

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
1 Einleitung	15
1.1 Buchstruktur	15
1.2 Wie die Digitalisierung die Wirtschaft verändert	17
1.2.1 Die vierte industrielle Revolution ist da	17
1.2.2 Wie die Digitalisierung Industrien und Nationen verändert	19
1.3 Treiber des digitalen Wandels	20
1.3.1 Unternehmen im Auge des digitalen Sturms	20
1.3.2 Neue Technologien	21
1.3.3 Gesellschaftlicher Wandel	21
1.3.4 Veränderte Marktstrukturen	22
1.4 Was wir aus vergangenen industriellen Revolutionen lernen können	24
1.5 Wie Unternehmen in diesem Kontext agieren müssen	27
1.5.1 Agieren im dynamisches Unternehmensumfeld	27
1.5.2 Das Management muss das Steuer übernehmen	28
Teil A: Wahl der digitalen Basisstrategie	31
2 Wettbewerbsvorteile	33
2.1 Wirtschaftlicher Erfolg: Zwingende Ambition jedes Unternehmens	33
2.2 Wettbewerbsvorteile: Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg	34
2.3 Wie Wettbewerbsvorteile entstehen	36
3 Digitale Wettbewerbsvorteile aufbauen	39
3.1 Handlungsfelder der digitalen Transformation	39
3.2 Erweitertes ROM-Modell mit digitalen Potenzialen	41
3.3 Digitale Basisstrategien	42
3.3.1 Digitally Enhanced Business	44
3.3.2 Digitally Expanded Business	44
3.3.3 New Digital Business	45
3.3.4 Entwicklungsstufen der digitalen Transformation	45
3.4 Differenzierter Prozess zum Aufbau digitaler Wettbewerbsvorteile	46
4 Digitale Basisstrategie wählen	49
4.1 Herleitung	49
4.2 Investitionsentscheide mit der Neunfeldermatrix treffen	49
4.3 Marktattraktivität	50

8 Inhaltsverzeichnis

4.4	Wettbewerbsstärke	52
4.4.1	Relative Marktposition	52
4.4.2	Relatives Ressourcenpotenzial	52
4.5	Auswahl der digitalen Basisstrategie	53
5	Dokumentationsansatz wählen	57
5.1	Digitalstrategie	57
5.2	Überarbeitung der »klassischen« Strategien	58
5.3	Wahl des Strategiedokumentation	58
Teil B: Erarbeitung einer Strategie des Digitally Enhanced Business		61
6	Digital unterstützte Prozesse & Wertschöpfungsketten	65
6.1	Einleitung Prozessmanagement	65
6.2	Geschichtlicher Hintergrund	65
6.3	Business Process (Re-)Engineering	66
6.4	Prozessautomatisierung und Robotic Process Automation (RPA)	67
6.5	Intelligente Automatisierung (IA)	68
6.6	Digitale Potenziale in Wertschöpfungsketten identifizieren	69
6.7	Vorgehen: Prozesse und Wertschöpfungsketten in der Strategieentwicklung	70
6.8	Unternehmensprozesse auf die Markt- und Kundenbedürfnisse abstimmen	72
7	Customer Experience	73
7.1	Einleitung: Customer Experience und Kundenorientierung	73
7.2	Die Customer Journey	73
7.3	Kundenbefragungen, Net Promotor Score, Design Thinking und Personas	75
7.4	Vorgehen: Kundenfokussierung strategisch verankern	77
7.5	Neue Kompetenzen und Fähigkeiten in Unternehmen	79
8	Digital Mindset: Kultur und Kompetenzen	81
8.1	Kulturentwicklung im digitalen Zeitalter	81
8.2	Moderne Arbeitswelt	82
8.3	Digitale Kompetenzen und Fähigkeiten fördern	83
8.4	Digital Human Resources Management	83
8.5	Den Veränderungsprozess aktiv gestalten (Change-Management)	84
8.6	Vorgehen: Digitales Mindset und digitale Kultur nachhaltig stärken	86
8.7	Digitale Technologien und Cybersicherheit als Erfolgsfaktoren in der Kultur- und Kompetenzentwicklung	88
9	Digitale Technologien und Cybersicherheit	89
9.1	Digitale Technologien – Weshalb sind sie so dominant?	89
9.2	Vom Anforderungsempfänger zum Business Enabler: Erkennen wichtiger Technologien	90

9.3	Digitale Technologien testen und Strategiepotenziale identifizieren	91
9.4	Cybersicherheit – Erfolgsfaktor zur Wahrung digitaler Wettbewerbsvorteile	93
9.5	Vorgehen: Digitale Technologien und Cybersicherheit strategisch nutzen	94
9.6	Digitally Enhanced Business – Erfolgsfaktoren für digitale Technologien	96
Teil C: Erarbeitung einer Strategie des Digitally Expanded Business		99
10	Grundlagen der Strategie des Digitally Expanded Business	103
10.1	Vision und Strategie in der digitalen Ära	103
10.2	Der ressourcenbasierte Ansatz (RBV) in der Digitalstrategie	104
10.3	Dynamische Fähigkeiten (DC) in der Digitalstrategie	107
11	Anpassungsstrategien für digitale Geschäftsmodelle: Exploration, Exploitation und die Rolle der Ambidextrie	111
11.1	Digitale Innovation: Chance für Unternehmen	111
11.2	Marktzugang und Wettbewerbsvorteile	111
11.3	Reduzierung von Distanzen und Kosten	112
11.4	Die Balance zwischen Exploration und Exploitation im digitalen Zeitalter	115
11.5	Ambidextrie: Der Schlüssel zum Erfolg	116
12	Rahmenbedingungen für Strategien des Digitally Expanded Business	119
12.1	Strategische Ressourcenoptimierung für das Management im Zeitalter der Digitalisierung	119
12.2	Integration von Business Analytics in strategische Entscheidungsprozesse	120
12.3	Integration der Nachhaltigkeit in die digitale Strategie	122
13	Drei praxiserprobte Vorgehensweisen bei Strategien des Digitally Expanded Business ..	127
13.1	Corporate Entrepreneurship (CE): Entfesselung des Unternehmergeistes als Motor für digitales Wachstum	127
13.2	Digital Innovation Labs (DILs): Motor für Innovation und Effizienz	129
13.3	Digital Mergers and Acquisitions – Schlüssel zur digitalen Transformation für etablierte Unternehmen	133
14	Strategien für die Zukunft: Methoden und Verfahren des Digitally Expanded Business ..	135
14.1	Marktexpansion: Digitale Präsenz als Wachstumstreiber	135
14.2	Wertschöpfungstiefe und -breite: Digitale Integration als Fundament	136
14.3	Digitale Geschäftsfeldinnovation: Digitalen Wandel gestalten	136
15	Fallbeispiel: Klöckner & Co – Stahlharter Wandel durch digitale Innovation	139
15.1	Ausgangslage und Anstoß zur Transformation	139
15.2	Herausforderungen und Lösungsansätze	139
15.3	Fazit und Ausblick	140

10 Inhaltsverzeichnis

Teil D: Erarbeitung einer Strategie des New Digital Business	141
16 Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle entwickeln	145
16.1 Einleitung: Geschäftsfelder	145
16.2 Diversifikation im Unternehmen	145
16.3 Aufbau von Geschäftsfeldern	146
16.4 Digitale Geschäftsfelder und neue (digitale) Geschäftsmodelle	147
17 Digitale Ökosysteme und Plattformen	153
17.1 Ökosysteme und digitale Plattformen als digitale Wettbewerbsvorteile	153
17.2 Das Topmanagement und die Etablierung von Rahmenbedingungen für digitale Ökosysteme und strategische Allianzen	155
17.3 Wie können digitale Ökosysteme/Plattformen skalieren?	156
17.4 Disruption mit digitalen Ökosystemen/Plattformen	156
17.5 Ökosysteme im Überblick	158
17.6 Internationalisierung mittels digitaler Ökosysteme und Plattformen	162
18 Internationalisierung mittels digitaler Strategien	163
18.1 Wie digitale Technologien helfen, international erfolgreicher zu sein	163
18.2 Mit E-Commerce in neue geografische Märkte eintauchen	164
18.3 Die Governance internationaler Strategien	164
18.4 Digitales Marketing als virtueller Zugang zu ausländischen Märkten	165
18.5 Mit digitalen Technologien und Strategien die Internationalisierung vorantreiben	169
Teil E: Umsetzung und Verankerung der gewählten Strategie	171
19 Die transformative Kraft digitaler Strategien	173
19.1 Digitale Basisstrategien zur Entwicklung digitaler Wettbewerbsvorteile	173
19.2 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung und Verankerung der Transformation	174
20 Projektmanagement, Change-Management und Monitoring	177
20.1 Führung digitaler Portfolios und Projektmanagement	177
20.2 Change-Management – Wandel aktiv begleiten	179
20.3 Definition und Monitoring von Ziel- und Messgrößen	181
Teil F: Entwicklung von Digital Leadership	185
21 Unternehmenskultur als Treiber der digitalen Transformation	187
21.1 »Culture eats strategy for breakfast«	187
21.2 Führungsqualitäten im digitalen Zeitalter: Mehr als nur technisches Know-how	188
21.3 Digitale Führungsorganisationen im Vergleich zu traditionellen Unternehmen	189
21.4 Vielfalt der Führungsstile: Rollen im digitalen Transformationsprozess	191

22 Digital Leadership: Über technische Expertise hinaus	195
22.1 Praxis der transformationalen digitalen Führung	195
22.2 Agilität als Kernmerkmal der Digital Leadership	197
23 Aufbau und Entwicklung strategischer Digitalkompetenz	203
23.1 Aufbau von Führungskompetenzen bei Digitally Enhanced Business	204
23.2 Aufbau von Führungskompetenzen bei Digitally Expanded Business	205
23.3 Aufbau von Führungskompetenzen bei New Digital Business	206
24 Microsofts Wandel: Ein neues Paradigma der digitalen Führung	209
24.1 Hintergrund	209
24.2 Schlüsselkomponenten der digitalen Transformation von Microsoft	209
24.3 Lehren aus dem Erfolg von Microsoft	210
Literaturverzeichnis	213
Über die Autoren	219