

# Vorwort

Das Wort Transformation prägt mittlerweile den Alltag vieler Unternehmen. Neben der Digitalisierung haben auch die Coronakrise und der Krieg in der Ukraine für erhebliche Friktionen gesorgt und umfangreiche Änderungen im Konsumverhalten eingeleitet. Im Jahr 2023 hat die Sparneigung deutlich zugenommen und viele Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, bestehende Prozesse – sei es im Einkauf, in der Logistik oder im Verkauf – auf den Prüfstand zu stellen und radikal neu auszurichten. Permanenter Wandel durch digitalen Fortschritt und das sich schnell verändernde Konkurrenzumfeld gehören zum Alltag.

Bisherige Veröffentlichungen zum Thema Disruption bestaunen den Mut, die Weitsicht und das raffinierte Vorgehen einer neuen Generation von Firmengründern. Literaturbeiträge beschreiben das atemberaubende Tempo, mit dem etablierte Unternehmen an Bedeutung verlieren und mit dem eine neue Ordnung Einzug hält. Etablierte Anbieter müssen sich den Vorwurf anhören, sie hätten die ersten Signale des eigenen Niedergangs nicht erkannt und falls doch, unangemessen reagiert. Nur selten gehen die Ratschläge aus der Literatur über diesen Vorwurf hinaus.

Auf die Frage wie etablierte Anbieter mit disruptiven Herausforderungen umgehen sollen, liefern Experten nur wenige Antworten. Dieser Lücke nimmt sich unser Buch an. Aus zahlreichen Untersuchungen, Workshops und Diskussionsrunden haben wir einen Managementansatz entwickelt, der eine erfolgreiche Selbstdisruption in etablierten Unternehmen unterstützt. Ein solcher Ansatz muss sich vom Vorgehen disruptiver Angreifer unterscheiden. Etablierten Unternehmen mit großen und teilweise tragen Organisationen lässt sich keine ‚Start-up Mentalität‘ verordnen. Auch dauert es in etablierten Unternehmen viel zu lange, um in kleinen Start-ups bzw. Labs Innovationen isoliert voranzutreiben und später auf das Kerngeschäft zu übertragen. Im Fokus steht daher die erfolgreiche Transformation im Kerngeschäft. Es muss etablierten Anbietern gelingen, eine permanente Selbstdisruption voranzutreiben. Unser Buch unterstützt diese Leitidee.

Das **erste Kapitel** begründet die Bedeutung disruptiver Veränderungen, definiert den Begriff Disruption und erklärt die damit verbundenen Herausforderungen für das Management.

Das **zweite Kapitel** schärft das Verständnis für disruptive Veränderungen in Unternehmen und stellt erste Management-Tools bereit. Wir identifizieren zentrale Treiber disruptiver Prozesse, warnen vor den häufigsten Managementfehlern, erklären wie Manager den Zeitpunkt für ein proaktives Handeln nicht verpassen und beschreiben das Vorgehen der Angreifer, um etablierte Unternehmen aus dem Markt zu drängen.

**Kapitel 3** stellt unseren High 5 Managementansatz für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation vor. Zunächst fassen wir zentrale Erkenntnisse aus der Forschung über Geschäftsmodelle zusammen. Die Funktion von Geschäftsmodellen, deren Charakteristika sowie die Ableitung von fünf Handlungsfeldern stehen im Mittelpunkt

der Betrachtung. Aufbauend auf diesen Grundlagen entwickeln wir einen anwendungsorientierten Managementansatz. Für jedes der fünf zentralen Handlungsfelder stellen wir konkrete Management-Aufgaben vor, welche im Falle einer Geschäftsmodelltransformation zu beachten sind. Abschließend fordern wir in diesem Abschnitt eine enge Abstimmung bzw. einen guten Fit zwischen den Handlungsfeldern und den damit verbundenen Aufgaben. Unseren High 5 Ansatz haben wir in dieser dritten Auflage, um eine ausgefeilte Projektbewertung der zentralen Transformationsvorhaben, ergänzt. Dabei soll das Konkursrisiko einer Unternehmenstransformation vermieden werden.

Das **vierte Kapitel** illustriert die Anwendung unseres High 5 Ansatzes. Anhand von zahlreichen Fallbeispielen beschreiben wir erfolgreiche und erfolglose Transformationsprozesse in Unternehmen. Die Fälle entstammen unterschiedlichen Industrien und betonen die Notwendigkeit einer strategie- und ressourcengeleiteten Vorgehensweise.

Das **fünfte Kapitel** geht auf die Führung von Transformationsprozessen ein. Leitgedanken zur Führung einer erfolgreichen Selbstdisruption sollen helfen, das Risiko des Scheiterns zu reduzieren. Die Ausführungen sprechen typische Stolpersteine an und unterbreiten erste Vorschläge, um die mentalen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wandel in der Belegschaft zu schaffen.

Wir wenden uns branchenübergreifend an das Management von etablierten Unternehmen, zu denen ca. 95 % aller Betriebe zählen. Ihre Manager erhalten mit diesem Buch einen theoretisch fundierten und praxistauglichen Leitfaden. Über zwanzig Fallbeispiele veranschaulichen unseren High 5 Ansatz für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation.

Ohne die Unterstützung unseres Assistententeams wären die Fallbeispiele in der gebotenen Qualität nicht zustande gekommen. Unser großer Dank gilt Christopher Schraml bei der Unterstützung zur Herausgabe dieser neuen Auflage.

St. Gallen und Hannover im August 2023

Thomas Rudolph

Markus Schweizer