

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 13

Über dieses Buch 17

Teil A: Digital Transformation 23

1 Gesamtbild der digitalen Transformation 24
 Thorsten Petry

1.1 Einleitung 24

1.2 Gesamtmodell der digitalen Transformation im Überblick 26

1.3 Technologische Treiber der Digitalisierung 28

 1.3.1 Exponentielles Wachstum 28

 1.3.2 Kompatibilität 29

 1.3.3 Economies of Digitization 30

 1.3.4 Netzwerkeffekte 31

1.4 Technologische Kernthemen der Digitalisierung 32

 1.4.1 Vernetzung 33

 1.4.2 Datafizierung 35

 1.4.3 Künstliche Intelligenz 39

 1.4.4 Virtualisierung 47

 1.4.5 Quantencomputing 50

1.5 Technologieinduzierte Umweltveränderungen 52

 1.5.1 Markt- und Wettbewerbssituation 53

 1.5.2 Kundenerwartungen und -verhalten 58

 1.5.3 VUCA- bzw. BANI-Umwelt 61

1.6 Zentrale Handlungsfelder der digitalen Transformation 63

 1.6.1 Ambidextrie als Querschnittsthema 64

 1.6.2 Strategie 69

 1.6.3 Prozesse 86

 1.6.4 Strukturen 90

 1.6.5 IT-Architektur 101

 1.6.6 Kompetenzen 103

 1.6.7 Arbeit 111

 1.6.8 Führung 119

1.7 Gestaltung eines Digital-Transformation-Programms 124

1.8 Fazit 133

1.9 Literaturverzeichnis 135

2	Geschäftspotenziale und -modelle im Web3 und im Metaverse	148
	<i>Björn Schneider und Christian Weigel</i>	
2.1	Einleitung	148
2.2	NFT und Tokenomics	149
2.2.1	Handel mit digitalen Gütern	149
2.2.2	Blockchain-verbrieft und handelbare Eigentumsrechte an digitalen Gütern	149
2.2.3	Royalties und Kapitalrückflüsse via Smart Contracts	150
2.2.4	Einsatzmöglichkeiten für Unternehmen	152
2.2.5	Bored Breakfast Club: eine Fallstudie	153
2.3	Digital Consumer Goods und Services im Metaverse	154
2.3.1	Metaverse als neuer Touchpoint im Handel und E-Commerce	154
2.3.2	Potenzial des Metaverse für den Möbelhandel: eine Fallstudie	156
2.3.3	Metaverse als neuer Absatzkanal und neue digitale Produkte	156
2.3.4	Neue Absatzmodelle für virtuelle Produkte	158
2.3.5	Dienstleistungen und Services im Metaverse	159
2.4	Fazit	161
2.5	Literaturverzeichnis	161
3	Digitale Transformation der Siemens AG – vom Telegrafen zum industriellen Metaverse	163
	<i>Hanna Hennig</i>	
3.1	Digitalisierung als Antwort auf die globalen Megatrends	163
3.2	Transformation eines Technologiekonzerns	164
3.2.1	Über 175 Jahre Erneuerung	164
3.2.2	Siemens-Lösungen zur Integration von realer und digitaler Welt	165
3.2.3	Strategische Prioritäten als Leitbild	166
3.2.4	Komponenten der Veränderungen des Konzerns	167
3.3	Siemens Xcelerator als zentraler Baustein der Transformation	170
3.3.1	Offene digitale Businessplattform	170
3.3.2	Industrielles Metaverse als Teil des Siemens Xcelerators	171
3.3.3	Relevante Schlüsseltechnologien	173
3.4	Fazit	174
3.5	Literaturverzeichnis	175
4	Erfolgsfaktoren der Digitalisierung bei Thomann – globaler Marktführer im digitalen Handel mit Musikinstrumenten	176
	<i>Christian Maaß</i>	
4.1	Einleitung	176
4.2	Geschichte des Unternehmens	176
4.3	Rolle der Technologie	177
4.4	Kontrolle über die Wertschöpfung	178
4.5	Prinzip der Ruhe	179

4.6	Kommunikation auf Augenhöhe	179
4.7	Aus Kundensicht denken	180
4.8	Rolle der Kultur: Rock 'n' Roll	181
4.9	Fazit	182
5	Digitale Transformation der Kölner Stadt-Anzeiger Medien – wie die Digitalisierung das Mediengeschäft auf Trab bringt	183
	<i>Thomas Schultz-Homberg</i>	
5.1	Einleitung	183
5.2	Druckereien, Brieftauben und KI: 400 Jahre Wandel und Innovation	184
5.3	Nein, das Internet verschwindet nicht	185
5.4	Den digitalen Erfolg planen – aber richtig	186
5.5	Zwei Säulen für den Erfolg: Technologie und Kultur	187
5.6	Klingt einfach, ist es aber nicht: Hürden und Widerstände auf dem digitalen Pfad	188
5.7	KI @ KStA: Der lange Weg zum Erfolg	189
5.8	Ein Blick nach vorn	192
5.9	Fazit	193
6	Das Magic-Triangle-Modell – Erfolgsfaktoren der Ambidextrie	194
	<i>Christian Schwedler</i>	
6.1	Einleitung	194
6.2	Vier Erfolgsprinzipien von Ambidextrie	195
6.2.1	Autonomy	195
6.2.2	Ambition	199
6.2.3	Assets	201
6.2.4	Ambiguitätstoleranz	202
6.3	Ambidextrie-Canvas als Umsetzungswerkzeug	203
6.4	Fazit	204
6.5	Literaturverzeichnis	205
7	Ambidextrie beim Bayernwerk – Optimierung des Tagesgeschäfts und gleichzeitige Gestaltung der Zukunft	206
	<i>Jürgen Kandlbinder, Gerrit Mauch und Hans-Joachim Gergs</i>	
7.1	Hintergrund	206
7.2	Der Bereich NEXT als integrierte Innovationsschmiede	207
7.3	Entstehungsgeschichte des Bereichs NEXT und dessen Mission	208
7.4	NEXT im Spannungsverhältnis von Exploration und Exploitation	210
7.5	Weiterentwicklung der Ambidextriefähigkeit und der digitalen Kultur durch NEXT	212
7.6	Fazit und »Next Steps« bei NEXT	213
7.7	Literaturverzeichnis	214

Teil B: Agile Transformation	215
8 Gesamtbild der agilen Transformation	217
<i>Thorsten Petry</i>	
8.1 Einleitung	217
8.2 Agile Werte und Prinzipien	217
8.3 Agile Organisationsansätze	220
8.3.1 Agile Prozessansätze	221
8.3.2 Agile Skalierungsansätze	226
8.3.3 Agile Strukturansätze	229
8.3.4 Agile Org Navigator	235
8.4 Ambidextrie von agilen und klassischen Ansätzen	238
8.5 Agile Transformation	239
8.5.1 Fallbeispiel Atruvia	239
8.5.2 Fallbeispiel ING	244
8.5.3 Fallbeispiel R+V Versicherung	247
8.5.4 Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren	250
8.6 Fazit	253
8.7 Literaturverzeichnis	254
9 Agile Unternehmensführung und -steuerung bei der ZEISS Digital Innovation	257
<i>Sylvie Löffler</i>	
9.1 Einleitung: Herausforderungen im Jahr 2010	257
9.2 Entwicklung eines agilen Strategieprozesses als Lösungsweg	259
9.2.1 Start der Veränderung	259
9.2.2 Das Strategy-Process-Framework im Überblick	260
9.2.3 Der strategische Zielrahmen	262
9.2.4 Agile Strategieimplementierung	264
9.2.5 Werte und Prinzipien	266
9.2.6 Führung und Zusammenarbeit	266
9.3 Ergebnisse der Veränderung	268
9.4 Aktuelle Herausforderungen in der Weiterentwicklung	270
9.5 Fazit	270
10 Agile Unternehmensentwicklung – Prozess, Prinzipien und Ansätze für eine vorausschauende und kontinuierliche Selbsterneuerung	272
<i>Hans-Joachim Gergs</i>	
10.1 Einleitung	272
10.2 Acht Prinzipien für eine agile Unternehmensentwicklung	273
10.2.1 Prinzip 1: Selbstreflexion stärken	274
10.2.2 Prinzip 2: Kommunikation und Vernetzung intensivieren	274
10.2.3 Prinzip 3: Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen	275

10.2.4	Prinzip 4: Vergessen und bezweifeln	276
10.2.5	Prinzip 5: Erkunden	277
10.2.6	Prinzip 6: Experimentieren	278
10.2.7	Prinzip 7: Fehler- und Feedbackkultur	278
10.2.8	Prinzip 8: Ausdauer und Denken in Kreisen	279
10.3	Fazit	280
10.4	Literaturverzeichnis	281
11	Graswurzelinitiativen in traditionellen Unternehmen – notwendige Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	282
	<i>Sabine Kluge und Alexander Kluge</i>	
11.1	Einleitung	282
11.2	Graswurzelinitiativen: Bewegung aus der Mitte	283
11.3	Erfolgsfaktoren für Graswurzelinitiativen	286
11.3.1	Digitale Vernetzung als Freiraum für Initiativen	286
11.3.2	Phase 1: Erzählung wird geschärft	287
11.3.3	Phase 2: Unter dem Radar	288
11.3.4	Phase 3: Initiative bekommt Struktur	288
11.3.5	Phase 4: Initiative bekommt Gegenwind	289
11.3.6	Schlussphase: Initiative dockt in der Organisation an	291
11.4	Die Rolle von Graswurzelinitiativen in der Organisationsgestaltung	293
11.5	Rahmenbedingungen für Bewegungen aus der Mitte	294
11.6	Fazit: Von der Graswurzel zur Blumenwiese	297
11.7	Literaturverzeichnis	297
Teil C: New Leadership		299
12	Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	300
	<i>Thorsten Petry</i>	
12.1	Einleitung	300
12.2	Adäquate Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	301
12.2.1	Charakteristika einer adäquaten Führung	302
12.2.2	VOPA+-Modell	305
12.2.3	Rolle der Führungskräfte	309
12.3	Führungsansätze und -tools im digitalen VUCA-Zeitalter	311
12.3.1	Ansätze zur Stärkung der Vernetzung	312
12.3.2	Ansätze zur Stärkung der Offenheit	314
12.3.3	Ansätze zur Stärkung der Partizipation	315
12.3.4	Ansätze zur Stärkung der Agilität	320
12.4	Ambidextre Führung im digitalen VUCA-Zeitalter	322
12.5	Fazit	327
12.6	Literaturverzeichnis	328

13	Kulturtransformationsprogramm MOVE der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG	333
	<i>Philipp Johannes Nolte und Eileen Wilhelmstrop</i>	
13.1	Einleitung: Veränderungsdruck in der Versicherungsbranche	333
13.2	ROLAND-Perspektive	334
13.3	Genese der Kulturwandelinitiative MOVE	335
13.3.1	Phase 1: Implementierung von MOVE	336
13.3.2	Phase 2: MOVE-Relaunch und Covid-19	337
13.3.3	Phase 3: Das neue Normal	341
13.4	Analytischer Rückblick und Erkenntnisse	342
13.5	Fazit und Empfehlungen für Kulturwandelinitiativen	343
14	Agile Führung – Leadership on Steroids	344
	<i>Boris Gloger</i>	
14.1	Einleitung: Führung in der Krise	344
14.2	Scrum als Wegbereiter der Agilität	345
14.3	Teams und Unternehmen brauchen agile Führung	347
14.3.1	Der Manager als Host	349
14.3.2	Erfolgsfaktoren beim Setzen des Rahmens	349
14.3.3	Anleitung geben	352
14.3.4	Aufmerksamkeit ausrichten	353
14.4	Agile Führung leben	355
14.4.1	Theory of Constraints oder Fokus	355
14.4.2	Abschaffen des mittleren Managements	356
14.4.3	Das Prinzip der Freiwilligkeit	357
14.5	Gute Praktiken der agilen Führung	357
14.5.1	Fehlverhalten ignorieren – erwünschtes Verhalten bestärken	357
14.5.2	Anleiten – da sein	358
14.6	Fazit: Hebel der Veränderung	358
14.7	Literaturverzeichnis	359
15	Partizipative Führung bei Umantis – Erfahrungen und Erkenntnisse aus über 20 Jahren mitarbeiterorientierter Führung	360
	<i>Thierry Lutz und Alexandra Heubuch</i>	
15.1	Einleitung	360
15.2	Zeitliche Entwicklung der mitarbeiterorientierten Führung bei Umantis	361
15.2.1	Start-up-Phase (2012–2018)	362
15.2.2	Demokratie (2012–2018)	363
15.2.3	Missionen (2018–2021)	367
15.2.4	Agiles Netzwerk (2021 bis Juni 2023)	369
15.2.5	Kundenzentrierte Organisation (seit Juli 2023)	371

- 15.3 Fazit in Form von Key Takeaways 371
 - 15.3.1 Fail fast, learn fast 372
 - 15.3.2 Bedeutsamkeit von Teams 372
 - 15.3.3 Moderne Organisationsformen benötigen mehr Führung, nicht weniger 373
 - 15.3.4 One size doesn't fit all 373
- 15.4 Literaturverzeichnis 374

- 16 Digital Leadership als Umgang mit Dilemmata 375
 - Christian Gärtner*
 - 16.1 Einführung in die Dilemmata moderner Führung 375
 - 16.2 Dilemmata von Digital Leadership 376
 - 16.2.1 Erstes Dilemma: zwischen Manager und Leader 376
 - 16.2.2 Zweites Dilemma: zwischen transaktionalem und transformationalem Leadership 378
 - 16.2.3 Alter Wein in neuen Schläuchen? 379
 - 16.3 Umgang mit Dilemmata 382
 - 16.4 Fazit 385
 - 16.5 Literaturverzeichnis 386

- Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 389
- Stichwortverzeichnis 397