# Eine kreative Digital-Strategie macht den Unterschied

Erfahren Sie, wie Sie mit einer auf zusätzliche Erlöse ausgerichteten Digital-Strategie den Wandel erfolgreich für sich nutzen

AlicetoBob®
Geschäftsmodell- & Markenberatung

© Science Museum/Science & Society Picture Library

Was ist eine Digital-Strategie?

Was ist das Ziel einer Digital-Strategie, und wer trägt zur Zielerreichung bei?

Wo stehen die Branchen beim Thema Digital-Strategie?

Was sind die drei Voraussetzungen für die Entwicklung einer Digital-Strategie?

Wie kommt man zu einer erfolgreichen Digital-Strategie?

Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Warum Kreative Rekombination als Treiber der Digital-Strategie?

## Worum es geht

In etwa 20 Minuten Lesezeit wird vermittelt, warum die Digitalisierung von Geschäftsprozessen noch keine Digital-Strategie darstellt, wie wichtig kundenzentrierte, neue Geschäftsmodelle für die erfolgreiche Nutzung des digitalen Wandels sind und wie man eine Digital-Strategie im Unternehmen mit agilen Methoden entwickelt.

## Über das Titelbild

The Dot Comment Wall im Londoner Science Museum wurde von der Innovationsberatung IDEO als digitales Besuchererlebnis installiert. Die vier Stockwerke hohe Wand bildet das Londoner U-Bahn-Netz nach und ist interaktiv. Jeder Besucher kann seine Eindrücke einem Zug mit auf den Weg geben. An den Bahnhöfen werden die Gedanken des Einzelnen für alle Besucher lesbar.

## Über den Autor

Gerald Kottmann ist Gründer und Geschäftsführer von Alice to Bob. Er ist Spezialist für Kundenorientierung, Mustererkennung und Kreative Rekombination. Mit seinen Methoden, wie Genetischer Fingerabdruck oder Brand Character, hat er knapp 100 Marken auf der Grundlage ihrer Authentizität identifiziert und neu geschaffen oder relauncht. Nach dem Studium von Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik war er in den Netzwerk-Agenturen DDB und BBDO als Manager aktiv und ist seit 2001 selbstständig.



## Eine Digital-Strategie ist eine Selbstverständlichkeit

In den vergangenen zwanzig Jahren sollte es etwas Selbstverständliches geworden sein, eine Digital-Strategie zu haben, …

- ✓ weil die Entstehung kommerzieller Aktivitäten im Internet in den späten 1990er-Jahren in der Folge ganze Industrien auf den Kopf gestellt hat und deshalb von jedem Unternehmen Haltung und Handeln erfordert
- ✓ weil sich die Bedeutung einzelner Güter, Dienstleistungen, Marken und Geschäftsmodelle durch die voranschreitende digitale Transformation kontinuierlich verschiebt und zum Teil disruptiv auflöst
- ✓ weil sie neue Handlungsoptionen wie Geschäftsmodell-Innovation, Design Thinking, Service-Dominant Logic, Agiles Management und Ambidextrous Leadership in die Unternehmensstrategie einfließen lässt
- ✓ weil nicht nur die Generationen Y und Z Digital Natives sind, sondern jeder Mensch seit der Geburtsstunde des iPhones 2007 an eine professionell gestaltete User Experience gewöhnt ist

## Was ist eine Digital-Strategie?

Das englische Wikipedia hält folgende Definition bereit (klassische Quellen wie Gabler definieren den Begriff genauso wenig wie das deutsche Wikipedia): “In the fields of strategic management, marketing strategy and business strategy, digital strategy is the process of specifying an organization‘s vision, goals, opportunities and related activities in order to maximize the business benefits of digital initiatives to the organization.”

Digitale Initiativen kennt man aus der unternehmerischen Praxis bestens: Marketing entwickelt ein Web-Kundenportal, HR fordert von IT neue Kollaborations-Plattformen, der Vertrieb produziert Online-Formulare und ein Tochterunternehmen lässt sich eine App programmieren. Meistens entstehen derartige Initiativen bottom-up und an vielen Stellen im Unternehmen. Zudem oft genug unkoordiniert und bisweilen sogar in Rivalität.

Die englische Verwendung von initiative reicht aber weiter und bezeichnet auch Unternehmergeist und Unternehmungslust. Damit weist sie der Top-down-Verantwortlichkeit den Weg und der Notwendigkeit, Bottom-up- und Top-down-Initiativen zusammenzuführen sowie zielorientiert und gesteuert anzuwenden.

Kurz und auf Deutsch gesagt: **Eine Digital-Strategie ist eine zentrale, übergreifende und zielorientierte Wegbeschreibung, um mit digitalen Maßnahmen Geschäftsvorteile zu erzielen.**

Mit dieser Definition wird klar, dass eine Digital-Strategie ein Teil der Unternehmensstrategie ist und in die Verantwortlichkeit des Top-Managements gehört. Genauso gut könnte man die Digital-Strategie als Digitalisierungsstrategie oder Strategie der digitalen Transformation bezeichnen.

**Praktisch bezeichnet sie eine Aufholjagd, um die Unternehmensstrategie an die neuen digitalen Rahmenbedingungen anzupassen.**

# Was ist das Ziel einer Digital-Strategie, und wer trägt zur Zielerreichung bei?

Das Ziel einer Digital-Strategie ist die Erreichung von Geschäftsvorteilen aus digitalen Maßnahmen. Laut Umfragen[1] verfolgen Manager in Deutschland mit einer Digital-Strategie folgende Ziele:

_

**Zu 89,6 % Zukunftsfähigkeit sichern**
**Zu 67,8 % Kundenzufriedenheit steigern**
**Zu 57,4 % neue Märkte erschließen**
**Zu 50,7 % Produkt-Innovation erzielen**
**Zu 37,0 % Kosten reduzieren**

_

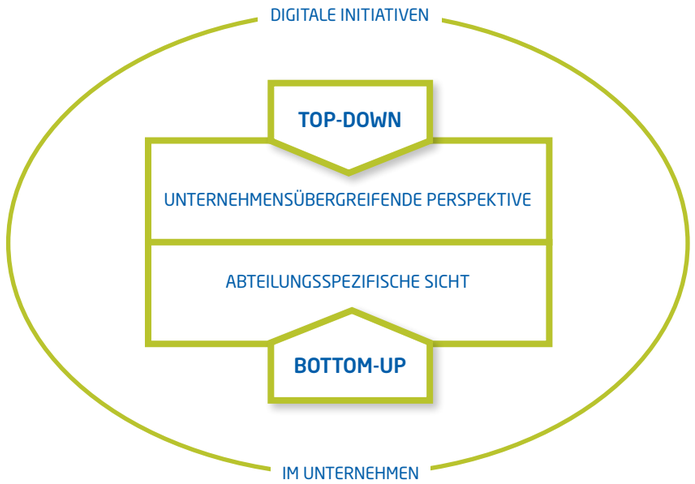
Ein zentraler Tipp für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit: Achten Sie auf den Erhalt des technischen und des gefühlten Kundenzugangs (Name, Anschrift, Liefer- und Markenbeziehung usw.). Denn zu viele Anbieter und z. T. sogar ganze Branchen müssen zusehen, wie sie im Rahmen der digitalen Transformation den Zugang zu ihren Kunden und damit die Aufmerksamkeit ihrer Kunden an einen neuen Marktteilnehmer verlieren[2].

_

**Um die Entwicklung einer Digital-Strategie zu strukturieren, sind zwei Perspektiven gleichzeitig zu verfolgen:**

✓ die übergreifende Unternehmens-Perspektive und
✓ die abteilungsspezifische Sicht

**Perspektiven einer Digital-Strategie:**




[1] Vgl. Transformationswerk Report 2016, neuwaerts/doubleYUU, Mai 2016;
zu ähnlichen Ergebnissen kommt
Die digitale Transformation der Industrie, Roland Berger/BDI, Februar 2015; per Stand Juni 2019 hat sich an den verfolgten Zielen nichts Grundlegendes verändert

[2] Beispiele sind Vergleichsportale wie CHECK24, Essen-Lieferdienste wie DELIVEROO oder Händler wie AMAZON: in diesen Beispielen verlieren Versicherungen, Makler, Mietwagen-, Flug-, Strom- und Gasanbieter, Restaurants und E-Commerce-Unternehmen aller Art ihren angestammten Zugang zum Kunden



Die **abteilungsspezifische Sicht** beinhaltet typischerweise IT/Enterprise Technology, Business Intelligence, Produkt- und Marktentwicklung, Marketing/Kommunikation, Sales, Service, HR, F&E und Einkauf. Die Ideen und Maßnahmen konzentrieren sich hier für gewöhnlich auf Kostenersparnisse durch Digitalisierung interner Prozesse und bestehender Kundenservices sowie neue, digitale Produkte und Services im Rahmen der existierenden Geschäftsmodelle und vorhandenen Kunden[3]. Die Top500-Unternehmen sind hier schon weit fortgeschritten[4].

_

Die **übergreifende Unternehmens-Perspektive** überprüft bestehende Geschäftsmodelle auf Veränderungsnotwendigkeit und findet **für bestehende Kunden und neue Märkte neue Geschäftsmodelle. Spätestens sie muss eine Angriffsperspektive einnehmen!** Bildhaft gesagt, geht es darum, nicht nur nicht unerwartet aus einer Seitenstraße angegriffen zu werden (während man im Rückspiegel die Verfolger und gleichzeitig den Anschluss an die Spitze im Blick behält), sondern selbst zum Angreifer aus der Seitenstraße zu werden. **Im Ergebnis erschließt die übergreifende Unternehmens-Perspektive insbesondere neue Umsatzpotenziale in bekannten wie – noch wichtiger – neuen Märkten[5]**, weil sich Branchengrenzen für starke Marken[6], Marken mit einer Haltung, auflösen.

_

Stark skalierbare – und damit insbesondere digitale – Geschäftsmodelle wie zum Beispiel Plattformen entwickeln sich rasant. Im Haifischbecken der US-amerikanischen GAFAMs (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) und chinesischen BATs (Baidu, Alibaba, Tencent) ist für normale Unternehmen zwar kein Platz mehr, aber dafür existieren in den Ebenen darunter noch zahllose Möglichkeiten, eine Plattform mit Leben zu füllen.

_

Beispiele aus Deutschland:

✓ ein Urgestein der Plattformen, die 1999 gegründete Handwerker-Plattform MyHammer, vermittelt nach der radikalen Vereinfachung ihres Geschäftsmodells im Jahr 2012 Leistungen in Höhe von 400 Millionen Euro jährlich
✓ CHECK24, 2008 aus einem Zusammenschluss entstanden, vermittelte 2017 Leistungen von etwa 20 Milliarden Euro jährlich
✓ Zalando entwickelt sich seit Anfang 2019 vom Online-Modehändler zum Mode-Plattformunternehmen

[3] Ein Beispiel dafür ist die Ansbacher SPEEDFACTORY von Adidas, in der Roboter und 3D-Druck Laufschuhe kundenindividuell, schnell und marktnah (z. B. für Deutschland in Deutschland und billiger als in Asien) produzieren, 2016

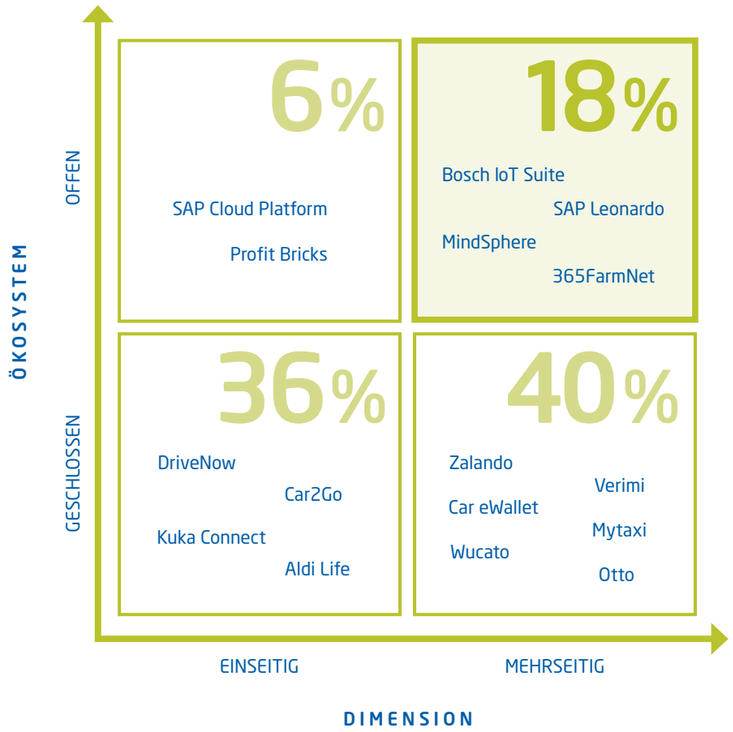
[4] Vgl. Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500, Accenture, 2015 sowie: Digitalisierung entzaubern, Accenture, 2016

[5] Beispiele dafür sind: Die Übernahme und Neuausrichtung der Washington Post durch Jeff Bezos (Amazon) in 2013. Die Gründung von www.streetscooter.eu der Deutsche Post AG, die den Bedarf an umweltfreundlichen Stadtkurzstreckentransporten mit einem E-Transporter-Start-up kombinierte und nun auf dem Weg eines auf die letzte Meile spezialisierten Fahrzeugherstellers ist, in 2014. Der Einstieg von Telefónica ins Banking mit dem digitalen, mobilen Girokonto von Telefónica $O_2$ (mit zusätzlichem Datenvolumen anstatt Zinsen, in Kooperation mit der Fidor Bank AG) in 2016.

[6] Denken Sie nur an Apple (genießt Kundenvertrauen vom Computer über Telefone bis zum Auto) oder Google (von der Websuche bis zum Auto) – mehr Infos in: Marken müssen eine Bedeutung anbieten, Publikation Alice to Bob

- ✓ im B2B-Sektor etablieren sich seit 2015 IoT-Plattformen wie Trumpf Axoom, Siemens Mindsphere und Bosch IoT Suite
- ✓ SAP etabliert seit 2017 mit dem Relaunch von Leonardo eine offene Plattform für Systemintegratoren und Technologieanbieter im Bereich IoT, KI, Machine Learning, Advanced Analytics und Blockchain

**Obwohl wichtiger Erfolgsfaktor: Nur wenige Plattformen in Deutschland sind „mehrseitig“ und „offen“ aufgestellt[7].**




**n=141**

**Quellen:** Accenture Research; Unternehmensangaben

[7] Grafik inspiriert von: Götterdämmerung in der deutschen Wirtschaft?, Accenture, 2018

Auch die Ergänzung von Gütern um digitale Dienstleistungen – Smart Services entwickelt entlang der Denkweise Service Design (Thinking) – ist ein Geschäftsmodell mit Wachstumsoption. Wie z. B. Nest Labs-Heizungsthermostate und -Rauchmelder, die mit dem Smartphone kommunizieren und fernsteuerbar sind; seit 2014 Teil von Google.

–

Einen Schritt weiter geht das radikale Konzept der Service-Dominant Logic (kurz oft: S-D Logic, SDL)[8]. Hier sind Güter oder Dienstleistungen lediglich Transportvehikel, die erst durch den Kunden angewendet ihren individuellen Wert entfalten. Beispiele:

- ✓ ein iPhone als Transportvehikel für die Plattform App Store, die wiederum ihren Wert individuell und vom Kunden abhängig bzw. erst durch den Kunden entfaltet
- ✓ ein Byton-Fahrzeug, das in Co-Creation mit künftigen Kunden entsteht und mehr noch als ein Tesla als fahrendes Smartphone gilt. Das Vorankommen von A nach B verschwindet immer mehr hinter plattformbasierten Anwendungen. Bei Tesla bekommt man seit 2018 einen Vorgeschmack, wie das Aufspielen neuer Software neue, aber individuelle Kundenerlebnisse erlaubt – z. B. mit dem Homelink, das Garagen- oder Hoftor schon aus 30 Metern Entfernung zu öffnen, um eine Wartezeit zu vermeiden
- ✓ Kaffee im Transportvehikel Kapsel, deren individuelle Vielfalt personalisierte Welten eröffnet

–

**Es geht nicht mehr darum, das Produkt effizienter zu machen, sondern den Nutzer.**

–

Plattformen, Smart Services und Kundenerlebnisse sind nur ein kleiner Ausschnitt interessanter neuer Geschäftsmodelle[9].

–

Dennoch bleibt das Gros neuer Geschäftsmodelle deutscher Anbieter noch zu oft hinter der Umsatz- und Wachstumserwartung zurück. Erfolge wie die SAP Cloud Services sind hierzulande noch Ausnahme und nicht Regel.[10]

–

Warum, ist schnell erklärt:

**Es hapert daran, dass die Mehrheit der deutschen Großunternehmen bei digitaler Transformation immer noch in erster Linie die Digitalisierung des bestehendes Geschäftsmodells und analoger Prozesse sowie als Konkurrenz der Zukunft vor allem die bestehenden Wettbewerber im Blick hat[11].**

[8] Zurückgehend auf: Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Stephen L. Vargo/Robert F. Lusch in Journal of Marketing, 2004

[9] Wie Sie viele weitere Geschäftsmodelle für sich nutzen können, erfahren Sie in: Neue Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen, Publikation Alice to Bob, S. 4ff., überarbeitet und erweitert: Juni 2019

[10] Vgl. Digitale Geschäftsmodelle ohne Geschäft?, Accenture, 2017

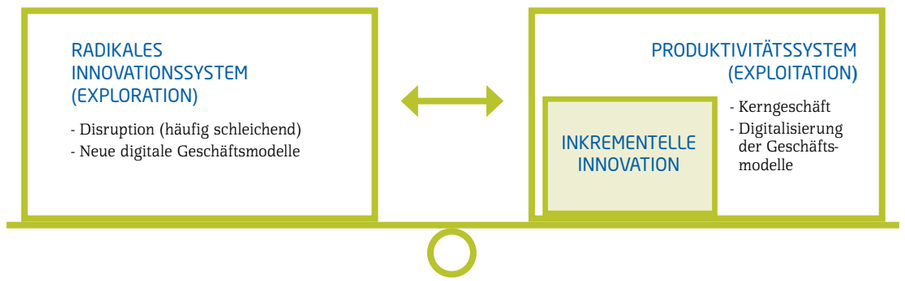
[11] Vgl. Digitale Transformation 2018, etventure, 2018, S. 8; S. 28

Gunter Dueck, der für seine kritisch-unverblümten Beiträge bekannte Ex-CTO von IBM Deutschland, drückt das im Jahr 2019 so aus, Zitat[12]:
„Die Vorstände scheinen versucht zu sein, ihr Vertragsende abzuwarten und die Probleme an ihre Nachfolger abzugeben; also versuchen sie meistens mit Meetings, Führungskräfteklausuren und Workshops, den Ball flach zu halten. Sie schauen sich bekümmert die Zahlen an und überlegen: „Wie können wir trotzdem wachsen?“ Nicht: „Wie kommen wir gut in die neue Zeit?“ Das sieht für mich immer sehr unlustig aus und nicht wie Unternehmertum. Da sitzen Leute wie Schüler zusammen, deren Versetzung gefährdet ist und die überlegen, wie sie ohne lästiges Lernen bessere Noten bekommen. Wenn die obersten Führungskräfte unter sich sind und einmal die Augen von den Excel-Tabellen erheben, kommen bei den Sitzungen wieder nur Sparaktionen und Vertriebsdruck heraus.“

Das hierfür Abhilfe versprechende Ambidextrous-Leadership-Konzept[13] – die „beidhändige Führung“ – ist seit mindestens 2017 auch in Deutschland bekannt[14]. Ausgangspunkt des Konzepts ist die Erkenntnis, dass viele Unternehmen vom eigenen Erfolg gelähmt werden und auf disruptive Wettbewerber nicht angemessen genug reagieren. Eine beidhändige, d. h. produktivitäts- und innovationsorientierte Führung schafft die Balance zwischen dem Produktivitätssystem des Unternehmens und einem radikalen Innovationssystem, aus dem neue, digitale Geschäftsmodelle entstehen. Diese radikale Innovation erfordert eine andere Führung als die in das Produktivitätssystem eingebettete, inkrementelle Innovation, die in der Regel gut beherrscht wird.

**Die im Produktivitätssystem angesiedelte Digitalisierung der Geschäftsprozesse stellt sich für sehr viele Unternehmen seit Jahren als eine neue Geschäftsmodelle behindernde Herausforderung dar.**

**Beidhändige Führung schafft die richtige Balance[15]**




[12] Vgl. Gunter Dueck, Meta-Digitalisierung – das große Zerreden ohne Tun, Heise/iX Special 2019, S. 118ff.

[13] Vgl. C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, Lead and Disrupt – How to Solve the Innovator's Dilemma, Stanford 2016

[14] Vgl. Hans-Gerd Servatius, www.competivation.de/2017/06/13/ambidextrous-leadership-zur-bewaeltigung-des-digitalen-wandels

[15] Grafik inspiriert von Hans-Gerd Servatius, ebenda

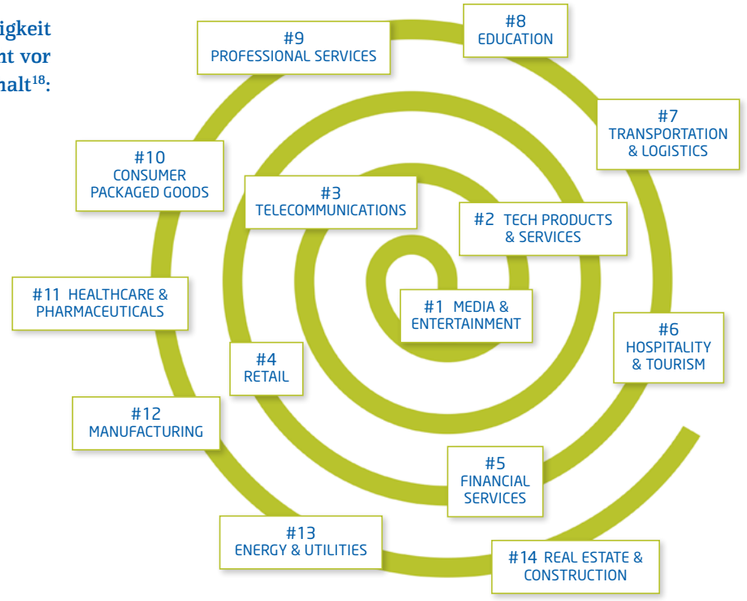


# Wo stehen die Branchen beim Thema Digital-Strategie?

„Umsteuern“, wie es bei Volkswagen und Daimler Anfang 2016 hieß, wird besonders bedeutend, seit Kreditgeber[16] laut darüber nachdenken, sich bei der Mittelvergabe oder Bonitätsbewertung zurückzuhalten, sollten für Unternehmen negative Auswirkungen durch den Megatrend Digitalisierung zu erwarten sein. Umgekehrt haben Unternehmen in vielen Branchen die Chance auf zusätzliches Wertschöpfungspotenzial[17] aus digitaler Transformation – auch das wissen die Banken.

Nicht alle Industrien sind gleich betroffen und erst recht nicht gleichzeitig. IMD/Cisco untersucht das seit 2015 und kommt 2019 zum Schluss, dass der „digitale Wirbel“ bis 2020 über alle Branchen hinwegfegen wird.

**Die Notwendigkeit umzusteuern macht vor keiner Industrie halt[18]:**




**Quelle:** Digital Vortex, IMD/Cisco;
© 2019 Global Center for Digital Business Transformation

[16] Vgl. Megatrends, Publikation Bayerische Landesbank, April 2016

[17] Vgl. Die digitale Transformation der Industrie, Roland Berger/BDI, Februar 2015

[18] Vgl. Digital Vortex, IMD/Cisco, Juni 2019 zur industriellen Reihenfolge digitaler Disruptionen

# Was sind die drei Voraussetzungen für die Entwicklung einer Digital-Strategie?

Vorbereitet auf die Chancen und Bedrohungen waren in den Jahren 2015/16 noch weniger als die Hälfte aller Unternehmen: 89 % der Unternehmen hatten einzelne digitale Initiativen gestartet, aber weniger als die Hälfte verfügte über eine übergeordnete Strategie für die digitale Transformation[19].

**Seit 2019 gilt: Zwei Drittel aller deutschen Unternehmen haben inzwischen eine Digital-Strategie, verstehen darunter aber zu 55 % die Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle und Prozesse und nur zu 28 % die Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle[20]. Als Grund nennen Unternehmen nun schon seit Jahren einen Mangel an Wissen und Zeit[21].**

Diese Mängel haben sich zwischen 2016 und 2019 sogar noch verschärft. Dazu ist ergänzend zu sehen, dass sich positiverweise immer mehr die Unternehmensführung zuständig sieht (etwa zu drei Vierteln), gleichzeitig nur 14,9 % aller Mitarbeiter die digitale Kompetenz ihrer Unternehmensführung als „hoch" oder „sehr hoch" bzw. umgekehrt 62 % als nicht ausreichend bewerten[22]. Auch hier hat sich die Situation zwischen 2016 und 2019 verschärft anstatt entspannt.

Wer von einer Digital-Strategie mehr erwartet als Kostenersparnisse durch digitale Prozesse, muss drei Voraussetzungen erfüllen:

**1. Klarheit über das Stärkenmuster der eigenen Organisation**

Das bedeutet zu wissen, warum man mit der eigenen Organisation erfolgreich ist. Denn die eigenen Stärken sind die Grundlage auch für neue, zusätzliche Geschäftsmodelle in der eigenen Organisation. Nur wenn das eigene Stärkenmuster erkannt und übertragen wird, lassen sich die Leistungen des neuen Geschäftsmodells überhaupt realistisch und passend erbringen[23].

[19] Nur 41 % der Top500, vgl. Digitalisierungsstrategien der deutschen Top500, Accenture, 2015
Nur 48,7 % der KMU und Konzerne, vgl. Transformationswerk Report 2016, neuwaerts/doubleYUU, Mai 2016

[20] CDO Insights: Chancen und Challenges der Digitalisierung deutscher Unternehmen, diva-e, Mai 2019 und Digitale Transformation 2018, etventure, 2018, S. 8

[21] 55,4 % bzw. 46,7 %, vgl. Transformationswerk Report 2016, neuwaerts/doubleYUU, Mai 2016; sowie CDO Insights: Chancen und Challenges der Digitalisierung deutscher Unternehmen, diva-e, Mai 2019: 71 % bzw. 61 %

[22] Ebenda

[23] Die Notwendigkeit einer Passung mit der eigenen Organisation korreliert positiv mit der Unternehmensgröße; vgl. Lucas Sauberschwarz/Lysander Weiß, Das Comeback der Konzerne, S. 110ff., 2018



**2. Klarheit über das Geschäftsmodell und den Markt/Wettbewerb der eigenen Organisation**

Das bedeutet, zunächst die Logik und das Eco-System, wie die eigene Organisation Geld verdient, beschreiben zu können. Besonders hilfreich ist es, das eigene Geschäftsmodell in den Bausteinen einer Business Model Canvas[24] aufzuschreiben. Dieses regelrechte Vor-Augen-Führen der eigenen Geschäftszusammenhänge auf einer großen „Leinwand" macht die möglichen An- und Verknüpfungspunkte neuer Ideen mit der vorhandenen Welt erst sichtbar.

Es bedeutet auch, nicht nur auf den gegenwärtigen, bekannten und existierenden Markt mit seinen gegenwärtigen und bekannten Wettbewerbern zu blicken, sondern zusätzlich in die Seitenstraßen zu schauen. Bildhaft gesagt, schaut man nicht nur in den Rückspiegel, um die Verfolger zu beobachten, und nach vorne, um den Anschluss an die Spitze im Blick zu behalten. Das ist klassisch. In Zeiten der digitalen Transformation ALLER Industrien kommt der Angriff meistens aus der Seitenstraße.

Bei einer zeitgemäßen Markt- und Wettbewerbsanalyse geht es deshalb um den Blick in die Seitenstraßen. Nicht nur, um nicht unerwartet aus einer Seitenstraße angegriffen zu werden, sondern auch, um auszuloten, wo man selbst zum Angreifer auf die Seitenstraßen anderer werden kann.

**3. Wissen um die unerfüllten und unerkannten Kundenbedürfnisse**

Das bedeutet, Kundenzentrierung nicht als die selbstverständlich gewordene Phrase zu verwenden, zu der sie vielfach geworden ist. Sondern sich mit den unterschiedlichen Kundengruppen immer wieder zu unterhalten und auseinanderzusetzen. Weil man Kunden nicht direkt fragen kann, was sie wollen (z. B.: Wollen Menschen wirklich einen Rasenmäher kaufen oder eher einen gemähten Rasen haben?), bietet sich die JTBD-Fragemethode[25] an. In etwa 1,5 Stunden bekommen Sie damit viel über zugrunde liegende, oft unbewusste Motivationen und Ängste aus Ihren Privat- wie Geschäftskunden heraus. Sprechen Sie insbesondere mit der in das Management nachgewachsenen Generation Y und der in Ausbildung befindlichen Generation Z, die anders denken, fühlen und arbeiten als die heutigen Babyboom-Entscheider. Und gar nicht zu reden von den vielfältigen Chancen globaler Zielgruppen, die digital erreichbar geworden sind.

**Erst wenn diese Punkte erfüllt sind, ist die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sinnvoll.**

[24] Vgl. Alexander Osterwalder, Business Model Generation, 2011

[25] JTBD bedeutet Jobs-To-Be-Done und geht zurück auf Clayton Christensen und wird besonders gut beschrieben in Competing against luck, 2016. Vgl. auch Chris Spiek/Bob Moesta, The Jobs-to-be-Done Handbook, 2014 und für Praktiker das JTBD Card Deck von Jonathan Briggs, 2015 sowie um B2B erweitert, 2016

# Wie kommt man zu einer erfolgreichen Digital-Strategie?

Damit die Digital-Strategie mehr wird als ein geduldiges Papier, ist es sinnvoll, sie als einen Prozess zu begreifen und wie jede andere Strategie von Anfang an als Regelkreis anzulegen.

–

Das hat den Vorteil, dass die Digital-Strategie sofort organisatorisch lebt, steuerbar und selbstlernend ist. Denn die Anlage als Regelkreis veranlasst personelle Verantwortlichkeiten, Zieldefinitionen und eine fortlaufende qualitative und quantitative Justierung durch eine erneute Analyse der Ergebnisse. **Als Regelkreis integriert sich die Digital-Strategie einfach in die in identischen Schritten ablaufende Unternehmensstrategie.** Außerdem unterstützt sie all diejenigen, die davon ausgehen, dass die digitale Transformation mit Blick auf die künftig weiterhin zu erwartenden digitalen Veränderungen noch eine ganze Zeit lang stattfinden wird.

**Modell eines Regelkreises für die Digital-Strategie**

–

## Erster Schritt: Analyse

Am Anfang sind Status quo der Digital-Strategie im eigenen Eco-System sowie die Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen und seine Abteilungen zu identifizieren.

–

Konfrontieren Sie sich bei der übergreifenden Unternehmens-Perspektive und der abteilungsspezifischen Sicht mit:

- ✓ Technologie-Trends
- ✓ Verhaltensänderungen
- ✓ neuen Wettbewerbern und neuen Märkten

–

Die **Technologie-Trends,** die nahezu industrieübergreifend sowohl für Konsumenten als auch Unternehmen bedeutend sind, lauten (Stand heute): Robotik, 3D-Druck, Autonome Assistenten, IoT/lernfähige Maschinen/M2M, Drohnen, Wearables, AR & VR/3D-Brillen und Condition Monitoring/Remote Services mit Sensoren/Aktuatoren. Die Liste muss im Einzelfall und branchenspezifisch angepasst werden: z. B. um Technologien wie Micropayment (z. B. Paypal) und Blockchain[26] (Banking, Aktienhandel, Online-Marktplätze, Rechtemanagement, Lieferketten-Kontrolle u. v. m.) oder Elektromobilität (nicht nur bei Autos, sondern auch bei den Fluggeräten der Urban Air Mobility, kurz: UAM).

[26] eine Art digitales Grundbuch oder Hauptbuch, vgl. z. B. netzoekonom.de/2016/05/06/die-blockchain-wird-das-geschaeftsleben-neu-erfinden, Mai 2016



Wichtige Stichwörter für abzuprüfende **Verhaltensänderungen** in den meisten Zielgruppen inklusive Mitarbeitern lauten:

- ✓ mobiler Zugriff
- ✓ soziale Zusammenarbeit und digitale Kommunikation
- ✓ Share Economy und
- ✓ neue Führungskultur als Voraussetzung für digitalen Erfolg[27].

–

Auf den letzten Punkt soll genauer eingegangen werden, denn hier kommt das Agile Management ins Spiel.

–

Die speziell in den letzten zwanzig Jahren schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung werden auch mit VUCA bezeichnet. Das ist ein Akronym für die englischen Begriffe:

### Volatility (Unbeständigkeit)

Neue Wettbewerber aus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen oder anderen Branchen greifen unerwartet an. Deshalb ist es erfolgskritisch, Antworten zu finden auf die Frage, wer morgen noch Kunde sein wird und mit welchem disruptiven Wettbewerber man sich wird messen müssen. Das steigert den Innovationsdruck.

### Uncertainty (Unsicherheit)

Viele Marken erleben, wie sich Bedeutungen und Marktumfelder verschieben. Das mündet schnell in eine gefühlte oder tatsächliche Unfähigkeit, langfristige Planungen und Strategien zu entwickeln. Viele Unternehmen agieren deshalb immer taktischer, anstatt sich mit dem Bedeutungswandel auseinanderzusetzen. Das gilt auch für Talente und Skills: Das Wissen steigt exponentiell an und lebenslanges Lernen wird unumgängliche Pflicht.

### Complexity (Komplexität)

In unserer vielfältigen Wirtschaft und Gesellschaft sind „Trial and Error" oft der einzige Weg, sich anzupassen und erfolgreich zu bleiben. Das erfordert eine unglaubliche Agilität von Menschen und Prozessen.

### Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

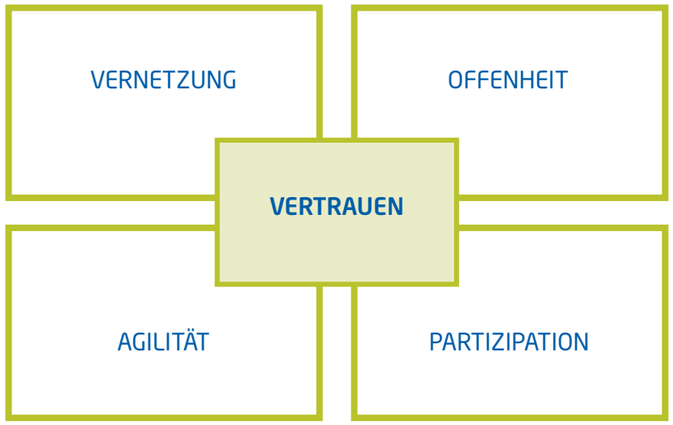
Steigendes Wissen und wachsende Datenflut führen nicht selten zu einer Verschlechterung der Fähigkeit, Situationen einzuschätzen und eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen. Entsprechend schwierig ist es, fundierte und richtige Entscheidungen zu treffen und sich nicht zu verzetteln.

–

Das auf Dr. Willms Buhse basierende VOPA+-Modell gilt als die deutsche Antwort auf die VUCA-Welt: eine Strategie zum Überleben, die sich ebenfalls von einer Abkürzung ableitet.

[27] Die absolute Mehrheit der deutschen Unternehmen – 80% – sind der Ansicht, dass ein Wandel der Unternehmenskultur für das Gelingen der digitalen Transformation „wichtig" oder sogar „sehr wichtig" ist; vgl. Digitale Transformation 2018, etventure, 2018, S. 23

**VOPA+, ein agiler Führungsansatz von Dr. Willms Buhse**




**Vernetzung**
Reicht vom Verlassen der Hierarchie bzw. Silo-Struktur größerer Unternehmen bis zur konsequenten Nutzung kollektiver Intelligenz (Schwarmintelligenz) und beinhaltet auch die Social-Media-Kanäle. Ziel: komplexes Wissen in kurzer Zeit erschließen.

**Offenheit**
Aktiv gestaltete und gelebte Kommunikationskultur, in der die Informations- und Wissensweitergabe eine zentrale Rolle spielt und nicht die Wissenshoheit und Kontrolle. Dazu gehören Umgang auf Augenhöhe und Lösungsorientierung.

**Partizipation**
Einbeziehung von Mitarbeitern und Stakeholdern in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, um aktiv mit klar spezifizierten Aufgaben-, Verantwortungs- und Kompetenzbereichen arbeiten zu können.

**Agilität**
Die Führungskraft als Moderator, die Zwischenziele definiert und fokussiert und nicht Anwesenheit und Arbeitszeit. Autonome Arbeit der Mitarbeiter wird gewünscht und aktiv gefördert. Die in der Autonomie gemachten Fehler werden von selbstorganisierten Teams lokalisiert, analysiert und zukünftig vermieden. Das begründet die „neue Fehlerkultur" von Führungskräften.

–
Das Fundament des neuen Führungsverständnisses ist Vertrauen – in sich selbst und die Mitarbeiter respektive diejenigen, die sich im Netzwerk befinden. Zu Vertrauen gehört, „loslassen" zu können. Es geht bei dieser Transformation nicht um die kategorische Abschaffung einer bisher etablierten Führungsstruktur, sondern vielmehr um den integrativen Ansatz von Vernetzung und Hierarchie.

–
Führung bedeutet deshalb weiterhin strategische Ausrichtung, angemessene Kommunikation in der Organisation, Klarheit ggü. Mitarbeitern und Sinnhaftigkeit der Handlung zu verantworten.

–
Ein Aphorismus von Aristoteles hat es auf den Punkt gebracht: „Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel anders setzen."

–
**Neue Wettbewerber und neue Märkte** erkennen Sie am besten mit einem Radar. Wenn Sie nicht gleich einen Horchposten im Silicon Valley oder seinen Pendants in China[28] – Peking, Shenzhen, Shanghai, Hangzhou u. v. m. – installieren möchten, lassen Sie interessierte und geeignete Mitarbeiter Ausschau halten, beobachten Sie Dritte wie interdisziplinäre Forschungseinrichtungen[29], Inkubatoren und Akzeleratoren-Programme (auch an Hochschulen) oder gründen Sie einen eigenen Inkubator oder Akzelerator, wie es immer mehr Unternehmen der verschiedensten Industrien machen[30].

–
Die Zahl der Inkubatoren und Akzeleratoren hat sich in den letzten zehn Jahren verfünffacht[31]. Der Wettbewerb ist entsprechend groß geworden und eine Reihe von Konzernen haben bereits 2018 ihre Start-up-Aktivitäten neu ausgerichtet. Darunter die Allianz, Telefónicas Wayra, Vodafones Uplift und Axel Springer.

–
Weitere Inspirationen, was alte und neue Mitbewerber oder andere Industrien B2C, B2B und B2E unternehmen, erhalten Sie zum Beispiel beim Service-Management-Preis des KVD (Kundendienst-Verband Deutschland, seit 2007), bei den Digital Transformation (DX) Awards für die Region Asia/Pacific (IDC, seit 2017) oder beim Digital Champions Award (Telekom, seit 2016). Eine gute Quelle sind auch die TED-Konferenzen[32], die Newsletter Venture Scanner Weekly (wöchentliches Startup Research and Scouting) und Venture Daily (tägliches Monitoring von weltweit über 100 Websites), letzterer von NKF Media, die auch Berlin Valley und The Hundert herausgeben.

[28] Vgl. Wolfgang Hirn, Chinas Bosse, sechstes Kapitel, S. 215ff.

[29] Vgl. Fraunhofer-Gesellschaft, Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren usw. sowie industriespezifische Ideenschmieden wie z. B. das Bauhaus Luftfahrt für die Luftfahrt – bedient werden hier naturgemäß alle Technologietrends, nicht nur Digitalität

[30] Vgl. gruenderszene.de oder deutsche-startups.de; DB Accelerator mindbox, E.ON :agile Accelerator, CoLaborator (Bayer) oder main incubator (Commerzbank) sind Beispiele für Einheiten, die schon seit Jahren am Markt operieren.

[31] Vgl. „Revisiting the Market for Innovation", Roland Berger, Januar 2019

[32] TED steht für Technology, Entertainment, Design und wurde im Jahr 1984 vom Architekten Richard Saul Wurman ins Leben gerufen, um Technologie-Entwickler mit Designern und anderen Vordenkern zusammenzubringen

**Die Entwicklung einer Digital-Strategie ist eine Querschnitts- und Vernetzungsaufgabe:**
Als Teilnehmer für die Erhebung des Status quo und die Identifizierung von Chancen und Bedrohungen dienen nicht nur die notwendigen Abteilungen in einer ausgewogenen Mischung von Mitarbeitergenerationen, Führungsebenen und Firmenzugehörigkeiten, sondern auch Kunden und Lieferanten (und in der Auswahl hier auch junge Unternehmen).

Als interne Methoden bieten sich Interviews und Workshops in mitmachorientierten Formaten wie OpenSpaces, Bar Camps und World Cafés an.

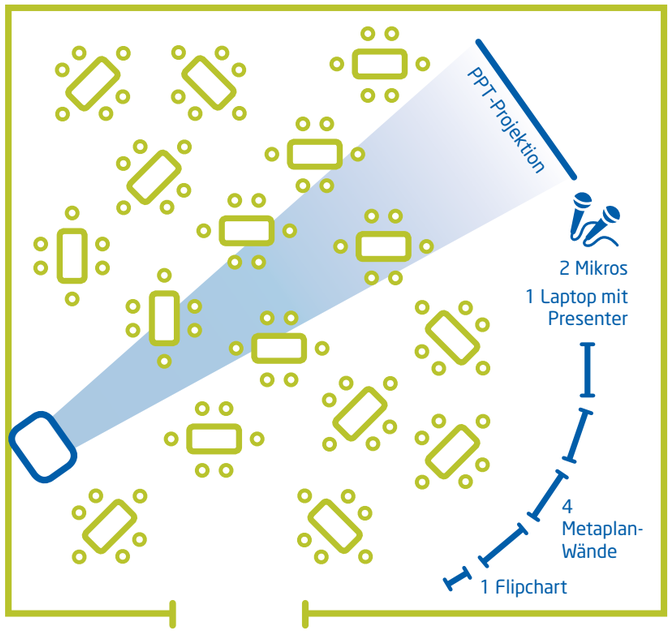
**Ein World Café ist eine Moderationstechnik, die typisch ist in einer agilen Organisationskultur**

09:30 - 11:00 Uhr
64 Gäste

13:30 - 15:00 Uhr
64 Gäste

16:00 - 17:30 Uhr
64 Gäste

ca. 192 Gäste betreut von
16 - 32 Gastgebern




Wenn Ihre Kultur es zulässt, sollten Sie auch andere Abteilungen, Partner und Kunden integrieren. In diesen Formaten formulieren die Teilnehmer zeitgleich ihre Ideen für Maßnahmen oder Vorhaben, die in der Lage sein sollen, Geschäftsvorteile zu erzielen. Spannend in diesem ersten Schritt ist die Suche nach neuen Umsatzperspektiven bei Kunden und eine Angriffsperspektive auf neue Märkte.



Für derartige, neue Geschäftserfolge in der digitalen Welt muss man die Logik der eigenen Branche überwinden, das Denken vom Status quo lösen und die Perspektive wechseln. Das ist erfahrungsgemäß sehr schwer. Deshalb bietet sich dafür eine besondere Methodik an: die Kreative Rekombination, ein Schlüssel für die strukturierte Entwicklung neuer Geschäftsmodelle[33].

**Die Kreative Rekombination steht für den Übergang vom Analytischen ins Kreative und gibt der Digital-Strategie Inspiration.**
Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele finden sich in vielen Industrien und bei vielen Unternehmen: Blacksocks, Kloeckner, Hilti, Airbnb, CWS Boco, Flyeralarm u. v. m.[34].

## Zweiter Schritt: Planung

Sämtliche Ideen und Maßnahmenvorschläge des ersten Schritts brauchen nun eine Priorisierung

- ✓ durch eine erste Einschätzung des Potenzials Ihrer Ideen und deren (Un-)Kopierbarkeit durch Wettbewerber
- ✓ durch einen zügigen WHO-WHAT-HOW-WHY-Check jeder einzelnen Idee
- ✓ durch ein erstes schnelles Prototyping und Präsentieren vor Dritten
- ✓ durch eine sorgfältige und kritische Auflistung aller zugrunde liegenden Annahmen
- ✓ durch eine erste überschlägige Kalkulation von denkbarem Umsatz und denkbaren Kosten

Auf die Priorisierung folgt die Überprüfung, der Realitätscheck, der aufgelisteten Annahmen.

Suchen Sie eine Antwort auf folgende einfache Fragen: **Braucht das jemand? Haben genug Menschen das Problem, das Ihre Ideen lösen? Geht das technisch? Geht das zu diesen Kosten? Bringt das den Betrag x in die Kasse?** Bauen Sie in dieser Phase ggf. ein agiles Performance-Management-System nach der bei Intel entstandenen und von Google weiterentwickelten Objectives-and-Key-Results(OKR)-Methode auf[35]. Die Methode löst immer häufiger den Klassiker Balanced Scorecard ab, denn ihr Vorteil liegt darin, dass ihre transparenten, messbaren Ergebnisse die Agilität fördern.

[33] Vgl. Neue Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen, Publikation Alice to Bob, S. 4ff., überarbeitet und erweitert: Juni 2019

[34] Mehr Details dazu in: Neue Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen, Publikation Alice to Bob, überarbeitet und erweitert: Juni 2019

[35] John Doerr, Measure What Matters – OKRs: The Simple Idea That Drives 10x Growth, 2018

Die Überprüfung Ihrer Annahmen braucht einerseits Sorgfalt, andererseits Mut zur Lücke: denn im Vordergrund steht das Anfangen und nicht das Überplanen[36]. Wenn die Überprüfung negativ verläuft, dann halten Sie nicht lange fest, sondern killen Sie die Idee und machen mit der nächsten weiter. Vorreiter wie Bosch und Bayer entwickeln jährlich Tausende von Ideen, testen davon Hunderte und übrig bleiben Dutzende neue Produkte und Services[37].

## Dritter und vierter Schritt: Aktion und Kontrolle

**Die übrig gebliebenen Ideen setzen Sie schließlich als Minimal Viable Product (MVP) um.** Das kann als Kundenportal mit einem ausgesuchten Kunden oder als Geschäftsmodell in einer ausgesuchten Gruppe oder Region sein. Sie können aber auch mit der gesamten Zielgruppe starten und Ihr Angebot einfach schrittweise weiterentwickeln.

Insbesondere bei neuen Geschäftsmodellen hat es sich inzwischen als sinnvoll erwiesen, diese in eine externe Organisationseinheit auszulagern, um die Kultur etablierter Modelle nicht zu stören und das geschäftliche Risiko auszugrenzen[38]. Der Preis dafür ist, dass die etablierte Organisation weder kulturell noch ggf. betriebswirtschaftlich profitiert, weshalb einige Organisationen diese Form wiederum ausschließen[39].

Es kann aber auch kommen wie bei CEWE: 1997 wird die neue Digital-Unit ausgelagert und nach großem Erfolg bei gleichzeitigem Niedergang des etablierten Geschäfts 2004 zurück integriert, um das Gesamtunternehmen zu retten.

**Bleibt die Frage zu beantworten, ob die Maßnahmen so erfolgreich sind wie erhofft.** Die Messkriterien sind die Annahmen, überschlägigen Kalkulationen und OKR aus Phase 2: Hatten genug Menschen das Problem, das wir lösen? Ging das technisch? Ging das zu diesen Kosten? Brachte das den Betrag x in die Kasse?

[36] Vgl. Eric Ries, Lean startup

[37] Vgl. Bosch setzt auf Digitalisierung, Stuttgarter Nachrichten, Januar 2016

[38] Vertiefung, auch zur Zusammenarbeit mit Startups z. B. bei Digitale Transformation 2018, etventure, 2018, S. 18f.

[39] Collins von der Otto Group ist ein Beispiel für eine Ausgliederung, die Aktivitäten des im Frühjahr 2016 gestarteten Head of Linde Digitalisation bei der Linde AG ein Beispiel für das Gegenteil



# Welche typischen Fehler unterlaufen schnell?

Nach diesem Schritt 4 folgt wieder Schritt 1, die erneute Analyse. Der Status quo hat sich mit den neuen digitalen Produkten, Services und Geschäftsmodellen verändert. Interessante Fragen sind nun: Was kann eliminiert werden? Wann kann gesteigert oder verbessert werden? Was kann reduziert werden? Was kann neu dazu kommen?

Und die Identifikation neuerlicher Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen und seine Abteilungen geht in die nächste Runde.

Die praktische Arbeit an einer Digital-Strategie wird meistens von Partikular-Interessen beherrscht. Deshalb achten Sie darauf, folgende verbreiteten Fehler nicht zu wiederholen.

**Eine Digital-Strategie …**

**… entwickeln und sie nicht mit der Unternehmensstrategie verbinden**

… mit einer Lean-Cost- oder mit einer Social-Media-Strategie verwechseln

… nur auf die gegenwärtige Form des Unternehmens anwenden, statt das Unternehmen für einen Moment gedanklich neu zu modellieren

… von den gegenwärtigen Geschäftsmodellen trennen

… kreieren, die Komplexität steigert, statt zu reduzieren

… etablieren ohne parallelen Kulturwandel

… für ein IT-Thema halten, statt für eine Querschnittsaufgabe

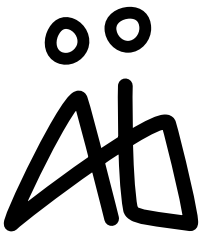
# Warum Kreative Rekombination als Treiber der Digital-Strategie?

Eine Digital-Strategie ist zu einem guten Teil Hausaufgabe, analytisch ableit- und entwickelbar sowie Hygienefaktor im Wettbewerb. Das Ergebnis ist klassisch: Vernachlässigt man die neuen Standards, verliert man im Wettbewerb schnell. Setzt man die Standards um, hält man Position.

Wollen Sie aber nach vorn, brauchen Sie Inspiration, und Kreativität kommt ins Spiel: also etwas Relevantes, aber Unerwartetes und Normbrechendes. **Etwas, das Sie differenziert und einzigartig macht.** Und das leitet sich nicht einfach aus einer Analyse ab, sondern braucht Querdenken.

Es gibt unendlich viele Kombinationen für neue Geschäftsmodelle, Produkte und Services.

**Wie Kreative Rekombination als Treiber für die eigene Digital-Strategie eingesetzt wird, lesen Sie in der Publikation „Neue Geschäftsmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen“ von Alice to Bob.**



AlicetoBob®

Geschäftsmodell- & Markenberatung

Alice to Bob entwickelt Marken, die durch ihre Haltung, ihren Inhalt und ihre Form Sinn und Orientierung vermitteln. Weil die Digitalisierung Kundenverhalten radikal verändern kann, hilft Alice to Bob, die Auswirkungen der Digitalisierung auf Marke und Geschäftsmodell zu erkennen und kreative Digital-Strategien und relevante neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Alice to Bob führt Unternehmen **heute** zu neuen **Ideen für morgen.**

HELLO TOMORROW

**AlicetoBob GmbH**

München _ Telefon: +49 89 74036611 _ gerald.kottmann@alicetobob.de _ www.alicetobob.de

München, Juli 2016

Überarbeitet, erweitert: Juni 2019