

DAVID L. ROGERS

DIGITALE TRANSFORMATION DAS PLAYBOOK

WIE SIE IHR UNTERNEHMEN ERFOLGREICH
IN DAS DIGITALE ZEITALTER FÜHREN
UND DIE DIGITALE DISRUPTION MEISTERN





Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalem Rechtemanagement (DRM)

Der Verlag räumt Ihnen mit dem Kauf des ebooks das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag schützt seine ebooks vor Missbrauch des Urheberrechts durch ein digitales Rechtemanagement. Bei Kauf im Webshop des Verlages werden die ebooks mit einem nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichen individuell pro Nutzer signiert.

Bei Kauf in anderen ebook-Webshops erfolgt die Signatur durch die Shopbetreiber. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Digitale Transformation

Das Playbook

David L. Rogers

*Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Kathrin Lichtenberg*

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 978-3-95845-574-0
1. Auflage 2017

www.mitp.de
E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de
Telefon: +49 7953 / 7189 - 079
Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2017 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Authorized German translation from the English language edition, entitled
THE DIGITAL TRANSFORMATION PLAYBOOK.

Rethink Your Business for the Digital Age,

ISBN 9780231175449

Copyright © 2016 David L. Rogers

Die Originalausgabe des Buches ist 2016 im Verlag
Columbia University Press erschienen.

Lektorat: Sabine Schulz

Sprachkorrektorat: Maren Feilen, Simone Fischer

Coverbild: © foxaon @ fotolia.com

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Inhalt

Vorwort	7
Über den Autor	11
1 Die fünf Domänen der digitalen Transformation: Kunden, Wettbewerb, Daten, Innovation, Wertschöpfung	13
2 Kundennetzwerke nutzen.....	33
3 Plattformen entwickeln, statt nur Produkte anbieten.....	65
4 Daten in Assets umwandeln.....	107
5 Innovation durch schnelles Experimentieren	143
6 Das eigene Wertversprechen anpassen	187
7 Disruptive Geschäftsmodelle	219
Epilog	263
A Selbsteinschätzung: Sind Sie bereit für die digitale Transformation? ..	267
B Weitere Tools für die strategische Planung.....	271
C Anmerkungen	273
Index.....	287

*Meinen Eltern gewidmet, zwei Literaten,
die mich zum Schreiben gebracht haben*

Vorwort

Die Regeln für die Unternehmenswelt haben sich geändert. Geschäftsmodelle und -prozesse unterliegen aufgrund des Aufkommens neuer digitaler Technologien und disruptiver Bedrohungen einem ständigen Wandel. Dies gilt für alle Branchen gleichermaßen. Die digitale Revolution stellt die althergebrachten Geschäftsstrategien auf den Kopf.

Ich höre bei meiner Arbeit, der Schulung und Beratung von Führungskräften auf der ganzen Welt, immer wieder dieselbe vordringliche Frage: Wie können wir uns an das digitale Zeitalter anpassen?

Unternehmen, die vor dem Aufstieg des Internets gegründet wurden, sehen sich einer großen Herausforderung gegenüber: Viele der fundamentalen Regeln und Annahmen, die ihre Geschäftstätigkeit in der vordigitalen Zeit bestimmt haben, gelten nicht mehr. Die gute Nachricht ist jedoch, dass eine Anpassung möglich ist. Vordigitale Unternehmen sind keine zum Aussterben verurteilten Dinosaurier. Ihre Disruption ist nicht unausweichlich. Firmen können sich entsprechend umgestalten und auch im digitalen Zeitalter erfolgreich weiterbestehen.

In diesem Buch untersuche ich das Phänomen der digitalen Transformation: Was unterscheidet Unternehmen, die es schaffen, sich erfolgreich an eine digitale Welt anzupassen, von denjenigen, die daran scheitern?

Bei der Suche nach Antworten auf diese Frage durfte ich auf die Einsichten, Perspektiven und Erfahrungen einer Vielzahl von Managern und Unternehmern zurückgreifen, die ich sowohl durch meine Consulting- und Speaker-Tätigkeit als auch in meinen Managementprogrammen zum digitalen Marketing und der digitalen Unternehmensstrategie an der Columbia Business School kennenlernen

durfte. Darüber hinaus hatte ich auch die Möglichkeit, Studien zu Big Data und Marketingmetriken, mobilem Einkaufsverhalten, dem Internet der Dinge und der Zukunft des Datensharing durchzuführen. Und als Gründer der BRITE-Konferenz habe ich neun Jahre lang Führungskräfte von globalen Marken, Technologiefirmen, Medienunternehmen und schnell wachsenden Startups versammelt, um die sich entwickelnde digitale Unternehmenslandschaft zu diskutieren.

Eine zentrale Erkenntnis hat die Entwicklung dieses Buches geprägt: *Bei der digitalen Transformation geht es nicht um Technologie – sondern um Strategie und neue Denkweisen*. Um sich für das digitale Zeitalter zu verwandeln, muss Ihr Unternehmen seine strategische Einstellung viel stärker umrüsten als seine IT-Infrastruktur.

Dies zeigt sich deutlich in den sich ändernden Rollen der technischen Führungskräfte in Unternehmen. Die traditionelle Rolle eines Chief Information Officer bestand darin, mithilfe der Technik Prozesse zu optimieren, Risiken zu reduzieren und das bestehende Geschäft besser durchzuführen. Die neue Rolle eines Chief Digital Officer dagegen ist viel strategischer angelegt – er konzentriert sich darauf, das Kerngeschäft selbst mittels der Technik neu zu denken und zu erfinden.

Die digitale Transformation erfordert eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensstrategie. In meinem letzten Buch, *The Network Is Your Customer*, konzentrierte ich mich auf die Auswirkungen der digitalen Technik auf die Kunden – ihre Verhaltensweisen, Interaktionen und Beziehungen mit Unternehmen und Organisationen aller Art. In diesem Buch verfolge ich einen breiteren Ansatz und betrachte die fünf Bereiche der Unternehmensstrategie: Kunden, Wettbewerb, Daten, Innovation und Wertschöpfung.

Genau wie mein vorheriges Buch fokussiert sich das *Playbook für die digitale Transformation* auf praktische Tools und Frameworks, die die Leser anwenden können, wenn sie für ihre eigenen Unternehmen Entscheidungen treffen und Strategien formulieren wollen – unabhängig von ihrer Größe oder Branche. Ich habe den Text durch Fallstudien ergänzt, die die Konzepte und Strategien verdeutlichen. Ich hoffe, dass Ihnen dieses Buch hilft, wenn Sie seine Informationen anwenden und die nächste Stufe der Wertschöpfung und des Wachstums für Ihr Unternehmen entdecken.

Danksagungen

Kein Buch ist möglich ohne die Hilfe vieler großzügiger Mitwirkender.

Ich danke den vielen Unternehmensmanagern und Autoren, deren Arbeiten in diesem Buch genannt werden, vor allem denjenigen, die mir ihre Erfahrungen bei meinen Trainings, bei Konferenzen oder in Interviews ausführlich vermittelt haben.

Dieses Buch hätte ohne meinen Agenten, Jim Levine, und meinen Verleger, Myles Thompson, niemals das Licht der Welt erblickt, die das Projekt von Anfang an unterstützt haben. Ihnen beiden gilt meine aufrichtige Dankbarkeit. Meine Lektorin Bridget Flannery-McCoy lieferte mir wertvolles Feedback beim Entwickeln der Idee und der Struktur dieses Buches. Rita Gunther McGrath, Kollegin und Mitverschwörerin an der Columbia Business School, bot sowohl intellektuelle Anregungen für viele Ideen als auch kritisches Feedback am Ende des Schreibprozesses und half mir damit, den Fokus und die wesentliche Botschaft des Buches zu schärfen. Karen Vrotsos war die perfekte Lektorin für den fertigen Entwurf – sie feilte an jeder Wendung, verdichtete den Text und sorgte dafür, dass alle Ideen gleich beim ersten Lesen deutlich werden.

Die Columbia Business School bietet seit mehr als 15 Jahren einen fruchtbaren Nährboden für meine Arbeit. Mike Malefakis war mir bei der Lehre als Mitglied der Executive-Education-Fakultät eine große Hilfe. Bernd Schmitt und Matthew Quint unterstützten viele Jahre lang meine Forschungen am Center on Global Brand Leadership. Schmitt und mein Speaking Agent, Tom Neilssen, gaben mir während der anfänglichen Planung des Buches ausgezeichnete Ratschläge. Alisa Ahmadian half fachkundig bei den Hintergrundrecherchen und Oded Naaman entwarf die fünf hübschen Icons für das Buch. Stephen Wesley von Columbia University Press und Ben Kolstad von Cenveo beantworteten all meine Fragen und arbeiteten unentwegt, um die Veröffentlichung über alle Hürden und durch alle Fährnisse zu führen.

Und schließlich danke ich meiner Frau Karen und meinem Sohn George. Sie halfen mir durchzuhalten, regten meine Kreativität an und räumten in den Wochen, in denen ich in das Schreiben vertieft war, hinter mir auf. Ihre Liebe ist die Inspiration für meine Arbeit.

David Rogers
Montclair, New Jersey

Über den Autor

David L. Rogers, Mitarbeiter an der Columbia Business School, ist global anerkannter Experte für Marken und digitale Strategien und bekannt für sein bahnbrechendes Modell der Kundennetzwerke sowie seine Arbeit zur digitalen Transformation. Er ist Autor von drei weiteren Büchern, darunter »*The Network Is Your Customer: Five Strategies to Thrive in a Digital Age*«.

An der Columbia Business School unterrichtet Rogers als Leiter des Executive Education Programs Manager aus aller Welt in digitaler Unternehmensstrategie und digitalem Marketing. Seine jüngsten Forschungen am Center on Global Brand Leadership der Columbia Business School konzentrierten sich auf Big Data, das Internet der Dinge, mobile Käufer, den ROI von digitalem Marketing und das Daten-Sharing. Rogers ist darüber hinaus Gründer und Co-Host der renommierten BRITE-Konferenz zu Marken, Innovation und Technologie an der Columbia Business School, in deren Rahmen sich führende CEOs und CMOs mit führenden Technologiefirmen, Medienunternehmen und Entrepreneuren treffen, um über die Herausforderungen beim Aufbau starker Marken im digitalen Zeitalter zu sprechen.

Neben seiner Tätigkeit als Berater hat Rogers auch Managementprogramme für global agierende Unternehmen wie Google, GE, Toyota, Pernod Ricard, Visa, SAP, Lilly, Combiphar, IBM, China Eastern Airlines, Kohler, Saint-Gobain, Mac-Millan und viele mehr entwickelt. Zudem führte er strategische Workshops für Manager in Hunderten von Unternehmen aus 64 Ländern durch.

Rogers hält weltweit Vorträge auf Konferenzen zu den Themen digitale Transformation, digitales Marketing, Big Data und Auswirkungen der neuen Technologien auf Unternehmen. Er ist bei CNN, ABC News, CNBC, Marketplace, Channel News Asia aufgetreten und hat für die *Financial Times*, das *Wall Street Journal*,

Forbes und den *Economist* geschrieben. 2009 erhielt er beim World Brand Congress den Award for Brand Leadership. Er ist Vorstandsmitglied der Marketing Hall of Fame und Präsident der NY American Marketing Association.

Weitere Tools und Artikel von Rogers auf Englisch finden Sie unter:

<http://www.davidrogers.biz>.

1

Die fünf Domänen der digitalen Transformation: Kunden, Wettbewerb, Daten, Innovation, Wertschöpfung

Die *Encyclopaedia Britannica* ist Ihnen sicherlich ein Begriff: Seit ihrer Erstveröffentlichung im Jahr 1768 diente sie bis zum Aufkommen des Internets jahrhundertelang als die ultimative Wissensquelle in englischer Sprache. Die meisten, die aus dem englischsprachigen Raum stammen und einer eher reiferen Generation angehören, haben vermutlich schon mal – sei es zu Hause oder in einer Bibliothek – zu Recherchezwecken in den Seiten der 32 ledergebundenen Bände gestöbert. Sowohl im Rahmen der anfänglichen Diskussionen über die *Wikipedia* als auch während der gesamten Zeit ihres unglaublichen Aufstiegs wurde diese riesige, für jedermann frei verfügbare und von der Web-Community erschaffene Online-Enzyklopädie immer wieder mit der *Britannica* verglichen, dem bis dahin unangefochtenen etablierten Anbieter, dessen Vormachtstellung sie herausforderte.

Als die *Encyclopaedia Britannica, Inc.* 2012 nach 244 Jahren schließlich verkündete, dass die vorangegangene Druckauflage des Werkes zugleich auch die letzte gewesen war, schien die Botschaft klar zu sein: Ein weiteres reaktionäres Unternehmen aus der Zeit vor der Geburt des Internets war *zerstört* worden – ausgelöscht durch die unwiderlegbare Logik der digitalen Revolution. Nur stimmte das so nicht.

Im Laufe der vorausgegangenen zwei Jahrzehnte hatte die *Britannica* einen schwierigen Wandlungsprozess durchlaufen, denn die *Wikipedia* war nicht ihre erste digitale Herausforderung gewesen. Als das traditionsreiche Nachschlagewerk mit dem Anbruch der PC-Ära den Übergang von der gedruckten Fassung zur CD-ROM-Version versuchte, sah es sich plötzlich dem direkten Wettbewerb mit Microsoft ausgesetzt – einem Unternehmen aus einer völlig anderen Branche,

das seine multimediale Enzyklopädie *Encarta* beim Kauf des Betriebssystems Windows kostenlos auf CD-ROM mit auslieferte. Die mit diesem Lockangebot verfolgte Strategie zielte darauf ab, den PC, den »Personal Computer«, als wichtigstes bildungsförderndes Medium für Familien der Mittelschicht zu etablieren. Und als die CD-ROMs dann später dem World Wide Web weichen mussten, entstand der Britannica Konkurrenz aus einer Unmenge von Online-Informationsquellen, darunter *Nupedia* und schließlich auch deren exponentiell anwachsende, mittels Crowdsourcing finanzierte Nachfolgerin *Wikipedia*.

Die Macher der Britannica begriffen, dass sich das Verhalten ihrer Kunden aufgrund des zunehmenden Einsatzes neuer Technologien drastisch veränderte. Anstatt also zu versuchen, das alte Geschäftsmodell zu verteidigen, bemühte sich die Führungsebene des Unternehmens nunmehr darum, die Bedürfnisse ihrer Kernklientel zu ergründen und besser zu verstehen – der Heimanwender ebenso wie der Bildungseinrichtungen, zunehmend auch aus dem schulischen Bereich. Der Britannica-Verlag probierte verschiedene Medien, Preisniveaus und Verkaufskanäle für seine Produkte aus, vor allem aber konzentrierte er sich auf sein wichtigstes Ziel: redaktionelle Qualität und Bildungsdienstleistung. Damit schaffte er nicht nur den Übergang zu einem rein online verfügbaren Abo-Modell für die Enzyklopädie, sondern entwickelte auch neue und verwandte Produktangebote entsprechend den neuen Anforderungen moderner Lehrpläne und Lernmethoden.

»Als wir die Druckausgabe einstellten, machten deren Verkäufe nur etwa 1% unseres Kerngeschäfts aus«, erklärte der Britannica-Präsident Jorge Cauz zum Jahrestag dieser Entscheidung. »Wir sind immer noch so profitabel wie eh und je.¹

Die Geschichte der Encyclopaedia Britannica mag insbesondere vor dem Hintergrund, dass das Szenario so vertraut ist, überraschend erscheinen: Mächtige neue digitale Technologien bewirken drastische Veränderungen im Kundenverhalten. Und hat die Digitalisierung eines Produkts, einer Interaktion oder eines Mediums erst einmal begonnen, wird sie unaufhaltsam. Das alte Geschäftsmodell ist damit überholt. »Prähistorische« Businesskonzepte erweisen sich als vergleichsweise unflexibel und nicht anpassungsfähig und werden ausradiert. Die Zukunft gehört den Pionieren und Start-ups der digitalen Ära.

Doch so war es bei der Britannica nicht – und so muss es auch bei Ihrem Unternehmen nicht sein.

Es gibt absolut keinen Grund, weshalb digitale Emporkömmlinge etablierte Unternehmen zwangsläufig verdrängen müssten. Und es gibt auch keinen Grund, weshalb neue Unternehmen die einzigen Motoren der Innovation sein sollten. Etablierte Firmen wie der Britannica-Verlag können das Tempo vorgeben. Das Problem besteht darin, dass das Management oft keine Strategien hat, um die Herausforderungen im Wettbewerb der Digitalisierung zu verstehen und in Angriff zu nehmen. Doch das vorliegende Buch gibt Ihnen eine ebensolche Strategie an die

Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, das digitale Spielfeld zu verstehen, geeignete Strategien dafür zu entwickeln und wettbewerbsfähig zu werden.

Digitale Rundumsicht

Die folgende Analogie soll an dieser Stelle der Veranschaulichung dienen: Während der ersten Welle der industriellen Revolution waren die Fabriken von festen Energiequellen abhängig – zuerst von der von den Wasserrädern an den Flüssen erzeugten Wasserkraft und später von der Dampfkraft der kohlebetriebenen Dampfmaschinen. Beide ermöglichten zwar einerseits den Aufstieg der Massenproduktion, sie setzten dem Ganzen andererseits aber auch elementare Grenzen: Zunächst einmal gaben diese Energiequellen vor, wo Fabriken gebaut werden und wie produktiv sie sein konnten. Und da man sowohl im Fall der Wasserräder als auch bei den Dampfmaschinen alle Vorrichtungen der Fabrik an einen zentralen Antrieb anschließen musste – eine einzige lange Triebwelle, die alle Maschinen versorgte –, diktierten diese Energiequellen darüber hinaus auch die Beschaffenheit der Produktionsstätten sowie die Art und Weise der möglichen Produktionsabläufe.

Mit der Elektrifizierung der Fabriken Ende des 19. Jahrhunderts änderte sich das alles. Die Elektroenergie hob die Einschränkungen auf, denen Fabriken bis zu diesem Zeitpunkt unterworfen waren: Produktionsmaschinen konnten nun in der optimalen Arbeitsreihenfolge angeordnet werden, Fertigungsprozesse konnten wie die Zuflüsse eines Gewässers ineinander greifen und mussten nicht mehr auf einen einzigen Zentralantrieb ausgerichtet werden. Und auch die physische Größe der Fabriken war nicht mehr von der maximalen Länge der Antriebswellen und Treibriemen abhängig. Die gestalterischen Möglichkeiten für völlig neuartige Fertigungsstätten waren atemberaubend, dennoch wurden sie von den meisten Fabrikbesitzern nicht genutzt, weil sie derart in ihren festgefahrenen Denkweisen und dem restriktiven Anlagendesign der vergangenen Jahrhunderte verhaftet waren, dass sie die sich ihnen nun bietenden Chancen gar nicht erkannten.

Und so waren es schließlich die neuen Stromversorgungsunternehmen, die »Start-ups« der Ära der Elektrifizierung, denen die Aufgabe zufiel, sich für Innovationen in der Produktion stark zu machen. Um die Fabrikanten zum Einsatz der neuen Technologien zu bewegen, stellten die Stromanbieter ihnen leihweise kostenlose Elektromotoren zur Verfügung. Außerdem sandten sie – ebenfalls kostenlos – Ausbilder und Techniker in die Fabriken aus, um deren Führungskräfte und Arbeiter zu schulen und ihnen vor Augen zu führen, welchen Wandel die Elektromotoren für ihre Geschäftstätigkeit bedeuten konnten. Der Fortschritt vollzog sich zunächst nur langsam, doch schon bald zeigte sich, dass die Stromversorger durchaus ein paar neue Tricks auf Lager hatten. Und so entstand bis zu den

1920er-Jahren ein nie dagewesenes Ökosystem aus Fabriken, Arbeitern, Technikern, Produkten und Unternehmen, dessen zentrales Element die Elektroenergie bildete.²

Die modernen digitalen Unternehmen (wie Google oder Amazon) sind in etwa mit den Stromversorgern aus der Zeit der Elektrifizierung vergleichbar. Und die cleveren Digitaleinsteiger von heute (wie die Encyclopaedia Britannica) sind vergleichbar mit den Fabrikanten, die gelernt haben, sich neu aufzustellen und in das nächste industrielle Zeitalter voranzuschreiten. In ähnlicher Weise erkennen die betroffenen Unternehmen auch jetzt wieder nach und nach die Möglichkeiten, die ihnen in diesem Fall digitale Technologien bieten – und erkennen, dass die Grenzen der vordigitalen Ära gefallen sind, wodurch neue Geschäftsmodelle, neue Ertragsströme und neue Quellen zur Erschließung von Wettbewerbsvorteilen nicht nur nutzbar, sondern auch billiger, schneller und kundenorientierter verfügbar sind als jemals zuvor.

Sehen wir uns diese Welt einmal näher an.

Fünf Strategiedomänen, die sich durch die Digitalisierung verändern

Während die Elektrifizierung einen industriellen Wandel herbeiführte, indem sie die bis dahin für Produktionsverfahren gültigen fundamentalen Einschränkungen aushebelte, wirkt sich die Digitalisierung sogar noch weitreichender aus, weil sie die operativen Grenzen verlagert, denen praktisch alle Bereiche der Unternehmensstrategie unterliegen.

Digitale Technologien verändern die Art und Weise, wie wir mit unseren Kunden interagieren und Werte schaffen. Wir mögen noch in einer Welt aufgewachsen sein, in der Unternehmen ihre Werbebotschaften verbreiteten und ihre Produkte dann an ihre Kundschaft auslieferten – heutzutage gestaltet sich diese Beziehung zum Verbraucher jedoch viel umfassender: Durch die Kommunikation der Kunden untereinander und ihre Produktbewertungen und Rezensionen sind sie inzwischen bedeutendere Influencer als Werbung oder Prominente. Die dynamische Einbeziehung der Kunden ist mittlerweile zu einem entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg geworden.

Darüber hinaus bedingen digitale Technologien auch ein verändertes Wettbewerbsdenken. Wir müssen uns zunehmend nicht nur mit konkurrierenden Unternehmen aus unserer eigenen Branche messen, sondern auch mit branchenfremden Firmen, die uns mit ihren digitalen Angeboten die Kunden wegnehmen. Möglicherweise stehen wir in einem Geschäftsbereich in einem harten Wettstreit mit einem langjährigen Konkurrenten, während wir in einem anderen eine Kooperation mit genau diesem Unternehmen eingegangen sind. Unsere Wettbewerbsvorteile liegen möglicherweise nicht mehr nur in unserem eigenen Betrieb,

sondern in einem Netzwerk aus Partnern, die wir in lockeren Geschäftsbeziehungen zusammenbringen.

Die vielleicht einschneidendste Veränderung, die der Einzug der digitalen Technologien in die moderne Welt mit sich brachte, betrifft allerdings unseren Umgang mit Daten. In traditionellen Unternehmen gestaltete sich deren Beschaffung als kostspielig, ihre Speicherung war schwierig und ihre Auswertung auf das jeweilige Unternehmen beschränkt. Schon für die Verwaltung der Datenbestände war die Anschaffung und der Betrieb riesiger IT-Systeme erforderlich. (Stellen Sie sich nur einmal die Ressourcenplanungssysteme vor, die erforderlich waren, um Produkte von ihrer Herstellung in einer Fabrik in Thailand bis zu ihrem Verkauf in einem Einkaufszentrum in Kansas City nachzuverfolgen). Heutzutage werden Daten in einer unglaublichen Geschwindigkeit generiert – und das nicht nur von Unternehmen, sondern von jedermann. Cloud-basierte Systeme zur Datenspeicherung werden immer preiswerter, allgemein zugänglicher und einfacher zu benutzen. Die größte Herausforderung besteht heute darin, aus den ungeheuren zur Verfügung stehenden Datenmengen wertvolle Informationen zu erhalten.

Digitale Technologien verändern außerdem die Art und Weise, wie Unternehmen ihr Innovationspotential verwerten. Traditionell waren Innovationen kostspielig und riskant und wurden deshalb nur selten in Angriff genommen. Das Testen neuer Ideen war schwierig und aufwendig, deshalb verließen sich die Unternehmen hinsichtlich der Frage der konkreten Ausgestaltung eines Produkts vor dessen Markteinführung auf die Intuition und Kompetenz ihrer Führungsebenen. Heutzutage erlauben digitale Technologien allerdings ein kontinuierliches Testen und Experimentieren, was in der Vergangenheit unvorstellbar war. Prototypen lassen sich für wenige Cent herstellen und Ideen können binnen kürzester Zeit in den User-Communitys auf den Prüfstand gestellt werden. Ein konstanter Lernprozess sowie schnelle Produktiterationen sowohl vor als auch nach der Markteinführung werden zusehends Normalität.

Und schließlich zwingen uns die digitalen Techniken, in anderer Weise als bisher darüber nachzudenken, wie wir den Kunden besser verstehen und Werte für ihn schaffen können. Die Präferenzen der Kunden können sich sehr schnell ändern – und die Konkurrenz schlält nicht, sondern erschließt laufend neue Marktmöglichkeiten, die auch unseren Kunden gefallen könnten. Nur allzu oft stellt sich eine gefährliche Selbstzufriedenheit ein, wenn ein Unternehmen am Markt erfolgreich ist. Andy Grove warnte schon vor vielen Jahren, dass im digitalen Zeitalter »nur die Paranoiden überleben«. Insofern ist die ständige Suche nach der nächsten Quelle der Wertschöpfung heutzutage eine unumgängliche Notwendigkeit.

Alles in allem lässt sich erkennen, wie die digitalen Kräfte fünf wesentliche Strategiedomänen neu formen: *Kunden*, *Wettbewerb*, *Daten*, *Innovation* und *Wert*-

schöpfung (siehe Abbildung 1.1). Diese fünf Domänen beschreiben die Landschaft der digitalen Transformation für modernes Business.



Abb. 1.1: Die fünf Domänen der digitalen Transformation

Anhand dieser fünf Domänen definieren digitale Technologien viele der zugrundeliegenden Strategieprinzipien neu und ändern die Regeln, nach denen erfolgreiche Unternehmen handeln müssen. Etliche der alten Einschränkungen besitzen keine Gültigkeit mehr und es sind neue Möglichkeiten hinzugekommen. Vor dem Aufkommen des Internets entstandene Unternehmen müssen erkennen, dass viele ihrer Grundannahmen überdacht und aktualisiert werden müssen. Tabelle 1.1 beschreibt die Veränderungen, die sich beim Übergang der Unternehmen vom analogen zum digitalen Zeitalter im Hinblick auf diese strategischen Grundsätze ergeben.

	Von	Nach
Kunden (Kapitel 2)	Kunden als Massenmarkt	Kunden als dynamisches Netzwerk
	Werbebotschaften werden wahllos an Kunden verbreitet	Kommunikation erfolgt in beide Richtungen
	Das Unternehmen ist der maßgebliche Influencer	Die Kunden sind die maßgeblichen Influencer
	Marketing als Mittel zur Kaufüberzeugung	Marketing als Anreiz für Kauf, Loyalität, Fürsprache
	Wertströme erfolgen nur in eine Richtung	Wechselseitige Wertströme
	Wirtschaftlichkeit durch Massenproduktion	Wirtschaftlichkeit durch (Kunden-)Wert

Tabelle 1.1: Änderungen in Bezug auf die strategischen Annahmen beim Übergang vom analogen zum digitalen Zeitalter

	Von	Nach
Wettbewerb (Kapitel 3)	<p>Wettbewerb innerhalb definierter Branchen</p> <p>Klare Abgrenzung von Partnern und Konkurrenten</p> <p>Wettbewerb ist ein Nullsummenspiel</p> <p>Key Assets bleiben innerhalb des Unternehmens</p> <p>Produkte mit einzigartigen Eigenschaften und Vorzügen</p> <p>Wenige dominante Wettbewerber pro Geschäftsbereich</p>	<p>Wettbewerb in übergreifenden Branchen</p> <p>Keine klare Abgrenzung von Partnern und Konkurrenten</p> <p>Wettbewerber kooperieren in maßgeblichen Bereichen</p> <p>Key Assets befinden sich in externen Netzwerken</p> <p>Plattformen mit Partnern, die Werte austauschen</p> <p>»Winner-takes-all«-Prinzip aufgrund der Netzwerkeffekte</p>
Daten (Kapitel 4)	<p>Die Datengenerierung innerhalb des Unternehmens ist teuer</p> <p>Das Speichern und Verwalten von Daten stellt eine Herausforderung dar</p> <p>Unternehmen nutzen nur strukturierte Daten</p> <p>Daten werden in operativen Silos verwaltet</p> <p>Daten sind ein Mittel zur Optimierung von Prozessen</p>	<p>Daten werden ständig und überall generiert</p> <p>Die Herausforderung besteht darin, aus Daten wertvolle Informationen zu erhalten</p> <p>Unstrukturierte Daten sind zunehmend besser nutzbar und stellen einen großen Wert dar</p> <p>Der Wert der Daten besteht darin, sie über operative Silos hinaus übergreifend zu verbinden</p> <p>Daten sind ein immaterieller Vermögenswert für die Wertschöpfung</p>
Innovation (Kapitel 5)	<p>Die Entscheidungsfindung basiert auf der Intuition und Kompetenz der Managementebenen des Unternehmens</p> <p>Das Testen von Ideen gestaltet sich kostspielig, langwierig und schwierig</p>	<p>Entscheidungen werden auf der Grundlage von Tests und Validierungen getroffen</p> <p>Das Testen von Ideen gestaltet sich preiswert, schnell und einfach</p>

Tabelle 1.1: Änderungen in Bezug auf die strategischen Annahmen beim Übergang vom analogen zum digitalen Zeitalter (Forts.)

	Von	Nach
	Experimente werden selten und dann auch nur von Experten durchgeführt	Experimente werden ständig und von allen durchgeführt
	Die Herausforderung in puncto Innovationen besteht darin, die richtige Lösung zu finden	Die Herausforderung in puncto Innovationen besteht darin, das richtige Problem zu lösen
	Fehler werden um jeden Preis vermieden	Aus Fehlern wird frühzeitig und kostenschonend gelernt
Wert-schöpfung (Kapitel 6)	Der Fokus liegt auf dem »fertigen« Produkt	Der Fokus liegt auf Minimal Viable Prototypes und der Produktiteration nach der Markteinführung
	Das Wertversprechen wird von der Branche definiert	Das Wertversprechen wird von den sich ändernden Kundenbedürfnissen definiert
	Es wird am aktuellen Wertversprechen festgehalten	Es wird nach der nächsten Gelegenheit für die Bereitstellung neuer Kundenwerte gesucht
	Das Geschäftsmodell wird so lange wie möglich optimiert	Das Geschäftsmodell wird bereits weiterentwickelt, bevor dies zwingend notwendig ist, um dem Markt stets einen Schritt vorauszubleiben
	Veränderungen werden danach beurteilt, wie sie sich auf die gegenwärtigen Geschäfte auswirken würden	Veränderungen werden danach beurteilt, inwieweit sie neue geschäftliche Möglichkeiten erschließen könnten
	Markterfolg führt zu Selbstzufriedenheit	»Nur die Paranoiden überleben«

Tabelle 1.1: Änderungen in Bezug auf die strategischen Annahmen beim Übergang vom analogen zum digitalen Zeitalter (Forts.)

Sehen wir uns im Folgenden einmal etwas genauer an, wie die digitalen Technologien die bisherigen strategischen Annahmen in den einzelnen Domänen beeinflussen.

Kunden

Die erste Domäne der digitalen Transformation betrifft die *Kunden*. In der herkömmlichen Theorie wurden sie als eine Ansammlung (ein Aggregat) von Akteuren betrachtet, an die etwas vermarktet werden soll – sie sollen also überzeugt

werden, etwas zu kaufen. Das vorherrschende Modell der Massenmärkte konzentriert sich darauf, mittels Massenproduktion (es wird ein Produkt hergestellt, das so vielen Kunden wie möglich nützt) und Massenkommunikation (mithilfe einer konsequenten Botschaft sowie gleichbleibender Medien sollen so viele Kunden wie möglich gleichzeitig erreicht und überzeugt werden) größtmögliche Effizienz zu erzielen.

Im digitalen Zeitalter schreiten wir in eine Welt voran, die sich nicht durch Massenmärkte, sondern vielmehr durch Kundennetzwerke auszeichnet. In diesem Paradigma sind die Kunden dynamisch miteinander verbunden und interagieren auf eine Weise, die ihre Beziehungen zu den Unternehmen und zueinander verändert. Sie sind heutzutage miteinander vernetzt und beeinflussen einander – und dadurch üben sie auch Einfluss auf den Ruf von Unternehmen und Marken aus. Durch den Einsatz digitaler Tools stehen ihnen völlig neue Wege offen, Produkte zu entdecken, zu bewerten, zu kaufen und zu benutzen. Dies trifft in gleichem Maße auch auf den Umgang mit Marken zu.

Unternehmen sind daher gezwungen, ihren traditionellen Marketingtrichter zu überdenken und neu zu ergründen, welche Wege die Kunden für den Kauf beschreiten. Die Bandbreite reicht hier von sozialen Netzwerken über Suchmaschinen und die Mobilgerätenutzung bis hin zu einem Besuch im Geschäft oder einer Serviceanfrage in einem Online-Chat. Anstatt die Kunden lediglich als Verkaufsziele zu betrachten, müssen die Unternehmen anerkennen, dass der dynamische, vernetzte Kunde die beste Fokusgruppe, der beste Markenbotschafter oder der beste Innovationspartner sein könnte, den sie jemals finden werden.

Wettbewerb

Die zweite Domäne der digitalen Transformation ist der *Wettbewerb*: Wie konkurrieren oder kooperieren Unternehmen mit anderen Firmen? Traditionell wurden Wettbewerb und Kooperation als binäre Gegensätze betrachtet: Rivalisierende Unternehmen aus ähnlichen Geschäftsbereichen standen in Konkurrenz zueinander, während sie auf der anderen Seite mit ihren jeweiligen Zulieferern oder anderen Partnern, die ihre Waren vertrieben oder zur Produktion beitragen, kooperierten.

Heutzutage sind die Grenzen zwischen den Branchen allerdings fließend. Unsere größten Herausforderer könnten *asymmetrische Wettbewerber* sein – branchenfremde Unternehmen, die ganz anders sind als wir, aber trotzdem unserer Klientel konkurrierende Werte bieten könnten. Die digitale »Disintermediation« stellt Partnerschaften und Supply Chains auf den Kopf – langjährige Geschäftspartner könnten zu unseren größten Konkurrenten werden, wenn sie anfangen, unsere Kunden direkt zu bedienen.

Gleichzeitig könnte es aufgrund ineinander greifender Geschäftsmodelle oder branchenexterner Herausforderungen allerdings auch erforderlich werden, mit

einem direkten Wettbewerber zusammenzuarbeiten. Am wichtigsten ist jedoch, dass digitale Technologien die Macht von Plattform-Geschäftsmodellen stärken, mit denen ein Unternehmen enorme Werte schaffen und halten kann, indem die Interaktionen zwischen anderen Unternehmen oder Kunden ausgenutzt werden.

In der Folge findet eine deutliche Verlagerung des Wettbewerbsbereichs statt: Anstelle eines Nullsummenspiels zwischen gleichartigen Konkurrenten entwickelt sich der Wettbewerb zunehmend in ein Gerangel um Einfluss zwischen Unternehmen mit ganz unterschiedlichen Geschäftsmodellen, die jeweils bemüht sind, die bessere Ausgangslage für den ultimativen Dienst am Kunden zu erreichen.

Daten

Die nächste Domäne der digitalen Transformation sind die *Daten*: Wie erzeugen, verwalten und verwenden Unternehmen Informationen? Traditionell wurden Daten durch die Vielzahl der geplanten Maßnahmen erzeugt (von Kundenbefragungen bis zu Inventarisierungen), die innerhalb der unternehmenseigenen Prozesse – Produktion, Verwaltung, Vertrieb, Marketing – stattfanden. Die daraus resultierenden Daten setzte man vor allem zur Evaluierung, Vorhersage und Entscheidungsfindung ein.

Heute sehen wir uns allerdings einer regelrechten Datenschwemme gegenüber. Die meisten Daten, die Unternehmen zur Verfügung stehen, werden nicht durch systematisch geplante Ereignisse wie etwa Marktumfragen generiert, sondern in ungeahnten Mengen aus jedem Gespräch, jeder Interaktion und jedem prozeduralen Ablauf innerhalb und außerhalb dieser Unternehmen gewonnen. Mit Social Media, Mobilgeräten und Sensoren an jedem Objekt hat jedes Unternehmen jetzt Zugriff auf eine Fülle von unstrukturierten Daten, die automatisch generiert werden und die mit neuen Analysetools nutzbar gemacht werden können.

Mit diesen »Big Data«-Tools können Firmen neuartige Vorhersagen treffen, unerwartete Muster in geschäftlichen Aktivitäten aufdecken und neue Wertquellen erschließen. Daten sind nicht mehr auf spezielle Business-Intelligence-Einheiten im Unternehmen beschränkt, sondern werden zum Lebenselixier jeder Abteilung und zu einem strategischen Asset, das im Laufe der Zeit weiterentwickelt und genutzt wird. Sie sind ein entscheidender Bestandteil des Geschäftsbetriebs und beeinflussen, wie sich das Unternehmen am Markt positioniert und neue Werte generiert.

Innovation

Die vierte Domäne der digitalen Transformation ist die *Innovation*: der Prozess, mit dem in Unternehmen neue Ideen entwickelt, getestet und auf den Markt

gebracht werden. Traditionell konzentrierten sich Innovationen ausschließlich auf das fertige Produkt. Da Markttests schwierig und teuer waren, basierten die meisten Innovationsentscheidungen auf den Analysen und der Intuition der Führungsebene des Unternehmens. Fehler waren kostspielig und mussten daher tunlichst vermieden werden.

Moderne Start-ups haben uns gezeigt, dass uns digitale Technologien einen ganz anderen Zugang zu Innovationen erlauben – und zwar einen, der auf ständigem Lernen durch rasches Experimentieren beruht. Durch die digitalen Technologien lassen sich Ideen einfacher und preiswerter denn je testen, und wir können uns von Anbeginn des Innovationsprozesses bis zur Produkteinführung und darüber hinaus das Feedback des Marktes sichern.

Diese neue Zugangsform zu Innovationen konzentriert sich auf sorgfältige Experimente und *Minimum Viable Prototypes* (MVP, Prototypen mit lediglich den nötigsten Grundfunktionen), die bei minimalen Kosten maximale Lernerfahrungen bringen. Hypothesen werden wiederholt getestet und Designentscheidungen basieren auf der Validierung durch echte Kunden. Bei diesem Vorgehen werden Produkte im Rahmen eines iterativen Prozesses entwickelt, der Zeit spart, die Fehlerkosten reduziert und das organisatorische Lernen verbessert.

Wertschöpfung

Die letzte Domäne der digitalen Transformation ist schließlich die *Wertschöpfung* bzw. der Nutzen, den ein Unternehmen seinen Kunden liefert – sein Wertversprechen. Traditionell wurde dieses Wertversprechen als relativ konstant angesehen: Produkte können aktualisiert, Marketingkampagnen überarbeitet oder Produktionsprozesse verbessert werden, aber der grundsätzliche Wert, den ein Unternehmen seinen Kunden bietet, wurde als konstant betrachtet und durch seine Branche definiert. (So bieten z.B. Autofirmen ein jeweils unterschiedliches Maß an Fahrzeugausführungen, Sicherheit, Komfort und Stellenwert.) Ein erfolgreiches Unternehmen gab ein klares Wertversprechen, konnte sich am Markt positionieren (etwa durch Preis oder Marke) und schaffte es, seinen Kunden Jahr um Jahr die beste Umsetzung ebendieses stets gleichbleibenden Wertversprechens zu liefern.

Im digitalen Zeitalter fordert man jedoch mit einem unveränderlichen Wertversprechen neue Wettbewerber geradezu heraus. Die einzelnen Branchen vollziehen den Übergang in das digitale Zeitalter zwar zu unterschiedlichen Zeiten und auf unterschiedliche Weise, säumige Geschäftsbereiche und Unternehmen werden jedoch höchstwahrscheinlich untergehen. Die einzige sichere Reaktion auf eine sich wandelnde Geschäftsumgebung besteht darin, sich ständig weiterzuentwickeln und jede Technik als eine Möglichkeit zu verstehen, das eigene Wertversprechen gegenüber den Kunden zu erweitern und zu verbessern. Anstatt die

dadurch bedingten Veränderungen und Anpassungen hinauszuzögern, bis sie eine Frage von Leben und Tod sind, müssen Unternehmen vielmehr versuchen, neue sich bietende Chancen schnellstmöglich zu ergreifen, sich von versiegenden Wettbewerbsvorteilen zu verabschieden und frühzeitig auf den fahrenden Zug aufzuspringen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Ein Playbook für die digitale Transformation

Angesichts des Wandels in diesen fünf Domänen brauchen Unternehmen heutzutage ganz klar neue Rahmenbedingungen zur Formulierung ihrer eigenen Strategien, mit denen sie den Übergang in das digitale Zeitalter meistern können.

Jede der soeben beschriebenen Domänen befasst sich mit einem maßgeblichen strategischen Thema, das Ihnen einen Ausgangspunkt für Ihre Digitalstrategie liefert. Genau wie die Techniker, die seinerzeit die traditionellen Führungs-kräfte und Arbeiter in den Fabriken unterwiesen haben, können diese fünf Themen Sie anleiten und Ihnen aufzeigen, inwiefern sich die Restriktionen Ihrer traditionellen Strategie verändern und welche Möglichkeiten sich Ihnen bieten, um Ihr Unternehmen neu aufzustellen. Ich nenne dieses Set strategischer Themen »das Playbook für die digitale Transformation«.

Domäne	Strategische Themen	Schlüsselkonzepte
Kunden	<i>Kundennetzwerke nutzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Neu definierter Marketingtrichter • Weg zum Kauf (Path to Purchase) • Kernverhaltensweisen von Kundennetzwerken
Wettbewerb	<i>Plattformen entwickeln, statt nur Produkte anbieten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform-Geschäftsmodelle • (In-)Direkte Netzwerkeffekte • (Dis-)Intermediation • Wettbewerbsfähige Wertketten
Daten	<i>Daten in Assets verwandeln</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Templates für Datenwerte • Impulse für Big Data • Datenbasierte Entscheidungsfindung
Innovation	<i>Innovation durch schnelles Experimentieren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Divergierendes Experimentieren • Konvergierendes Experimentieren • Minimum Viable Prototype (MVP) • Wege zu besserem Wachstum
Wertschöpfung	<i>Eigenes Wertversprechen anpassen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte des Marktwertes • Wege aus einem rückläufigen Markt • Schritte zur Weiterentwicklung des Wertversprechens

Abb. 1.2: Das Playbook für die digitale Transformation

Abbildung 1.2 gibt Ihnen einen kurzen Überblick über den Aufbau dieses Playbooks sowie viele der Schlüsselkonzepte, die wir in den folgenden Kapiteln erkunden werden, wenn wir die einzelnen Themenbereiche im Detail untersuchen.

Hier wird schnell erkennbar, wie die Grundbausteine Ihres Playbooks zusammenpassen. Sehen wir uns die fünf Domänen also einmal genauer an, um sie etwas besser zu verstehen.

Kundennetzwerke nutzen

Da sich die Kunden weniger wie Einzelpersonen verhalten und mehr wie ein eng gespanntes Netzwerk, müssen Unternehmen lernen, die Macht und das Potenzial dieser Kundennetzwerke für sich zu nutzen. Das bedeutet, dass sie die Kunden über den eigentlichen Kauf hinaus einbeziehen, ihnen eine gewisse Einflussnahme zugestehen und sie in Schöpfungsprozesse einbinden müssen. Sie profitieren also davon, dass glückliche Kunden andere beeinflussen, wodurch sich neue geschäftliche Chancen auftun.

Wenn man Kundennetzwerke nutzen möchte, kann dies die direkte Zusammenarbeit mit Kunden beinhalten – so geschehen mit der Fangemeinde von Doritos-Chips, die preisgekrönte Werbespots drehten, oder mit den Fahrzeugführern, die Waze (eine der führenden GPS-gestützten Navigations-Apps für Smartphones) nutzen und Informationen für dieses einzigartige Navigationssystem liefern. Es bedeutet, dass man gegebenenfalls lernen muss, wie ein Medienunternehmen zu denken. Beispiele dafür sind der Kosmetikkonzern L'Oréal oder der Industrieglasshersteller Corning, deren Werbebotschaften durch vernetzte Kunden weiterverbreitet werden. Andere Unternehmen wie Life Church und Walmart bauen eine Verbundenheit mit ihren Kunden auf, indem sie den richtigen Moment in deren digitalen Leben abpassen, um ihnen ihre firmenspezifischen Wertversprechen anzubieten. Etablierte Unternehmen von Coca-Cola bis Maersk Line tauschen sich mit internen und externen Kunden in Social Media aus – in so unterschiedlichen Branchen wie der Brauseherstellung und dem Containertransport.

Das Erarbeiten einer effizienten Kundenstrategie erfordert heutzutage, dass Sie Schlüsselkonzepte wie Ihre Kunden, den neu definierten Marketingtrichter, den digitalen Weg zum Kauf (Path to Purchase) und die fünf Kernverhaltensweisen von Kundennetzwerken (Zugang, Inspiration, Anpassung, Vernetzung und Zusammenarbeit) als strategische Assets verstehen.

Plattformen entwickeln, statt nur Produkte anbieten

Um dem Wettbewerb im digitalen Zeitalter standzuhalten, müssen Unternehmen den Umgang mit asymmetrischen Herausforderern erlernen, die die Rollen von Konkurrenz und Kooperation in allen Branchen neu verteilen. Sie müssen außerdem verstehen, dass es immer wichtiger wird, Strategien zur Bereitstellung von Plattformen statt lediglich von Produkten zu entwickeln.

Zur Realisierung effizienter Plattform-Geschäftsmodelle gehört es gegebenenfalls auch, als vertrauenswürdiger Vermittler zu agieren, der konkurrierende Un-

ternehmen zusammenbringt – wie etwa im Fall des Smart-Home-Systems Wink, dem es gelungen ist, verschiedene im Wettbewerb zueinander stehende Unternehmen wie unter anderem Philips, Honeywell, Lutron und Schlage in einer App zu vereinen. Eventuell bedarf es hierzu auch der Öffnung eines proprietären Produkts, damit andere Unternehmen darauf aufbauen können, wie Nike es mit seinen tragbaren Fitnessgeräten und Apple mit seinem iPhone gemacht haben. Der Aufbau einer effizienten Plattform kann, wie im Fall von Uber und Airbnb, aber auch bedeuten, dass ein Konzept verfolgt wird, bei dem die Wertegenerierung vor allem durch die Geschäftspartner stattfindet, wobei die Plattform hier als das entscheidende Bindeglied dient. Oder aber die besten Elemente der traditionellen unternehmerischen Konzepte sowie der Plattform-Geschäftsmodelle werden miteinander kombiniert, wie es Best Buy und Amazon demonstriert haben. Firmen müssen für die Nutzung von Plattformen für den Vertrieb gegebenenfalls neue Partnerschaften eingehen – so geschehen bei The New York Times Company und Facebook. Andere Unternehmen müssen hingegen möglicherweise ihre Beziehungen mit langjährigen Channel- oder Vertriebspartnern neu aushandeln, was bei HBO und Allstate Insurance der Fall war. Oder sie müssen lernen zu erkennen, wann und wo es sinnvoll ist, mit ihren ärgsten Konkurrenten zusammenzuarbeiten, wie dies bei Samsung und Apple geschehen ist.

Das Entwickeln einer Wettbewerbsstrategie für das digitale Zeitalter erfordert, dass Sie die dazugehörigen Prinzipien verstehen: Plattform-Geschäftsmodelle, direkte und indirekte Netzwerkeffekte, den Kooperationswettbewerb zwischen Unternehmen, die Dynamik von Intermediation und Disintermediation sowie wettbewerbsfähige Wertketten.

Daten in Assets umwandeln

In einem Zeitalter, in dem Daten im Überfluss und zudem oft kostenlos erhältlich sind, ist es unerlässlich, dass Unternehmen lernen, sie in echte strategische Assets umzuwandeln. Das bedingt sowohl das Zusammenstellen der richtigen Daten als auch ihren effizienten Einsatz, damit ein langfristiger geschäftlicher Wert generiert wird.

Der Grundstein für die Errichtung eines soliden Datenbestands könnte eine einträgliche Zusammenarbeit mit Datenpartnern sein, wie es der Baumaschinenhersteller Caterpillar mit seinen Vertriebspartnern oder der Wetterdienst The Weather Company mit ihren eifrigsten Kunden machen. Ein Daten-Asset zeigt seinen Wert beispielsweise in Form neuer Markterkenntnisse: Die unstrukturierten Gespräche von Autokunden offenbarten die Entwicklung der Markenwahrnehmung von Cadillac, Social Media brachten den Gaylord Hotels (in den USA beheimatete Tagungshotels des Hotelunternehmens Marriott International, Inc.) Aufschluss darüber, wodurch Kunden motiviert wurden, Empfehlungen auszu-

sprechen. Mithilfe entsprechender Daten könnte man auch ermitteln, welche Kunden die meiste Aufmerksamkeit benötigen, wie dies im Fall der Intercontinental Hotels für VIP-Gäste und im Fall des Gesundheitsdienstleisters Camden Coalition of Healthcare Providers für besonders bedürftige Patienten geschehen ist. In anderen Fällen können Daten den Unternehmen helfen, ihre Kundenkommunikation zu personalisieren – sei es, dass Kimberly-Clark mit der richtigen Familie über das passende Produkt spricht oder British Airlines seine wertvollsten Business-Class-Passagiere auch dann zu identifizieren in der Lage ist, wenn sie mit ihren Familien in der Holzklasse reisen. Manchmal liegt der Wert der Daten aber auch im Erkennen von Kontextmustern, etwa wenn der Software-as-a-Service-Anbieter Opower seinen Kunden ihren Stromverbrauch zeigt oder Naviance (ein Unternehmen, das Software zur Studien- und Karriereplanung anbietet) High-school-Absolventen hilft, ihre Bewerbungschancen bei bestimmten Colleges zu erkennen.

Für eine gute Datenstrategie müssen Sie zunächst die vier Templates verstehen, mit denen Sie aus Ihren Daten Werte generieren können: die neuen Quellen und analytischen Fähigkeiten von Big Data, die Rolle der Kausalität in der datengesteuerten Entscheidungsfindung und die Risiken in Bezug auf Datensicherheit und Privatsphäre.

Innovation durch schnelles Experimentieren

Da sich Ideen dank digitaler Technologien sehr schnell, einfach und preiswert testen lassen, müssen moderne Unternehmen die Kunst des schnellen Experimentierens beherrschen. Das erfordert eine völlig andersartige Herangehensweise an Innovationen, die auf der Validierung neuer Ideen durch schnelles und iteratives Lernen beruht.

Zum schnellen Experimentieren können ständige A/B-Tests und multivariate Verfahren zum Einsatz kommen. Beispielsweise wendet der Finanzdienstleister Capital One solche Tests an, um seine Marketingaktivitäten zu verfeinern, und Amazon und Google verbessern damit ihre Onlineservices. Andere Experimente machen sich MVPs zunutze, um neue Produkte zu untersuchen: die Softwarefirma Intuit testete das Konzept für eine mobile Finanz-App mithilfe eines Managers, der Unmengen an Papierkram vorliegen hatte und lediglich ein einfaches Smartphone besaß. Im Rahmen der Experimente sollten die Hypothesen einer Innovation rigoros ausgetestet werden. Genau das tat auch der Modeverleih Rent The Runway vor dem Launch seines Online-Modedienstes, während die Handelskette JCPenney ebendies versäumte, bevor sie katastrophalerweise ihre neu gestalteten Shops online stellte. Sobald eine Idee durch ein Experiment validiert wurde, muss sie sorgfältig gesteuert und auf den Weg gebracht werden, wie Starbucks es mit seinen neuen Shopfunktionen und die Musikschule Settlement Music House

mit ihrem Community-Musikprogramm vorgemacht haben. Und jedes Unternehmen, das sich dem schnellen Experimentieren verschreibt, muss lernen, »kluge Fehler« in der eigenen Firma zu akzeptieren und anzuregen – genau wie das indische Unternehmen Tata mit seiner Initiative Dare to Try.

Innovationen im digitalen Zeitalter erfordern ein Verständnis sowohl von konvergenten (mit validen Stichproben, Testgruppen und Kontrollen) als auch von divergenten (für Fragestellungen mit unbestimmtem Ausgang) Experimenten. Um die Ergebnisse zur Marktreife zu bringen, müssen Sie wissen, was MVPs sind und wie Sie die vier Wege zur Aufskalierung einer Innovation meistern können.

Eigenes Wertversprechen anpassen

Damit Unternehmen die Wertschöpfung im digitalen Zeitalter bewältigen können, müssen sie lernen, ihre Wertversprechen kontinuierlich anzupassen. Sie müssen also über ihr aktuelles Geschäftsmodell hinausblicken und sich überlegen, wie sie ihren Kunden am besten nützen können, wenn neue Technologien eine Verlagerung der geschäftlichen Möglichkeiten und Anforderungen bedingen.

Die stetige Anpassung der eigenen geschäftlichen Aktivitäten beinhaltet beispielsweise, neue Kunden und Anwendungsbereiche für die aktuellen Produkte zu erschließen. So fand die Papierfirma Mohawk Fine Papers z.B. neue digitale Verwendungsmöglichkeiten für ihre Produkte, und der Herausgeber der Tageszeitung *The Deseret News* aus Salt Lake City akquirierte auch jenseits seines lokalen Marktes neues Onlinepublikum für seine Inhalte. Eine Neuorientierung dieser Art kann aber auch bedeuten, dass neue Angebote entwickelt werden müssen, wenn das alte Geschäftsmodell unterzugehen droht, wie im Fall der Encyclopaedia Britannica, der eine Neupositionierung als Bildungsressource gelang, während sich The New York Times Company als Nachrichtenquelle neu erfand. Anpassung im Kontext der geschäftlichen Tätigkeit kann ebenso heißen, dass man in Erwartung eines schnellen Klientelwechsels offensiv eine neue Produktpalette entwickelt, wie Facebook dies bei seinem Vorstoß auf mobile Plattformen gemacht hat. Vielleicht experimentiert man auch mit neuen Methoden, die weiterhin loyalen Kunden eines Unternehmens einzubeziehen – beispielsweise so wie das Metropolitan Museum of Art, das digitale Touchpoints verwendet, um das kulturelle Erlebnis seiner Besucher zu intensivieren.

Zur proaktiven Anpassung Ihres Wertversprechens müssen Sie folgende Elemente verstehen: die unterschiedlichen Schlüsselkonzepte des Marktwertes, die drei möglichen Wege aus einer rückläufigen Marktposition und die entscheidenden Schritte zum effektiven Analysieren Ihres vorhandenen Wertversprechens zum Identifizieren seiner Risiken und Chancen sowie zum Erarbeiten eines effizienten nächsten Schrittes in seiner Entwicklung.

Beginnen Sie mit Ihrer eigenen digitalen Transformation

Wo beginnen Sie als etabliertes Unternehmen mit der digitalen Transformation?

Viele Bücher über digitale Innovation und Strategien konzentrieren sich auf Start-ups. Die Herausforderungen bei der Gründung eines völlig neuen, von vornherein digitalen Unternehmens gestalten sich völlig anders als beim Anpassen eines etablierten Unternehmens, das bereits über Infrastruktur, Verkaufskanäle, Angestellte und eine Unternehmenskultur verfügt.

Nach meinen eigenen Erfahrungen als Berater sowohl für jahrhundertealte multinationale Firmen als auch für heutige digitale Titanen und brandneue Start-ups stehen diese Unternehmen ganz unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Grundsätzlich gelten zwar stets dieselben strategischen Prinzipien hinsichtlich Kunden, Wettbewerb, Daten, Innovation und Wertschöpfung – der Weg zur *Umsetzung* dieser Prinzipien gestaltet sich dabei allerdings sehr verschieden, weil er von der jeweiligen Ausgangsposition abhängig ist. Deshalb konzentriert sich dieses Buch vor allem auf Unternehmen, die vor der Entstehung des Internets gegründet wurden, und betrachtet, wie sie sich erfolgreich transformieren können, um künftig nach den Prinzipien des digitalen Zeitalters zu arbeiten.

Die folgenden Kapitel enthalten Dutzende von Fallbeispielen, die verdeutlichen, wie sich die Strategien in den unterschiedlichsten Branchen und Kontexten auswirken. Wir untersuchen einige relevante Fallbeispiele sowohl von digitalen Giganten (wie Amazon, Apple und Google) als auch von vielversprechenden digitalen Newcomern (wie Airbnb, Uber und der Brillenhersteller Warby Parker). Vor allem aber befassen wir uns mit realen Unternehmen, die vor dem Zeitalter des Internets gegründet wurden, und sehen uns an, wie diese sich anpassen. Sie sind unterschiedlich groß und kommen aus ganz verschiedenen Branchen und Bereichen, unter anderem der Automobil-, Bekleidungs- und Kosmetikindustrie, dem Buchgewerbe, dem Bildungs- und Unterhaltungswesen, der Finanz- und Modewelt, dem Gesundheitswesen, dem Gastgewerbe, der Filmindustrie, der Fabrikation, dem Immobilien- und Einzelhandelssektor sowie dem Bereich der Theologie/Religion.

Zusätzlich zu Frameworks, Analysen und zahllosen Beispielen bietet Ihnen das Buch auch einen aus neun strategischen Planungswerkzeugen bestehenden Toolsatz.

9 Tools für die digitale Transformation

- Strategiegenerator für Kundennetzwerke (Kapitel 2)
- Plattform-Geschäftsmodellplan (Kapitel 3)
- Wettbewerbsfähige Wertketten (Kapitel 3)
- Datenwertgenerator (Kapitel 4)

- Konvergente Experimentiermethode (Kapitel 5)
- Divergente Experimentiermethode (Kapitel 5)
- Wertversprechen-Roadmap (Kapitel 6)
- Disruptiver Geschäftsmodellplan (Kapitel 7)
- Disruptiver Reaktionsplaner (Kapitel 7)

Diese Tools lassen sich folgendermaßen kategorisieren:

- *Strategische Ideenfindung*: Tools zum Generieren neuer Lösungen für definierte Herausforderungen durch das Erkunden unterschiedlicher Facetten eines strategischen Phänomens (Strategiegenerator für Kundennetzwerke, Datenwertgenerator)
- *Strategie-Maps*: Visuelle Tools, mit denen sich vorhandene Geschäftsmodelle und Strategien analysieren sowie neue Geschäftsmodelle beurteilen und erkunden lassen (Plattform-Geschäftsmodellplan, wettbewerbsfähige Wertketten, disruptiver Geschäftsmodellplan)
- *Strategische Entscheidungsfindung*: Tools, die Kriterien zur Evaluierung einer Reihe von generischen Optionen sowie deren Auswahl zugrunde legen, um wichtige strategische Entscheidungen treffen zu können (disruptiver Reaktionsplaner)
- *Strategische Planung*: Schrittweise Planungsprozesse und -methoden, mit deren Hilfe man einen Strategieplan entwickeln kann, der auf einen speziellen Unternehmenskontext oder eine besondere Herausforderung zugeschnitten ist (konvergente Experimentiermethode, divergente Experimentiermethode, Wertversprechen-Roadmap)

Diese Tools wurden auf der Basis des Feedbacks aus den Strategie-Workshops entwickelt, die ich mit Hunderten von Unternehmen auf der ganzen Welt durchgeführt habe. Es sind praktische Hilfsmittel, die Ihnen helfen sollen, die in diesem Buch erläuterten Konzepte direkt auf Ihre eigene Arbeit anzuwenden, unabhängig von Ihrer Branche oder der Art Ihres Unternehmens.

Alle Tools werden in den folgenden Kapiteln anhand von Analysen und Fallbeispielen, in denen ihr Einsatz demonstriert wird, kurz vorgestellt. Weitere ausführlichere Erläuterungen sowie schrittweise Anleitungen für deren Anwendung auf Ihr Unternehmen finden Sie in Englisch auf meiner Website unter:
<http://www.davidrogers.biz>.

Allerdings braucht es natürlich schon ein bisschen mehr, als nur das richtige strategische Denken, die Planungs-Frameworks und die geeigneten Tools für die Durchführung zu übernehmen. Wenn Sie in einem etablierten Unternehmen eine digitale Transformation erreichen wollen, müssen Sie sich auch mit dem wichtigen Thema der Umstrukturierung befassen.