

Thomas Mohr

# Der Digital Navigator

Ein Modell für die digitale  
Transformation



Springer Gabler

# Der Digital Navigator

Thomas Mohr

# Der Digital Navigator

Ein Modell für die digitale  
Transformation



Springer Gabler

Thomas Mohr  
Grasbrunn, Deutschland

ISBN 978-3-658-29703-9      ISBN 978-3-658-29704-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29704-6>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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/Planung: Ann-Kristin Wiegmann

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

Seit über 15 Jahren beschäftige ich mich nun in Forschung, Lehre und vor allem in der Praxis mit dem Management von Innovation und mit der Digitalisierung. In dieser Zeit durfte ich zahlreiche Unternehmen von innen kennenlernen – dafür bin ich sehr dankbar. Dies kann mitunter jedoch auch recht frustrierend sein. Vor allem, weil man tagtäglich dabei zusehen muss, wie viele Unternehmen hier einfach nicht weiterkommen. Da stellt sich unweigerlich die Frage woran das liegt. Am Nicht-können? Oder am Nicht-wollen?

Die Digitalisierung ist – getrieben durch die Informationstechnologie vor allem im Bereich Software und Internet – unsere heutige Innovationsquelle Nummer Eins. Der größte Feind der Innovation ist seit jeher das Tagesgeschäft. So ist es nicht verwunderlich, dass auch für die Digitalisierung das Tagesgeschäft ein großes Hindernis darstellt. Außerdem hat sich herausgestellt, dass heute – und das gilt vor allem im Bereich der Digital-Technologie – neue Arbeitsmethoden und Paradigmen notwendig sind. Diesen stehen die häufig ausgefeilten und jahrelang mühevoll entwickelten und optimierten Anreizsysteme, Prozess- und Organisationsstrukturen entgegen.

Diese Erkenntnis ist wichtig, bringt uns aber nicht weiter, denn die Digitalisierung ist vor allem eins – nicht aufzuhalten.

Hier soll dieses Buch helfen. Warum noch ein weiteres Buch? Es gibt doch schon so viele Bücher und Ratgeber über Strategie und mittlerweile auch über das Thema Digitalisierung und wie man die digitale Transformation meistern kann. Und außerdem sind doch gerade Bücher sowas von altmodisch und entsprechen nicht dem digitalen Ideal, da sie deutlich mehr als 140 Zeichen haben.

Das grundsätzliche Problem, das mich zur Erstellung des Buches motiviert hat ist, dass weder in der Theorie noch in der Praxis anerkannte, einheitliche und vor allem praktikable Management Tools im Bereich der Digitalisierung existieren. Die bestehenden Konzepte lassen sich leider nur schwer in die Praxis umsetzen – sie sind meines Erachtens einfach zu kompliziert. Nun könnte man meinen, dass die Digitalisierung – da es sich hier ja um ein sehr komplexes Problem in einer sehr komplexen Umwelt handelt – auch ganz komplexe Modelle zur Lösung verlangt (vgl. dazu die Diskussion in Kap. 1). Ein Eldorado für uns Berater also – sollte man meinen: je komplizierter und detaillierter die Modelle, desto höher der Beratungsbedarf. Jeder erstellt ein eigenes Modell, das gerade für einen spezifischen Anwendungsfall funktioniert, nicht aber darüber hinaus. So kommt es unweigerlich dazu, dass Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zwar die gleichen Probleme ansprechen, oft aber aneinander vorbeireden.

Außerdem kursieren zweifelhafte Selbst-Assessments im Internet, die versprechen, innerhalb von wenigen Minuten kenne man den digitalen Reifegrad des eigenen Unternehmens und wisse was zu tun ist. Es kann jeder selbst bewerten wie seriös solche Angebote sind. Es gibt hier aber keine Pauschallösungen. Bei solchen kommen die Probleme dann spätestens bei der Umsetzung. Keiner versteht mehr, was nun eigentlich getan werden soll und was nicht. Dabei ist das Credo der Digitalisierungsexperten doch so einfach: „einfach mal machen“ – nur was denn nun?

Diese Frage will das Buch beantworten und bleibt nicht nur beim „Was“, sondern geht vor allem auch auf das „Wie“ ein. Das Digital Navigator Modell hat mehrmals in der Praxis bewiesen:

Auch wenn es sich hier um eine äußerst komplexe Aufgabe handelt, so kann eine einfache Herangehensweise trotzdem erfolgreich sein.

Ich habe das Buch für Unternehmer geschrieben, die erkannt haben, dass die Auseinandersetzung mit den Themen der Digitalisierung essenziell ist für den zukünftigen Erfolg oder Misserfolg ihres Unternehmens – auch und gerade dann, wenn der *Kern der Wertschöpfung nicht auf Informationstechnologie* beruht. Diese Erkenntnis ist häufig äußerst unbequem, da die meisten Unternehmenslenker ja eben keine „Digital Natives“ sind und daher oftmals nur schwer Zugang zu den neuen Technologien finden. Mit „Unternehmer“ richte ich mich dabei auch nicht nur an die Eigentümer bzw. Gesellschafter, sondern im Kern auch an alle Mit-Unternehmer im Wortsinne und damit an alle Menschen, die „ihr“ Unternehmen weiterbringen bzw. in eine positive Zukunft lenken möchten. Zusätzlich richtet sich das Buch auch an meine Studenten – die zukünftigen (Mit-)Unternehmer. Im Übrigen möchte ich darauf hinweisen, dass ich für eine bessere Lesbarkeit auf eine Unterscheidung der Geschlechter in diesem Buch verzichtet habe. Selbstverständlich sind Unternehmerinnen und Unternehmer, Eigentümerinnen und Eigentümer, Gesellschafterinnen und Gesellschafter, Managerinnen und Manager, Studentinnen und Studenten, usw. gleichzeitig gemeint.

Falls Sie sich noch nicht sicher sind, ob hier die richtigen Themen angesprochen werden, so empfehle ich einen Blick in das letzte Kapitel. Vielleicht kommen Ihnen die Beispiele bekannt vor? Insbesondere dann könnte der Digital Navigator Ihnen gefallen!

Das Buch gliedert sich in zwei Teile. Der *erste Teil* dient dem Aufbau eines generellen Verständnisses zum Thema Digitalisierung und digitale Transformation. Dazu ist es nötig, kurz auf das Wesen dieses großen und allumfassenden digitalen Wandels – der uns alle betrifft – einzugehen. Die Argumentation zielt darauf ab, Sie davon zu überzeugen,

dass hierzu ein Modell notwendig ist. Nicht ein *weiteres* Modell – sondern ein *anderes* Modell. Dies liegt vor allem an den nebulösen Begrifflichkeiten, hinter denen sich der Sinn und Zweck der Digitalisierung oft versteckt. In diesem Sinne geht es hier insbesondere auch um die Entzauberung der Mythen und Märchen der Digitalisierung, denen man tagtäglich in den Medien begegnen kann. Durch die Zerlegung der Thematik in leicht verständliche Teile wird das Konstrukt greifbar und die Mythen verpuffen sehr schnell. Außerdem kann so die Strategie auch wirklich jedem verständlich vermittelt werden. Das ist für die Umsetzung jeder Strategie absolut notwendig – gilt aber in besonderer Weise hier, denn im Gegensatz zu anderen Herausforderungen geht die Digitalisierungsstrategie alle (im Unternehmen) an. Ich habe das Modell „*Digital Navigator*“ genannt: es soll sowohl in der Theorie als auch in der Praxis helfen einen Pfad durch den bestehenden Digitalisierungs-Dschungel zu finden.

Im *zweiten Teil* dieses Buches geht es um die praktische Anwendung des Digital Navigators. Dieser Leitfaden für die praktische Umsetzung soll den Leser an die Hand nehmen und konkret aufzeigen was im Einzelnen zu tun ist. So kann der Digital Navigator als wichtiger „Kompass“ fungieren und als Vorlage bzw. Framework für die Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien verwendet werden. Die Strategie – bspw. in Form einer „Digital Agenda“ – kann aber nur der erste Schritt der Digitalen Transformation sein. Ein Kompass alleine wird eben nur in Zusammenspiel mit der entsprechenden „Landkarte“ zum sinnvollen Wegweiser. Die „Landkarte“ der Digitalen Transformation bildet die zur Auswahl stehenden Technologien und Geschäftsmodelle ab. Danach geht es um die Vehikel zur Umsetzung (Methoden) und schließlich um das angestrebte Ziel (Organisationsgestaltung). Darauf aufbauend wird in einem konkreten Vorgehensmodell skizziert, wie der Digital Navigator in der Praxis verwendet werden kann. Zum Abschluss folgen ein paar generelle Prinzipien, die eine erfolgreiche Umsetzung versprechen.



Und so können auch Sie, lieber Leser, mit dieser Vorlage Digitalisierungsstrategien auf einfache Weise entwickeln, kommunizieren und erfolgreich umsetzen. Ich wünsche Ihnen viel Spaß und Erfolg dabei!

Dieses Buch-Projekt ist nicht alleine im stillen Kämmerlein entstanden und vor allem auch nicht ohne Auswirkungen auf mein direktes Umfeld. Daher möchte ich mich an allererster Stelle bei meiner geliebten Frau Corinna bedanken. Sie war in den letzten Monaten ein wichtiger Sparringspartner sowie auch eine wichtige Beraterin und Lektorin. Bedanken möchte ich mich bei ihr vor allem aber, weil sie auf viele gemeinsame Stunden zugunsten des Buchs verzichten musste. Die Erstellung des Buches wäre ohne ihr Verständnis, ihre moralische Unterstützung aber auch ihren sachlichen Input nicht möglich gewesen. Mein Dank geht auch an meine Kunden, die mir ihr Vertrauen geschenkt haben und mir einen Einblick in ihre Organisationen ermöglicht haben; sowie an Kollegen und Geschäftspartner, mit denen ich die Konzepte in den letzten Jahren diskutieren konnte. Hier möchte ich vor allem Andreas Kühner für die Unterstützung bei der Ideenentwicklung und -formulierung danken. Zudem bedanke ich mich auch herzlich beim Springer Gabler Verlag – namentlich bei Ann-Kristin Wiegmann, Sabine Bernatz und Nadine Teresa für die Unterstützung.

Grasbrunn und Ulm  
im März 2019

Thomas Mohr

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Ein Modell für die digitale Transformation

<b>1 Digitalisierung: Problem oder Lösung?</b>	3
1.1 Einführung	4
1.2 Die Herausforderungen der Digitalisierung	5
1.3 Ansatzpunkte zur Lösung der Probleme	17
1.4 Fazit zu Kap. 1	22
Literatur	22
<b>2 Digitalisierung verstehen</b>	25
2.1 Bedeutung der Digitalisierung	26
2.2 Digitalisierung und digitale Transformation	28
2.3 Die Rolle der Technologie bei der Digitalisierung	37
2.4 Fazit zu Kap. 2	39
Literatur	40

<b>3</b>	<b>Ableitung eines Modells</b>	41
3.1	Bestehende Modelle	42
3.2	Der Digital Navigator	62
3.3	Fazit zu Kap. 3	66
	Literatur	67
<b>Teil II Ein Leitfaden für die praktische Umsetzung</b>		
<b>4</b>	<b>Elemente einer Digitalisierungsstrategie</b>	71
4.1	Digitale Technologien und Geschäftsmodelle	72
4.2	Die Werkzeuge der Digitalisierung	80
4.3	Organisationsgestaltung für die Digitalisierung	94
4.4	Fazit zu Kap. 4	103
	Literatur	104
<b>5</b>	<b>Ein Vorgehensmodell für die Praxis</b>	107
5.1	Benennung von Verantwortlichen	108
5.2	Aufstellen einer Digital Agenda	110
5.3	Umsetzung im Kontext	122
5.4	Fazit: Ein Bezugsrahmen	126
	Literatur	127
<b>6</b>	<b>Ein paar Prinzipien zum Schluss</b>	129
6.1	Wie man es nicht macht	130
6.2	Wie es gelingen kann	136
	Literatur	145
	<b>Schlusswort</b>	147

# Über den Autor

**Thomas Mohr** ist Experte für die Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Strategien für die digitale Transformation. Er sammelte internationale Berufserfahrung insbesondere in der Software- und IT-Branche, in der Automobilindustrie und in mehreren mittelständischen Unternehmen. Dabei hat er mehrjährige Fach- und Führungserfahrung in der Geschäftsleitung und in verschiedenen Linienfunktionen, Erfahrung in der Leitung national und international verteilter Teams und im Management von großen Projekten und Programmen. Seine Erfahrungen gibt er heute als Berater, Trainer, Speaker und Autor weiter. Daneben ist er bei mehreren Start-ups unternehmerisch und beratend aktiv.

Im Kern seiner Arbeit steht die Beantwortung der Frage, wie die Digitalisierung bestehende Geschäftsmodelle verändert oder gar infrage stellt und wie Unternehmen bzw. Unternehmer darauf reagieren können, welche Chancen sich daraus ergeben und wie diese gewinnbringend genutzt werden können. Bei der Entwicklung daraus abgeleiteter Strategien legt er neben der analytischen Fundierung vor allem Wert auf eine pragmatische Umsetzung. Er hat in den letzten Jahren die operative Umsetzung

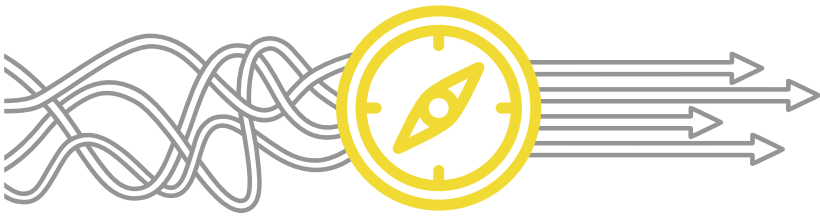
von mehreren Digitalisierungsprogrammen und den Aufbau von mehreren dedizierten Digital-Einheiten, Inkubatoren und Spin-offs begleitet.

Er hat an der Universität St. Gallen (Dr. oec.), der ETH Zürich, der University of Cambridge sowie an der Universität Karlsruhe (Dipl.-Wi.-Ing.) studiert. 2018 wurde er zum Professor für Digitalisierung und strategisches Management, an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning, berufen.

[www.digital-navigator.com](http://www.digital-navigator.com)

# Teil I

## Ein Modell für die digitale Transformation



Der erste Teil dieses Buches baut – nach einer kurzen Einführung – zunächst ein generelles Verständnis zur Thematik und zu den Problemstellungen und Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung bzw. der Digitalen Transformation auf. Danach wird eine Reihe von etablierten Modellen vorgestellt, die zum Verständnis und zur Lösung der Probleme bei der Digitalisierung herangezogen werden können. Die Argumentation mündet im Konzept des „Digital Navigators“, der das Ziel hat, die Themenbereiche der Digitalisierungsstrategie klar, einfach und leicht verständlich zu präsentieren. Das Modell bildet die Grundlage für den zweiten Teil, in dem es um die konkrete Vorgehensweise zur Gestaltung der Digitalen Transformation geht.



# 1

## Digitalisierung: Problem oder Lösung?

*Innovate or die.*

Peter Drucker

Man kann es ja schon fast nicht mehr hören: Wenn man die Tageszeitungen aufschlägt, geht es um Digitalisierung – im Positiven wie Negativen. Die Unternehmen müssen handeln – und zwar sofort – sonst sind sie morgen nicht mehr da, so der Tenor. Ein Gespenst namens „*Disruption*“ schleicht umher und bedroht den gewohnten Gang der Dinge. Das Handeln ist aber gar nicht so einfach in einem Umfeld, wo viele Behauptungen aufgestellt werden, „was nun alles getan werden muss“. Es mangelt nicht an Stimmen, Meinungen und „Experten“, jedoch sehr an konkreten Orientierungshilfen; nie wird so richtig erklärt, was eigentlich die Hintergründe sind. Es ist aber wichtig, genau diese Hintergründe zu verstehen, wenn man das Ziel verfolgt, sinnvolle Prinzipien abzuleiten. Letztere bilden wiederum ein wichtiges Fundament für die Ableitung von Handlungsempfehlungen. In diesem Kapitel geht es zunächst um eine Zusammenfassung der aktuellen Situation, in der wir heute leben und arbeiten. Dann werden die wichtigsten Herausforderungen aufgezeigt, denen wir – bezogen auf die Digitalisierung in

der Industrie – gegenüberstehen. Daraus folgen direkt Ansatzpunkte, wie man mit den Herausforderungen umgehen kann.

## 1.1 Einführung

Alle Welt redet von Digitalisierung. Industrieverbände, Minister, Zeitungen, Wissenschaftler sind sich einig, dass die deutsche Wirtschaft „irgendwas mit Digitalisierung machen“ muss, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Allenthalben werden von den großen Konzernen digitale Technologien präsentiert, die geradezu futuristisch anmuten – da ist von Industrie 4.0, von Künstlicher Intelligenz, Internet der Dinge und Blockchains die Rede, von Agilität, „as a Service“ und neuen Paradigmen. Neue Begriffe machen die Runde – Plattformen als Geschäftsmodelle, und dann Distributed-Ledger-Technologien wie die Blockchain, um diese wieder abzulösen.

Vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen, aber auch Konzernen fällt es nach wie vor schwer zu verstehen, wie und wo sie ansetzen sollten um von den Segnungen der Digitalisierung zu profitieren und ihr langfristiges Überleben zu sichern. In diesem Umfeld sprießen Beratungsunternehmen aus dem Boden, die es auf diese Kundenschaft abgesehen haben; denn die Angst etwas Wichtiges zu verpassen ist vielen Geschäftsführern anzumerken.

Noch immer aber ist mancher Entscheider skeptisch – man spürt instinktiv, dass es hier an die Substanz geht, dass das Gewohnte und Bewährte infrage gestellt wird. Man fühlt eine Tsunamiwelle von komplizierten Fragestellungen und Anforderungen auf sich zurollen; Misstrauen gegenüber dem Unbekannten und Furcht vor nicht abschätzbaren Konsequenzen, insbesondere Kosten, stellen sich ein, und zugleich weiß man nicht, welchen ersten Schritt man tun könnte oder sollte. Zugleich hört man hier und da von gescheiterten „Digitalisierungsprojekten“ und fühlt sich verunsichert. In einer ohnehin immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt ist Digitalisierung zweifellos derzeit die größte Herausforderung.