbewerb-gewonnen-fuck-u-schoenheits-preis-fuer-pobel-protest,5067140,16941510.html. Zugegriffen: 22. August 2012.
- Uber (2015). About. <https://www.uber.com/about>. Zugegriffen: 28. Dezember 2015.
- Vahs, D., & Brem, A. (2013). *Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Valve (2015). Valve Handbook. http://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf. Zugegriffen: 12. November 2015.
- Van Husen, C. (2015). Neue Serviceprodukte. In M. Bruhn, & K. Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen* (S. 493–515). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vargo, S. L. (2015). Foundations and Advances in Service-Dominant Logic. http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/icserve_2015_keynote.pdf. Zugegriffen: 20. September 2015.
- Vargo, S. L., & Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(January), 1–17.
- Vodafone (2012). Vodafone Pressemitteilung „20 Jahre D2-Netz“. http://www.vodafone.de/unternehmen/presse/pressemitteilungen-20-jahre-d2-netz_202229.html (Erstellt: 20. Juni 2012). Zugegriffen: 19. Januar 2015.
- W3C (2016a). About W3C. <https://www.w3.org/Consortium/>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- W3C (2016b). Standards. <https://www.w3.org/standards/>. Zugegriffen: 29. Januar 2016.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital – Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review.

- Wheelmap (2015). Orte finden und markieren. <http://wheelmap.org/>. Zugegriffen: 28. Juli 2015.
- Wirtz, B. (2011). *Business Model Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Zalando (o. J.). *Unternehmenswerte*. <https://corporate.zalando.de/de/unternehmenswerte-p#fc-294>. Zugegriffen: 8. April 2016.
- Zappos (2014). The Zappos Family Mission. <https://s3.amazonaws.com/zidownloads/TheZapposFamilyCoreValues.pdf>. Zugegriffen: 8. April 2016.
- Zappos Insights (2015). Zappos 2014 Culture Book – The 2014 Edition of the Zappos Culture Book. http://issuu.com/zapposinsights/docs/zappos_2014culturebook_issuu. Zugegriffen: 12. November 2015.
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

Sachverzeichnis

1. industrielle Revolution, 5
2. industrielle Revolution, 5
3. industrielle Revolution, 6
3-D-Druck, 23
3-Horizonte-Modell, 76–78, 253, 256, 257
3-Horizonte-Modell des
 Innovationsmanagements, 195
4. industrielle Revolution, 6
365FarmNet, 123

A

A/B-Testing, 265
Abonnement-Modell, 67
about you, 130
Accelerator, 103
Accelerator-Programm, 267
ACE, 253, 255
adidas, 151
AdSense, 32, 69
AdWords, 32, 69
Agenda der CMOs, 41
Agentenoptimiertes Geschäftsmodell, 69
Agile (digitale) Organisation, 113
Agile Skalierung, 120
Agiles Team, 113
Agilität, 112
Airbnb, 2, 20, 51, 61, 67
Akzeptanz einer Innovation, 140
Algorithmus, 9
Alphabet, 2, 6, 7, 10, 51
AlphaGo, 9
Amazon, 2, 7, 31, 33, 46, 51, 54, 57, 67, 78
Amazon Dash Button, 158, 159
Amazon Echo, 11
Amazon Elastic Cloud, 78
Amazon Instant Video, 31
Amazon Marketplace, 78
Amazon Payments, 181, 182
Amazon Seller Central, 67
Amazon Web Services, 78
Amazone, 123
amiando, 246
Analoges Geschäftsmodell, 24
Analysefähigkeiten im Marketing, 40
Analyseraster für Innovationen, 140, 141
Anbieterkonvergenz, 75
Änderungen im Verbraucherverhalten, 41
Android, 31, 33, 129, 186
Anforderungen an die digitale Organisation,
 112
Anlagennutzung, 30
Anreizsystem, 175
Apache Software Foundation, 185, 186
Apple, 2, 31, 32, 51, 52, 54, 74, 75, 129
Apple Music, 31, 32
Apple Siri, 11
Apple TV, 31, 32
Apple Zeitungskiosk, 17
Architekturmuster, 69
Audit der digitalen Transformation, 227
Aufbau einer Digital Business Leadership, 21,
 97
Aufbau von digitalen Inseln, 214
Aufgabe digitaler Leader, 55
Auftragsklärung, 255
Auftragsklärungsbox, 256
Ausgangssituation bei Change-Prozessen, 220,
 221
Authorize.net, 181
Automobilbau, 6
Automobilhersteller, 129
Automobilindustrie, 52

- Autonomes Geschäftsmodell, 26
 Axel Springer, 60, 98, 99, 102, 235, 237
 Axel Springer Ideas, 102
 Axel Springer move, 241
- B**
- Backstage-Bereich, 175
 Balanced Scorecard, 207, 209
 Balanced Scorecard zur Unterstützung der digitalen Transformation, 207
 Balance-Based View, 65
 Bauen-Messen-Lernen-Zyklus, 89
 Bausteine der Business Model Canvas, 64
 Beginner, 44
 Benutzerschnittstelle, 11
 Best Practice, 235
 Bezahl-Modell für Inhalte, 67
 Big Data, 4, 36, 131, 197, 265
 Big Data Analytics, 29
 Big Hairy Audacious Goals (BHAG), 57
 Bildplus, 245
 Bill Gates, 46
 Blue-Ocean-Strategy, 87
 BMW, 129
 BMW ConnectedDrive, 129
 Bootstrap, 187
 BOO-Ansatz, 122
 Bosch, 110
 Boston Consulting Group, 68
 Branchenanalyse, 16
 Branchenlogik, 65
 Brand Trust, 167
 Bremser, 220
 Brian Chesky, 51
 Buchproduktion, 14
 Building Radar, 268
 Burberry, 158
 Burberry Kisses, 159
 Business Insider, 103
 Business Model Canvas, 63, 65, 85–88
 Business-Model-Environment, 80
 Business-Model-Innovation, 74
 Business-Model-Management, 76
 Business-Model-Navigator, 66
 Business-Model-Workshop, 71
- C**
- Canvas, 63
 Canvas-Konzept, 228
 Capgemini Consulting, 44, 45
 Casavi, 268
 Cascading Style Sheets (CSS), 178
 Change-Auslöser, 220
 Change-Controlling, 223
 Change-Management, 40, 97, 213, 215, 216, 221
 Change-Management-Prozess, 217
 Change-Manager, 221, 238
 Change-Prozess, 1, 38, 229
 Chapter, 120
 Charismatischer Leader, 57
 Chief Digital Officer (CDO), 108, 109
 Chief Entrepreneur (CE), 107, 109
 Chief Executive Officer (CEO), 106
 Chief Information Officer (CIO), 108
 Chief Marketing Officer (CMO), 108
 Churn Scoring, 204
 Cisco, 28, 30
 Claas, 123
 Click and Collect, 158
 Clickstream-Analyse, 203
 Client-Server-Prinzip, 178
 Closed-Innovation-Modell, 142
 Cloud drive, 31
 Cloud-Computing, 4, 24
 Cloud-Dienstleistung, 192
 Cloud-Service, 31, 33
 Collins, 130
 Connected Home, 23
 Conservative, 44
 Consumer 3-D-Printing, 24
 Consumer Insight, 133
 Content Management Interoperability Services (CMIS), 183
 Content-Anbieter, 31
 Content-Entwicklung, 148
 Content-Management-System, 183
 Content-Marketing, 68
 Content-Plattform, 61
 Contextual Targeting, 30
 Controlling, 197
 Convenience, 33
 Copenrath & Wiese, 147
 Co-Creative, 133
 CRM-Software, 192
 Crowdsourcing, 144, 145, 149, 150
 Crowdsourcing-Plattform, 148, 149
 Crowdsourcing-Projekt, 146
 Crowd-Delivery-Lösung, 130

- Culture, 226
Customer Experience, 24, 28, 47, 173
Customer Journey, 27, 154, 160
Customer Journey Canvas, 161
Customer Journey im Service-Segment, 160
Customer Reference Value, 202
Customer Touchpoint, 41, 154, 161–163, 165, 173
Customer-centric Design, 111
Customer-Experience-Management, 173, 175
Customer-Generated Innovation, 151
Customer-Touchpoint-Management, 166
- D**
Daimler, 52
Dalia Research, 271
Dashboard, 202, 203
Data Mining, 205
Data Science, 112
Data-Mining-Prognose, 204
Datenbasiertes Modell, 68, 69
Datensilo, 25
Daten-Eco-System, 25
Deep Learning, 11
Dematerialisierung, 3, 4, 15
Denken und Kommunizieren in Geschäftsmodellen, 280
Design Thinking, 86, 103, 131, 133
Deutsche Bank, 182
Deutsche Telekom, 129
Dichotomie von Produkt und Dienstleistung, 121
Dienstleistung, 1, 123
Dienstleistungskonzept, 123
Dienstleistungsorientiertes Geschäftsmodell, 129
Dieter Zetsche, 52
Digirati, 44
Digital Business, 25, 26, 43
Digital Business Leader, 188
Digital Business Leadership, 25, 40, 42, 43, 46, 50, 60, 62, 73, 78, 80, 85, 91, 93, 103, 110, 121, 177, 183, 190, 192, 209, 235
Digital Governance, 112
Digital Intensity, 45
Digital Leader, 63, 111, 112, 120
Digital Marketing, 24, 26
Digital Maturity Check, 233
Digital Maturity Model, 223, 224
Digital Native, 115
Digital Pure Player, 31
Digital Team, 111
Digital zentrierte Geschäftsmodell-Typen, 66
Digital zentrierte Vision, 45
Digitalcockpit, 207, 209
Digitale Agenda, 37, 122
Digitale Customer Journey, 154
Digitale Führerschaft, 60
Digitale Geschäftsideen, 16
Digitale Geschäftsmodell-Transformation, 70
Digitale Initiative, 102
Digitale IT, 189
Digitale Kultur, 44
Digitale Landkarte, 37
Digitale Leader, 46
Digitale Netzwerkorganisation, 104
Digitale Organisation, 91, 251
Digitale Plattform, 122
Digitale Reife von Organisationen, 44
Digitale Synergien, 99
Digitale Transformation, 1, 18, 40, 43–45, 50, 60, 94, 108, 236
Digitale Transformation der gesamten Organisation, 214
Digitale Vision, 46, 47, 57, 97, 280
Digitale Wertschöpfung, 2
Digitale Wertschöpfungskette, 25
Digitaler Darwinismus, 2, 3, 7, 17, 49, 70, 73
Digitaler Vorreiter, 82
Digitaler Wandel, 91, 94
Digitales Budget, 40
Digitales Business, 24
Digitales Entrepreneurial Spirit, 57
Digitales Geschäftsmodell, 206
Digitales Ökosystem, 130
Digitales Schachbrett, 8, 10
Digitalisierte Dienstleistung, 122
Digitalisierung, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 15, 21, 26, 42, 52, 82
Digitalisierung der Kernprozesse, 226
Digitalisierung der Value Chain, 226
Digitalisierung von Horizont-1-Aktivitäten, 81
Digitalisierungsinitiative, 93, 99
Digitalisierungstiefe der Wertschöpfungsprozesse, 225
Digitalisierungsvorhaben, 94
Digitalportfolio, 238
Digitalstrategie, 18, 224

- Digital-Hub-Modell, 68
 Disruptive Entwicklung, 29, 34
 Disruptive Technologie, 13
 Disruptives Geschäftsmodell, 21, 52, 255
 Divergentes Denken, 134
 DNA der Digital Leader, 52
 Dolce & Gabbana, 170
 Dominante Geschäftsmodell-Logik, 65, 74
 Downstream, 28
 Dreiklang von Potenzial-, Prozess- und
 Ergebnisorientierung, 125
 Dringlichkeit, 92
 Duale Digital-Organisation, 107
 Duale Organisation, 100, 281
 Duales Betriebssystem, 106
 Dynamische Informationsstrukturen, 31
- E**
- eBay, 16, 31, 67, 69
 Economies of Scale, 14
 Eco-System, 28, 32, 33
 Ego-Branding, 170
 Eigenständiges digitales Unternehmen, 98
 Einflussfaktoren des Change-Prozesses, 219
 Einhorn, 35
 Ein-Algorithmen-Modell, 68
 Einzelhandel, 7
 Eisberg-Modell, 219
 Eisenhower-Matrix, 92
 Eisenhower-Prinzip, 92
 Eisenhower-Priorisierung, 93
 Elon Musk, 54
 Emotionale Mitarbeiterbindung, 231
 Empowerment der Mitarbeiter, 175
 End-to-End-Datenlösung, 25
 Energiefresser, 92
 Engagement Index, 229, 230
 Entrepreneur, 50
 Entrepreneurial Mindset, 51
 Entrepreneurial School, 50
 Entwicklung durch Kunden, 143
 Entwicklung für Kunden, 143
 Entwicklung mit Kunden, 143
 Entwicklung zum digitalen Geschäft, 24
 Entwicklungsstufen der digitalen
 Transformation, 215
 Entwicklungsstufen zum Digital Business, 24,
 49
 Erfahrungswährung, 21
- Erfolgs- und Misserfolgsursachen, 210
 Ergebnisorientierung, 125
 Erlebnisdimensionen der Customer Experience,
 174
 Erlebnisorientierter Konsum, 173
 Erschließung neuer Geschäftsfelder, 38
 Erwartungs-Management, 173
 Erweitertes Konzept der Customer
 Touchpoints, 163
 Erzeugung von Lock-in-Effekten, 86
 Etablierung von singulären digitalen Lösungen,
 214
 Ethnografische Studie, 131
 E-Book, 14
 E-Business, 24
 E-Business-Architektur, 189
 E-Commerce-Modell, 67
 Everything as a Service, 123
 Evidencing, 133
 Expectation Management, 173
 Experimentelle Phase, 214
 Experten-Workshop, 85
 Exploitation, 73
 Exploratives Gespräch, 85
 Exponentialität, 8
 Exponentielle Entwicklung, 8
 Exponentielles Wachstum, 8
 Extensible Markup Language (XML), 179
 Externe Chancen und Risiken, 80
 Extremszenario, 195
- F**
- FAAAAUs, 2, 51
 Facebook, 10, 33, 51, 61, 66, 68, 146
 Facebook Instant Articles, 17
 Fähigkeit digitaler Leader, 79
 Fashionista, 44
 Fast Mover, 36
 Finanzbranche, 53
 Finanzperspektive, 209
 Finanzwirtschaft, 180
 Fire-Phone, 31
 Fire-Tablet, 31
 Fire-TV, 31
 First Moment of Truth (FMOT), 168
 First Mover, 36
 First-Copy-Cost-Effekt, 15
 First-Copy-Effekt, 69
 Flächenproduktivität, 28

- Flop-Quote, 140
Formulierung visionärer Ziele, 46
Free als Geschäftsmodell, 69
Freemium-Modell, 86
Freemium-Prinzip, 69
Front-Office-Bereich, 175
Führungsprozess, 225
Füllgradanalyse, 200
Funktionen der unternehmerischen Vision, 47
- G**
- Galaxy Zoo, 148
Gallup-Institut, 229
Garrett Camp, 51
Gartner, 22, 23
Gartner's Hype Cycle für neue Technologien, 22
GEA Farm Technologies, 123
Generieren von Nutzen, 121
Geolokalisierung, 276
Geschäftslogik-Ebenen, 78
Geschäftsmodell, 1, 4, 7, 12, 13, 16, 17, 19, 20, 31, 36, 46, 61, 65, 69, 73, 74, 76, 79
Geschäftsmodelle der Servicetransformation, 128
Geschäftsmodell-Alternative, 76
Geschäftsmodell-Denken, 73
Geschäftsmodell-Design, 66
Geschäftsmodell-Horizont, 78
Geschäftsmodell-Idee, 87
Geschäftsmodell-Initiative, 88
Geschäftsmodell-Innovation, 61, 70, 73–75, 81, 82, 84, 88
Geschäftsmodell-Management, 63
Geschäftsmodell-Muster, 65, 70
Geschäftsmodell-Option, 79
Geschäftsmodell-Prinzip, 68
Gestensteuerung, 11
Geteilte Standards, 185
GfK, 170
Giga Selfie, 171
Global CEO Survey, 4
Google, 2, 6, 7, 10, 31–33, 51, 52, 57, 66, 69, 70, 114, 116
Google Analytics, 68
Google Analytics Premium, 68
Google Maps, 11
Google News, 17
Google Now, 11
Google Wallet, 6
Go-Spiel, 9
Governance, 199, 227
Grenzkosten, 13, 15
Grundlagen des Change-Managements, 213
Gründungsdokument, 135
Guilds, 120
- H**
- Habitualisierter Kauf, 157
hamburg.de, 148
Handlungsfelder für Big Data, 198
HEDGEHOG-Konzept, 59
Henkel, 147
Herausforderungen für das Marketing, 40
Hierarchie, 251
Hierarchisch strukturierter Organisationsteil, 100
High-Involvement-Entscheidung, 157
Hindernisse für ein erfolgreiches Change-Management, 219
Holacracy, 119
Holistic, 133
Holokratie, 119
Horizont 1, 195
Horizont 2, 196
Horizont 3, 196
Horizont-1-Geschäftsmodell, 77
Horizont-1-Innovation, 132
Horizont-2/3-Innovation, 132
Horizont-2-Geschäftsmodell, 77
Horizont-3-Geschäftsmodell, 77, 97
Horizont-3-Innovation, 255
Huffington Post, 17
Human Resources Excellence Award, 245
Hypercompetition, 48
Hypertext Markup Language (HTML), 178
Hypertext Transfer Protocol (HTTP), 178
- I**
- Idea Storm, 151
Ideation, 85, 134
Ideationsphase, 85
Ideengewinnung, 85
Ideenmanagement, 151
Identifikationsfunktion, 45
Identitätsfunktion, 45
IDEO-Modell, 133
ImmobilienScout24, 16, 257, 258
ImmobilienScout24-Netzwerk, 267

- Implementation, 134
 - Individuelle Digital Business Leadership, 58
 - Industrie 4.0, 4–6, 26, 28, 41, 122
 - Informations-Tsunami, 29
 - Informationswert, 202
 - Informatisierung der Fertigungstechnologien, 26
 - Informatrische Supply Chain, 25
 - Inkrementalmodell, 48
 - Inkrementelle Innovation, 94
 - Inkubator, 102, 104
 - Innovation, 30, 82
 - Innovation Engine, 101, 106
 - Innovation Trigger, 23
 - Innovationsfähigkeit, 37
 - Innovationsfördernde Unternehmenskultur, 96
 - Innovationskultur, 226
 - Innovationslabor, 102
 - Innovationsmanagement, 41, 91, 93
 - Innovationsmanager, 103
 - Innovationsprojekt, 100, 103
 - Innovationsprozess, 139, 143
 - Innovationsteam, 100, 103, 111
 - Innovationszyklus, 76
 - Inspiration, 133
 - Instrumente und Prozesse des Change-Managements, 222
 - Integrale evolutionäre Organisation, 117
 - Integrale evolutionäre Organisationsform, 118
 - Intensität der Veränderung, 218
 - Internes Innovation Lab/Innovation Center, 103
 - Internet der Dinge, 27
 - Internet der Menschen, Prozesse, Services, Daten und Dinge, 27
 - Internet der Produkte, Services und Prozesse, 27
 - Internet of Everything, 8, 11, 27, 30
 - Internet of Things, 23, 27
 - Internet.org, 51
 - Intervention-Management, 135
 - Intrapreneur, 50
 - In-App-Kauf, 273
 - Invention, 73
 - iPhone, 74
 - iPod, 74, 75
 - IT als Enabler, 177, 183, 190
 - iTunes, 31, 32, 74, 75
 - IT-Architektur, 189
- J**
- Jeff Bezos, 51
 - Jeopardy, 9
 - Jim Collins, 57, 59
 - Jimmy Wales, 51
 - Job, 87
 - Jobbörse.com, 246
 - Jobs-to-be-Done-Konzept, 87
 - Joe Gebbia, 51
 - Johannes Burr, 236, 237
 - John Cryan, 182
 - jQuery, 188
- K**
- Kannibalisierung, 17
 - Kaskadieren von Geschäftsmodellen, 63
 - Kaufphase, 161
 - Kaufverhaltensmodell, 156
 - Kennzahlen, 206, 207
 - Kennzahlen eines Digitalcockpits, 208
 - Klassische Wertschöpfungskette, 25
 - Kodak, 17
 - Kollektive Digital Business Leadership, 58
 - Kombinatorik, 8, 10, 11
 - Kompetenzpyramide zur Kundenwertermittlung, 200, 201
 - Kompetenz-Falle, 225
 - Konstellation der Partnerschaft, 102
 - Kontaktpunkte der unternehmenseigenen Sphäre, 162
 - Kontaktpunkte der unternehmensfernen Sphäre, 162
 - Kontext des Nutzers, 30
 - Kontext-Marketing, 30, 36
 - Konvergenz der Kundenbedürfnisse, 76
 - Konvergenz von Hardware-, Software- und Inhalte-Märkten, 74
 - Konvergenz von Märkten und Angeboten, 33
 - Konzept zur Messung des digitalen Wertbeitrags, 207
 - Kreative Erneuerung, 97
 - Kreativitätsmethode, 85
 - Kreditinstitut, 181
 - Kundenbindung, 33
 - Kundenerlebnis, 30
 - Kundenerwartung, 154
 - Kundenintegration, 142, 143
 - Kundenorientierung, 232
 - Kundenperspektive, 209

- Kunden-Monitoring, 202
 Kundenwert, 204
 Kundenwertermittlung, 200
 Kundenzufriedenheit, 41
 kununu, 246
- L**
- Larry Page, 51
 Larry Sanger, 51
 Lars Hinrichs, 245
 Late Mover, 36
 Leadership, 224
 Lean Canvas, 63
 Lean Change Canvas, 228
 Lean Start-up, 103
 Lean-Start-up-Methode, 89
 Lean-Start-up-Prozess, 88
 Learning Lunch, 243
 Learning School, 49
 Lego, 164–166
 Leitidee unternehmerischer Tätigkeit, 43
 Lernende Organisation, 210
 Linux, 186
 Listen – Learn – Act – Control, 210
 Long-Tail-Modell, 69
 Long-Tail-Prinzip, 69, 70
 Low-Involvement-Kaufentscheidung, 158
 Lulu.com, 70
- M**
- Macht der Algorithmen, 9
 Makroebene, 80
 Makro- und Mikroumwelt, 81
 Management der Customer Touchpoints, 162
 Management der Touchpoints, 165
 Management-Cockpit, 203
 Management-Dashboard, 203
 Mark Zuckerberg, 51
 Markenbotschafter, 171
 Marketing-Controlling, 206
 Markteintrittsbarrieren, 33
 Maschine-zu-Maschine-Kommunikation, 28
 Massive Transformative Purpose (MTP),
 53–55, 57
 Mathias Döpfner, 235
 Matrix der Betroffenheit, 218, 220
 Matrix zur Typologisierung von
 Geschäftsmodell-Ansätzen, 127
 McDonald's, 151
 McGregor, 115, 116
 Mechanical Turk, 148, 149
 Media Powerhouse, 243
 Media-Markt, 164
 Media-Saturn, 164
 Meetup, 110
 Meetup-Community, 110
 Mentor, 267
 Meta-Analyse des eigenen Geschäftsmodells,
 71
 Microsoft, 46
 Mikroebene, 80
 Minimal Viable Product (MVP), 248
 Minimum Viable Product (MVP), 89
 Minimum Viable Profit (MVP), 248
 Mission, 47
 Mitarbeiterperspektive, 209
 Mitarbeiterproduktivität, 30
 Mitglieds-Modell, 67
 Mobile-First-Strategie, 267
 Mobile-Marketing, 40
 Mobile-Order-and-Pay-Funktion (MOP), 132
 Mobilisierungsfunktion, 45
 Mobil-disruptives Geschäftsmodell, 273
 Modell der multi-sided Platform, 69
 Modellarchitektur, 65
 Modelle der Unternehmenssteuerung, 199
 Modell-Muster, 86
 Moment der Wahrheit, 167
 Moments of Truth, 167
 Monitoring, 202
 Moore's Law, 8
 Mooresches Gesetz, 8
 move, 241, 242
 moveoffice, 245
 Mozilla Firefox, 186
 Multi-Channel-Konzept, 158
 MyKeys24, 268
 MyTaxi, 52
- N**
- Nachkaufphase, 161
 Nahtlose Kundenerlebnisse, 226
 Nathan Blecharczyk, 51
 Nest, 33, 68
 Netzinfrastruktur, 38
 Netzwerk, 2, 142
 Netzwerkeffekt, 20, 69
 Netzwerkorganisation, 101, 103, 106, 107
 Netzwerkorientierter Organisationsteil, 101

- Netzwerkprinzip, 102
 Neudefinition von Geschäftsfeldern, 31
 Nexus, 31
 Nico Jaspers, 271
 Nike, 151
 North Star, 250
 Nutzenhypothese, 88
 Nutzer, 67
 Nutzereinbindung, 145
 Nutzerprofil, 30
 Nutzerzentrierung, 112, 113, 154
 Nutzung des Mobiltelefons beim Shopping, 170
- O**
- OASIS, 183
 Offene Implementierungen, 185
 Offene Standards, 183, 185
 Offener Industriestandard, 183
 Omni-Channel-Konzept, 183
 Online-Bezahlverfahren, 6
 Online-Geschäftsmodell, 66
 On-Demand-Funktion, 40
 Open Business Club (OpenBC), 245
 Open Innovation, 139
 Open Source, 185
 Open Source Business Alliance, 185
 Open UI5, 188
 OpenStand, 183, 184
 Open-Innovation-Konzept, 139, 142, 145
 Open-Innovation-Modell, 142
 Open-Innovation-Prozess, 193
 Open-Source-Community, 276
 Open-Source-Initiative, 185
 Open-Source-Komponenten, 276
 Open-Source-Software, 183, 185, 186
 Operation, 226
 Optimierung bestehender Geschäftsmodelle, 79
 Organisation, 55
 Organisationskonzept, 117
 Organisationsmodell, 61
 Organisationsparadigma, 117
 Organisatorischer Dualismus, 95
 Organisatorisches Dilemma, 93
 OSB Alliance, 185, 186
 Otto Versand, 130, 148
 Outside-in-Prozess, 25, 142
- P**
- Partialmodell, 62
 Pay per Use, 123
 Paymill, 181
 PayPal, 6
 Paywall, 67
 Peak of Inflated Expectations, 23
 People, 226
 Performance Engine, 98, 100, 101
 Persona, 134, 135, 257, 264
 Persona-Gründungsdokument, 136
 Persona-Konzept, 134
 Phasen der digitalen Transformation, 214
 Phasen des Kaufprozesses, 155, 160
 Phasenmodell, 157
 Physische Wertschöpfungskette, 25
 Pizza CONNECTION, 242, 243
 Planungsmodell, 48
 Planungsprozess, 209
 Plateau of Productivity, 23
 Plattform-Modell, 78, 86
 Plattform-Ökonomie, 20, 33
 Plattform-Prinzip, 69, 70
 Plattform-Shift, 272
 Plug and Play, 236, 238
 Porter, 25, 80
 Porters Five-Forces-Analyse, 80
 Portfolio meist eigenständiger digitaler Start-ups, 98
 Positionierung verschiedener Change-Auslöser, 219
 Post-Service Period, 160, 162
 Potenzialbetrachtung, 125
 Pre-Service Period, 160, 161
 Pril, 147
 Print-on-Demand, 70
 Print-Produkte, 7
 Prinzip der schöpferischen Kraft der Zerstörung, 50
 Prinzip des Continuous Improvements, 252
 Priorisierung, 86
 Product, 225
 Product Ownership, 111
 Products at XING (P@X), 250
 Produkt als Dienstleistung, 121
 Produktentwicklungsprozess, 269
 Produktionswert, 202
 Produktorientiertes Geschäftsmodell, 128
 Produkt- vs. Service-Dominanz, 126
 Produkt-Innovation, 74
 Prognose, 203
 Promotoren-Team, 220

- Prozess, 1, 21
Prozess der kundengetriebenen Innovation, 152
Prozessorientierung, 125
Prozessperspektive, 209
Prozess- und Systemmodell, 61
- Q**
Qixxit, 52
Qualitätsjournalismus, 17
Quantensprünge, 9
Quantified Self, 27
Quantum Computing, 23
Quelloffene Software, 186
- R**
Rating- und Review-Management, 169
Raum der neuen Möglichkeiten, 12
Reaktivierungs-Scoring, 204
Realtime-Marketing, 31
Realtime-Reporting, 202
Reference Value, 202
Referenzwert, 202
Reflexion, 86
Reichweiten der Geschäftsmodell-Innovation, 78
Relative Stärken und Schwächen von Deutschland, 39
Relevanz des Touchpoint-Managements, 166
Reporting, 200
Reverse Mentoring, 110
Ritter Sport, 151
Rollenverständnis des Controllings, 206
ROPO-Effekt, 158, 163
- S**
Sabrina Brauer, 257
Salesforce, 192
Samsung, 129
SAP, 187
SAP Fiori, 187, 188
SAP UI5, 188
Saturn, 164
Säulen der digitalen Wirtschaft, 37
Schlüsselfaktoren des Internet-Wachstums, 180
Scrum, 269
Seamless Integration, 32, 226
Second Moment of Truth (SMOT), 168
Seeding, 146
Selbstfahrendes Automobil, 23
Selbstorganisation, 118, 119
Selbstvermessung, 27
Selfie, 170
Self-Publishing-Plattform, 69
Semantisches Web, 179
Sensoren, 11
Sensoria, 68
Sensor-Economy, 11
Sequencing, 133
Sergey Brin, 51
Service Design, 131, 132
Service Period, 160, 161
Serviceintensität, 126
Servicekonzept, 129, 131
Service-Dominant Logic, 125, 127
Service-Philosophie, 131
Service-Transformation, 122, 127
Shared Economy, 122
Shazam, 68
Shippies, 130
Shippies Buddies, 130
Show-Rooming, 158, 169
Simon Sinek, 54
Singularity University, 53, 57
Skalierbarkeit des Modells, 86
Skeptiker, 220
Slope of Enlightenment, 23
Smart Advertising, 33
Smart Buildings, 29
Smart Cars, 33
Smart Cash, 33
Smart Creative, 114
Smart Data, 29, 131, 197
Smart Factory, 26
Smart Factorys, 33
Smart Government, 33
Smart Homes, 31, 33
Smart Landscape, 33
Smart Robots, 23
Smart Service, 122, 123
Social Sharing, 170, 171
Software eats the world, 3
Software Is Eating The World, 177
Software-as-a-Service, 192, 196
Sonja May, 257
Soziale Netzwerke, 17, 35
SpaceX, 54, 57
Spenden-Modell, 67
Spielregeln des User-Generated Content, 148
Spotify, 119, 120

- Sprachsteuerung, 11
 Springers Accelerator-Programm, 236
 Squads, 120
 Standortindex DIGITAL, 38
 Starbucks, 132
 Stärken-Schwächen-/Chancen-Risiken-Analyse, 80
 Stärken-Schwächen-Profil, 80
 Start-up-Wachstumspole, 38
 State of Crowdsourcing, 149
 Statische Informationsstrukturen, 31
 Status-quo-Analyse, 213
 Steve Jobs, 51, 74
 Storytelling, 244
 Strategic Window of Opportunity, 1, 76
 Strategie, 63
 Strategieperspektiven nach Mintzberg, 48
 Strategische Werte, 58
 Strategische Zielhierarchie, 47
 Strategisches Fenster, 76
 Strategisches Geschäftsmodell, 62, 63
 Strategisches Mindset, 49
 Strategisches Spielbrett, 34, 35
 Strategy, 224
 Strategy as a Pattern, 48, 49
 Strategy as a Perspective, 48–50
 Streaming-Anbieter, 31
 Strukturen evolutionärer Organisationen, 119
 Stufen des Bewusstseins der Menschen, 117
 Subskriptionsmodell, 275
 Supply Chain, 30
 SWOT-Analyse, 80
 System der Wertschöpfungsketten, 27, 28
 Systeme integrierter Wertschöpfungsketten, 26
 Systemlösungsanbieter, 129
 Systemlösungsorientiertes Geschäftsmodell, 128
 Szenarioanalyse, 193
 Szenariomanagement, 193
 Szenariotechnik, 194
 Szenariotrichter, 193, 194, 196
- T**
- Tchibo, 151
 TchiboIdeas, 151
 Teal Organization, 117, 120
 Teamorientierung, 112
 Technologiefrüherkennung, 192
 Technologiefrüherkennung und -prognose, 192
 Technologien, 22
 Technologieprognose, 193
 Technologie- und Anbieterkonvergenz, 52
 Technologie- und Leistungssprünge, 10
 Technologie-Meetups, 197
 Technologie-Scouting, 197
 Technologische Innovation, 192
 Technologische Konkurrentenanalyse, 192
 Technologische Konvergenz, 74
 Technology, 227
 Tesla, 52, 54
 Testen der Hypothesen, 89
 Theorie der Null-Grenzkosten, 13
 Theorie X, 115, 116
 Theorie Y, 115, 116
 Think Big, 52
 Third Moment of Truth (TMOT), 168, 169
 Tim Cook, 51
 Time-to-Market, 38
 Timm Richter, 245, 246
 tofino-Allianz, 17
 Tony Hsieh, 118, 119
 Too big to fail, 17
 Too small to succeed, 17
 Top-Down-Prozess, 49
 Top-Management-Involvement, 85
 Totalmodell, 155
 Touchpoint, 32, 158
 Touchpoint-Management, 162, 164–166
 Transaktionsbasiertes Modell, 67
 Transaktionskosten, 201
 Transformation, 41
 Transformation der Organisation, 50
 Transformation des Controllings, 206
 Transformation etablierter Organisationen, 45
 Transformation Management Intensity, 45
 Transformationsprozess, 1, 4, 41, 100
 Transformation-Roadmap, 224
 Transformative Vision, 44
 Travis Kalanick, 51
 Treiber digitaler Veränderungen, 8
 Trendszenario, 194–196
 Tribes, 120
 Trough of Disillusionment, 23
 Trustpoint, 158
 Trust-Algorithmus, 276
 TYPO3, 186
 Typologie der wahrgenommenen Veränderungen, 218

U

Uber, 2, 20, 51, 52, 61, 67
Ubiquitäres Internet, 177
Unicorn, 35
Uniform Resource Identifier (URI), 178
Unstrukturierte Unternehmensbeteiligung, 104
Unternehmenskultur, 113–115
Unternehmenskultur von Axel Springer, 239
Unternehmenslogik, 62
Unternehmensübergreifende Wertschöpfung, 122
Unternehmens-Kunden-Interaktion, 143
Unternehmenszweck, 47, 52, 54
Unternehmerische Vision, 43, 44
Unternehmerisches Spielfeld, 35
Upstream, 28
User Design, 252
User Experience, 252
User Experience Designer, 249
User-Centred, 133
User-Experience-Experten (UXler), 154
User-Generated Content, 146
UX-Designer, 249

V

Value Chain, 25
Value Constellation, 74, 84
Value Proposition, 47, 74, 85, 88
Value Proposition Design, 87
Value Systems, 26
Valve Software, 118
Variety, 198
Velocity, 197
Veränderungen im Marketing, 40
Veränderungsdynamik, 10
Veränderungsprozess, 280
Verankerung der Visionsausgestaltung, 47
Verknüpfungsintensität, 29
Verlauf eines Change-Management-Prozesses, 217
Vernetztes, digitales Agenten-Modell, 68, 69
Vernetzung der IKT-Branche, 38
Vertrauen, 33, 36
Vision, 1, 45–47, 51, 52, 57, 58, 60
Vision für das digitale Zeitalter, 43
Visualisierung der wichtigsten Geschäftsmodell-Aspekte, 65
Volume, 197
Vom Produkt zur Dienstleistung, 138

Voraussetzungen einer erfolgreichen digitalen Transformation, 221

Vorkaufphase, 161

Vorübergehende Wettbewerbsvorteile, 49

W

W3C, 179
W3C Mobile Web Initiative, 178
Wachstumshypothese, 88
Wagniskapitalgeber, 102
Walt Disney, 175
Watson, 9
Wearable, 11, 28
Wearable User Interfaces, 24
Web als Plattform, 177
Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), 178
Web der Dienste, 179
Web der Geräte, 178
Webgerechte Standardisierung, 179
Web-Architektur, 178
Web-basierte Anwendung, 24
Web-Design, 178
Web-Monitoring, 203
Wechselbarrieren, 33
Weiterbildungsprogramm, 110
Weiterentwicklung der Unternehmens-DNA, 53
Werbebasiertes Modell, 66, 69
Werkzeuge eines erfolgreichen Change-Managements, 222
Wert(schöpfungs)kette, 25
Werte der Organisation, 47
Wertschöpfung, 2, 8
Wertschöpfungskette, 31
Wertschöpfungsorientiertes Geschäftsmodell, 129
Wertschöpfungspartner, 127
Wertschöpfungsprozess, 122
Wertschöpfungsstruktur, 84
Wertschöpfungsstruktur des Geschäftsmodells, 88
Werttreiber der digitalen Transformation, 206
Wertversprechen, 85
Wettbewerbsvorteil, 48, 74
Wettrennen Mensch-Maschine, 10
wg-suche.de, 268
Wheelmap, 149
Wichtigkeit, 92
Widerständige, 220

Wikipedia, [51](#)

Willen zur massiven Veränderung der Welt, [54](#)

Wirtschaft 4.0, [5](#), [6](#), [28](#), [53](#), [122](#)

World Wide Web, [178](#)

X

XING, [245](#)

XING Product Community P@X, [250](#)

XML-Technologie, [179](#)

Y

YOU IS NOW, [267](#), [268](#)

YouTube, [31](#)

Z

Zalando, [31](#), [46](#), [116](#)

Zappos, [54](#), [114–116](#), [118](#), [119](#)

Zeitungsverlage, [16](#)

Zero Moment of Truth (ZMOT), [168](#), [169](#)

Zielfindungsprozess, [209](#)

Zielvereinbarung, [227](#)

Zukauf digitaler Angebote, [103](#)

Zukunftsbild, [193](#), [195](#)

Zweck des Unternehmens, [57](#)