

Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderung digitale Transformation	1
1.1 Drei Einsichten zur digitalen Transformation	1
1.2 Die zwei Ebenen der digitalen Transformation	2
1.3 Neue Technologien als Treiber digitaler Innovationen	4
1.4 Das Drei-Schichten Framework der digitalen Transformation	6
1.5 Aufbau dieses Buches	10
Literatur	11
2 Willkommen in der digitalen Unternehmenswelt	13
2.1 Potenziale digitaler Technologien: Von der automatisierten Buchhaltung bis zum selbstfahrenden Auto	13
2.1.1 Musikindustrie: Der Napster-Schock und seine Folgen	14
2.1.2 Automobilindustrie: Von der Prozessoptimierung in der Herstellung zu neu gedachter Mobilität und neuer Fahrzeugarchitektur	16
2.1.3 Die fünf Stufen des digitalen Wandels von Unternehmen	19
2.2 Wichtige Begriffe und Konzepte	20
2.2.1 Digitalisierung und digitale Transformation	20
2.2.2 Digitale Transformation als spezifisches Managementkonzept	21
2.2.3 Digitale Innovationen und disruptive Innovationen	23
2.2.4 Industrie 4.0, Social Media Marketing und ähnliche Konzepte	23

2.2.5	Add-on: Theoretische Einordnung der digitalen Transformation	24
2.3	Digitalisierung: Wie digitale Innovationen heute entstehen	25
2.3.1	Trends bei der Hardware	26
2.3.2	Trends bei der Software	27
2.3.3	Trends an der Benutzerschnittstelle	29
2.3.4	Fazit	30
2.4	Digitale Transformation: Wo digitale Innovationen heute ansetzen	30
2.4.1	Aktuelle Veränderungen im Umfeld von Unternehmen	31
2.4.2	Typische Veränderungen auf der Marktseite	33
2.4.3	Typische Veränderungen in der Organisation	34
2.4.4	Fazit	36
2.4.5	Add-on: Datenökonomie als Querschnittsthema	36
2.5	Wann digitale Innovationen wirksam werden: Zur Akzeptanz neuer Systeme	37
2.6	Ist mehr immer besser? Vom „optimalen“ Digitalisierungsgrad Literatur	40
		41
3	Wertschöpfungsstrukturen durch digitale Transformation verändern	43
3.1	Was ist das Besondere an Projekten der digitalen Transformation?	43
3.1.1	Zur Struktur originärer Transformationsprojekte: Das Integrationsparadigma der digitalen Transformation	44
3.1.2	Management von Transformationsprojekten	46
3.1.2.1	Teamzusammensetzung	48
3.1.2.2	Projektleitungsstil und -methoden	48
3.1.2.3	Projektcontrolling und -bewertung	50
3.1.2.4	Einbettung in die Kernorganisation und Projektlandschaft	53
3.2	Digitale Produkte und Dienste	54
3.2.1	Drei Varianten digitaler Produkte und Dienste	54
3.2.2	Die Rolle von Ecosystems für digitale Produkte und Dienste	58
3.2.3	Add-on: Wie viel Privatheit will der (deutsche) Kunde bei digitalen Produkten und Diensten?	62
3.2.4	Vorgehen bei der Entwicklung digitaler Produkte und Dienste	64

	Inhaltsverzeichnis	IX
3.2.4.1 Grundsatzentscheidung über das Vorgehen	64	
3.2.4.2 Design Thinking als spezielle Form des agilen Vorgehens	68	
3.2.5 Produktorientierte Ausgestaltung einer Organisation	70	
3.3 Digitale Kundenschnittstellen	71	
3.3.1 Grundverständnis der Customer Journey	72	
3.3.2 Die Customer Journey Map	75	
3.3.3 Die Veränderung der Customer Journey durch die Digitalisierung	77	
3.3.4 Gatekeeper an der digitalen Kundenschnittstelle	79	
3.4 Digitale Geschäftsprozesse	80	
3.4.1 Abgrenzung von Prozessen	81	
3.4.2 Prozessmodellierung	82	
3.4.3 Typische Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen	84	
3.4.4 Process Mining als neuer Analyseansatz	85	
3.4.5 Vorgehen bei der Geschäftsprozessoptimierung	87	
3.4.6 Die Idee einer prozessorientierten Organisation – und ihre Realität	89	
3.5 Digitale Geschäftsmodelle	89	
3.5.1 Beschreibung von Geschäftsmodellen	91	
3.5.2 Typische Geschäftsmodellinnovation im Rahmen der digitalen Transformation	96	
3.5.3 Vorgehen bei der Geschäftsmodellanalyse	101	
Literatur	104	
4 Voraussetzungen für die digitale Transformation schaffen	109	
4.1 IT-Landschaft vorbereiten: Erweiterbarkeit möglich machen	109	
4.1.1 Warum geht nicht alles, und das sofort? Zur Veränderbarkeit von IT-Landschaften	110	
4.1.2 Bimodale IT als Lösungsansatz?	111	
4.1.2.1 Organisatorische Abbildung der bimodalen IT	112	
4.1.2.2 Vor- und Nachteile des bimodalen Ansatzes	113	
4.1.3 Cloud-Computing als Lösungsansatz?	115	
4.1.3.1 Nutzung von Cloud-Lösungen durch Unternehmen	117	
4.1.3.2 Nachteile und Risiken von Cloud-Lösungen	118	
4.1.3.3 Nutzung des Cloud-Computing für Applika- tionen beim Privatkunden	119	

4.2	Transformationsfördernde Organisationsformen schaffen:	
	Do's und Dont's für etablierte Unternehmen	120
4.2.1	Das Dilemma des (Produkt-)Innovators	121
4.2.2	Einrichtung einer Digitalisierungseinheit	124
4.2.2.1	Zielsetzungen und Typen von Digitalisierungseinheiten	125
4.2.2.2	Ausgestaltung von Digitalisierungseinheiten	127
4.2.2.3	Add-on: Ambidextrie als abstrakte Fähigkeit eines Unternehmens	129
4.2.3	Zusammenarbeit mit Start-ups als Innovationschance in der digitalen Transformation	130
4.2.3.1	Charakterisierung von Start-ups	131
4.2.3.2	Accelerator- und Inkubator-Programme	132
4.2.3.3	Corporate Venturing	134
4.2.3.4	Zusammenarbeit mit einem Start-up – ja oder nein?	136
4.3	Unternehmenskultur digital transformieren: Ein dickes Brett	139
4.3.1	Was ist überhaupt Unternehmenskultur?	139
4.3.2	Adäquate Kultur für die digitale Transformation	142
4.3.2.1	Resiliente Organisationen als kulturelles Vorbild	143
4.3.2.2	Marktorientierung als Wert im Kontext der digitalen Transformation	144
4.3.2.3	Mitarbeiterorientierung als Wert im Kontext der digitalen Transformation	146
4.3.2.4	Agilität als Wert im Kontext der digitalen Transformation	147
4.3.2.5	Fazit	148
4.3.3	Ausgewählte Instrumente für das Management des kulturellen Wandels	149
4.3.3.1	Kulturanalyse	149
4.3.3.2	IT-Systeme als Hilfsmittel zur Kulturveränderung	151
4.3.3.3	Die Rolle der Führungskräfte	153
4.3.4	Spezifische Vorgehensweise in einem Kulturwandel-Projekt	153
4.3.4.1	Analysephase	154
4.3.4.2	Implementierungsphase	155
4.4	Kompetenzen für die digitale Transformation aufbauen	160

4.4.1	Der Bedarf an Digitalisierungs- und Transformationskompetenzen	161
4.4.1.1	Bedarf an Digitalisierungskompetenz	162
4.4.1.2	Bedarf an Transformationskompetenz	163
4.4.1.3	Ausdifferenzierung in der Praxis	164
4.4.2	Zwei Möglichkeiten der Bedarfsdeckung	165
4.4.3	Ansatzpunkte für den Aufbau von Transformationskompetenz	166
4.4.4	Add-on: Dynamische Fähigkeiten für die digitale Transformation	171
Literatur		173
5	Transformations-Governance festlegen	177
5.1	Elemente einer Transformationsstrategie	177
5.1.1	Funktion und Abgrenzung einer Transformationsstrategie	178
5.1.2	Das Digital Transformation Strategy Framework	179
5.1.2.1	Nutzung von Technologien	180
5.1.2.2	Veränderung der Wertschöpfungsstruktur	181
5.1.2.3	Veränderung der Organisationsstruktur	182
5.1.2.4	Finanzialer Rahmen	182
5.1.3	Leitfragen bei der Formulierung einer Transformationsstrategie	183
5.1.4	Die Strategien dreier Branchen im Vergleich	184
5.1.4.1	Ausgangssituation in den drei Branchen	185
5.1.4.2	Nutzung von Technologien	187
5.1.4.3	Veränderungen der Wertschöpfungsstruktur	188
5.1.4.4	Veränderung der Organisationsstruktur	189
5.1.4.5	Finanzielle Aspekte	189
5.1.5	Typische Elemente einer Transformationsstrategie	190
5.2	Der Weg zur Transformationsstrategie	191
5.2.1	Zwei grundlegende Entstehungsweisen	191
5.2.1.1	Bottom-up-Strategieentwicklung bei einem Automobilhersteller	192
5.2.1.2	Top-down-Strategieentwicklung bei einem Finanzdienstleister	194
5.2.1.3	Fazit	195
5.2.1.4	Add-on: Transformationsstrategie als emergentes Phänomen	195

XII Inhaltsverzeichnis

5.2.2	Weitere Besonderheiten bei der Entstehung einer Transformationsstrategie	197
5.2.2.1	Wechselspiel von Planung und Realisierung	197
5.2.2.2	Dialogorientiertes Vorgehen	198
5.2.3	Zwei Instrumente für die Generierung von Ideen bottom-up	199
5.2.3.1	Ideenwettbewerbe	199
5.2.3.2	Hackathons	202
5.3	Managementrollen in der digitalen Transformation	204
5.3.1	Digitale Transformation ist Chefsache	204
5.3.2	Der CDO als unterstützende Rolle	205
5.3.2.1	Aufgaben eines CDOs	205
5.3.2.2	Abgrenzung der CDO-Rolle	208
5.3.3	Rahmenbedingungen zur Einsetzung eines CDOs	209
5.3.4	Erfolgreiches Zusammenspiel zwischen CDO und CIO	213
5.4	Reifegradmodelle als Hilfsmittel?	215
5.4.1	Das Konzept der digitalen Reife	216
5.4.2	Zwei typische Reifegradmodelle	217
5.4.3	Designparameter für Reifegradmodelle	219
5.4.4	Grenzen der Reifegradmodelle	222
	Literatur	223
6	Der komplette Ansatz im Überblick	225
6.1	Die wichtigsten Konzepte und Instrumente im Überblick	225
6.1.1	Wertschöpfungsstrukturen durch digitale Transformation verändern	225
6.1.2	Voraussetzungen für die digitale Transformation schaffen	227
6.1.3	Transformations-Governance entwickeln	228
6.2	Der richtige Einstieg	230
6.3	Beyond the Digital Transformation: Was kommt danach?	232