

Sascha Kugler  
Felix Anrich

# Digitale Transformation im Mittelstand mit System

Wie KMU durch eine innovative  
Kultur den digitalen Wandel schaffen

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler

---

# Digitale Transformation im Mittelstand mit System

---

Sascha Kugler · Felix Anrich

# Digitale Transformation im Mittelstand mit System

Wie KMU durch eine innovative  
Kultur den digitalen Wandel schaffen

 Springer Gabler

Sascha Kugler  
Alchimedus Management GmbH  
Kalchreuth, Deutschland

Felix Anrich  
Reutlingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-22913-9      ISBN 978-3-658-22914-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22914-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Kristina Folz

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature  
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

## **Die Themen digitale Innovation und Transformation sind omnipräsent**

Als Steve Jobs im Jahr 2007 das Smartphone publikumswirksam vorstellte, sagte er: „Today Apple is going to reinvent the phone.“ (Jobs 2007, vgl. auch Applegetic 2017). Was er eigentlich bewirkte – das Gerät revolutionierte das Leben auf unserem Planeten – ist vielleicht mit der Erfindung des Autos vergleichbar, aber mit deutlich schnellerer Wirkung.

„1,2 Milliarden Einheiten seines Kultsmartphones hat Apple bis heute abgesetzt – und damit mehr Einheiten als jedes Kult-Produkt in der Geschichte der Verbraucherelektronik – inklusive Sonys Walkman, der Playstation oder Nintendos Game Boy“ (Jacobsen 2017).

Praktisch jeder Mensch in der Ersten und Zweiten Welt und viele in der Dritten Welt haben über ein Smartphone von Apple oder der Konkurrenz Zugang zum Internet. In Deutschland besitzen zwei von drei Personen über 14 Jahren ein Smartphone (vgl. Koch und Frees 2016, S. 422). Es begleitet uns den ganzen Tag über. Es ist immer griffbereit und wird über seine vielfältigen Funktionen zum persönlichen Assistenten: Das Smartphone hilft bei der Recherche, beim Kauf von Produkten und nimmt eine herausragende Stellung in unserer Beziehungspflege ein. Seit 2016 ist es das am häufigsten verwendete Gerät zur Internetnutzung in Deutschland (vgl. Koch und Frees 2016, S. 436). Eine neue Kultur, neue Regeln und Verhaltensweisen sind entstanden. Dies gilt für jeden Menschen, aber auch für Wirtschaft und Politik.

An dem Thema digitale Transformation (Digitalisierung) kommt man nicht vorbei, weil alle davon sprechen. Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sich den Veränderungen anpassen und eine eigene Digitalstrategie aufbauen. Digitale Innovationen können Produkte oder Geschäftsmodelle betreffen, den Aufbau von Unternehmen oder die angebotenen Dienstleistungen.

Ich möchte mich in dieser Publikation gar nicht mehr groß zu den möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation auslassen, denn diese sind mittlerweile hinlänglich bekannt, da die Medien täglich darüber berichten.

### **Die Welt wird digital**

Prof. Dr. Tobias Kollmann, Inhaber des Lehrstuhls für E-Business und E-Entrepreneurship an der Universität Duisburg-Essen, schreibt dazu in der Huffington Post:

Laut der Studie ‚Digital Business Readiness‘ von Crisp Research im deutschen Mittelstand gaben über 50 % der Befragten an, dass sie noch keine umfassende Digitalstrategie besitzen und Pläne allenfalls auf dem Papier existieren. Gleichwohl gaben fast 75 % der Mittelständler an, dass der Digitale Wandel großen Einfluss auf ihre Unternehmensstrategie habe und IT-Expertise als unerlässliche Qualifikation angesehen werde (Kollmann 2015).

Es geht um das digitale Know-how für die Entwicklung, den Aufbau und den Betrieb von elektronischen Wertschöpfungen in Online- und Offline-Geschäftsmodellen. Deutsche Unternehmen hängen hier mit wenigen Ausnahmen deutlich hinterher. Alle wesentlichen Unternehmen der Trägerstruktur kommen aus den USA (Facebook, Google, Twitter etc.). Es gilt nun, den Anschluss in den Hauptindustrien und den klassischen KMU nicht zu verlieren.

### **Marken und Unternehmen müssen den digitalen Wandel bestmöglich meistern, um langfristig zu bestehen, sonst gehen sie unter**

Dummerweise vollzieht sich ein solcher Untergang immer schneller. Der aktuelle Wandel wird vor allem durch digitale Technologien wie Social Media (Online-Kampagnenmanagement, Online Entertainment), Mobility, dem Internet oder Cloud-Computing vorangetrieben. Mittlerweile ist es normal, dass Kundenanfragen über soziale Netzwerke beantwortet, neue Mitarbeiter online ausgewählt und Kunden via Crowdsourcing am Innovationsprozess beteiligt werden. In Verbindung mit der „Always-on<sup>1</sup>-Kultur“ unserer Gesellschaft und einem veränderten Konsumentenverhalten führt das zu einer der größten Umwälzungen, mit denen sich die Unternehmenswelt jemals konfrontiert sah.

---

<sup>1</sup>Das Cambridge Dictionary beschreibt „always-on“ als „operating at all times“ (Cambridge Dictionary o. J.). Das heißt: Der User ist über eines seiner Endgeräte immer online und mit dem Internet verbunden.

**Daher sollte das Thema digitale Innovation ein zentraler Bestandteil Ihres Markenmanagements sein**

Die digitale Revolution ist in vollem Gange. Was das für unser privates Sozialverhalten bedeutet, kann jeder an 24 h am Tag, an sieben Tagen pro Woche und an 365 Tagen im Jahr nachvollziehen. Die allgemeine Verbreitung von Smartphones und Tablets sowie die rapide wachsende Anzahl an Nutzern sozialer Netzwerke in fast allen Teilen der Welt zeigt schon bald keine Trennung mehr. Egal, ob russischer Oligarch, superreicher US-Präsident, Bergarbeiter im Diamantenwerk in Afrika, Näherin aus Bangladesch, Angestellter in Deutschland, Nobelpreisträger aus Somalia, Hipster aus Berlin und New York, Schülerin aus Nigeria, Krankenschwester aus Guatemala, Flüchtling aus Norwegen, egal welchen Alters, welcher Religion oder sexueller Orientierung ... Wir wissen, wie es weitergeht: Always on ist in, MMS, E-Mail, WhatsApp, Facebook, Instagram, Snapchat ... Jeder tut es, jeder ist dabei – weil er/sie es kann.

Wir alle sind mittlerweile integraler Bestandteil dieser revolutionären Entwicklung. Unser Konsumverhalten – vor allem in Bezug auf Informationen – hat sich radikal, extrem schnell und nachhaltig verändert. Und: Wir haben es kaum bemerkt. Es gibt nur noch wenige, die sich diesem Sog, dieser Entwicklung/Revolution widersetzen (wollen oder können). Es gibt keinen Bereich des Lebens ohne Smartphone, App oder „Connected Device“. Egal ob Beruf, Gesundheit, Mobilität, Bildung, Freizeit oder, oder, oder. Ob diese Entwicklung gut oder schlecht ist? Diese Frage stellt sich nun eigentlich nicht mehr. Wir haben uns aber auch nie die Frage gestellt, ob wir diesen Weg gehen wollen. Viel zu schnell, viel zu vereinnahmend und allumfassend haben wir die Digitalisierung in alle Bereiche unseres Lebens eingelassen.

Und damit stellt sich auch die Frage nicht mehr: Sind wir bereit für die digitale Transformation? Völlig egal. Wir sind mittendrin.

Ich möchte Ihnen in diesem Buch kompakt und auf den Punkt aufzeigen, wie Sie als Unternehmer Ihr Innovations-/Transformationspotenzial entdecken, analysieren und gewinnbringend nutzen können. Zehn Faktoren, die ich Ihnen in Kap. 3 näher vorstelle, sind dabei besonders erfolgsentscheidend. Testen Sie vorab mit der Alchimedus<sup>®</sup>-Potenzialanalyse Digital Transformation 4.0 KMU (Kap. 2), wie gut Ihr Unternehmen für die digitale Transformation gerüstet ist. Die Auswertung zeigt Ihnen, an welchen Punkten Sie noch Nachholbedarf haben. In Abschn. 3.1 bis Abschn. 3.10 finden Sie zu jedem der zehn Erfolgsbausteine Hintergrundinformationen und praxisnahe Übungen, um in diesem Bereich noch besser zu werden. Da ein funktionierendes Risikomanagementsystem für den Erfolg einer Unternehmung ebenfalls unerlässlich ist, erhalten Sie in Kap. 5 Tipps, wie Sie Risiken systematisch eindämmen. Ihre Erkenntnisse können Sie in

Kap. 4 zusammentragen, wenn es darum geht, ein eigenes digitales Transformationsmanagement einzuführen – oder das bestehende zu optimieren.

Damit KMU die Herausforderungen der Digitalisierung nicht alleine bewältigen müssen, gibt es zahlreiche Förderprogramme des Bundes und der EU, die bei der Finanzierung von Beratungsleistungen unterstützen. Zwei davon stelle ich Ihnen in Kap. 6 vor.

Meinem Co-Autor, dem Finanz- und Versicherungsfachwirt Felix Anrich, danke ich herzlich für seinen Beitrag zum Cyber-Risk-Management (Abschn. 3.6.3).

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung und hoffe, dass Ihnen dieses Buch dabei hilft, dass Sie nicht in der Transformation untergehen, sondern auf der besten Welle surfen. Frei nach dem Motto: **Welcome to the rip curl – hope you can swim!**

Nürnberg  
im juni 2018

Sascha Kugler



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Digitale Transformation: Herausforderungen und Handlungsstrategien</b> . . . . .	1
1.1	Das Dilemma – oder: organisationale Ambidextrie . . . . .	2
1.2	Transformationsstrategien . . . . .	3
1.3	Die Alchimedus®-Methode . . . . .	7
	Literatur. . . . .	10
<b>2</b>	<b>Alchimedus®-Potenzialanalyse Digital Transformation 4.0 KMU</b> . . . . .	11
2.1	Analyse. . . . .	11
2.1.1	Fragen zur Strukturkraft. . . . .	12
2.1.2	Fragen zur Aufbruchkraft. . . . .	15
2.1.3	Fragen zur Gemeinschaftskraft . . . . .	18
2.2	Die Auswertung . . . . .	20
2.2.1	Auswertung nach dem Drei-Kräfte-Modell – zehn Erfolgsbausteine für die digitale Transformation. . . . .	20
2.2.2	Faktorenauswertung. . . . .	22
	Literatur. . . . .	43
<b>3</b>	<b>Zehn Erfolgsbausteine für die digitale Transformation</b> . . . . .	45
3.1	Agile Vision (Leitbild/Markenkern/ Führungsgrundsätze) 4.0 . . . . .	46
3.2	Wertschöpfungsstrategie 4.0 . . . . .	51
3.3	Optimierung der Geschäftsprozesse 4.0. . . . .	56
3.4	Markterschließung 4.0 . . . . .	62
3.5	Integration und Kundenfokus 4.0. . . . .	68

---

3.6	Data und IT-Sicherheit . . . . .	73
3.6.1	Datengewinnung und -aufbereitung. . . . .	73
3.6.2	Data 4.0 – Datenschutz . . . . .	78
3.6.3	Cyber-Risk-Management. . . . .	79
3.7	Wissensmanagement 4.0 . . . . .	92
3.8	Bindung und Branding 4.0. . . . .	97
3.9	Kommunikation 4.0 . . . . .	100
3.10	Innovation 4.0 . . . . .	108
	Literatur. . . . .	113
<b>4</b>	<b>DIM – digitales Transformationsmanagement. . . . .</b>	<b>115</b>
<b>5</b>	<b>Risikomanagement 4.0 . . . . .</b>	<b>121</b>
	Literatur. . . . .	124
<b>6</b>	<b>Förderprogramme für Ihre digitale Transformation . . . . .</b>	<b>125</b>
6.1	Förderprogramm „go-digital“ . . . . .	125
6.2	Förderprogramm „unternehmensWert:Mensch plus“ . . . . .	129
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung . . . . .</b>	<b>131</b>
	Literatur. . . . .	135
<b>8</b>	<b>Anhang: EU-Datenschutz-Grundverordnung – Checkliste . . . . .</b>	<b>137</b>
	<b>Literatur. . . . .</b>	<b>171</b>

# Digitale Transformation: Herausforderungen und Handlungsstrategien

# 1

## Zusammenfassung

Dieses Kapitel bildet die Grundlage für alle folgenden Kapitel. Zunächst erhalten Sie eine Übersicht darüber, was man unter digitaler Transformation versteht. Anschließend erfahren Sie, was ein ambidexteres (beidhändiges) Unternehmen auszeichnet und weshalb derartige Organisationen die digitale Transformation besser meistern als andere. Zu guter Letzt stelle ich Ihnen die Alchimedus®-Methode vor, auf der die Analyse in Kap. 2 basiert.

Fast jeder redet heute über diesen Begriff und auch aus den Medien ist er kaum mehr wegzudenken. So entsteht schnell der Eindruck, dass alles andere gegenüber der digitalen Transformation zweitrangig ist und wir alle mitmachen müssen, um nicht gefressen zu werden.

Andererseits ist trotzdem nicht ganz greifbar, was genau digitale Transformation bedeutet. Beschäftigt man sich mit dem Thema, entstehen ständig neue Gedanken, eröffnen sich fortwährend neue Möglichkeiten. „Für den Begriff Digitale Transformation liegt derzeit noch keine allgemeingültige Definition vor.“ (Schallmo und Rusnjak 2017, S. 3).

Die DMK E-BUSINESS GmbH definiert digitale Transformation folgendermaßen:

► **Digitale Transformation** „Die Digitale Transformation ist der Veränderungsprozess in Gesellschaft und Unternehmen durch digitale Technologien. Im engeren Sinn für Organisationen: Ausrichtung von Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen an die Bedingungen einer vollständig vernetzten digitalen Welt.“ (DMK o. J.)

Einen Überblick über verschiedene Definitionen bieten Schallmo und Rusnjak (2017, S. 4).

Unternehmen, die eine digitale Transformation durchlaufen, nutzen die Möglichkeiten der Informationstechnologie,

- um die Produktivität und Effizienz von Prozessen zu steigern.
- um einen neuen, verbesserten (Kunden-)Nutzen zu generieren.

Die digitale Transformation bietet ungeahnte Möglichkeiten, aber sie birgt auch Risiken. In jedem Fall ist sie nicht nur eine neue, sondern auch eine große Herausforderung für Unternehmen, die überleben wollen. Denn nichts ist so beständig wie der Wandel.

The most beautiful kind of art is business (Andy Warhol).

---

## 1.1 Das Dilemma – oder: organisationale Ambidextrie

Was wollen Unternehmer? Wer ein Unternehmen gründet – allein oder mit vielen Mitarbeitern – will, dass es stark, gesund und erfolgreich ist. Die Mitarbeiter sollen sich wohl, sicher und wichtig fühlen, sie sollen bereit sein, sich tatkräftig und mit allen Fähigkeiten in das Unternehmen einzubringen. Der Unternehmer wünscht sich, dass seine Anliegen und sein Handeln in der Gesellschaft anerkannt und geschätzt werden.

Er steckt jedoch in einem Dilemma. Je größer sein Gewinn und sein Erfolg ausfallen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ihm Nachahmer und Wettbewerber den Erfolg streitig machen wollen. Ein Status quo oder ein errungener Marktanteil ist also immer nur eine Momentaufnahme.

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, sind seit rund 15 Jahren bekannt:

- Märkte und Gesellschaftssysteme ändern sich.
- Die Entwicklungsgeschwindigkeit nimmt stetig zu.
- Neue Technologien verändern die Welt.
- Die Komplexität nimmt zu.
- Der Wettbewerb intensiviert sich.
- Gute Mitarbeiter als Ressource werden knapp.

- Unvorhergesehene Brüche in der Gesellschaft, Ökologie und Wirtschaft ereilen uns immer öfter.
- Die weltweite Transparenz nimmt zu.

In den Wirtschaftswissenschaften ist das unternehmerische Dilemma mit dem Begriff der organisationalen Ambidextrie verbunden.

Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, zwei konträre Ziele zur gleichen Zeit anzustreben, z. B. gleichzeitig effizient und flexibel bzw. innovativ zu sein (vgl. Edrisian 2016, S. 7). In diesem Zusammenhang wird zwischen den zwei Aktivitätsmustern Exploration (Innovation) und Exploitation (Effizienz) unterschieden. Unternehmen, die eine Balance zwischen Exploration und Exploitation auf hohem Niveau halten können, bezeichnet man als ambidextere bzw. „beidhändige“ Organisationen.

Ambidextere Unternehmen sind in der Lage, von beidem zu profitieren: von den Befähigungen für den Wandel und von den Kompetenzen, um das Vorhandene zu nutzen. Ambidextere Organisationen haben die Fähigkeit, gleichzeitig die bestehenden Kompetenzen auszunutzen (Exploitation) und neue Geschäftsfelder zu erforschen (Exploration) (vgl. Raisch et al. 2009, S. 685). In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie beide Aktivitätsmuster anwenden und so selbst zur organisationalen Ambidextrie gelangen können.

---

## 1.2 Transformationsstrategien

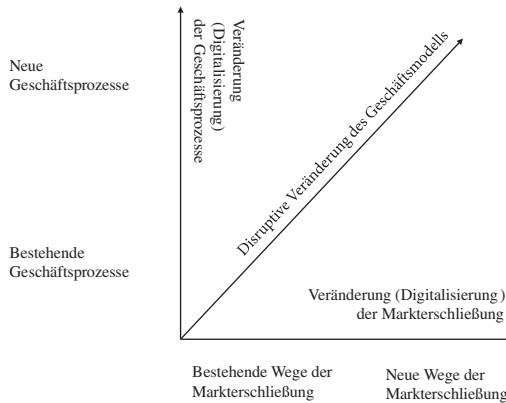
Was soll, ja, was muss ein Unternehmen tun, um das Unternehmerdilemma zu lösen und die Herausforderungen der digitalen Transformation zu meistern?

Es geht bei allen Überlebens- oder Unternehmensstrategien, früher wie heute, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – und damit verbunden auch um die der Mitarbeiter. Unternehmer müssen sich die folgenden Fragen stellen:

- Was müssen wir tun, um langfristig erfolgreich (also gesund) zu sein?
- Welche Befähigungen helfen uns, dieses Ziel zu erreichen?
- Wie können wir mit den nicht vorhersehbaren Entwicklungen umgehen?

Unternehmen haben natürlich Wahlfreiheit in ihren Mitteln und Wegen, um die Transformation zu meistern. Die verschiedenen Geschäftsmodellstrategien reichen von simplen Tipps bis zu komplexen Strategien. Generell haben Unternehmen neben dem Aussitzen oder Verschlafen der digitalen Innovation drei

## Generelle Transformationsstrategien (in Anlehnung an Grgurevic 2017)



**Abb. 1.1** Transformationsstrategien im Überblick. (Eigene Abbildung in Anlehnung an Grgurevic 2017)

mögliche Marschrichtungen. Die drei (digitalen) Transformationsstrategien können wir wie folgt benennen (Abb. 1.1):

1. Veränderung (Digitalisierung) der Markterschließung
2. Veränderung (Digitalisierung) der Geschäftsprozesse
3. disruptive Veränderung des Geschäftsmodells

### 1. Veränderung (Digitalisierung) der Geschäftsprozesse

Die meisten Menschen verstehen unter digitaler Innovation die Digitalisierung der eigenen Geschäftsprozesse. Was kann optimiert werden? Welche technologischen (digitalen) Möglichkeiten gibt es? Wie können diese integriert werden? Es geht um Fragen und Verbesserungen der Bereitstellung, also der operativen Geschäftsabläufe. Dazu zählen z. B. Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation, der IT-Infrastruktur, der Ressourcenbereitstellung, aber auch Themen der Firmenlogistik, die Supply Chain etc. Wo kann was effizienter, schneller, sicherer und letztendlich attraktiver bereitgestellt werden? Was kann hier die Digitalisierung bewirken? (Vgl. Grgurevic 2017, S. 150 f.).

Diese Art der Veränderung wird durch eine Reihe von Fördermitteln des Bundes und des ESF-Fonds gefördert, damit kleine und mittlere Unternehmen den Wandel schaffen.

A fool with a tool is still a fool (Eugster 2017, S. 210).

## 2. Veränderung (Digitalisierung) der Marktschließung

Ein weiterer Weg der digitalen Transformation besteht darin, die Markterschließung zu verändern. Diese Strategie konzentriert sich vor allem darauf, wie und mit wem Geld gemacht wird. Dabei geht es jedoch weniger um einen disruptiven, also gänzlich neuen Ansatz, als vielmehr um die systematische und inkrementelle Veränderung der Markterschließung. Die wichtigen Fragen betreffen die Markterschließung und -ausnutzung, also Themen entlang der Absatz- und Kunden-seite. Dazu zählen z. B. die Marketing- und Sales-Bereiche. Womit kann hier mit bestehenden oder neuen Kunden, mit bestehenden oder neuen Angeboten Geld verdient werden? Was kann hier die Digitalisierung bewirken? Können wir neue Kundengruppen (auch digital) gewinnen? (Vgl. Grgurevic 2017, S. 150 f.). Auch diese Art der Veränderung wird durch eine Reihe von Fördermitteln des Bundes und des ESF-Fonds gefördert, damit kleine und mittlere Unternehmen den Wandel schaffen.

## 3. Disruptive Veränderung des Geschäftsmodells

Disruption ist ein Prozess, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine rasante Innovation abgelöst bzw. „zerschlagen“ wird. Der Unterschied zwischen einer normalen Innovation, wie sie in allen Branchen vorkommen kann, und einer disruptiven Innovation, wie sie in allen Branchen vorkommen kann, liegt in der Art und Weise der Veränderung:

Während es sich bei einer Innovation um eine Erneuerung handelt, die den Markt nicht grundlegend verändert, sondern lediglich weiterentwickelt, bezeichnet die disruptive Innovation eine komplette Umstrukturierung bzw. Zerschlagung des bestehenden Modells. Es geht hier um wirklich innovative Möglichkeiten der Gewinnerzielung. Wie verdienen wir künftig unser Geld? Hier kommen im Wesentlichen die Gesetze der Ambidextrie, des Re-Engineering oder der Schumpeterschen „schöpferischen Zerstörung“ zum Tragen (vgl. Grgurevic 2017, S. 150 f.).

Als Inspiration sehen sich doch die sogenannten Disruption Maps des GDI Gottlieb Duttweiler Instituts an. Hier werden Disruptionen aufgezeigt und zukünftige Trends in Form von Studien, Veranstaltungen und Podcasts erklärt (Abb. 1.2).

## Strategieauswahl

In dem Buch „Der blaue Ozean als Strategie“ finden W. Chan Kim und Renée Mauborgne ein treffendes Bild: Wenn Sie es als Unternehmer schaffen, mit Ihrem

TECHNOLOGICAL DISRUPTIONS	
<b>Expanding human capabilities</b> <i>improving human behavior, intellect and senses, extending life span</i>	
1	WEARABLES
2	ORGAN PRINTING
3	REMOVING SLEEP
4	DOCTOR INSIDE
5	TRANSHUMANISM
6	DNA-SELF-REPAIR-SERVICE
7	EXPERIENCE MACHINE
8	BABELFISH
9	TELEPATHY
10	SCENT MESSAGING
<b>Redefining physical infrastructure</b> <i>making the world a better place for a more sustainable mankind</i>	
1	BIO SENSORS
2	3D-BIOPRINTING
3	PROGRAMMABLE MATTER
4	REVERSE 3D-PRINTER
5	WEATHER MAKER
6	FLEXIBLE SCREENS
7	IN-VITRO MEAT
8	SOLAR ROADS
<b>Organizational breakthroughs</b> <i>improving work and transaction</i>	
1	ROBOT COMPANIES
2	CRYPTOCURRENCY
3	CONVERGED COMPUTING
<b>Redefining physical movement</b> <i>overcoming barriers for people and objects</i>	
1	COMMERCIAL SPACE TRAVEL
2	TELEKINESIS
3	SELF-DRIVING CARS
<b>Redefining evolution</b> <i>changing the concept of mankind or species</i>	
1	GLOBAL BRAIN
2	SINGULARITY
3	CYBORG
<b>Former disruptions</b> <i>already improved our daily life</i>	
1	AGRICULTURE
2	AIR TRAVEL
3	ORGAN TRANSPLANTATION
4	TV
5	INTERNET
6	SMART PHONES

**Abb. 1.2** Disruption Map. (Eigene Abbildung nach Gottlieb Duttweiler Institut)

eigenen Geschäftsmodell eine Art geschützten Raum zu entwickeln, in dem sich zumindest für eine gewisse Zeit keine Haie im Daseinskampf um die Beute schlagen, dann haben Sie eine ertragreiche Strategie entwickelt und verdienen gut. Gelingt Ihnen das nicht, schlagen sich viele Haie um dieselbe Kundenbeute, die Preise geraten unter Druck, und am Ende stehen alle hungrig und ohne Geld da.

### **Man könnte sagen: Eine disruptive Strategie ist eine Blue-Ocean-Strategie.**

Das Konzept der Blue-Ocean-Strategie basiert auf dem Grundgedanken, dass Unternehmen nur dann dauerhaft erfolgreich sein können, wenn sie neue (innovative) Märkte erschließen. Wenn ein Unternehmen eine Red-Ocean-Strategie verfolgt, versucht es, die Konkurrenten in einem vorhandenen Markt zu schlagen und die bestehende Nachfrage geschickt zu nutzen. Deshalb muss das Unternehmen seine gesamten Aktivitäten darauf ausrichten, sich entweder von den Wettbewerbern zu differenzieren oder möglichst günstige Preise anzubieten. Verfolgt ein Unternehmen dagegen eine Blue-Ocean-Strategie, erschließt es neue Märkte, um der Konkurrenz auszuweichen. Es schafft dadurch neue Nachfrage und hebt den Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen aus. Die unternehmerischen



Aktivitäten sind daher wesentlich auf Differenzierung (und zugleich niedrige Kosten) ausgerichtet (vgl. Kim und Mauborgne 2005).

### Denkanstoß

Wie können Sie Ihr Geschäftsmodell ändern, gegebenenfalls neue Märkte und Branchen erschließen oder mit anderen Angeboten Ihr Geld verdienen und ein Blue-Ocean-Geschäft schaffen?

Eine zum jeweiligen Unternehmen passende Transformationsstrategie kann aus den drei skizzierten strategischen Wegen abgeleitet werden. Während die ersten beiden Strategien eher eine Anpassung unter Ausnutzung der beiden großen Trends *technologische Innovationen und Shifts* sowie *verändertes Kundenverhalten* darstellen, bringt der disruptive Ansatz die größten Herausforderungen, aber auch die kommerziell interessantesten Wegmöglichkeiten mit sich.

Selbst wenn die Strategieentscheidung bereits getroffen wurde, liefern technologische Innovationen und Quantensprünge (wie beispielsweise das Apple iPhone 2007) sowie verändertes Kundenverhalten künftig den Anstoß und geben die Richtung für die Weiterentwicklung/Transformation vor. Sie gilt es zu beobachten und zu nutzen.

Je nach unternehmerischer Ausgangslage gilt es zunächst, die eigenen Transformationspotenziale festzustellen und diese dann konsequent auszuschöpfen. Wir wollen für die Standortbestimmung und die Ableitung von notwendigen Maßnahmen die Alchimedus®-Methode nutzen.

---

## 1.3 Die Alchimedus®-Methode

Ich habe die Alchimedus®-Methode<sup>1</sup> im Jahr 2001 entwickelt. Sie soll Unternehmer dazu befähigen, Verbesserungspotenziale in ihrem Betrieb zu analysieren und auszuschöpfen. Die Grundfrage von Alchimedus® lautet: Was benötigt ein (Unternehmens-)Organismus, um langfristig zu überleben, gesund zu bleiben und Erfolg zu haben?

---

<sup>1</sup>Der Kunstbegriff „Alchimedus®“ setzt sich aus „Alchi-“ – inspiriert von Paulo Coelho's Roman „Der Alchimist“, in dem der Protagonist konsequent seine Ziele verfolgt und im Glauben an seine Vision alle Widerstände überwindet – und „-medus“ zusammen, das an „Medicus“ oder „Medizin“ anklängt. Ersteres soll an Kraft und Vertrauen gemahnen, Letzteres symbolisiert die Unternehmensgesundheit aus eigener Kraft. Die Unternehmerfigur ist der Alchimedus®, der die Entwicklungsprozesse in Gang setzt und das Unternehmen mit der neu gewonnenen Vitalität zum maximalen Erfolg führt.

Aus mehr als 180 Studien, 45.000 Unternehmensanalysen und 10.000 Unternehmerinterviews habe ich Faktoren abgeleitet, die ansatzübergreifend als besonders erfolgsfördernd gelten. Diese Erfolgsfaktoren werden als „Befähigerfaktoren“ oder „Enabler“ bezeichnet.

Diese Befähigerfaktoren gelten in angespannten Zeiten wie der digitalen Transformation noch wesentlich stärker als in entspannten Zeiten, in denen sich Unternehmen Zeit nehmen können.

### **Potenzialanalyse**

Plant ein Unternehmen eine langfristige Verbesserung seiner Leistung, durchläuft es einen mehrstufigen Prozess, an dessen Anfang die Alchimedus<sup>®</sup>-Potenzialanalyse steht. Anhand von  $3 \times 20$  Fragen wird geprüft, ob und inwiefern die 60 Befähigerfaktoren in dem Unternehmen vorhanden sind. Jede einzelne Frage wird mit einer Zahl zwischen 1 und 10 beantwortet. Da jede Frage mehrere Aspekte abdeckt, soll das Defizit zahlreicher Beratungsansätze – nämlich eine Fokussierung auf einige wenige Problemfelder – vermieden werden.

Die Einteilung in  $3 \times 20$  Fragen folgt einer besonderen Systematik, dem **Alchimedus<sup>®</sup>-Drei-Kräfte-Modell**. Je 20 Fragen betreffen eines der drei Kraftfelder, die für den unternehmerischen Erfolg relevant sind: Werkzeug, Inspiration und Mensch. Ohne die entsprechenden Mittel kann kein Unternehmen prosperieren, ohne inneren Antrieb kommt es nicht voran, ohne die Menschen, die ihren Beitrag zum Gelingen der Unternehmung leisten, wäre es nicht lebensfähig (vgl. Kugler 2005, 2010).

**Kraftfeld Werkzeug – Strukturkraft** Dazu zählen Kontrolle, Prozesse, Methoden und planerisches Handeln. Unternehmen, die eine ausgeprägte Strukturkraft haben, zeichnen sich durch verringerte Risikoanfälligkeit, saubere Prozesse, eine belastbare Struktur und folglich durch Sicherheit aus. Die Strukturkraft wird im Drei-Kräfte-Modell blau dargestellt. Diese Farbe symbolisiert Rationalität, Systematik, Analyse und Planungsgeschick.

**Kraftfeld Inspiration – Aufbruchkraft** Dazu zählen Strategie, Markenauftritt, Innovationsfreude, Kreativität und Zielorientierung. Unternehmen mit einer ausgeprägten Aufbruchkraft zeichnen sich durch einen hohen Wiedererkennungswert aus. Sie sind innovativ, haben ein klares Alleinstellungsmerkmal und vermitteln glaubhaft einen hohen Nutzen. Die Aufbruchkraft wird im Alchimedus<sup>®</sup>-Drei-Kräfte-Modell rot dargestellt. Diese Farbe symbolisiert eine klare strategische Ausrichtung, Kreativität und Durchsetzungsvermögen.