

# Kapitel 1

## HANDLE ODER STIRB, ZIEMLICH BALD

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

Etablierte Unternehmen, die sich digital transformieren wollen, stehen vor dem Dilemma, im Kerngeschäft die Profitabilität erhalten und gleichzeitig ein neues (digitales) Geschäft aufbauen zu wollen (siehe Abbildung 1.1). Was alltäglich zu sein scheint und klingt, als sei es mit einer intuitiven Herangehensweise getan, stellt doch eine große Herausforderung für viele Unternehmen dar. Sogar schon, bevor man sich ans Werk macht. Noch bevor die Akteure in die eigentliche Arbeit der Transformation eintauchen, muss eine Vereinbarung über die Bedeutung des künftig dualen Geschäftsansatzes

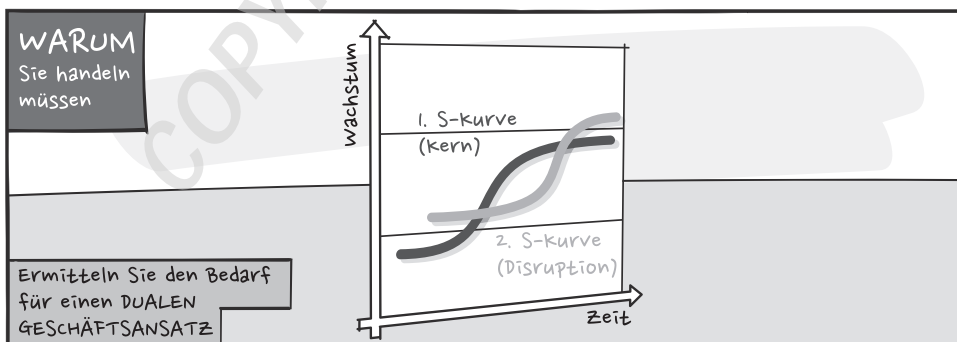


Abbildung 1.1 Key Visual mit Fokus auf dem Warum

Quelle: S-Kurven-Graphik angelehnt an: Gabriel Tarde: The Laws of Imitation. New York: Henry Holt and Company, 1903.

erzielt werden. Was voraussetzt, dass man sich im Unternehmen die Einflussfaktoren bewusst macht, die das gegenwärtige Geschäft bedrohen, sowie auch ein Bewusstsein für jedwede auftauchende Chance für ein neues Geschäftsmodell entwickelt. So müssen in etablierten Unternehmen zunächst folgende Fragen geklärt werden: Wie beeinflusst die Digitalisierung unser Kerngeschäft kurz-, mittel- und langfristig? Wer sind die relevanten Akteure und welche Chancen und Bedrohungen müssen bedacht werden?

Während das Bedürfnis, im Kerngeschäft zu handeln und es zu transformieren, meist offensichtlich ist, liegen die Dinge bei der 2. S-Kurve nicht immer so klar. Daher sollten Manager sich die Frage stellen: Wie können wir zu einer Übereinkunft und Klarheit gelangen über die Notwendigkeit zum Handeln, und zwar auf beiden S-Kurven? Was muss getan werden, wenn Management und Aufsichtsräte das neue (digitale) Geschäft für nicht so wichtig halten? Tatsächlich überlagern Sorgen rund um das gegenwärtige Geschäft oft andere Bemühungen, die sich auf das neue (digitale) Geschäft fokussieren. Deswegen endet es für zahlreiche Unternehmen damit, dass sie sich am stärksten auf die Transformationsbemühungen im bestehenden Kerngeschäft (1. S-Kurve) fokussieren und den zukünftigen Wachstumschancen (2. S-Kurve) nicht genug Bedeutung beimessen. Dies führt zur Frage: Wie können etablierte Unternehmen einen unausgewogenen Ansatz mit Konflikten zwischen beiden S-Kurven vermeiden? Und davor noch: Warum sollten etablierte Unternehmen überhaupt handeln, wenn ihr Kerngeschäft doch noch gut läuft? Und sogar noch wichtiger: Wie sollten Manager ihre Aufsichtsräte davon überzeugen, das neue (digitale) Geschäft zu priorisieren, wenn ihr Kerngeschäft zu kämpfen hat und gerade alle verfügbaren Ressourcen benötigt? Und wie unterschiedlich ist die Dringlichkeit in verschiedenen Bereichen? All diese Fragen sollten ganz zu Beginn jeder digitalen Transformation beantwortet werden.

Sobald im Unternehmen Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit eines dualen Geschäftsansatzes erreicht wurde, tauchen neue Fragen auf. Zum Beispiel: Was sind die häufigsten Fallstricke, an die in dieser Phase gedacht werden muss? Warum haben so viele Unternehmen Probleme damit, rechtzeitig zu handeln und sich erfolgreich zu transformieren?

Sehr viele Unternehmen haben schon versucht, sich zu transformieren, gibt es also etwas, das man aus dem Scheitern der anderen lernen kann, und wie können diese Fehler vermieden werden? Noch vieles mehr könnte gefragt werden, dabei sind wir erst ganz am Anfang der Transformation. Aber keine Sorge – wir werden alle diese Fragen klären.

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

»Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung«, so ein altes Sprichwort. Das gilt auch im Zusammenhang mit digitaler Transformation. Der erste Schritt ist die Erkenntnis einer Handlungsnotwendigkeit. Die Beantwortung des **WARUM** ist die Basis aller folgenden Entscheidungen. Zu verstehen, wie die Digitalisierung die Industrie und das Geschäftsmodell beeinflusst, ist ein guter Ausgangspunkt, um verstärkt für die Notwendigkeit einer Transformation zu sensibilisieren und den notwendigen Richtungswechsel zu prägen. Selbstverständlich liegt das Erkennen einer Handlungsnotwendigkeit zuerst und vor allem in der Verantwortung der Unternehmensleitung. Aber dies bedeutet nicht, dass dieses Kapitel nur für sie relevant wäre. Tatsächlich sind es oft die Mitarbeiter auf den unteren Ebenen, die ein Ohr am Markt haben und deshalb wertvolle Antworten auf die Ausgangsfrage geben und den Transformationsprozess überhaupt erst anstoßen können. Das **WARUM** mag durch viele verschiedene Gründe motiviert sein. Basierend auf unseren mehr als einhundert Interviews haben wir die Gründe, warum etablierte Unternehmen eine Handlungsnotwendigkeit verspüren und sich auf eine neue, digitale Reise begeben, gesammelt und eingeordnet. Werfen wir einen Blick auf verschiedene Gründe.

### Bedrohung durch neue Konkurrenten

Zwar sind etablierte Unternehmen an Konkurrenz aus demselben Lager gewöhnt, doch die Digitalisierung bringt zwei neue Arten von Mitspielern an den Tisch: große Tech-Player und Start-ups.

Unternehmen wie Facebook, Amazon, Apple, Netflix und Alphabet aus den USA oder Baidu, Alibaba und Tencent aus China sind Beispiele für die sogenannten »Big Tech«-Player, die in den letzten Jahren die Wettbewerbslandschaft radikal verändert haben. Diese Unternehmen, ursprünglich auf das kommerzielle Internet fokussiert (mit Apple als Ausnahme), drängen jetzt in traditionelle Industrien und stellen eine echte Bedrohung für das etablierte Geschäft vieler alteingesessener Unternehmen dar. Sie profitieren von der Tatsache, dass neue Technologien Barrieren zwischen etablierten Industrien niederreißen und es ihnen erlauben, leichter in angrenzende Industrien und Geschäftsbereiche zu expandieren. Dies führt zu einer noch nie dagewesenen globalen Konkurrenz zwischen Unternehmen der »alten Welt« und neuen digitalen Akteuren. Diese Tech-Player revolutionieren eine Industrie nach der anderen.

Große Tech-Player sind nicht die einzige Bedrohung in der Wettbewerbslandschaft. Mehr und mehr Start-ups versuchen, in die etablierten Industrien einzudringen. Globale Zentren wie jene im Silicon Valley, in Tel Aviv, Shenzhen, in Berlin, Paris und anderswo bilden Ökosysteme, in denen neue Geschäftsideen geboren und gefördert werden. Diese Start-ups brechen in die traditionellen Geschäftsfelder etablierter Unternehmen ein und bedrohen deren Führungsposition, oft mit bemerkenswertem Erfolg. Man denke nur an die große Anzahl digitaler Disruptoren (oder digitaler Angreifer), die in den letzten Jahren zu beobachten waren. Die Online-Direktbank N26 oder das Fernbus-Unternehmen FlixBus sind bekannte europäische Beispiele für Start-ups, die sehr erfolgreich beträchtliche Marktanteile etablierter Unternehmen in traditionellen Industrien erobert haben. In den USA haben Uber, Airbnb und desgleichen begonnen, in etablierten, gewinnträchtigen Industrien zu triumphieren. Schauen wir auf den Erfolg dieser Start-ups, sehen wir, dass ihre fesselnden Geschichten oft auf einer vergleichsweise simplen, doch klugen Kombination aus neuen Technologien und Geschäftsmodell-Innovation basieren.

Was große Tech-Player und Start-ups gemeinsam haben, ist ihr Fokus auf die ganzheitliche Betrachtungsweise der Customer Journey. Indem sie zuerst durch die digitale Linse auf die Kundenbedürfnisse schauen, sind sie in der Lage, unbefriedigte Bedürfnisse auszumachen, die bislang von den etablierten Unternehmen ignoriert wurden.

## **Bedrohung durch bestehende Konkurrenten**

Während es oft die neuen Player sind, welche den Wettbewerb innerhalb etablierter Industrien verstärken und die etablierten Unternehmen zu einer Reaktion zwingen, kann die Notwendigkeit einer digitalen Transformation auch von anderen etablierten Wettbewerbern ausgelöst werden, welche die Marschrichtung für eine ganze Industrie angeben. Eine globale Studie mit der Befragung von 1.600 Führungskräften ergab, dass »neuerfundene Traditionsunternehmen« – etablierte Spieler, die auf neue und digitale Art in den Wettstreit traten – ihre traditionellen Mitbewerber hinsichtlich Wachstum und Erlös übertrafen.<sup>1</sup> Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass etablierte Unternehmen, die sich in ihren Investitionen und strategischen Entscheidungen die Chancen des digitalen Geschäfts wirklich zu eigen machen, eine genauso große Bedrohung für andere etablierte Unternehmen sind wie die Digital-Natives. Unternehmen, die eine Führungsrolle einnehmen und die digitale Agenda formulieren, setzen ihre Mitbewerber unter Druck, ihrem Beispiel zu folgen. Verglichen mit ihrem Wettbewerbumfeld werden die Unternehmen, die sich digital neu erfinden, mit größerer Wahrscheinlichkeit radikale Veränderungen ihrer Strategie und ihrer Geschäftsmodelle vornehmen, in größerem Umfang neue Technologien nutzen und mutiger in die Digitalisierung investieren.

## **Neue oder veränderte Industrie- und/oder Kundentrends**

Zusätzlich zur Bedrohung durch die Konkurrenz kann die Handlungsnotwendigkeit auch von neuen Trends befeuert werden, die grundsätzlich die Art und Weise verändern, wie Geschäfte gemacht werden. Die digitale Revolution verändert die Kundenerwartungen und Industriegrenzen in schnellerem Tempo als je zuvor. Kundenzentrierte Nutzenversprechen verbinden bislang getrennte Industrien miteinander und schaffen neue Erfahrungen, die bis vor Kurzem undenkbar waren. Denken Sie nur an Ihr Smartphone, Ihre Smartwatch, Ihr Smart-Home-System oder das interaktive Kontrollsystem in Ihrem Auto, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Verwischte Industriegrenzen führen dazu, dass viele etablierte Unternehmen sich plötzlich der Konkurrenz von Mitspielern gegenüber sehen, an

die sie zuvor nie gedacht hatten. Folglich müssen Unternehmen ihr Geschäftsmodell nicht nur im Licht der Industriekollegen definieren, sondern sie müssen auch überlegen, wie effektiv ihr Geschäftsmodell im Wettbewerb mit schnell aufkommenden Ökosystemen ist, die eine Vielzahl von Geschäften in verschiedenen Bereichen umfassen. All dies hat beträchtliche Folgen für die bereits bestehenden Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen, wie Onur Erdogan, früherer Hauptgeschäftsführer des führenden Luxus- und Kosmetikunternehmens Estée Lauder, berichtet. Er erklärt: »Die Digitalisierung unseres Geschäfts wird eigentlich von den Kunden angetrieben. Kunden wollen personalisierte Produkte, Werbung und Kommunikation. Und wenn Sie die liefern wollen, müssen Sie die Art, wie Sie arbeiten und operieren, insgesamt verändern.«<sup>2</sup> Der Trend zu kundenzentrierten, ganzheitlichen Lösungen bringt eine Reihe von Implikationen für etablierte Unternehmen mit sich. Erstens: Produkte und Dienstleistungen müssen besser, billiger, flexibler und kundenspezifischer sein als je zuvor. Viele dieser Entwicklungen werden von neuen Technologien angetrieben, die eine Kundenspezifizierung für die breite Masse ermöglichen. Zweitens: Mit dem Aufkommen von Ökosystemen laufen etablierte Unternehmen Gefahr, ihren direkten Zugang zum Kunden zu verlieren und zu einem Lieferanten oder »white-label Backoffice« zu werden.<sup>3</sup> In solch einer Situation droht, dass Unternehmen, verglichen mit den (digitalen) Playern, die das Ökosystem und den Kundenzugang kontrollieren, niedrigere Gewinnspannen einfahren. Drittens: Die veränderten Kundenerwartungen fordern von etablierten Unternehmen, dass sie verfügbare digitale Technologien nutzen, um ihren Kunden das erwartete Kundenerlebnis bieten zu können. Selbst im Gesundheitssektor zwingt die Digitalisierung Ärzte, Krankenhäuser und andere Institutionen zu Überlegungen, wie sie mit ihren Patienten interagieren können, wie Gieri Cathomas, Experte im Sektor Gesundheitsmanagement, erklärt. Er berichtet, dass junge Start-ups regelmäßig mit tollen Ideen kommen, wie Patienten und Ärzte direkt und bequemer miteinander in Kontakt gebracht werden können. Er sieht dies als eine kundengetriebene Entwicklung, die ganze B2B-Märkte in B2C-Märkte verwandeln kann.<sup>4</sup> Das bedeutet, dass Kunden auf deren bevorzugten Kanälen bedient werden müssen, mit deren

bevorzugter Technologie. Außerdem müssen Unternehmen ihnen das nahtlose Kundenerlebnis liefern, das sie erwarten. Was dies noch komplizierter macht, ist, dass Unternehmen nicht viel Zeit haben, um zu reagieren, wie Urs Killing, CEO von Embassy Jewel, einem Schweizer Handelsunternehmen für Luxusuhren und Schmuck, darlegt. Digitalisierung und die damit einhergehende Geschwindigkeit des Wandels führten dazu, dass Unternehmen schneller handeln müssen als je zuvor. »Wir müssen auf Trends reagieren, noch bevor wir ganz verstehen, welche Rolle sie letztlich spielen werden, andernfalls werden wir zu spät dran sein«, führt er aus.<sup>5</sup> Er würde vermutlich Jean-Charles Deconninck zustimmen, dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Generix Group, einem globalen Anbieter von Logistik-Lösungen, der argumentiert: »Heute leben wir in einer Welt großer Fluidität. Diese fluide Umwelt fordert offensichtlich von Unternehmen, elastischer und flexibler zu werden, viel mehr als in der Vergangenheit. Diese Notwendigkeit von Elastizität und Flexibilität wird sich auf das ganze Unternehmen auf allen Ebenen auswirken. Es beeinflusst die Elastizität des Produktionsprozesses genauso wie die Elastizität der Gedanken jedes Einzelnen, der in diesen Organisationen arbeitet.«<sup>6</sup>

Man sollte jedoch fairerweise sagen, dass die Dringlichkeit sich von Industrie zu Industrie unterscheidet. Für die meisten Industrien, die dem Endkonsumenten zugewandt sind, wie der Einzelhandel, ist die Handlungsnotwendigkeit schwer zu leugnen. Tatsächlich ist die Digitalisierung dort ein entscheidender Überlebensfaktor geworden. Das hat viel mit der Tatsache zu tun, dass Unternehmen in diesen Industrien direkt den zunehmenden Erwartungen der Endkunden ausgesetzt sind. Kunden haben keine unterschiedlichen Erwartungshaltungen für verschiedene Industrien – sie erwarten ein reibungsloses und einfaches Kundenerlebnis, egal ob sie Kleidung online bestellen oder einen Kredit beantragen. Das Kundenerlebnis, an das sie durch die führenden digitalen Champions gewöhnt sind, definiert die Messlatte für alle Interaktionen mit der Unternehmenswelt. Auf der anderen Seite haben traditionellere B2B-Industrien wie die Maschinenbauindustrie mehr Zeit. Sie sind schnellveränderlichen Kundentrends und -erwartungen nicht direkt ausgesetzt und ihr Kerngeschäft boomt noch immer (in den meisten Fällen).

Gleichwohl, Wandel zeichnet sich sogar in den traditionellsten B2B-Industrien ab. Die oben beschriebenen Trends lassen keine Industrie unberührt, das heißt auf lange Sicht ist keine Industrie sicher. Viele der Trends wurden lange Zeit als B2C-spezifisch betrachtet, basierend auf dem weitverbreiteten (aber irrigen) Glauben, dass traditionelle Produktion und andere kapitalintensive Industrien von der Digitalisierung nicht (so schnell) beeinflusst würden. Doch Airbnb, Uber und andere haben gezeigt, dass dies nicht länger wahr ist und dass sogar kapitalintensive Industrien radikalem Wandel ausgesetzt sein können.

### **Chancen, das existierende Kerngeschäft (1. S-Kurve) zu verbessern und digital zu expandieren**

Zwar wird die Digitalisierung zumeist als Bedrohung angesehen, doch ist sie auch eine gewaltige Chance, da sie helfen kann, das bestehende Kerngeschäft entlang einer Reihe von Maßgaben zu verbessern. In erster Linie erlaubt die Digitalisierung der Kernprozesse massive Effizienzgewinne durch Optimierungen entlang der Wertschöpfungskette und eine effizientere Nutzung der Ressourcen, was zu substantziellen Kostenreduktionen führt. Dieses Argument stellt für die meisten etablierten Unternehmen die wohl wichtigste Handlungsnotwendigkeit dar – zu Recht. Wenn etablierte Unternehmen nicht die Art und Weise verändern, wie sie operieren, riskieren sie auf lange Sicht ihre Profitabilität. Zweitens: Digitalisierung erlaubt das Erreichen noch nie dagewesener Qualitätslevels, beispielsweise durch größere Präzision bei der Produktion und besseren Service. Drittens: Sie erlaubt schnellere Produktentwicklung (was zu schnellerer Time-to-Market führt, sprich die Zeit von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung reduziert) und größerer Flexibilität bei der Produktion (wir sprachen schon über die Anpassung an Kundenwünsche).

Wenn man nach Wegen zur Verbesserung des Kerngeschäfts sucht, kann Digitalisierung als Wegbereiter oder als Werkzeug für die Lösung von Problemen angesehen werden, die schon lange existieren. Mit anderen Worten, die Probleme, die gelöst werden, sind nicht neu, aber sie lassen sich mithilfe digitaler Werkzeuge leichter und günstiger lösen. Und einige Unternehmen haben die Voraussicht und



wissen, dass sie ihr Kerngeschäftsmodell revolutionieren müssen, einfach weil die Art und Weise, wie sie ihre Wertschöpfungskette aufgesetzt haben, auf lange Sicht nicht überlebensfähig sein wird.

„Wir haben uns unsere Baustellenabfall-Entsorgungslogistik angeschaut und sahen niedrige Gewinnspannen, undurchsichtige Prozesse und zweifelhafte Kundenzufriedenheit aufgrund eines schlecht gestalteten Geschäftsprozesses. Hier sahen wir eine Chance, unser eigenes Angebot zu verbessern, indem wir ein radikal neues Geschäftsmodell aufstellten, bevor irgendjemand anderes das tun würde.“

Andreas Opelt, Chief Market Officer, Saubermacher (das österreichische Müllentsorgungsunternehmen, das Ihnen bereits in der Einleitung begegnet ist)<sup>7</sup>

Neben Argumenten rund um die Verbesserung des bestehenden Geschäfts stellt die Digitalisierung auch eine große Chance dar, bestehende Kernprodukte und -dienstleistungen digital zu erweitern, den Wert für den Kunden zu steigern. Zweifellos ist die digitale Expansion von Kernprodukten und -dienstleistungen der zweitwichtigste Grund für etablierte Unternehmen, nach unseren Interviews zu urteilen. Wenn die Digitalisierung mit gesteigertem Engagement für Self-Service einhergeht, kann sie helfen, eine bessere Kundenerfahrung zu schaffen, während gleichzeitig Kosten reduziert werden – dies ist eine Win-win-Situation für alle. Angetrieben von sich verändernden Kundenerwartungen, empfinden etablierte Unternehmen einen Druck, Kunden dasselbe nahtlose Erlebnis zu bieten, das die Kunden bereits von anderen Produkten kennen.

Aber einfach analoge Prozesse zu digitalisieren erschöpft nicht das ganze Potenzial, das im Kerngeschäft steckt – viel mehr ist möglich. »Über den Kern hinausgehen« oder »Dienstleistung über den Kern

hinaus« sind Ausdrücke, die wir recht häufig gehört haben, wenn wir unsere Interviewpartner befragt haben, wie die Digitalisierung ihnen beim Ausbau des Kerngeschäfts helfen konnte. Etablierte Unternehmen können ihre Kernprodukte anreichern (während sie die Kernfunktionalität unverändert lassen), indem sie digitale Produkt- oder Dienstleistungs-Komponenten aufsatteln und so einen Mehrwert für die Kunden schaffen.

Ein weniger herausragender Nebeneffekt der Digitalisierung, zusammenhängend mit der effizienteren Nutzung von Ressourcen, besteht darin, dass sie das Umschalten zu einer anderen Nutzung von Assets erlaubt, weil Unternehmen viel mehr über ihr Equipment wissen als je zuvor. Patrick Koller, CEO des französischen Autozulieferers Faurecia, führt aus, dass Unternehmen Aufgaben wie die Instandhaltung des Equipments viel leichter outsourcen können, weil solche Aufgaben zu einem vorhersehbaren Kostenfaktor werden. Ein weiteres Beispiel für die unterschiedliche Nutzung von Assets wäre es, nur für die effektive Nutzung des Equipments zu zahlen, was den Investitionsaufwand reduziert und zu einem Geschäftsmodell führt, das ohne den Besitz großer Vermögenswerte auskommt.<sup>8</sup> Wenn dieselbe Idee bei Produkten angewandt wird, die an Kunden verkauft werden, eröffnet dies vollständig neue Wertschöpfungspotenziale und Arten von Kundenservice. Das hört sich für uns sehr nach einer 2. S-Kurve an.

### **Chancen, ein neues (digitales) Geschäft und neue Wachstumschancen aufzubauen (2. S-Kurve)**

Neben den Chancen, das Kerngeschäft zu verbessern und zu expandieren, sind digitale Technologien ein großartiges Sprungbrett für Unternehmen, von dem aus sie neue Wertschöpfungspotenziale erschließen können. Initiativen aus dieser Kategorie zielen größtenteils darauf ab, innerhalb eines existierenden Geschäftsfeldes neue Geschäftsmodelle zu etablieren, oder insgesamt auf die Revolutionierung der Industrie. Versuche, diese neuen Wachstumsmotoren zu etablieren, erfordern häufig eine Menge Zeit und Ressourcen, während das Ergebnis äußerst unsicher ist. Trotzdem, diese Initiativen können eine gewaltige Auswirkung haben, wenn sie sich als erfolgreich

erweisen. Zappos, Alibaba und Netflix sind Beispiele neuer Geschäftsmodelle, die erfolgreich etablierte Industrien revolutioniert haben.<sup>9</sup>

Der Wunsch von Unternehmen nach neuen Wachstumschancen liegt häufig in einem schrumpfenden Kerngeschäft begründet. Einige etablierte Unternehmen sind zu dem Schluss gekommen, dass eine weitere Innovation ihres Kernproduktes weder möglich noch ökonomisch sinnvoll ist. Aesculap, ein in Deutschland ansässiger Marktführer bei Medizinprodukten, hatte ein Kernprodukt, das vollständig optimiert war, und größere Innovationen waren nicht zu erwarten. Digitalisierung war daher ein Wegbereiter, der vollständig neue Innovationen möglich machte und neues Wachstumspotenzial außerhalb der Kernprodukte entfesselte.<sup>10</sup>

Ähnlich wie bei erfolgreichen Start-ups gründen die meisten dieser neuen Wachstumsmotoren auf einer Kombination aus Geschäftsmodell-Innovation und neuen Technologien. Es überrascht nicht, dass mehr und mehr Unternehmen mit disruptiven Geschäftsmodellen experimentieren, die neue Technologie-Komponenten, Pay-per-Use-Modelle oder flexibilisierte Massenproduktion, basierend auf fortschrittlichen Analytik-Werkzeugen, beinhalten. Unabhängig davon, welches Geschäftsmodell die Basis Ihrer 2. S-Kurve sein wird, es erfordert kühne Investitionen und eine entschiedene Strategie, um dorthin zu gelangen. Wir werden im 2. Kapitel **WAS** näher auf dieses Thema eingehen.

### **Zielsetzung der Innovation und Blick auf Nachhaltigkeit und soziale Innovation**

Zusätzlich zu den Gründen, die bislang erörtert wurden, sollten Unternehmen auch an die breitere gesellschaftliche Auswirkung einer digitalen Transformation denken. Folgende Punkte sollten in die Überlegungen einfließen, wenn auch nicht darauf beschränkt bleiben: die Auswirkung auf das Personal eines Unternehmens (wie kann das Unternehmen die rechtzeitige Weiterbildung der Mitarbeiter sicherstellen, um sie auf das digitale Zeitalter vorzubereiten, wie wird der Arbeitsplatz der Zukunft aussehen?), die Auswirkung auf die Nachhaltigkeit der Initiativen (wie kann das Unternehmen

Technologie nutzen, um Verschwendung zu reduzieren, wie können zirkulare Geschäftsmodelle eingeführt und skaliert werden?) und Vertrauen in digitale Arbeitspraktiken (wie geht das Unternehmen mit Privatsphäre, Sicherheit und dem ethischen Gebrauch von Daten um?).<sup>11</sup> Klare Antworten sind nicht nur aus Sicht der unternehmerischen Sozialverantwortung wichtig. Sie sind auch wesentlich, um Antworten geben zu können auf Fragen, die von der jüngeren Generation zu diesen Themen gestellt werden, und um attraktiv für neue Talente zu bleiben. Die Zielsetzung von (digitalen) Innovationen und Antworten auf die Frage, was diese für die Gesellschaft bedeuten, werden für Unternehmen, welche weiterhin attraktive Arbeitgeber bleiben wollen, immer mehr an Bedeutung zunehmen.

### **Zu starkes Augenmerk auf die 1. S-Kurve ist ein verbreitetes Problem**

Wir haben festgestellt, dass fast alle Unternehmen an der Digitalisierung ihres Kerngeschäfts arbeiten und dass die meisten auch bereits substanzielle Fortschritte und Ergebnisse erzielt haben. Das ist zwar ein Grund zum Feiern, doch unglücklicherweise glauben viele kleine und mittelständige Unternehmen (KMU) weiterhin, die Digitalisierung ihres Kerngeschäfts sei ausreichend. Dies ist eine falsche Annahme, die für viele KMU ein großes Risiko darstellt. Die meisten großen Unternehmen haben bereits begonnen, an Initiativen zum Aufbau einer 2. S-Kurve zu arbeiten. Unglücklicherweise verfehlten viele von ihnen ihre Wachstumsziele oder den erwünschten finanziellen Effekt in dem neuen Geschäft. Während sich grundsätzlich alle Unternehmen bewusst darüber sind, dass die Digitalisierung ihre Industrie verändern wird und dass sie handeln müssen, wissen sie oft nicht, was genau sich verändern wird und wie sie sich auf diese Veränderungen einstellen sollen. Dies ist der Grund, warum viele ihrer Digitalisierungsinitiativen nah an dem dran sind, was sie bereits in der Vergangenheit getan haben – sie bewegen sich nicht vom Kern weg. Stattdessen arbeiten sie an Initiativen der 1. S-Kurve, errichten aber nicht wirklich eine neue 2. S-Kurve (siehe Abbildung 1.2).

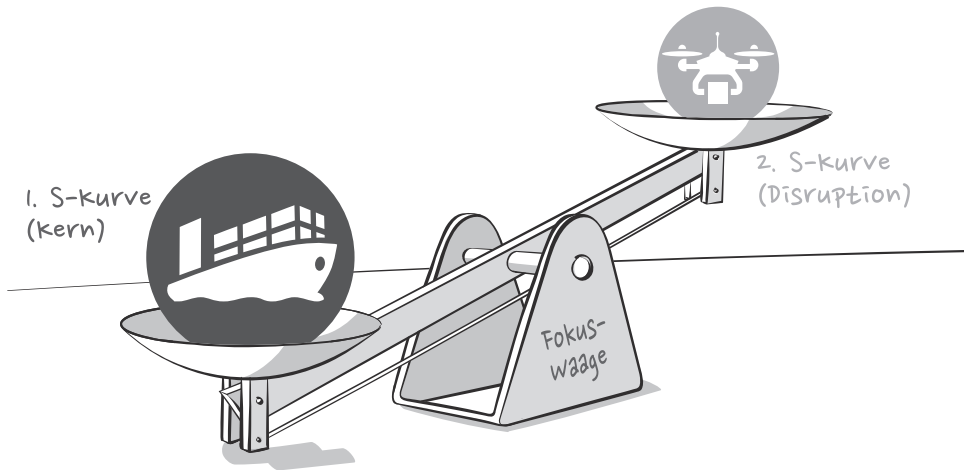


Abbildung 1.2 Ungleichgewicht zwischen 1. und 2. S-Kurve

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

Obwohl klar sein sollte, dass Digitalisierung sich tiefgreifend auf alle Bereiche auswirkt, schafften es bisher nur überraschend wenige Unternehmen, aus einer Position der Stärke heraus zu handeln. Dies wird durch Studien bestätigt, die zeigen, dass nur 20 Prozent der etablierten Unternehmen sich an das digitale Zeitalter angepasst haben.<sup>12</sup> Wenn Führungskräfte und Aufsichtsräte rund um die Welt in den letzten beiden Jahrzehnten nicht blind und taub waren, müssten sie eigentlich die Warnungen vernommen haben, dass die Digitalisierung ihre Industrien ernsthaft bedrohen kann.

Überraschenderweise schaffen es viele etablierte Unternehmen trotz dieser Warnungen nicht, rechtzeitig zu handeln. Jan Mrosik, COO von Digital Industries bei Siemens, legte dar: »Es gibt immer eine eher kleine Anzahl von Führungskräften, die entschieden die Entwicklung von neuen Trends und Geschäftsmodellen vorantreiben, und Digitalisierung ist keine Ausnahme dieser Regel. Dann gibt es gewöhnlich eine größere Gruppe von Unternehmen, die den Weg in kleineren Schritten beschreiten. Last but not least gibt es eine große

Anzahl von Unternehmen, die erstmal nur abwarten wollen.«<sup>13</sup> Dies wird durch aktuelle Studien bestätigt: Die kleine Gruppe von Unternehmen, die erfolgreich im digitalen Raum konkurrieren, tätigte mehr Investitionen und unternimmt kühnere Schritte als die Mehrheit etablierter Unternehmen.<sup>14</sup> Es ist wichtig, den Wandel anzunehmen und für sich zu nutzen. Viele etablierte Unternehmen, die es nicht schaffen, aus einer Position der Stärke heraus zu reagieren, verpassen damit eine Chance, wie Julian Schubert, Geschäftsführer bei V-ZUG Services, einem Tochterunternehmen der V-ZUG-Gruppe, schweizerischer Marktführer für Haushaltsgeräte, anmerkt.<sup>15</sup> Da viele etablierte Unternehmen diese Chance verpassen, haben sie keine andere Möglichkeit, als aus einer Position der Schwäche heraus zu reagieren. Doch das Handeln unter Druck macht die Dinge kein bisschen leichter. Beispielsweise wird es schwierig, unsichere Investitionen zum Aufbau eines völlig neuen (digitalen) Geschäftsmodells zu rechtfertigen, wenn man damit wartet, bis das eigene Kerngeschäft Verluste einfährt (bald mehr dazu).

Also ist die entscheidende Frage: Welches sind die Gründe dafür, dass so viele traditionelle Unternehmen es nicht schaffen, rechtzeitig und auf die richtige Weise zu handeln – was hält sie zurück?

**Selbstgefällige Mentalität:** Marktführer werden oft zu Opfern ihres eigenen Erfolgs – und selbstgefällig. Eine starke Position mag diese Unternehmen zu Gedanken verführen wie: »Wir sind die Marktführer, uns wird nichts passieren.« Diese Hybris wird oft verschlimmert durch Unsicherheit, was den Erfolg neuer Geschäftsmodelle angeht (»Wer weiß, ob das neue Geschäft überhaupt anziehen wird ...«) und den Druck, Investoren mit Profiten zufriedenzustellen.

**Unterschätzen der Dringlichkeit:** Selbst wenn traditionelle Unternehmen die potenzielle Bedrohung für ihr Geschäft erkennen, unterschätzen sie häufig die Dringlichkeit der Handlungsnotwendigkeit. Sie denken, sie hätten mehr Zeit, als sie tatsächlich haben. Dies ist ein häufiger Fehler, weil Manager an das Tempo des Geschäfts gewohnt sind, das sie gut kennen, aber nicht an die enorme Geschwindigkeit des Geschäfts, das davor steht, ihre Industrie zu revolutionieren.<sup>16</sup>

**Angst vor Veränderung:** Organisationen mögen keine Veränderung. Manager denken genau wie Mitarbeiter, dass die mit digitaler Transformation einhergehenden Veränderungen zu einer weniger komfortablen Situation führen könnten, in der sie mehr arbeiten müssen und eine aufreibende Zeit der Unsicherheit durchmachen, oder dass die Veränderungen sie am Ende sogar überflüssig machen könnten. Die Liste der Gründe, warum Mitarbeiter eine kritische Einstellung gegenüber Veränderung haben, könnte leicht erweitert werden.

**Schwierigkeiten bei der Implementierung:** Viele digitale Transformationen scheitern, weil Unternehmen oft nicht wissen, wie sie bei der Implementierung vorgehen sollen. Während die Ausgestaltung der richtigen (Digital-)Strategie schon eine schwierige Sache ist, wie wir bald sehen werden, kann die Umsetzung einer digitalen Transformation ein ganzes Bündel von Problemen mit sich bringen, welche zu schlecht implementierten Strategien oder Gegenwind aus dem Unternehmen und schließlich zu unbefriedigenden Ergebnissen führen können.

**Halbherzige Bemühungen:** Überraschend viele Unternehmen denken, dass die Digitalisierung des Kerngeschäfts ausreichen wird, und vergessen oder ignorieren Bemühungen, eine 2. S-Kurve aufzubauen. Diese Unternehmen fokussieren sich ausschließlich darauf, ihr Kerngeschäft effizienter zu machen oder ihre Kernprodukte mit ein paar digitalen Add-ons zu versehen. Wie Studien zeigen, sind aber kühne Schritte und entschiedene Investitionen wichtige Merkmale erfolgreicher digitaler Unternehmen. Daher werden jene, die nicht zu fundamentalen Veränderungen und zur Übernahme von Risiken bereit sind, dem revolutionären Charakter einer digitalen Transformation nicht gerecht.<sup>17</sup> Unternehmen dieser Art stoßen häufig ein paar Digitalisierungsinitiativen an, die das (Kern-)Geschäft digitaler machen, aber sie transformieren nicht wirklich die Organisation.<sup>18</sup>

**Schwierigkeiten mit der Strategie-Entwicklung:** Etablierte Unternehmen sind mit der Strategie-Entwicklung oft überfordert. Ja, etablierte Unternehmen wissen zwar, wie eine Strategie entworfen wird, die ihnen hilft, mit Wettbewerbern derselben Industrie zu

konkurrieren (das haben sie jahrzehntelang gemacht). Doch die neue (Digital-)Strategie muss auf eine neue Gattung von Wettbewerbern (das heißt auf Start-ups und Tech-Unternehmen), auf neue Geschäftsmodelle (sagen wir, pay-per-use) und auf eine Auswahl von neuen und ungewohnten Technologien abzielen. Darüber hinaus erfordert die digitale Ära von etablierten Unternehmen, agiler und flexibler als jemals zuvor zu sein, was eine Strategie erfordert, die diese Flexibilität unterstützt.

**Unterschätzen der digitalen Transformation:** Viele Unternehmen unterschätzen schlicht die Breite und Tiefe dieser Transformation. Die digitale Transformation ist kein beliebiges Change-Projekt. Sie ist in ihrer Geschwindigkeit und ihren Auswirkungen beispiellos und erfordert deshalb die volle Aufmerksamkeit des gesamten Managements und des Aufsichtsrats.

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

Wie wir aus den groben Fehlern vieler digitaler Transformationen gelernt haben, genügt es nicht, ein bisschen »digitalen Glitter« über das Kerngeschäft von etablierten Unternehmen zu streuen. Stattdessen muss sorgfältig darüber nachgedacht werden, wie der traditionelle Kern des Unternehmens von Digitalisierungsinitiativen profitieren kann und gleichzeitig neue (digitale) Möglichkeiten der Wertschöpfung ausgekundschaftet werden sollen. Genau dies ist das Dilemma der digitalen Transformer. Das neue Betriebsmodell muss gestatten, weiterhin den primären geschäftlichen Aktivitäten im Kerngeschäft nachzugehen, die einstweilen immer noch zum überwiegenden Teil der Umsätze beitragen, während es gleichzeitig den Weg für das neue (digitale) Geschäft ebnet.

## 1. S-Kurve

Damit sie im Kerngeschäft wettbewerbsfähig bleiben, müssen Unternehmen das gegenwärtige Geschäftsmodell neu evaluieren und ihre



Abläufe dort effizienter gestalten. Genau hier kommt die Digitalisierung von Kernprozessen und -arbeitsweisen ins Spiel. Die Bemühungen können sich von der Lieferkette, der Produktion oder den Vertriebsabläufen bis hin zu Marketing, F&E (Forschung und Entwicklung) oder Back-Office-Funktionen erstrecken. Die Priorisierung wird von einer Anzahl von Faktoren abhängen, etwa Realisierbarkeit und Nutzen. Wenn etablierte Unternehmen das volle digitale Potenzial im Kerngeschäft ausschöpfen wollen, werden sie auch über Initiativen nachdenken müssen, die ihre Kernprodukte (und -dienstleistungen) digital aufwerten. Dies sind die digitalen »Add-ons« oder Dienstleistungen »jenseits des Kerns«, über die wir zuvor sprachen.

Gleichwohl, es wird nicht ausreichen, alle digitalen Transformationsbemühungen einzig auf die 1. S-Kurve zu konzentrieren. Dies könnte schwerwiegende Konsequenzen haben, weil damit alle neuen disruptiven Wertschöpfungspotenziale der Konkurrenz oder Neueinsteigern überlassen werden. Eine riskante Strategie, wie eine Führungskraft bei einer unserer Konferenzen bekräftigte:

„Unternehmen, die sich lediglich auf die digitale Transformation der 1. S-Kurve konzentrieren, könnten damit heute in ihrem Kerngeschäft sehr effizient werden, doch langfristig schaffen sie sich damit ein Problem. Denn sie riskieren damit, höchst effizient darin zu werden, Dinge herzustellen, die keiner haben will.“

Max Costantini, Chief Strategy Officer, Mibelle Group, Teil des schweizerischen Handelskonzerns MIGROS<sup>19</sup>

## 2. S-Kurve

Die neue (digitale) S-Kurve ist mehr als ein kleiner Konkurrent und alles andere als eine Nebensächlichlichkeit – es ist die Kurve, welche das langfristige Überleben des Unternehmens sicherstellen wird. Ein

dualer Geschäftsansatz ist die einzige Chance für Unternehmen, die Industrie zu revolutionieren, bevor sie selbst zum Opfer einer Revolution werden.

Investitionen in neue Digitalisierungsinitiativen, die sich vom Kernangebot unterscheiden, bedeuten für etablierte Unternehmen auch, sich neuen Risiken auszusetzen. Genau dies ist der Grund, warum eine bloße Imitation der Silicon-Valley-Methoden in etablierten Unternehmen nicht funktionieren wird. Ohne eine klare, übergreifende Strategie und eine Verbindung zum Kerngeschäft reicht es nicht, Geld in vielversprechende Initiativen zu pumpen. Denn ohne einen starken Link zwischen den S-Kurven wird man im traditionellen Kern des Unternehmens kein Vertrauen gewinnen und keine Unterstützung für die 2. S-Kurve bekommen können. Stattdessen sind etablierte Unternehmen gut beraten, wenn sie die Stärken zu ihrem Vorteil nutzen, die ihr Erbe mit an den Tisch bringt.

Unternehmen müssen beide S-Kurven gleichzeitig managen, wenn sie ihre digitale Transformation zu einem wirklichen Erfolg machen wollen. Sie getrennt voneinander zu betrachten, ist die falsche Herangehensweise. Stattdessen müssen etablierte Unternehmen Synergien zulassen und organisatorische und prozessuale Verbindungen zwischen den beiden Kurven ermöglichen, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Genau hier gelangen wir zum innersten Dilemma der digitalen Transformer und es ist der Grund, warum eine digitale Transformation kein klassisches Change-Projekt ist. Was sie zu einer solchen Herausforderung macht, ist, dass digitale Transformer drei Dimensionen parallel managen müssen: die 1. S-Kurve, die 2. S-Kurve und die Verbindung dieser beiden S-Kurven. Unternehmen müssen insbesondere überlegen, wie sie die 2. S-Kurve aufbauen und sie parallel zur 1. S-Kurve aufrechterhalten. Außerdem müssen sie herausfinden, wie sie Lehren aus der 2. S-Kurve auf die 1. S-Kurve übertragen können und wie sie sicherstellen, dass die 1. und die 2. S-Kurve ganzheitlich integriert sind und keine isolierten Silos geschaffen werden.

## LEGEN SIE LOS, DAMIT SIE DEM SCHICKSAL DER DINOSAURIER ENTGEHEN

Wenn Sie sich daranmachen, die Antworten auf das **WARUM** Ihrer digitalen Transformation zu finden, empfehlen wir Ihnen, diese bewährten Vorgehensweisen zu beachten:

- Etablieren Sie ein Verständnis für die Faktoren, die Ihre Industrie und Ihr Geschäft beeinflussen, und stellen Sie sicher, dass das Management die Handlungsnotwendigkeit versteht:
  - Bedenken Sie potenzielle Bedrohungen durch neue Wettbewerber, besonders von großen Tech-Playern. (Wie könnte Google/Apple/Alibaba Ihr Geschäft verändern?)
  - Beobachten Sie, welche Start-ups sich in Ihrer Industrie tummeln. (Könnten sie Ihre Wertschöpfungskette revolutionieren und/oder unbefriedigte Kundenwünsche erfüllen?)
  - Analysieren Sie Bedrohungen durch gegenwärtige Wettbewerber, welche die digitale Revolution mit kühneren Investitionen und entschlosseneren Schritten anführen.
  - Beurteilen Sie, wie neu aufkommende Kundentrends sich auf Ihre Industrie auswirken. (Was machen internetaffine Kunden anders?)
  - Beurteilen Sie die Chancen, Ihr Kerngeschäft digital zu verbessern, genau wie Chancen, neue (digitale) Wertschöpfungspotenziale zu erschließen.
  - Gewinnen Sie Klarheit darüber, inwiefern sich Ihre Produkte/Dienstleistungen von denen der Konkurrenz unterscheiden.
  
- Vermeiden Sie die häufigsten Fallen einer digitalen Transformation:
  - Sorgen Sie dafür, dass die außerordentliche Bedeutung und Dringlichkeit der Transformation allen bewusst werden.
  - Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen nicht vor dem Wandel zurückschreckt.

- Seien Sie bereit, Ihre gegenwärtige Strategie und Ihre Geschäftsmodelle zu überarbeiten.
  - Bereiten Sie Ihr Unternehmen auf die Breite und Tiefe dieser Transformation vor.
- Schaffen Sie Klarheit und Verständnis für die Notwendigkeit eines dualen Geschäftsansatzes:
    - Schaffen Sie Verständnis dafür, dass Wettbewerbsfähigkeit im Kerngeschäft weiterhin von Bedeutung ist.
    - Stellen Sie sicher, dass alle relevanten Interessengruppen (insbesondere Vorstand und Aufsichtsräte) darauf eingeschworen sind, welche große Bedeutung die 2. S-Kurve für die zukünftige Existenzsicherung des Unternehmens hat.
    - Scheuen Sie sich nicht vor Diskussionen über die Möglichkeit einer Koexistenz beider S-Kurven (inklusive Diskussionen über Synergien wie auch über mögliche Konflikte, etwa die Finanzierung).

## LASSEN SIE SICH INSPIRIEREN (DURCH BILDER)

### CEWE

.....

Seit seiner Gründung im Jahr 1961 hatte CEWE, der europaweit größte Foto-Dienstleister, viele korrigierende Entscheidungen zu treffen und durch unsichere Zeiten zu manövrieren. Der größte Schock war die Erfindung der Digitalfotografie, die den Markt so grundsätzlich veränderte, dass sogar der unangefochtene Champion des weltweiten Fotografie-Marktes, Kodak, 2012 in Konkurs ging. CEWE jedoch schaffte es, die erforderlichen Anpassungen zu

antizipieren, und war vorbereitet, als zwei fundamentale Trends seinen Markt und sein Geschäft bedrohten: die zunehmende Digitalisierung der Fotoindustrie und die schnell zurückgehende Anzahl gedruckter Fotos. Um für die digitale Ära gerüstet zu sein, entschied das Unternehmen sich dazu, sein traditionelles Geschäftsmodell auf den Kopf zu stellen. Teil der neuen Strategie war die Einführung des CEWE-Fotobuchs. Dieses neue Produkt war eine Antwort auf die zunehmende Anzahl von digitalen Fotografien und half Kunden dabei, ihre digitalen Aufnahmen in ein haltbareres, körperliches Produkt zu verwandeln. Das Fotobuch war ein gewaltiger Erfolg und als Folge davon ist CEWE jetzt Marktführer für das Drucken und Herstellen von Fotobüchern aus digitalen Aufnahmen. Tatsächlich wurde das Unternehmen mit dem Aufkommen der Digitalfotografie sogar noch stärker und profitabler.

Aber wie kann ein Industrie-Unternehmen wie CEWE, das ein beeindruckendes Auftragsbuch und solide Profite aufweist, eine notwendige Transformation antizipieren und durchführen? Bei CEWE wurzelten die Erkenntnis der Handlungsnotwendigkeit und die Motivation, sich ein digitales Geschäftsmodell einfallen zu lassen, in der Unternehmens-DNA und einer starken Unterstützung durch das Management.

**Unternehmerisches Denken:** CEWE wusste immer, dass die Marktposition des Unternehmens keine Selbstverständlichkeit war. Man war sich der Tatsache wohl bewusst, dass die eigenen Kernprodukte schnell überflüssig werden können. Weil es keine Garantie für Erfolg gibt, arbeitet CEWE ständig an neuen Ideen, um bestehende Produkte zu verbessern und neue zu erfinden. Dank dieser Innovationen fühlt CEWE sich gut vorbereitet, um potenzielle neue Wettbewerber oder Disruptionen abzuwehren, nicht zuletzt weil man selbst ständig versucht, das eigene Geschäft mit neuen Innovationen zu verbessern und zu revolutionieren – also agil zu bleiben und als Marktführer proaktiv neue Entwicklungen anzutreiben.

**Unterstützung des Managements:** Das Topmanagement von CEWE unterstützte und befeuerte die digitale Transformation voll und ganz. Der frühere CTO wusste, dass der Aufbau einer glänzenden Website allein nicht zum gewünschten Erfolg führen würde. Stattdessen war CEWE bereit, erheblich in neue Kompetenzen zu investieren, IT-Fachwissen aufzubauen und die Entwicklung digitaler Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen. Darüber hinaus war das Managementteam bereit, neuen Ideen die nötige Freiheit und Flexibilität zu gewähren, selbst wenn sie auf die Kannibalisierung des gegenwärtig bestehenden Geschäfts abzielten. Das Managementteam war auch bereit, internen Gegenwind zu bekämpfen, besonders aus dem mittleren Management, wo man befürchtete, dass die dominierende Marktposition des bestehenden Geschäfts von der neuen digitalen Einheit verdrängt werden würde.

Zwar sei die digitale Transformation für CEWE eine drängende Notwendigkeit gewesen – keine Wahlmöglichkeit –, für die andere Unternehmen und Industrien mehr Zeit hätten. Doch wenn die digitale Transformation nicht unbedingt notwendig erscheine, würden viele Unternehmen viel zu lange warten, sagt Reiner Fageth, CTO und Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von CEWE. Unternehmen verlören dann Zeit und ihre Transformation dauere länger und werde schwieriger und teurer. All dies resultiere typischerweise in einer schlechten Akzeptanz unter den Mitarbeitern und anderen Interessengruppen. Das Management von CEWE habe rechtzeitig erkannt, dass ein disruptiver Wandel auf die Industrie zukam und dass man sich ihm frontal stellen musste, statt zu hoffen, dass er vorüberziehen würde.<sup>20</sup>

#### **DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE:**

- **Unterstützung ist entscheidend** – Transformation benötigt eine starke Unterstützung durch das Management, um erfolgreich zu sein, besonders wenn Initiativen den Kern kannibalisieren und wenn große Investitionen in neue Fertigkeiten notwendig sind.

- **Warten Sie nicht zu lange** – wenn Sie abwarten, um erst einmal zu schauen, wie bestimmte Entwicklungen sich auf Ihre Industrie auswirken, macht das die Dinge normalerweise nicht leichter; Sie verlieren eine Menge Zeit und Ihre Transformation wird schwieriger und teurer.
- **Sorgen Sie selbst für Disruption, bevor es ein anderer tut** – stoßen Sie proaktiv die Entwicklung neuer disruptiver Ideen an. Denken Sie daran: Angriff ist die beste Verteidigung.

