

MARCUS DISSELKAMP

DIGITAL LEADERS

9 PRINZIPIEN,
WIE SIE
MIT DER DIGITALISIERUNG
GELD VERDIENEN



GABAL

Marcus Disselkamp

DIGITAL LEADERS

9 Prinzipien, wie Sie mit der
Digitalisierung Geld verdienen

The logo for GABAL, consisting of the word "GABAL" in white, uppercase, sans-serif font, centered within a solid grey rectangular background.

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Das E-Book basiert auf dem 2021 erschienenen Buchtitel »Digital Leaders« von Markus Disselkamp © 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN Buchausgabe: 978-3-96739-069-8

ISBN epub: 978-3-96740-113-4

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelbild: rawpixel.com/Freepik

Autorenfoto: Florian Simeth

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

INHALT

Einleitung: Von der Digitalisierung zur digitalen Transformation

Gestatten, Ihre vier neuen Coaches
Alles wird digitalisiert – nein, nicht alles!

1 Anpassungsfähigkeit (Adaptability)

Transparent, überregional und direkt verbunden
(Netzwerkökonomie)
Noch mehr Roboter (Automatisierung)
Dienste in den Fokus stellen (Serviceökonomie)
Mit Daten Geld verdienen (Datenökonomie)
Von Plattformen profitieren (Plattformökonomie)
Es lebe die disruptive Innovation (Disruptionen)
Grenzen überschreiten (Crossing Borders)
Outsourcing ist out (do it yourself)
Größe zählt nicht mehr (Start-up-Ökonomie)

2 Ambidextrie (Beidhändigkeit)

Spagat zwischen Bestandsgeschäft und Erneuerung
Der Begriff der Innovation
Mythen über Innovationen
Zauberwort »Geschäftsmodell«
Aller Anfang ist schwer

3 Abenteuerlust (Adventurousness)

Wechsel der Perspektiven
Raus aus der Komfortzone (Paradigmenwechsel)
Mut zu neuen Wegen und Geschäftsmodellen
Den Umweg einkalkulieren (Zahnradstrategien)
Mut und Ethik

4 Agilität (Wendigkeit)

Prognosen scheitern regelmäßig
Mit Kunden lernen
Bauen - testen - lernen
Sich immer wieder anpassen (Pivoting)
Feedbackkultur

5 Akzeleration (Beschleunigung)

Fokussieren auf schnelle Erfolge (Quick Wins)
Agil ist nicht perfekt (quick & dirty)
Nicht perfekt, aber fertig und bezahlt
Nicht nur brauchbar, sondern auch begeisternd
Beschleunigung dank Priorisierung

6 Antifragilität

Barrieren gegen jegliche Veränderung
Virales Veränderungsmanagement
Die Rolle des Digital Leaders

7 Autonomie

Rollen, Kompetenzen und Verantwortung (Ownership)

Die Macht der Kompetenzen

8 Ausrichtung (Alignment)

Mythos Agilität
Menschliche Risiken in agilen Strukturen
Steuerung dezentraler Strukturen
Verbundenheit dank osmotischer Kommunikation

9 Anerkennung (Appreciation)

Motivation durch Anerkennung
Anerkennung als zentraler Bestandteil agiler
Techniken

Nachwort: Die Evolution des Managements

Anhang

Literaturhinweise

Über den Autor

*Ich danke den vielen Teilnehmern
meiner Workshops, denn sie waren
Quellen der Inspiration für dieses
Buchprojekt.*

EINLEITUNG: VON DER DIGITALISIERUNG ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION

UNTERNEHMEN ERZIELEN GEWINNE nur unter sich ständig verändernden Bedingungen. Und diese Veränderungen finden sich überall. Neue Wettbewerber erscheinen auf dem Markt, die Kunden- oder Mitarbeiterbedürfnisse verändern sich, es entstehen Belastungen durch weitere Regularien, technische Entwicklungen eröffnen neue Chancen und Risiken. Unternehmen leben dabei nicht nur mit Veränderungen, sie überleben erst durch die kontinuierliche Bereitschaft zu Veränderungen.

Der digitale Wandel erhöht sowohl den Veränderungsdruck für die Unternehmen als auch die Möglichkeiten, Geld zu verdienen. (Digitale) Veränderungen sind jedoch oft nicht willkommen! Zwar starten viele Manager mehr oder weniger bereitwillig Digitalisierungsmaßnahmen, wirklich gewünscht sind die dann folgenden Veränderungen vorhandener Organisationen, Leistungsangebote oder Geschäftsmodelle aber nicht. Es bleibt bei reinen Projekten, die nur selten erfolgreich beendet werden und, noch viel schlimmer, nicht die grundsätzlichen Lösungen, Systeme und Strukturen in den Firmen hinterfragen und an die digitale Zeit anpassen.

Neue (digitale) Wege brechen mit etablierten Geschäfts- und Denkmodellen. Dies weckt nicht nur Sympathien bei den Beteiligten. Es entwickeln sich Sorgen, Ängste und Barrieren gegen die Veränderungen und somit gegen die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen als Basis der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Viele Digitalisierungsprojekte scheitern in den Unternehmen, und von einer wirklichen digitalen Transformation kann sehr oft keine Rede mehr sein.

Seit Jahrzehnten erleben wir einen intensiven digitalen Wandel. Wir sprechen hierbei nicht nur von einem Effekt der Digitalisierung, indem digitale Technologien bestehende Prozesse lediglich »digitalisieren«, sondern von einer digitalen Transformation, die unser Privat- und Geschäftsleben immer mehr verändert.

Bereits die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen: Etablierte Systeme wie Technologien, Anwendungen, Verfahren, Geschäftsmodelle und Organisationsformen werden kontinuierlich verbessert und optimiert. Unsere Buchhaltungssysteme können immer schneller eine Vielzahl von Vorgängen bearbeiten, Roboter verkürzen Produktionsprozesse und reduzieren Fehlerquoten, Wartungsintervalle werden rechtzeitig identifiziert, und die Analyse von Kundendaten bietet eine bisher unbekannt Transparenz von Bedürfnissen und Kaufverhalten.

Die digitale Transformation geht aber noch weiter als die Digitalisierung und führt zu einem disruptiven System- und Strukturwandel im Privat- und Geschäftsleben. Diese Disruptionen betreffen nicht nur klassische digitale Themen wie die IT-Landschaft oder Prozesse, sondern auch gesellschaftliche und soziale Bereiche. Die neuen Technologien erlauben uns vollkommen neue Geschäftsmodelle, die wiederum unsere Konsum-, Arbeits- und Lebensgewohnheiten verändern. Folgerichtig spricht man von einer digitalen und sozialen Transformation.

Die digitale Transformation hat schon vor einiger Zeit eingesetzt: Viele von uns schauen gar nicht mehr »normal« Fernsehen, sondern »streamen« die Videos dann, wenn sie Zeit haben (der entsprechende Fachbegriff lautet »on Demand«). Statt per Telefon und Brief kommunizieren wir mit unseren Freunden über soziale Medien. Wir buchen online unsere Reisen direkt bei den Hotels und Airlines (wir sehen später den entsprechenden »Effekt der

Disintermediation«), tauschen untereinander Wohnungen und fokussieren unsere Recherchen nach Angeboten auf Empfehlungen (engl. »recommendations«). Die daraus entstandenen neuen Konsumgewohnheiten erreichen schon längst auch das Geschäftsleben (hier folgt der »Effekt der Consumerisation«). Aktuelle Entwicklungen wie die Coronapandemie fördern diese Megatrends noch weiter – teilweise sprechen wir sogar von einer Zwangsdigitalisierung.

Für Unternehmen heißt dies, dass alle bisherigen Prozesse, Leistungsangebote und Geschäftsmodelle hinterfragt und gegebenenfalls neu definiert werden. Gesucht wird nach dem Optimum an Effizienz, Kundenbindung, nachhaltigem Unternehmenswert und gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei entstehen neue Industriezweige, Geschäftsmodelle und Berufsgruppen, wie im Bereich E-Commerce und Plattformen oder die Berufsgruppen der Datenanalysten und SEO-Experten. Und es ändern sich die Präferenzen der Investoren: Früher waren die weltweit wertvollsten Firmen vorwiegend Ölproduzenten, Händler oder Banken, heute sind es Apple, Google, Amazon und Co., auf die Aktionäre und Börsen mit ihren Investitionen setzen.

Die digitale Transformation gefährdet Bestandsunternehmen existenziell in ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Viele der bisherigen Geschäftsmodelle haben sich überholt, man spricht teilweise von toxischen Geschäftsmodellen. Als toxische, also vergiftete Geschäftsmodelle, gelten beispielsweise viele der heutigen Bank- und Handelsgeschäfte, wenn nicht rechtzeitig mittels Innovationen neue Mehrwerte für die Kunden geschaffen werden, die diese auch finanziell honorieren. Toxisch können auch die Geschäftsmodelle von Transport- und Verpackungsunternehmen, von

Universitäten und Akademien, von Steuerberatungen, Leiharbeiterfirmen, von Hotels und manchen Industriezweigen sein. Eigentlich kann jeder Wirtschaftszweig toxisch werden!

Die digitale Transformation gefährdet so einige der heutigen Unternehmen in ihrer Wettbewerbsfähigkeit, eröffnet aber gleichzeitig den innovativen Unternehmen immer neue Entwicklungsmöglichkeiten. Trends wie die Serviceökonomie, Automatisierung, digitale Plattformen, Ökosysteme oder die dezentrale Produktion bieten diesen innovativen Unternehmen enorme Chancen in Zeiten der digitalen Transformation. Nicht alle Ideen müssen dabei vollkommen neu sein. Viele von ihnen basieren auf schon lange bekannten Ansätzen. Nur werden sie aufgrund des digitalen Fortschritts heute mehr und mehr realisierbar.

Die Größe eines Unternehmens ist bei der Bewältigung der digitalen Transformation nicht unbedingt von Vorteil. Es braucht weniger Größe, sondern vielmehr den Willen und Flexibilität, um die Innovationsmöglichkeiten, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, als Chance zu nutzen. Es geht um das Denken und Handeln außerhalb eingefahrener Wege (bei Zielgruppen, Serviceleistungen oder Trends). Oder um es mit Bertolt Brecht zu formulieren: »Das Alte sagt: So wie ich bin, bin ich seit je. Das Neue sagt: Bist du nicht gut, dann geh.«

Die Handhabung der digitalen Transformation ist nicht einfach. Bei all der Komplexität und Ambivalenz der unterschiedlichen Einflussfaktoren und Konsequenzen benötigen Digital Leader sehr breite Fach- und Sozialkompetenzen aus vier ganz unterschiedlichen Bereichen: aus der Technologie, der Betriebswirtschaft, der (Mitarbeiter-)Führung und der Methodenkompetenz.

Gestatten, Ihre vier neuen Coaches

Hier kommen unsere vier Coaches ins Spiel, die uns von nun an begleiten werden. Diese vier Coaches repräsentieren die soeben aufgeführten vier unterschiedlichen Bereiche, denen die Kompetenzen zur erfolgreichen Meisterung der digitalen Transformationen zuzurechnen sind.

.....

Ihre Coaches stellen sich vor



Technologieexpertin, 27 Jahre, Informatikerin, Trendspotterin für neue digitale Technologien in den Bereichen Administration, Produktion, Logistik, Vertrieb etc.



Businesscoach, 42 Jahre, hat nach seinem BWL-Studium viele Jahre als Berater an neuen digitalen Geschäftsmodellen mitgewirkt sowie selbst schon Start-ups gegründet



Führungstrainerin und Coach, 36 Jahre, Sozialpädagogin und HRlerin, hat das Ziel, dass viele Menschen den digitalen Wandel meistern und offen für neue Geschäfts- und Führungsmodelle werden



Methodenjunkie, 51 Jahre, sammelt klassische sowie agile Instrumente zum Managen von Projekten, Kreativität und Veränderungen; seine Mission ist die erfolgreiche Umsetzung von Projekten dank strukturiertem Vorgehen und praktikablen Methoden

.....

Diese vier Coaches verkörpern die vier zentralen Kompetenzen, die jeder Digital Leader zumindest im Grundzug benötigt. Denn diese Kompetenzen helfen, den Prozess der digitalen Transformation zu verstehen, zu führen, zu motivieren und zu steuern. Digital Leader verbinden diese vier Kompetenzfelder mit ganz unterschiedlichen Verantwortungen und Rollen innerhalb der digitalen Transformation:

- Als **Machtpromotoren** stoßen sie Visionen und konkrete Maßnahmen zur digitalen Transformation an.
- Als **Prozesspromotoren** steuern sie die Prozesse einer digitalen Transformation.
- Als **Fachpromotoren** wirken sie als Experten für neue Technologien, operationale Exzellenz oder Kundenerfahrung, neue Geschäftsmodelle oder als Experten für Normen-, Branchen- oder Prozess-Know-how.

Diese Rollen sind nicht mit neuen Stellen oder Hierarchien verbunden. Vielmehr handelt es sich um flexible Positionen in agilen Teams, die je nach Bedarf unterschiedliche Kompetenzen erfordern.

Alles wird digitalisiert - nein, nicht alles!

»Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert!« – Diese Aussage ist für die digitale Transformation sehr zutreffend und zudem eine der Kernaussagen einer digitalen Trilogie. Diese lässt sich wie folgt darstellen:

Kernaussagen der digitalen Trilogie	Bedeutung
»Alles, was vernetzt werden kann, wird vernetzt!«	Im Sinne von: »vernetzt und gegenseitig kommunikationsfähig«
»Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert!«	Im Sinne von: »automatisiert und datenverarbeitend«
»Alles, was nicht digitalisiert werden kann, wird wertvoller!«	Emotionen, Liebe, Intuition, Verantwortung, kritisches Denken, Kreativität, Autorität, aber auch stationäre Standorte

Abbildung 1: Digitale Trilogie

Die erste Kernaussage der digitalen Trilogie besagt, dass alles vernetzt wird, was zu vernetzen ist. Dies wird beim Megatrend der Netzwerkökonomie noch sehr deutlich werden, denn auf einmal sind unsere Kontakte für die

Beschaffung (von Waren, Diensten, Informationen, Kapital etc.) wie auch für den Absatz überregional bis global. Die digitale Vernetzung erhöht gleichzeitig die Transparenz unserer Leistungsfähigkeit, mit der Gefahr der Vergleichbarkeit und der daraus resultierenden Austauschbarkeit.

Doch die Vernetzung betrifft nicht nur uns Menschen, sondern auch Maschinen (Stichworte »Internet der Dinge« und »Industrie 4.0«). Und damit kommen wir zur zweiten Kernaussage der digitalen Trilogie, zur zunehmenden Digitalisierung im Rahmen einer sich weiter intensivierenden Automatisierung, verbunden mit einer Generierung von Informationen aus Daten.

Die digitale Trilogie umfasst aber noch einen dritten Kernsatz: Alles, was nicht digitalisiert werden kann, wird umso wertvoller. Hierzu zählen das Denken und Handeln außerhalb eingefahrener Wege, die Kreativität und das kritische Reflektieren, alle Emotionen, persönlichen Gespräche, Mut und soziale Verantwortung.

Bleiben wir zuerst einmal beim mutigen Handeln und offenen Denken in Zeiten von Unsicherheit. Denn der gesamte digitale Wandel führt zu Unsicherheiten über die zukünftige Entwicklung und zum Fehlen der Möglichkeit, die aktuelle Situation bewusst und korrekt einzuschätzen.

.....

VUCA-Modell



Das bekannte VUCA-Modell des U.S. Army War College, einer höheren Bildungseinrichtung der amerikanischen Streitkräfte in Carlisle (Pennsylvania), sollte ursprünglich den US-Soldaten die Unsicherheiten in der Zeit nach dem Kalten Krieg beschreiben, während es heute die Rahmenbedingungen in Zeiten des digitalen Wandels beschreibt. Dabei ergibt sich der Name »VUCA« aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz). Die Botschaft des VUCA-Modells lautet: Hab keine Angst vor dieser Unsicherheit. Die Welt ist nun einmal komplex, volatil, ambivalent und unsicher. Aber hiermit muss und kann man leben!

.....

Schon lange vor dem bekannten VUCA-Modell des U.S. Army War College formulierte der preußische Militärexperte Carl von Clausewitz in seinem Standardwerk *Vom Kriege*, dass Unsicherheit keine beiläufige Störung von außen, sondern ein notwendiger Begleiter jeder Strategie sei. Ferner seien Unsicherheiten die Folge der Unbestimmbarkeit der Ereignisse, die von intelligenten und mit ausreichenden Mitteln ausgestatteten Gegenspielern

verursacht werden. Mit anderen Worten: Jede neue technische Entwicklung, jedes neue Geschäftsmodell von etablierten oder neuen Wettbewerbern, all die neuen digitalen Trends haben einen Auslöser, den wir gar nicht immer nachvollziehen müssen, auch wenn es konkrete Gründe hierfür gibt. Wichtig ist vielmehr, dass wir lernen, mit diesen Unsicherheiten erfolgreich proaktiv und nicht reaktiv umzugehen.

Neun Prinzipien helfen uns dabei, die digitale Transformation in den Unternehmen und Organisationseinheiten zu bewältigen: 1. die Anpassungsfähigkeit (engl. »adaptability«), 2. die Ambidextrie als Gleichgewicht einer laufenden Optimierung des Bestandsgeschäftes sowie kontinuierlichen Hinterfragung und (disruptiven) Erneuerung, 3. die Abenteuerlust (engl. »adventurousness«) zum Wechsel von Perspektiven und Paradigmen, 4. die Agilität in Form von Wendigkeit und Flexibilität, 5. die Beschleunigung (Akzeleration) zwecks kurzfristiger Erfolge, 6. die Antifragilität, 7. die Autonomie bzw. die Delegation von Autonomie auf Experten und Teams, 8. die Ausrichtung dezentraler Strukturen sowie 9. die konsequente Anerkennung und Würdigung (engl. »appreciation«) auch von kleinen Erfolgen.



ANPASSUNGSFÄHIGKEIT (ADAPTABILITY)

Alles unterliegt dem kontinuierlichen Wandel. Dieser Veränderungen gilt es sich rechtzeitig bewusst zu werden und sie für sich zu nutzen.

WER NOCH IN ZUKUNFT als Unternehmen erfolgreich Geld verdienen möchte, muss sich spätestens ab heute an die neuen Gegebenheiten des digitalen Wandels anpassen. Denn es ändern sich nicht nur die grundlegenden Möglichkeiten, wie, wo und wann ein Unternehmen seine Leistungen erbringt und vermarktet, sondern auch die Spielregeln der Wettbewerbsfähigkeit dank moderner Geschäfts- und Führungsmodelle.

Den alten Spruch von Charles Darwin kennen wir aus der Schule, nach dem nicht der Stärkste und nicht der Intelligenteste den Wandel seiner Zeit überlebt, sondern derjenige, der sich am besten an Veränderungen anpasst. Und genau hierum geht es bei dem ersten der neun Prinzipien der modernen Führung der Digital Leader. »Stillstand ist Rückschritt« oder »Wer nicht lernt, bleibt stehen« - aus solchen Aphorismen spricht die Erkenntnis, dass man für das Neue offen sein muss.

Diese Offenheit darf sich nicht auf Worte beschränken, sondern muss sich vor allem in Taten zeigen. Und genau dies fällt vielen Menschen und ihren Organisationen (wie Unternehmen oder Vereinen) oft schwer. Lieber bleiben wir Menschen in alten Denkmustern, in alten Paradigmen und die Firmen in alten Geschäftsmodellen.

Schon seit Längerem wirken im Rahmen der digitalen Transformation neun zentrale und konkrete wirtschaftliche Megatrends mit gravierenden Folgen für die heutigen Unternehmenskonzepte:

- die globale Vernetzung und Transparenz aller Marktteilnehmer (Netzwerkökonomie)

- die fortschreitende Automatisierung von Routinetätigkeiten dank Entwicklungssprüngen in den Bereichen Industrie 4.0, Robotics und künstliche Intelligenz (Automatisierung)
- die Bedeutung neuer Dienstleistungen (Serviceökonomie)
- die maximale Verwertung von Daten (Datenökonomie)
- das Aufkommen neuer Intermediäre (Plattformökonomie)
- der Austausch bisheriger Leistungsangebote durch mehr oder weniger bahnbrechende Substitutionen (Disruptionen)
- die Überwindung bisheriger Branchengrenzen (Crossing Borders)
- der Effekt der dezentralen Produktion (do it yourself)
- die Bedeutung von Start-ups (Start-up-Ökonomie)

Diese neun wirtschaftlichen Megatrends entsprechen der Grundidee aller »Megatrends«: als langfristige Entwicklungen, die bestimmte gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Bereiche nachhaltig prägen. Der Begriff der »Megatrends« geht auf den Zukunftsforscher John Naisbitt zurück, der schon 1982 die Differenzierung zwischen kurzfristigen Produkt-, Mode- und Konsumtrends einerseits und den hier zu diskutierenden Megatrends andererseits formulierte.

Zwei zentrale Unterschiede ergeben sich zwischen kurzzeitigen Trends und dem Bereich der Megatrends: der Einfluss auf alle Bereiche unseres Lebens und der zeitliche Horizont. So treten Megatrends nicht nur in einem Lebens- oder Industriebereich auf. Sie beeinflussen grundsätzlich alle Bereiche unseres wirtschaftlichen, politischen, ökologischen, sozialen sowie privaten Lebens. Ihre Kräfte verändern ganze Gesellschaften und Wertesysteme. Oft sind die Megatrends untereinander nicht scharf abgrenzbar, sondern vermischen sich untereinander.

Netzwerkökonomie	Automatisierung	Serviceökonomie
Datenökonomie	Plattformökonomie	Disruption
Crossing Borders	Do it yourself	Start-up-Ökonomie

Abbildung 2: Wirtschaftliche Megatrends

.....

Trendanalyse mittels Scanning, Naming und Monitoring



In drei Schritten lassen sich Trends grundsätzlich analysieren: durch Scanning, Naming und Monitoring. Der erste Schritt zur Anpassungsfähigkeit liegt im Beobachten und Erkennen einzelner Trends (sog. Scanning). Hierfür reicht oft ein Blick in unsere Medien (wie Print, TV oder soziale Medien) als dem Spiegel unserer Kultur. Wer aufmerksam die Medien studiert oder auch an Hotspots des Wandels (wie Konferenzen, Forschungseinrichtungen, Internetforen, Partys oder Startups) präsent ist, der sieht schnell, welche Entwicklungen sich auf tun. Eine gute Übung zur eigenen Annäherung an einen Trend ist es, diesem einen

an das eigene berufliche Umfeld angepassten Namen (sog. Naming) zu geben. So kann der gesellschaftliche Megatrend »Individualisierung« für ein Industrieunternehmen den Subtrend »Losgröße 1« oder für einen Dienstleister Bereitstellung »on Demand« bedeuten. Der dritte Schritt zur Annäherung an einen Trend beinhaltet die Trendkonkretisierung inklusive der Definition von Frühwarnindikatoren, mit deren Hilfe die weitere Entwicklung des Trends beobachtet und eine zukünftige Marktrelevanz eingeschätzt werden kann (sog. Monitoring).

.....

Reine Mode-, Konsum- und Produktrends (etwa in Form einer IT-Lösung) haben eine zeitliche Halbwertszeit von vielleicht nur fünf Jahren. Megatrends haben hingegen Konstanz. Ihre Lebensdauer umfasst mindestens 25 bis 30 Jahre, in welchen sie sich in ihrer Kernaussage nicht gravierend ändern, wohl hingegen in ihrer Intensität und Bedeutung für ihre Umwelt. Nicht alle Megatrends haben dabei immer direkt (aber oft indirekt!) mit der Digitalisierung zu tun, wie beispielsweise die Globalisierung, die Urbanisierung, die Gender-Diskussion, Gesundheitsbewusstsein, Klimaschutz, die Mobilität, New Work und die Individualisierung.

Transparent, überregional und direkt verbunden (Netzwerkökonomie)

Starten wir mit dem ersten wirtschaftlichen digitalen Megatrend, der Netzwerkökonomie. Schon immer sind Unternehmen in Netzwerke eingebettet. Sie sind verbunden mit einer Vielzahl von Lieferanten, Kunden,

Banken, Steuerberatern, Behörden, Verbänden, Gewerkschaften, Investoren und Gesellschaftern.

Der digitale Wandel verändert nun die Dimension unserer Netzwerke: Wir befinden uns nicht mehr nur in einem lokalen, engen Netzwerk mit unseren direkten Bekannten und Kontakten. Vielmehr kommen wir alle immer mehr in ein überregionales, ja sogar globales und zudem digital transparentes Netzwerk mit neuen Kontakten zu Anbietern, Nachfragern, Wettbewerbern und Geschäftspartnern, aber auch mit direktem digitalen Zugang zu Maschinen, Datenbanken und Prozessen.

Die Globalisierung erfährt eine neue Dimension. Mit dem Internet leben wir in einem globalen Dorf, in dem uns Nachrichten innerhalb von Sekunden erreichen, Konsumententrends aus Asien nach Europa schwappen und wir unser Wissen global teilen. Weltweit ist jeder Facebook-Nutzer mit weiteren 2,7 Mrd. Personen verbunden, WeChat hat über 1 Mrd. Nutzer pro Tag, LinkedIn über 625 Mio. Nutzer in der ganzen Welt und Alibaba über 552 Mio. weltweite Geschäftskunden. All dies sind potenzielle Kontakte für private oder geschäftliche Ambitionen.

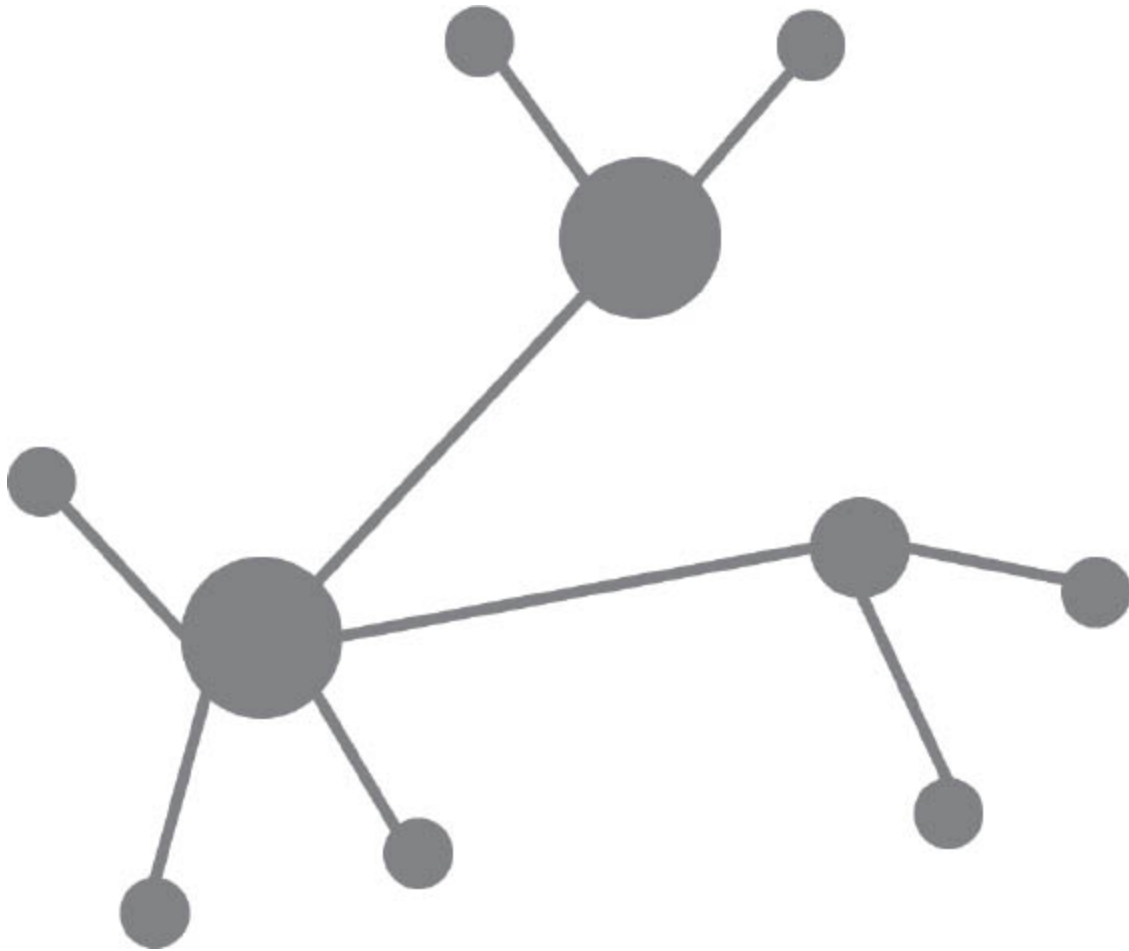


Abbildung 3: Netzwerkökonomie

Aber Achtung: Die digitale Globalisierung ist nicht einseitig; zwei Effekte sind hierbei kritisch zu betrachten. Erstens existiert ein Nebeneinander zwischen der globalen Vernetzung mit unserem lokalen Leben und Wurzeln. Der sog. Glocal-Effekt (auch unter dem Namen »Glokalisierung« bekannt) bezeichnet dieses Nebeneinander bzw. die Interdependenzen der Globalisierung und ihrer lokalen Auswirkungen – hier zeigt sich der Wunsch nach lokaler Verbundenheit in einer global vernetzten Welt.

Zweitens führt die globale Vernetzung nur dann zu einem größeren Absatz- und Beschaffungsmarkt, wenn man

sich klar von seinem Wettbewerb differenzieren kann. Oder noch härter formuliert: Man ist nur so lange für sein Netzwerk interessant, wie man einen klaren Vorteil bietet. Dem Effekt des immer weiter zunehmenden Wettbewerbs kann man nur mittels zweier Wettbewerbsvorteile gegenüberreten, die auf den schon 1980 von dem damaligen Harvard-Professor Michael Porter entwickelten klassischen Wettbewerbsstrategien basieren: Entweder ist die eigene Kostenstruktur so effizient, dass man auch bei niedrigen Preisen noch einen guten Gewinn erwirtschaftet. Dies nennt man die Strategie des Kostenführers, der seinem Netzwerk über einen langen Zeitraum (für ihn aber rentable) niedrige Preise und Schnäppchen offeriert. Oder man bietet seinen Kunden einen einmaligen Kundennutzen, den diese auch mit einem höheren Preis honorieren. Diese Strategie entspricht der Positionierung eines Nutzenführers.

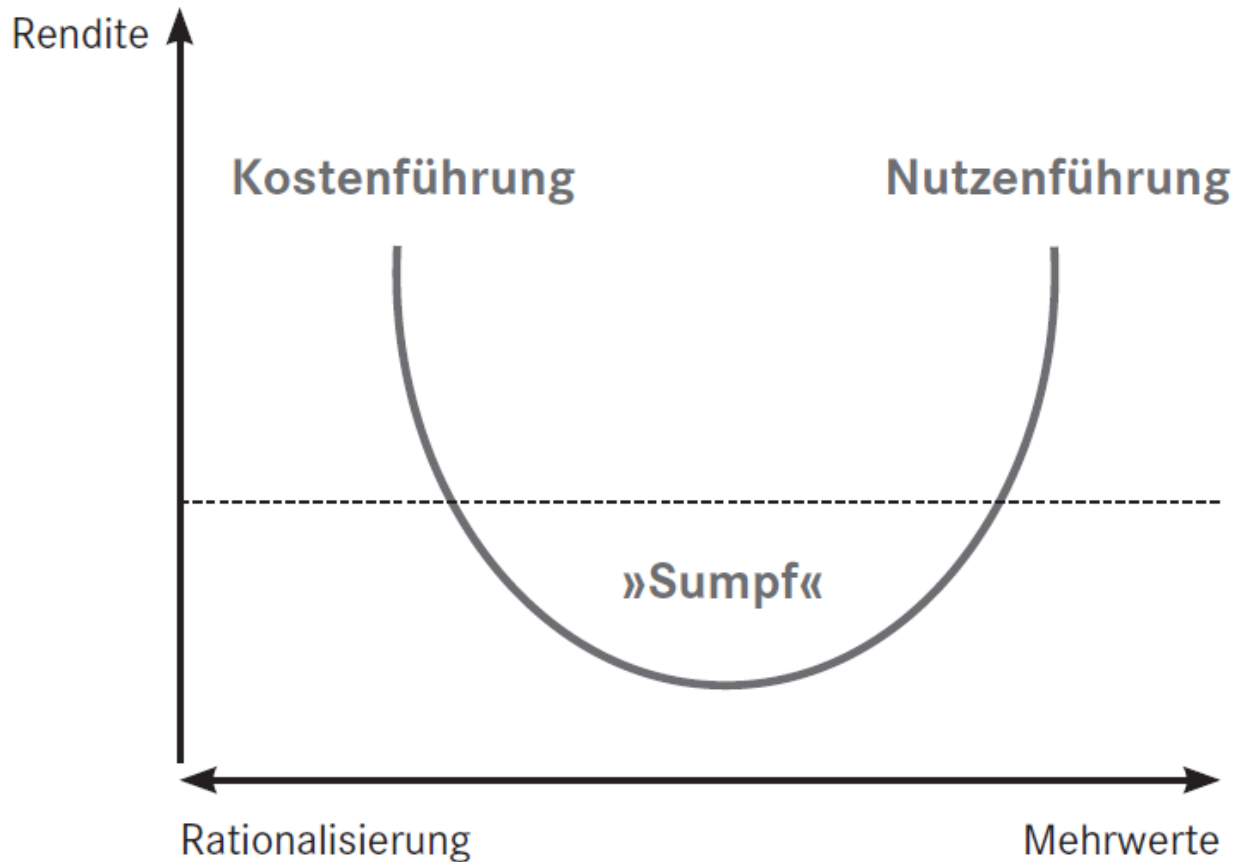


Abbildung 4: Kosten- bzw. Nutzenführer-Strategie

Unternehmen, die weder Kosten- noch Nutzenführer sind, laufen Gefahr, sich im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit wiederzufinden. Sie repräsentieren den Durchschnitt, haben eine niedrige oder sogar negative Rentabilität und können sich nur noch durch preisaggressive Verkaufsstrategien vermarkten. Langfristig gefährden die unzureichenden Renditen die finanzielle Sicherheit eines Unternehmens. Dies kann zu einer Überschuldung des Unternehmens, zur Insolvenz und zum Verlust von Arbeitsplätzen führen.

.....

Sumpf der Vergleichbarkeit



Firmen werden dank öffentlichen Bewertungen sowie Vergleichsportalen in ihrer Leistungsfähigkeit (Spezifikationen, Qualität, Preise und Zuverlässigkeit) transparent und vergleichbar. Überall werden Unternehmen heute bewertet: Endkunden geben Bewertungen und Empfehlungen über die Online-Seiten der Anbieter oder Vergleichsportale (wie TripAdvisor, MyHammer, Craftoo, Jameda, Check24, Google oder ProvenExpert), die allen Interessierten gleichermaßen zugänglich sind. Im professionellen Bereich geben Geschäftskunden Lieferantenratings aufgrund klar definierter Leistungsmerkmale. Einmal erfolgte negative Bewertungen sind digital immer verfügbar, langfristig gespeichert und haben nicht selten große negative Auswirkungen.

.....

Die digitale Vernetzung mit ihrer Transparenz, Vergleichbarkeit und dem Aufkommen neuer Wettbewerber gefährdet vor allem die Unternehmen, die sich im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit befinden. Ganz besonders hart trifft es dabei jene Unternehmen im Sumpf der Vergleichbarkeit, die in Wertschöpfungsketten »nur« die Funktion von Intermediären, also Zwischenhändlern, ausüben, wie Händler und Makler.

Die Wertschöpfungsketten vieler Branchen und Wirtschaftszweige kennen üblicherweise Intermediäre als Bindeglieder zwischen Anbietern (Lieferanten, Dienstleistern, Produzenten) und Kunden (Käufer, Nutzer, Konsumenten). Interessierte Immobilienkäufer suchen über Makler als Intermediäre Häuser oder Wohnungen, Baustoffhändler bringen Handwerker und Hersteller von Baumaterialien zusammen und Lebensmittelhändler verbinden Konsumenten mit den Herstellern von Nahrungsmitteln. Stromhändler verkaufen uns den Strom, den oft andere produzieren und noch einmal andere zu uns transportieren. Selbst Banken fungieren in Wahrheit als Intermediäre bei der Vermittlung von Krediten oder Produkten zur Vermögensanlage, Kinos bieten den Zugang zu Hollywoodfilmen, und Universitäten sind Intermediäre zwischen Studenten und Professoren.

All diese Vermittler reduzieren üblicherweise Transaktionskosten der ansonsten unkoordinierten Suche nach Tauschpartnern für verschiedene materielle und immaterielle Güter sowie Dienstleistungen. Zu diesen Kosten zählen die Aufwendungen für die Suche, die Auswahl, die Verhandlung, den Transport, die Kommissionierung, die Vertragsabwicklung und die Überwachung. Bevor also ein Handwerker regional oder überregional nach Anbietern für die von ihm benötigten Materialien und Werkzeuge selbst sucht, findet er mithilfe des Baustoffhändlers eine überschaubare Auswahl an konkreten Angeboten, die er von diesem einen Intermediär mittels einer direkten Transaktion erhalten kann. Und der Student bekommt dank der Universität eine geprüfte Auswahl an Dozenten und Professoren zu dem von ihm gewünschten Fachgebiet, ohne am Anfang vielleicht selbst die Auswahl der Lehrer eigenständig beurteilen zu können.