

Inhaltsverzeichnis

1 Die Welt im Umbruch	1
1.1 VUCA-Welt und digitaler Darwinismus	1
1.2 PESTEL-Analyse: zentrale Herausforderungen im digitalen Zeitalter	8
1.2.1 Herausforderungen durch die politischen Rahmenbedingungen	10
1.2.2 Herausforderungen durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	14
1.2.2.1 Herausforderung China	14
1.2.2.2 Globalisierung – De-Globalisierung – Glocalisation	18
1.2.3 Herausforderungen durch die sozialen Rahmenbedingungen	21
1.2.3.1 Verschiebungen im gesellschaftlichen Gefüge	21
1.2.3.2 Umfassender Wissensaufbau – Dichtung oder Wahrheit?	24
1.2.3.3 Anspruchs inflation in der Gesellschaft und bei Kunden	33
1.2.3.4 Zukünftige Verteilung von Arbeit und Einkommen in der Gesellschaft	36
1.2.4 Herausforderungen durch die technologischen Rahmenbedingungen	39
1.2.4.1 Entwicklung von Industrie 4.0 und Wirtschaft 4.0	39
1.2.4.2 Treiber von Industrie 4.0 und Wirtschaft 4.0	40
1.2.4.3 Dematerialisierung von Produkten und Dienstleistungen sowie von Prozessen	49
1.2.4.4 Von Time-to-Market zu Time-to-Value	51
1.2.5 Herausforderungen durch die ökologischen Rahmenbedingungen	56
1.2.5.1 Ökologische Herausforderungen	56
1.2.5.2 Ökologische Handlungsoptionen und Handlungszwänge	58

1.2.6	Herausforderungen durch die rechtlichen Rahmenbedingungen	62
Literatur.		66
2	Analyse und Ausgestaltung einer Digital-Business-Performance	69
2.1	Tools zur Vorbereitung der Analyse der Digital-Business-Performance	69
2.1.1	Storytelling als Einstimmung auf die digitale Transformation	70
2.1.2	Digitale Gap-Analyse.	78
2.1.3	Technology-Impact-Analyse	85
2.1.4	SWOT-Analyse – 5-Forces-Analyse	86
2.1.4.1	Grundkonzept der SWOT-Analyse	86
2.1.4.2	Ermittlung der relevanten Wettbewerber.	88
2.1.4.3	Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse	89
2.1.4.4	Ermittlung der Chancen und Risiken	91
2.1.4.5	Synthese zum Abschluss der SWOT-Analyse	97
2.1.5	Resilienzanalyse.	99
2.1.5.1	Relevanz von Resilienz und Resilienzanalyse	100
2.1.5.2	Resilienz von Unternehmen und Geschäftsmodellen	101
2.1.5.3	Resilienzanalyse des Geschäftsmodells	104
2.2	Konzept zur Analyse der Digital-Business-Performance.	117
2.3	Optionen zur Entwicklung einer Digital-Business-Performance zur Digital Excellence	126
Literatur.		129
3	Acht Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Excellence	131
3.1	Vision, Ziele und Strategien für das digitale Zeitalter	132
3.1.1	Digital-Base-Modell als Orientierungspunkt für die digitale Transformation.	132
3.1.2	Anforderungen an eine Vision im digitalen Zeitalter.	135
3.1.3	Entwicklung einer (digitalen) Vision	139
3.1.3.1	Wege zur Entwicklung einer (digitalen) Vision	139
3.1.3.2	Kraftvolle Visionen und Ideen zur Umsetzung.	140
3.1.3.3	Erarbeitung einer (digitalen) Vision	145
3.1.3.4	Leitlinien für die Verankerung von Werten in der Visionsarbeit	152
3.1.4	Entwicklung einer Strategie für das digitale Zeitalter	158
3.2	Entwicklung eines Geschäftsmodells für das digitale Zeitalter	162
3.2.1	Kennzeichnung von Geschäftsmodellen	162
3.2.1.1	Geschäftsmodelle und Branchenlogiken.	162
3.2.1.2	Kernfragen eines strategischen Geschäftsmodells	165
3.2.2	3-Horizonte-Modell	167

3.2.3	Prioritätensetzung und Fokus auf Makroinitiativen	172
3.2.3.1	Eisenhower-Prinzip als Leitkonzept	172
3.2.3.2	Mikroinitiativen vs. Makrostrategien	175
3.2.4	Fallstricke einer erfolgreichen (digitalen) Transformation	178
3.2.5	Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen	187
3.2.5.1	Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen.	187
3.2.5.2	Strategie- und Geschäftsmodellmatrix	189
3.2.5.3	Arten von Geschäftsmodellinnovationen	192
3.2.5.4	Business Model Canvas	196
3.2.5.5	Platform Canvas	202
3.2.5.6	Servitization als Grundlage von Geschäftsmodellen	203
3.2.6	Grundtypen digitaler Geschäftsmodelle	206
3.2.7	Methoden zur Bewertung von Geschäftsmodellen	209
3.2.7.1	Nutzen- und Wachstumshypothese	209
3.2.7.2	Konzepte zur Steigerung von Nutzenerbringung und Wachstum.	211
3.2.7.3	Marktnahes Testen der Nutzen- und Wachstumshypothese	218
3.2.7.4	Dokumentation von Geschäftsmodellinnovationen . .	224
3.2.8	Integration von neuen Geschäftsmodellen.	227
3.2.9	Beispiele konsequenter Geschäftsmodellinnovationen	231
3.2.9.1	Geschäftsentwicklung von <i>Amazon</i>	231
3.2.9.2	Geschäftsentwicklung von <i>Axel Springer</i>	239
3.2.9.3	Geschäftsentwicklung der <i>Otto Group</i>	243
3.2.9.4	Geschäftsentwicklung von <i>Fuji</i>	246
3.2.9.5	Geschäftsentwicklung der <i>Ant Financial Service Group</i>	247
3.3	Digitalisierung der Wertschöpfungskette.	250
3.3.1	Strategische Ausrichtung der Wertschöpfungsketten.	250
3.3.1.1	Von Wertschöpfungsketten zu Systemen von Wertschöpfungsketten.	250
3.3.1.2	Wertkettenanalyse.	252
3.3.1.3	Predictive Maintenance und Predictive Servicing . . .	255
3.3.2	Eco Systems.	259
3.3.2.1	Analyse ausgewählter Eco Systems	260
3.3.2.2	Analyse der Effekte von Eco Systems auf den Wettbewerb	268
3.3.3	Plattformkonzepte	277
3.3.3.1	Arten von Plattformkonzepten	277
3.3.3.2	Charakterisierung von Plattformkonzepten	279

3.3.3.3	Vorstellung und Analyse ausgewählter Plattformkonzepte	280
3.3.3.4	Strategische Antworten auf das Vordringen von Plattformkonzepten	284
3.3.4	Beispiele für die Digitalisierung eines Unternehmens	290
3.3.4.1	<i>Siemens</i> -Elektronikwerk in Amberg	290
3.3.4.2	<i>Körber</i> – Spezialist im Maschinenbau	292
3.4	IT-Infrastruktur, Datengrundlagen und Künstliche Intelligenz	294
3.4.1	IT als Enabler	294
3.4.1.1	IT der zwei Geschwindigkeiten	294
3.4.1.2	Cloud Computing und Cyber Security	298
3.4.1.3	Einsatz von 5G und Trend zur Softwarisierung	301
3.4.1.4	Weiterführende Herausforderungen	307
3.4.2	Datengrundlagen	312
3.4.2.1	Big Data	312
3.4.2.2	Business Analytics	317
3.4.3	Künstliche Intelligenz	320
3.4.3.1	Grundlagen der Künstlichen Intelligenz	320
3.4.3.2	Lernmethoden der Künstlichen Intelligenz	322
3.4.3.3	Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz	327
3.4.3.4	Stand des KI-Einsatzes in Deutschland	330
3.4.3.5	Explainable Artificial Intelligence	331
3.4.3.6	KI-Journey für das eigene Unternehmen	334
3.5	Ausschöpfung digitaler Potenziale durch Marketing und Vertrieb	338
3.5.1	Digitalisierung der Customer Journey	338
3.5.1.1	Von online und offline zu noline	338
3.5.1.2	Die „unendliche“ Customer Journey und das Flywheel	341
3.5.1.3	Relevanz des ZMOT	347
3.5.1.4	Informations-Tsunami und Information Overload	349
3.5.1.5	Trend zur Individualisierung der Leistungserbringung	353
3.5.1.6	Customer-Experience-Management (CXM)	358
3.5.1.7	Customer-Relationship-Management (CRM)	362
3.5.1.8	Von „Mobile First“ zu „Voice Only“	367
3.5.2	Instrumente zur Ausschöpfung von Digitalisierungspotenzialen	371
3.5.2.1	Persona-Konzept	371
3.5.2.2	Conversion Funnel	373
3.5.2.3	Customer Journey Map	376
3.5.2.4	Empathy Map	380
3.5.2.5	<i>Kano</i> -Konzept	381

3.5.2.6	Net Promotor Score	384
3.5.2.7	KI-gestütztes System zur Textperformanceanalyse ...	388
3.5.3	„Innovatives Innovationsmanagement“	393
3.5.3.1	Customer Centricity – Kern des Innovationsmanagements	393
3.5.3.2	Von Closed- zu Open-Innovation-Konzepten	395
3.5.3.3	Design Thinking	399
3.5.3.4	Lego Serious Play	405
3.5.3.5	<i>Elon-Musk-DNA</i> für das Innovationsmanagement....	407
3.6	Human-Resources-Strategien für das digitale Zeitalter	410
3.6.1	Qualifizierungsoffensive – getriggert durch den HR-Bereich	410
3.6.1.1	Human Resources – Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation	410
3.6.1.2	Anforderungen an das Human-Resource-Management	413
3.6.1.3	Human-Resource-Management als Treiber der Personalentwicklung	416
3.6.1.4	Bereitschaft zum lebenslangen Lernen in Deutschland	419
3.6.1.5	Neugier als Treibstoff des Lernprozesses	421
3.6.2	Entwicklung einer (digitalen) Trainingsagenda	422
3.6.3	Analyse der persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften	426
3.6.3.1	Verhaltenspräferenzanalyse	426
3.6.3.2	<i>KODE</i> -Konzept	431
3.6.3.3	Team Analytics	437
3.6.4	Überwindung der individuellen Komfortzone	438
3.6.5	Steigerung des Employee Engagements	446
3.6.6	Transaktionale und transformationale Führung – Führung auf Distanz	452
3.6.6.1	Von der transaktionalen zur transformationalen Führung	452
3.6.6.2	Führung auf Distanz	458
3.6.7	Etablierung von Netzwerkstrukturen	461
3.6.8	Instrumente zur Steigerung der Kommunikationseffizienz	465
3.6.8.1	<i>Sherpany</i>	465
3.6.8.2	<i>Slack</i> und <i>Microsoft Teams</i>	467
3.6.8.3	Tools für Videokonferenzen	469
3.6.8.4	Serendipität – Collaboration-Tools für kreative Meetings	470
3.6.9	Weitere Handlungsfelder der Personalentwicklung	479

3.6.10	Von einer Enabler-Kultur zur Holakratie	486
3.6.10.1	Enabler-Kultur	486
3.6.10.2	Konzept der Holakratie	487
3.6.10.3	Bewertende Analyse des Holakratie-Ansatzes	492
3.7	Organisationskonzepte für das digitale Zeitalter	494
3.7.1	Anforderungen an Organisationen im digitalen Zeitalter	494
3.7.2	Social Media Listening Center – Newsroom	499
3.7.3	Strategic Entrepreneurship	502
3.7.3.1	Corporate Entrepreneurship	503
3.7.3.2	Corporate Venturing	508
3.7.4	Performance Engine und Innovation Engine als Handlungskonzepte	517
3.7.5	Installation eines Chief Digital Officers	522
3.8	Controlling für das digitale Zeitalter	527
3.8.1	Controlling als Enabler der digitalen Transformation	527
3.8.1.1	Selbstverständnis des Controllings im digitalen Zeitalter	527
3.8.1.2	Reporting	531
3.8.1.3	Analysen – Realtime Analytics	534
3.8.1.4	Monitoring	536
3.8.1.5	Prognosen/Predictive Analytics und Vorgaben (Prescription)	539
3.8.1.6	Balanced Scorecard für die digitale Transformation	540
3.8.2	Digitalisierung des Controllings selbst	543
Literatur	546
4	Change-Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten	561
4.1	Leitidee des Change-Managements	561
4.2	Stakeholder-Analyse als Ausgangspunkt des Change-Managements	564
4.2.1	Stakeholder eines Change-Prozesses	564
4.2.2	Stakeholder-Onion-Modell	567
4.3	Instrumente zur Ermittlung und Steuerung des Change-Managements	570
4.3.1	Informationsbedarfe zum Start eines Change-Prozesses	570
4.3.2	Instrumente zum Management von Change-Prozessen	577
4.3.3	Ablauf von Change-Prozessen	590
Literatur	595
Stimmen zum Buch	597
Glossar	599
Stichwortverzeichnis	613