

# 1 In einem Jahr digital

*Warum die Digitalisierung weit mehr ist als Industrie 4.0. Und wie sehr sie Ihr Unternehmen verändern wird, vom Einkauf bis zur Buchhaltung.*

Eigentlich ist es seltsam. Seit 30 Jahren haben wir PCs, seit 20 Jahren das Internet und Handys. Seit 10 Jahren gibt es Smartphones. Und jetzt reden alle über Digitalisierung? Sind wir denn nicht alle längst digital?

Ja und nein. Das Digitale ist tief in unseren Alltag eingebettet. Wir stehen mit dem Blick aufs Handy auf und gehen mit dem Handy auch wieder ins Bett. Und statt aus dem Fenster schauen wir morgens lieber gleich auf die Wetter-App. Viel digitaler kann es doch nicht werden, oder?

Doch, kann es. Und wird es. *Amazon Echo* und *Google Home* sind kleine, unauffällige Geräte, mit denen wir in Zukunft sprechen werden. Wir können ihnen Fragen stellen und bekommen sinnvolle Antworten, sie steuern unsere Wohnung, erledigen Bestellungen und spielen unsere Lieblingsmusik. Unsere Autos werden selbständig und elektrisch fahren, die Roboter verlassen die Fabriken und tauchen in unserem Alltag auf. Neue Technologien werden einerseits noch viel weiter in unser Leben eindringen, gleichzeitig werden sie zunehmend unauffälliger. Ein Computer mit Tastatur, Maus und Bildschirm? Wird uns in wenigen Jahren so altmodisch vorkommen wie ein Telefon mit Drehscheibe.

## 1.1 Ein neues Arbeiten

Dadurch werden wir auch anders arbeiten. Es gibt noch immer viele anstrengende und langweilige körperliche Tätigkeiten, von Bauarbeiten bis zum Lasterfahren, von der Produktion bis zur Kantine. Vieles davon kann und wird in Zukunft durch Maschinen erledigt werden. Was viele noch nicht sehen wollen: In den kommenden 20 Jahren fallen auch viele unserer bequemen

Bürojobs weg. Digitale Assistenten werden unsere Reisen und Termine organisieren, Texterkennung und Künstliche Intelligenz erledigen unsere Buchhaltung, Designprogramme werden endlich so klug, dass sie Entwürfe selbsttätig auf Funktionalität und Einhaltung der Richtlinien überprüfen. Selbst Ärzte werden durch Rechner massiv unterstützt, da diese Diagnosen einfach genauer stellen als Menschen. Und juristische Anwendungen werden in der Lage sein, Gesetze zu analysieren und Verträge rechtssicher zu formulieren.

Damit fallen nicht unbedingt die Jobs der Ärzte und Juristen weg, sie werden sich aber radikal verändern. Die Quälerei durch Berge von Literatur, das Wälzen dicker Bücher wird deutlich weniger werden und vermutlich wird das auch niemand sonderlich vermissen. Schon heute kann kein Mensch mehr alle Fachliteratur sichten, geschweige denn verstehen – doch Computer können das. Sie werden uns unglaublich viel von dem organisatorischen Klein-Klein abnehmen, das heute so viel unserer Zeit im Büro in Beschlag nimmt.

Ob das gut ist, muss man sehen. Wir sind vermutlich nicht dazu geschaffen, den ganzen Tag genial zu sein. Es kann zu einer »McDonaldisierung« unserer Jobs kommen: Eine Handvoll kluger Entwickler löst das Problem samt der kompletten Prozesskette und am ausführenden Ende bleiben nur einfache Routinetätigkeiten. Dabei können Maschinen einen Burger mindestens so schnell und sorgfältig zubereiten wie Menschen, mit immer der richtigen Menge Ketchup und genau zwei Scheiben Gurke. Und wussten Sie, dass Maschinen nicht nur einen Burger, sondern auch eine Zeitung zusammenstellen können?

#### **Was sagen Sie dazu? Roboter-Journalismus**

Es gibt Texte, die sind im Grunde immer gleich. So lassen sich viele Wirtschaftsnachrichten relativ leicht aus den Bilanzen und normierten Veröffentlichungen der Unternehmen ableiten. Ähnliches gilt für viele Produktbeschreibungen. Und auch wenn Sportfreunde das vermutlich anders sehen: Es gibt auch nur eine beschränkte Anzahl Möglichkeiten,

wie man im Fußball (und fast allen anderen Sportarten) einen Pass, ein Tor oder ähnliche Ereignisse beschreiben kann. Und inzwischen gibt es Firmen, die genau dies als Dienstleistung anbieten. Vorne kommen Daten rein, hinten kommt ein lesbarer Text heraus. Das geht leicht, schnell, kostengünstig und sogar im gewünschten Schreibstil.

Das ist zunächst etwas erschreckend. Die Sprache, unser ureigenstes Ausdrucksmittel, wird jetzt auch den Maschinen zugänglich? Doch das hat viele gute Seiten. Als Job ist es nicht erhebend, formalisierte Texte zu erstellen und es ist schön, Zeit für andere, inspirierendere Aufgaben zu haben. Juristen und Gutachter verwenden in vielen Vorgängen schon jetzt massenhaft Standardklauseln. Es spricht nichts dagegen, eine Maschine diese Textblöcke zusammensetzen zu lassen. Ähnliches gilt für die Medizin, für den Einsatz in der Politik und in der Verwaltung.

Und wie wäre es mit individuellen Schulbüchern? Jedes Buch angepasst an die Interessen und Fähigkeiten des Schülers. Der eine liest lieber, der zweite braucht Bilder, der dritte das gesprochene Wort oder die eigene Präsentation. Es wäre ein Weg, unser sehr industriell gestaltetes Schulsystem weit effizienter zu machen.

Die von Amazon-Gründer *Jeff Bezos* übernommene *Washington Post* hat sich von einem Provinzblatt zu einer angesehenen Zeitung entwickelt. Einerseits, weil die Nachrichtenquellen weit besser durchsucht und zusammengefasst werden, so dass die Redaktion es leichter hat. Andererseits weil die Lese-App unglaublich viele Informationen über den Leser erfasst (sogar ob er gerade sitzt oder liegt!) und die Inhalte entsprechend anpasst. Wir wollen morgens auf dem Weg zur Arbeit einfach andere Inhalte als daheim auf der Couch – und die Digitalisierung macht genau das möglich.

Das Wesen des Journalismus ändert sich dabei nicht: sammeln, bewerten und kommentieren von Nachrichten. Ein Journalist kann seinen Lesern heute nur sehr viel besser gerecht werden.

## 1.2 I4 ist nicht genug

Die Welt ändert sich – und so müssen sich auch unsere Unternehmen ändern. Beispiele neuer Unternehmenstypen gibt es viele. *Facebook*, das aus einem Studentenverzeichnis zum Weltkonzern wurde, *Uber*, das die Taxibranche aufrollt oder *Airbnb* als Übernachtungsplattform ohne eigene Betten. Alles hinreichend bekannt.

Gern ertönt der Ruf, Unternehmen sollen sich ein Vorbild nehmen an Apple und Google. Aber wie realistisch ist das für ein deutsches Unternehmen? Ein schwarzer Rolli für den

Chef reicht dafür nicht aus. Wir sitzen nicht im »Valley«, unser direkter Markt ist nur ein Viertel so groß wie der in den USA und so richtig zu Hause im Netz sind wir auch nicht.

Deutschland sieht sich als Industrienation. Das ist unsere größte Stärke und gleichzeitig unser größtes Problem. Unsere Antwort auf Digitalisierung lautet *Industrie 4.0*: Die intelligente Fertigung in der *Smart Factory*, dazu über Firmengrenzen hinweg verbundene Lieferketten. Das ist toll und hat Potenzial. Aber noch ist es nicht besonders greifbar. Und alleine stehen wir damit auch nicht. Schon jetzt gibt es in den USA und in Asien enorme Fortschritte in Sachen vernetzter Fertigung. Aber vor allem: Produktion ist nur ein Bruchteil der Wertschöpfung!

Wert entsteht durch das Mehr an Service, durch verbesserten Nutzen, durch Vernetzung und Kooperation. Wert ist das, was beim Kunden ankommt – wie sein Produkt hergestellt wird, ist ihm meist herzlich egal. Kluge Firmen haben das bereits erkannt. Sie bewegen sich weg vom Produkt, hin zum Nutzen für den Kunden. Mercedes-Benz lieferte noch 2016 eine E-Klasse mit einer beeindruckenden 9-Gang-Automatik, aber einem pixeligen Minibildschirm für die Navigation. Da wurde offensichtlich an der Zukunft vorbeientwickelt. Aber von Daimler kommt auch die Mobilitäts-App *Moovel*, mit der sie verschiedene Verkehrsmittel wie Taxi, CarSharing und den öffentlichen Nahverkehr aus einer App nutzen. Das ist ein Schritt in die richtige Richtung! Denn es geht nicht mehr um Ihr Produkt, sondern darum, wie Sie Ihren Kunden helfen.

Für Hersteller ist das verdammt ungemütlich. Das erfordert ganz neue Fähigkeiten, ein neues Selbstbild, das heißt eine Menge Versuch und Irrtum. So etwas passt gar nicht gut in Organisationen, die auf Optimierung ausgerichtet sind. Nicht umsonst sagt mehr als ein Verantwortlicher »Transformation ist Scheiße«. Das ist politisch unkorrekt, aber verständlich. So viel Neues auf einmal, lauter Trends, von denen die meisten in einem halben Jahr schon wieder passé sind: Wie soll man bei so vielen Bäumen noch den Wald erkennen? Die bisherige Arbeit wird ja auch nicht weniger.

### Start with What

*Simon Sinek* schrieb einen Artikel (und später ein ganzes Buch) mit dem Titel *Start with why*. Er postuliert, dass erfolgreiche Unternehmen immer erst mit dem *Warum* beginnen, bevor sie zum *Wie* und *Was* kommen. Sie haben ein erklärtes Ziel, *warum* sie etwas tun, dann schauen sie, *wie* sie es anbieten und am Ende, *was* genau sie eigentlich tun.

Die Idee ist populär. Aber auch, mit Verlaub, etwas romantisch. Unternehmen haben einen sehr klaren Ansatz, *was* sie machen. Ihr Erfolg liegt darin, *wie* sie es machen. Sie müssen nur die Frage richtig stellen.

Dazu müssen sie den *Nutzen* ins Zentrum rücken. Wenn sie sagen »wir bauen Grammophone« sind sie bei der nächsten Innovation weg vom Fenster. Schallplatte, Tonband, Cassetten, CDs, MP3 ... alles Innovationen, die den Vorgänger ablösten. Sagen Sie stattdessen »wir sorgen für Musik zu Hause«, dann nutzen Sie die jeweils vorhandenen Technologien, um einen Nutzen zu schaffen. Der Walkman ist tot, aber Sony Music, als Teil der Kette, lebt und gedeiht. Apple hat erst den Walkman mit seinem iPod ausgelöscht und diesen dann selbst wieder überflüssig gemacht, als das iPhone ihn ersetzte. Die Basis dazu ist die Plattform *iTunes*, die sich jetzt bemüht, gegen Streaming-Dienste wie *Spotify* zu bestehen.

Ein weit nüchterneres Beispiel ist die Firma *Winterhalter*. Sie stellt Industriespülmaschinen für die Gastronomie her. Ihr Credo ist »die beste Lösung für die Spülküche«. Sollte das System sich ändern, sagen wir, man stellt um auf kompostierbares Geschirr, wird Winterhalter einer der Ersten sein, die dazu Geräte anbieten. Eben weil es nicht um das Produkt, sondern um die Aufgabe und den Nutzen geht.

Deswegen kommt nach dem *Was* das *Wie*. Das *Wie* kann sich auf die Art der Herstellung beziehen, wie Nachhaltigkeit, Fair Trade und Bio als Merkmale. Es kann eine Stilfrage sein – Apple ist elegant, Google ist einfach, Mercedes hochwertig. McDonalds und Coca-Cola sind preiswert, überall verfügbar und extrem konsistent. Das sind Aspekte der inneren und äußeren Positionierung.

Der letzte Punkt ist das *Wer*. Wer sind Sie, wofür steht Ihr Unternehmen? Und wer sind Ihre Kunden? Hier schlagen Sie die Brücke, denn das *Wer* beeinflusst, wie Sie produzieren und vermarkten.

Sie sehen: In all diesen Überlegungen spielt Ihr Motiv, Ihr *Warum*, nur intern eine Rolle. Wenn Sie Ihr Unternehmen definieren gilt *Start with what!*

## 1.3 »Respicere finem« und die digitale Konsequenz

»Bedenke das Ende« trifft es auch in der Digitalisierung ganz gut. Denn die Digitalisierung ist nicht abgeschlossen, bloß weil

Sie jetzt einen YouTube-Kanal eingerichtet, eine App gebaut oder einen CDO (Chief Digital Officer) ernannt haben.

Digitalisierung ist kein Projekt! Digitalisierung ist ein Prozess, der Sie die nächsten Jahrzehnte weiter begleiten wird. Sicher wird das Kind immer wieder neue Namen bekommen, aber fest steht, dass sich Ihre Möglichkeiten erweitern werden – und Sie darauf reagieren müssen, um mit am Ball zu bleiben. Nein, Sie müssen nicht jedem Trend hinterherlaufen, nicht jedes Jahr eine digitale Sau durch Ihr Dorf treiben. Aber Sie müssen wissen und verstehen, was da draußen passiert.

Und Sie müssen beurteilen, was das mit Ihnen und vor allem Ihren Kunden zu tun hat. Kein Handy wurde entwickelt, um Taschenlampen überflüssig zu machen. Aber seit wir alle eine kleine Leuchte dabei haben, ist der Bedarf an Taschenlampen drastisch zurückgegangen. Deswegen ist es so wichtig zu schauen, was für Ihre Kunden wichtig ist, nicht nur, was die Konkurrenz macht. Gefahren kommen meist aus unerwarteten Richtungen.

Und Digitalisierung ist nicht auf die IT Abteilung oder das Marketing beschränkt. Im Gegenteil, mehr denn je ist das ein Thema für *alle* Abteilungen. Die Entwicklung, das Personalwesen, die Buchhaltung – alle sollten schauen, was genau der Kunde von Ihnen bekommt und wie Sie das besser machen. Schließlich wollen Sie es Ihren Kunden so naheliegend, angenehm und einfach wie möglich machen, Ihnen Geld zu geben. Wenn eine Bank ein ordentliches Online-Angebot hat, ist das gut. Wenn der Prozess zur Anmeldung aber jeden potenziellen Kunden mit Bergen von Papier aus der Rechtsabteilung erschlägt, dann ist das nicht nur lästig, sondern richtig schädlich. Wenn Sie ein Taxi nur telefonisch bestellen und die Fahrt nur mit Bargeld bezahlen können, ist das genauso dumm. Es geht darum, den Prozess bis ganz zu Ende zu denken. Wichtig ist nicht, wie digital Sie sind, sondern wie Sie den maximalen Wert für Ihre Kunden schaffen. Digitalisierung ist ein Mittel, nicht der Zweck.

## 1.4 In einem Jahr digital – echt jetzt?

Zugegeben, der Titel ist eine Herausforderung. Und fest steht auch: Sie werden in einem Jahr nicht fertig sein mit der Digitalisierung. Aber wenn Sie jetzt loslegen, ernsthaft beginnen und endlich all das *tun*, was Ihnen vorschwebt, dann werden Sie Ihr Unternehmen in einem Jahr kaum wiedererkennen.

Damit das gelingt und auch noch Spaß macht, bietet dieses Buch Ihnen, Unternehmern und Managern, Beratern und Interessierten, einen Weg durchs Dickicht der Digitalisierung. Und zwar in drei Teilen:

- Teil Eins zeigt, wie Wert entsteht, was genau alles Digitalisierung ist und wie sie Ihnen hilft, neue kommerzielle Werte zu schaffen.
- Der zweite Teil zeigt Ihnen den Weg von der ersten Idee bis zum skalierbaren Geschäftsmodell. Wie Sie gute Ideen finden, wie daraus ein Produkt entsteht und wie Sie am Ende damit auch Geld verdienen.
- Und im dritten Teil geht es um den Alltag. Strategie, Marketing, Mitarbeiter und was Sie sonst so alles brauchen, um in schnell verändernden Märkten erfolgreich zu sein.

Dazu gibt es eine Menge Beispiele, Hintergrundinformationen und Erfahrungen aus der Praxis.

Kriegen Sie damit Ihr Unternehmen in einem Jahr digitalisiert? Nun, das hängt davon ab, wie schnell Sie lesen! Nein, Spaß beiseite. Das Lesen dauert ein paar Stunden, der Umbau Ihres Unternehmens wird Monate bis Jahre dauern. Im Grunde ist das ein Prozess, der nie abgeschlossen ist. Sie werden Neues lernen, es anwenden und aus der Anwendung wieder etwas Neues lernen. Unternehmen und Mitarbeiter werden sich immer entwickeln, um in einer sich verändernden Welt zu überleben.

Dieses Buch hilft Ihnen, im ersten Jahr deutlich schneller zu sein. Sie werden weniger Fragen haben und mehr Zeit, die für Ihr

Unternehmen wichtigen Antworten zu entwickeln. Sie schaffen schneller Grundlagen, haben schneller den Überblick und konzentrieren sich auf lohnende Projekte und Methoden. Arbeiten, nachdenken und umsetzen: Das müssen Sie noch immer selbst. Es ist *Ihr* Unternehmen. Kein Kochbuch steht für Sie in der Küche und kocht. Aber dieses Handbuch hilft Ihnen, schneller und sicherer zu starten.

Viel Erfolg!