

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Prof. Harald Eichsteller gilt als Experte für Strategisches Management, Digitale Kommunikation und Innovationsmanagement. Nach einer Karriere als Unternehmer und Manager, zuletzt als Chief Digital Officer der ARAL AG, folgte Harald Eichsteller 2003 dem Ruf als Professor für Internationales Medienmanagement an die Hochschule der Medien (HdM) in Stuttgart (www.medienmaster.de).

www.eichsteller.com

[twitter@eichsteller](https://twitter.com/eichsteller)

[youtube/eichsteller](https://youtube.com/eichsteller)

Michael Lorenz ist Geschäftsführer der grow.up. Managementberatung in Gummersbach. Vorher war er langjährig Geschäftsführer und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH und leitete den Geschäftsbereich Human Resources Management. Als Managementberater, Trainer und Coach berät er nationale und internationale Kunden seit 1988 in Fragen der Strategie, der Personalentwicklung und der Managementdiagnostik.

www.grow-up.de

www.linkedin.com/in/lorenz-michael

Harald Eichsteller, Michael Lorenz

Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Souveräne Performance in 8 Schritten

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51097-2 Print

ISBN 978-3-593-44209-9 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock: Rozova Anna

Illustrationen: Jessica Drescher, Harald Eichsteller

Satz: tiff.any GmbH, Berlin

Gesetzt aus der Meta Pro

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

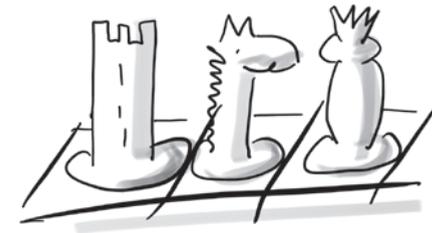
www.campus.de

Inhalt

Danke	10
Vorwort	11
Einleitung	12

1. Strategisches Management

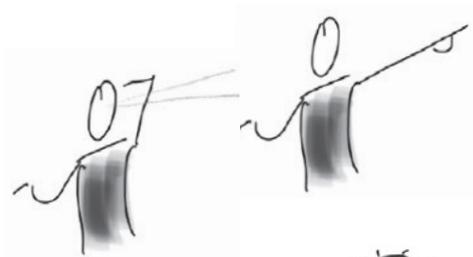
1.1 Definition Strategie	
... klare Aussagen für alle Stakeholder treffen	18
1.2 Vision, Mission, Leitbild	
... maximale Schlagkraft entwickeln	20
1.3 Strategieansätze und Tools	
... das kleine 1 x 1 der Strategieberater	26
1.4 Structure follows Strategy vs. Strategy follows Structure	
... Wahlfreiheit bei der Umsetzung der Strategie?	40
1.5 Kundenorientierung vs. Produktorientierung	
... mit Kundenorientierung aus der Wachstumsfalle	42
1.6 Strategieinhalte vs. Strategieprozess	
... Initiierung, Change Management, Positionierung, Wertschöpfung	44



2. Informationstechnologie (IT) & Digital Readiness

2.1 Digitalisierung & Strategie	
... Wie sind die Auswirkungen auf Positionierung und Wertschöpfung?	52
2.2 Digital Readiness Index	
... Wo ist der größte Nachholbedarf?	54
2.3 Digitalisierung & Kundenerlebnis (Digital Customer Experience)	
... Was lerne ich von digitalen Champions, Plattformen & Ökosystemen?	58
2.4 IT & Budgets	
... Wie bestimme ich, was angemessen ist?	59
2.5 IT & Digitalisierung in Forschung und Entwicklung	
... Wo gibt es Einsatzbereiche von künstlicher Intelligenz?	60
2.6 IT & Digitalisierung in Produktion und Logistik	
... Was bedeutet Industrie 4.0 für mein Unternehmen?	62
2.7 IT & Digitalisierung in Marketing und Vertrieb	
... Wie wird Big Data zu Marketing & Sales Automation?	63





3. Innovationsmanagement

- 3.1 Einführung ins Innovationsmanagement
 ... von Ideen zu Innovationen, inkrementell oder disruptiv 70
- 3.2 Design Thinking
 ... jeder macht Design Thinking – warum das richtig ist 72
- 3.3 Blue Ocean Strategie
 ... was man von Nespresso lernen kann 78
- 3.4 Zero to One
 ... ein Ansatz für Querdenker 84
- 3.5 Jobs to be done
 ... was ein Milchshake kann 88
- 3.6 Great by Choice
 ... mit 20 Meilen pro Tag zum Südpol 92
- 3.7 Good to Great
 ... mit Disziplin und den richtigen Leuten zu Spitzenleistungen 96
- 3.8 Lean Start-up
 ... schlank mit Minimal Viable Products 100
- 3.9 Googles 8 Säulen
 ... wie man die Innovationsansätze von Google nutzen kann 104
- 3.10 Kreativitätstechniken
 ... Brainstorming/Reverse Brainstorming, Scamper, Lego Serious Play 109

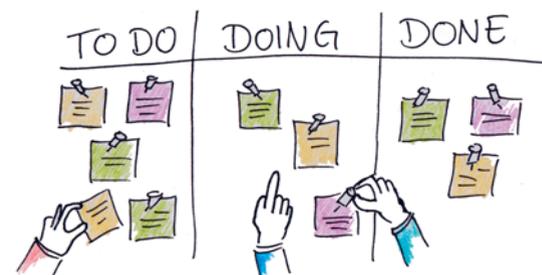
4. Geschäftsmodelle

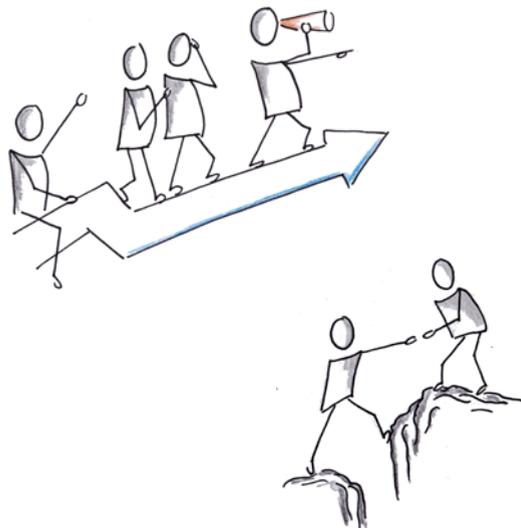
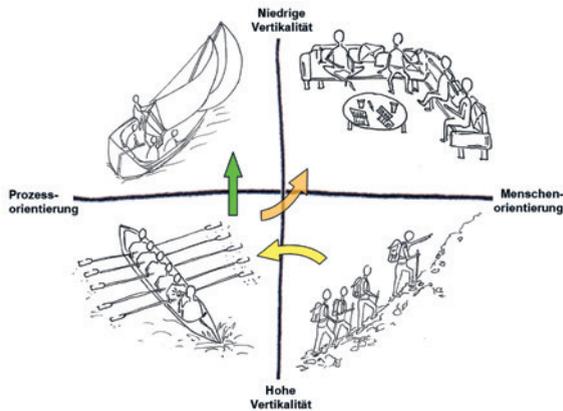
4.1 Einführung in Geschäftsmodellierung ... Wie verdienen wir Geld?	118
4.2 Kundensegmente und Wertangebote ... profitabler durch differenzierte Erfüllung von Kundenbedürfnissen	120
4.3 Kanäle und Kundenbeziehungen ... Wie erreiche ich Kunden am besten und wie gestalte ich die Beziehung profitabel?	122
4.4 Einnahmequellen ... Für welche Wertangebote ist der Kunden bereit zu bezahlen?	124
4.5 Schlüsselressourcen, -aktivitäten und -partnerschaften ... Was muss ich können und machen und kann ich das alleine und profitabel?	126
4.6 Kostenstruktur ... Wertschöpfungstiefe vs. »on top of the stack«	128



5. Organisation & Projektmanagement

5.1 Einführung in flache Hierarchien, agiles Projektmanagement und Kanban ... Wie bekomme ich schnell einen Überblick?	134
5.2 Scrum als Synonym für agiles Projektmanagement ... Wie funktioniert Scrum mit Sprints, Dailies, Back Logs & Co.?	142
5.3 Organisation von Innovationen ... Intern oder extern, stabil oder agil, alleine oder kollaborativ?	148
5.4 Ambidextrie ... Wie funktionieren Ausgründungen mit Dienstleistern?	150





6. Change Management & Kommunikation

6.1 Change Management Next Generation ... Missverständnisse und Klarheiten	160
6.2 Das Führungskulturmodell und die Folgen ... Von der Galeere zum agilen Segelboot	166
6.3 Welche Zukunftsthemen sind keine Mode ... und bringen nachhaltiges Wachstum?	172
6.4 Mitarbeiter und Kundenzeitschriften, Intranet und Apps ... wie man heute seine Stakeholder auf dem Laufenden hält	176
6.5 Inhalte und Medien ... Content-Marketing-Strategie und Umsetzung in den Medien	178
6.6 Personal Branding ... Wer bin ich, was kommuniziere ich, wie erreiche ich meine Stakeholder?	180
6.7 Employer Branding ... Wie bleibe ich attraktiv für Nachwuchs und Mitarbeiter?	182

7. Digital Leadership

7.1 Digital Leadership First Generation ... Missverständnisse und Klarheit	190
7.2 Der Mensch steht im Mittelpunkt ... weniger und noch viel mehr denn je.	194
7.3 Die gigantischen Unterschiede zwischen Führung und Steuerung ... und die zwischen Freiraum, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung	200
7.4 Welche Führung brauchen agile Arbeitswelten? ... Oder der alte Traum von selbstorganisierten Teams	204
7.5 Wie hilft die Führungskultur des agilen Segelboots ... uns zu einer Hochleistungsorganisation zu entwickeln?	210

7.6 Wie viel Agilisierung vertragen Organisationen ... und was ist (noch) zu viel für uns?	215
7.7 Wie entwickle ich mich zum digitalen Leader? ... Einsichten, Learnings und Kompetenzen	218
7.8 Das Ende der Führung ... ist sicherlich nicht gekommen, aber	223



8. Selbstorganisation

8.1 Was, wenn Sie ein Unternehmen wären? ... USPs, Stärkenorientierung und Potenziale	232
8.2 Die Kunst der Selbstführung ... Wie Sie die Dinge geregelt bekommen	236
8.3 Anstrengung, Stress und Flow – Wie viel ist gut und wichtig? ... Wie Sie sich in der Balance halten	241



Anmerkungen	246
Autoren	250



Danke

Zu einem Vorwort gehört auch ein großes Dankeschön an alle, ohne die dieses Werk niemals rechtzeitig fertig geworden wäre. Für die Beiträge aus dem Masterkurs Innovationsmanagement vielen Dank an die Studierenden und Absolventen der Hochschule der Medien, die ihre Erkenntnisse im www.innovator-club.de eingebracht haben und zur Verfügung stellen – Julian Bossert, Helena Weniger, Markus Schöberl, Isabel Nothelfer, Svenja Heber, June Nardiello, Sina Klauke, Simon-Pascal Riesterer, Elelta Tzegai, Johannes Hauser, Alexandra Port, Lisa Stephan, Felix Schloss, Jessica Ludwig, Christian Seiser, Nadine Beuthen, Felix Fleischhauer und Susanne Reuschel. Für die Unterstützung beim Kapitel Kommunikation vielen Dank an die Masterstudentin Isabell Leutbecher, für Inhalts- und Aufgabencheck an Lisa Janko und den Masterkurs Strategisches Management sowie und an das Videoteam Lena Palmbach, Levi Kotan und Maximilian Scheffler. Danke an Bernd Antonowitsch für die Aktualisierung der Finanzdaten, an Martin Brudermüller und Peter Guse für die Interviews und Andrea Kiesecker für künstlerische Inspiration, Coaching und Qualitätskontrolle.

Die komplette Reise des Werks seitens grow.up. hat wie immer unsere Redaktionsleitung Ilona Haselbach mit Augenmaß und ruhiger Hand in den sicheren Hafen geführt. Viele der Grafiken hat die Leiterin unserer Online-Academy, die unvergleichliche Jessica Drescher, mit schwungvoller Hand und viel Witz erstellt. Dass aus den Manuskripten ein im Zusammenhang lesbare Buch entstanden ist, ist Lisa Steinwegs wachem Verstand und scharfem Blick sowie Christiane Musiols gutem Gefühl für Texte zu verdanken.

Wir danken dem Campus Verlag und hier ganz besonders Stephanie Walter, die sich von unserem Enthusiasmus anstecken ließ und mit uns ein modernes, multimediales und vernetztes Werk produziert hat.

Vorwort

Die Zeiten im Business sind mehr als spannend. Immer neue Technologien stellen gerade ganze Branchen global auf den Kopf. Unser erstes Buch *Fit für die Geschäftsführung* befindet sich nun in der 4. Auflage und ist mittlerweile zu einem Standardwerk geworden, um die Grundlagen des Handwerks sicher zu beherrschen. Aber es kommen weitere Anforderungen hinzu:

- Wie wird sich Ihre Branche durch die Digitalisierung verändern?
- Wie entwickeln Sie eine tragfähige digitale Strategie?
- Welche Customer Journey hilft Ihnen wirklich, den Wettbewerb dauerhaft hinter sich zu lassen?

Neue Formen der Arbeit und ein ganz anderes Selbstverständnis junger Mitarbeiter stellen dabei alle Organisationen vor weitere Herausforderungen.

Sie gestalten als Geschäftsführer die strategischen, kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen, damit die neuen Technologien in Ihrer Organisation das volle Potenzial freisetzen können. Strategie und IT, Innovation, Organisation, Kommunikation und Geschäftsmodell – alle Bereiche erfordern dabei die »Digital Readiness« der kompletten Geschäftsführung.

Wie Sie diese innerhalb kürzester Zeit erreichen und Ihre Arbeit auf eine erfolgreiche digitale Zukunft ausrichten, zeigt Ihnen dieses Tool- und Workbook.

Workbook heißt für uns, dass es zum Nachdenken anregen und beim Ausprobieren helfen soll. Wir stellen Ihnen Tools vor, die Ihnen helfen werden, eine erfolgreiche digitale Organisation zu entwickeln. Für alle Themen empfehlen wir Ihnen zusätzlich vertiefende und weiterführende Materialien.

Dazu finden Sie am Ende jedes Kapitels Praxiseinheiten für den Transfer in Ihren Managementalltag und Online-Video-Tutorials, die die Umsetzung erleichtern.

Wir wünschen Ihnen, dass es für Sie ein nützliches Kursbuch, ein wichtiger Begleiter auf Ihrem Weg wird, neue Möglichkeiten und auch Abhängigkeiten zu erkennen, zu bewerten und aktiv zu gestalten.

Wir freuen uns auf Gedanken und intensiven Austausch mit Nutzern und Lesern. Wir hoffen auf Wünsche und Anregungen für eine nächste digitale Evolution.

Sie erreichen uns unter:

Harald Eichsteller eichsteller@hdm-stuttgart.de

Michael Lorenz lorenz@grow-up.de

EINLEITUNG

Was **ändert** sich bei der Geschäftsführung **Next Generation**?

Wie sieht die **Organisation der Zukunft** aus?

Was bedeutet **Work 4.0** für mich und die Mitarbeiter?

Wie muss ich mich um **Digitalisierung und IT** kümmern?

Wie gelingt uns der richtige **Innovationsgrad**?

Mit welchem **Geschäftsmodell** verdienen wir weiter richtig Geld?

Ist Veränderung **dringend**? Was bedeutet bei uns **Change Management**?

Wie und in/mit **welchen Medien kommuniziere** ich für maximalen Impact?

Was zeichnet **Digital Leadership** aus?

Wie **organisiere ich mich selbst**?

next_generation

Schneller, komplexer, globaler, anspruchsvoller, wirkungsvoller, authentisch, medienwirksam, motivierend, verlässlich – die **Anforderungen an die Führungskraft im digitalen Zeitalter** sind enorm.

Gleichzeitig alte Erfolgsrezepte bewahren, kontinuierlich Verbesserungsprozesse am Laufen halten sowie völlig neue Dimensionen mit disruptiven Innovationen und validen Geschäftsmodellen erschließen – das bedeutet Geschäftsführung Next Generation.

- 1. Strategisches Management**
- 2. Informationstechnologie (IT) & Digital Readiness**
- 3. Innovationsmanagement**
- 4. Geschäftsmodelle**
- 5. Organisation/Projektmanagement**
- 6. Change Management/Kommunikation**
- 7. Digital Leadership**
- 8. Selbstorganisation**

Q

1

STRATEGISCHES MANAGEMENT

STRATEGISCHES MANAGEMENT

Was muss ich über **Strategie wissen**?

Welche **Strategiemodelle** sind (noch) **aktuell**, welche **obsolet**?

Vision, Mission, Leitbild – ist das nicht nur für Marketingbroschüren?

Wie wichtig ist **Kundenorientierung** wirklich?

Wen beziehe ich in den **Strategieprozess** mit ein?

01

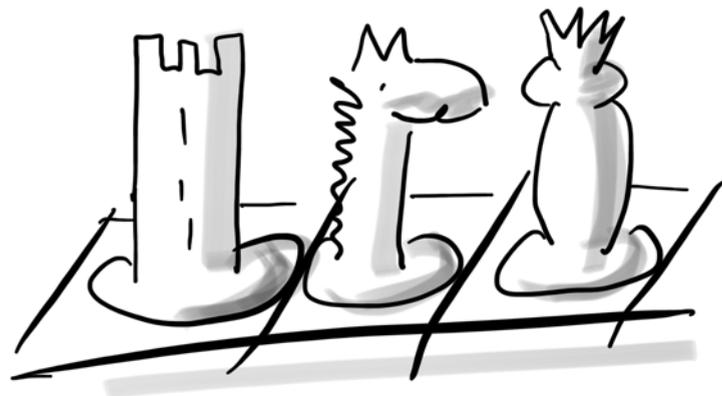
strategie

Porter, Ansoff, Chandler, Mintzberg, Kaplan/Norton, Kim/Mauborgne, Müller-Stewens/Lechner – **Professoren und Begründer von Strategieansätzen.**

Erfahrungskurve, 7S-Modell, BCG-Portfolio, Scoring-Ansatz, Lebenszyklus, SWOT-Matrix – **Modelle von Strategieberatern.**

»Structure follows Strategy«, Cash Cows, Stars, Fragezeichen und Poor Dogs, CRM, Customer Centricity, Scenario Planning – **Begriffe aus dem strategischen Buzzword-Bingo.**

Know-how über Ansätze, Modelle und Begriffe ist unabdingbar, damit die Geschäftsführung in digitalen Zeiten den **Strategieprozess gelungen initiiert**, am Laufen hält und inhaltlich zu einer exzellenten, ressourcen- und chancenverwandeln Positionierung führt, die mit validen **Businessmodellen und Wertschöpfungsprozessen** langfristig eine **überdurchschnittliche Rendite** erzielt.



1.1 Definition Strategie

» Taking **offensive or defensive actions** to create a **defendable position** in an industry to cope successfully with the **five competitive forces** and thereby yield a **superior return on investment** for the firm. (1) «

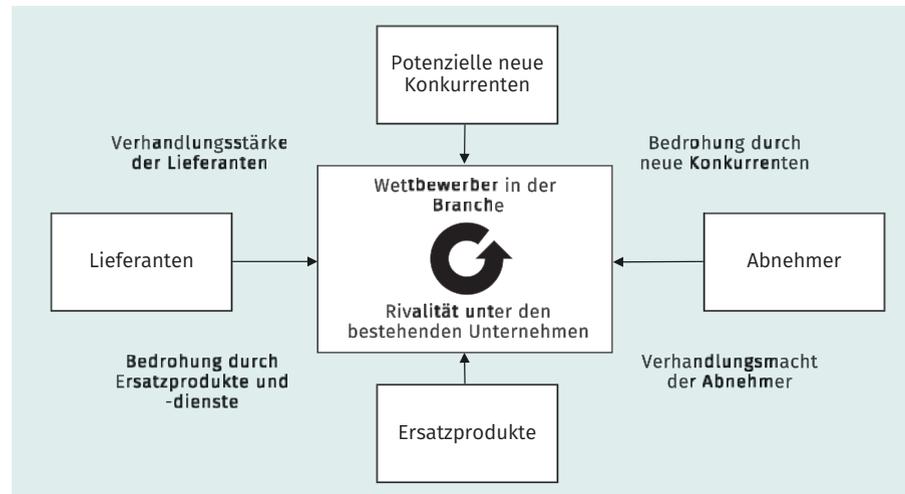


Abbildung: Fünf Wettbewerbskräfte, Porter, M. (2)

●●● klare Aussagen für alle Stakeholder treffen

Was ist unsere Positionierung, wie verdienen wir damit Geld?

Mit der Beantwortung dieser beiden Fragen sind die Eckpfeiler der Strategie gesetzt – für heute und für die nächsten 5 Jahre.

Leider haben wir vielfach von Mitarbeitern gehört, dass sie keine Ahnung haben, was für eine Strategie die Geschäftsführung hat. Und ebenso häufig berichteten die Geschäftsführer, dass sie eben diesen Mitarbeitern die Strategie doch schon x-mal erläutert hätten.

Vom Krieg und von Geheimwissen

Carl von Clausewitz hat im 19. Jahrhundert die Strategie als »Gebrauch des Gefechts zum Zwecke des Krieges« definiert, (3) in ihren Strategemen haben die Chinesen jahrtausendlang Geheimwissen in 36 Lebens- und Überlebenslisten überliefert (4). Übrigens sind die chinesischen Strategeme so weit verbreitet wie hierzulande Sprichworte – und alle Chinesen kennen sie heute!

Doch Geschäftsführung, Mitarbeiter und sogar Aufsichtsräte haben keine gemeinsame Einschätzung ihrer strategischen Eckpfeiler. 2017 stimmte in der Aufsichtsratsstudie »Herausforderung Digitale Transformation« (5) nur jedes vierte Board-Mitglied zu, dass eine gemeinsame klare Vorstellung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat herrscht, wie sich die Digitalisierung auf die Positionierung auswirkt.

Klar definieren, klar kommunizieren, auswendig lernen

Bei den ersten Qualitätsaudits nach ISO 9000ff. in den 1990er Jahren wurde tatsächlich überprüft, ob die übergeordnete Qualitätspolitik bei jedem Mitarbeiter parat war, und – kein Scherz – unsere Masterstudierenden müssen die nebenstehende Definition von Harvard-Professor Michael Porter auswendig lernen, um jederzeit einen validen Definitionsrahmen für Strategie präsent zu haben.

Ziel 1: Einzigartige, verteidigbare Positionierung

Klar fokussiert auf eine beschränkte Anzahl von Optionen, antizipativ zukünftige Entwicklungen mit einbeziehend und ein grundsätzliches mittel- bis langfristiges Ziel vorgehend.

Besonders erfolversprechend dabei ist die Schaffung eines nicht substituierbaren Kundennutzens, wenn überhaupt nur langfristig imitierbar und mit einem erheblichen Einsatz knapper Ressourcen einen bedeutenden Beitrag zur Erfüllung der zentralen Unternehmensziele leistend.

Denken Sie an Apple 2007, nachdem Steve Jobs zurückgekommen war und das iPhone einführte – gehen Sie die eben ausgeführten Parameter der einzigartigen identitätsbildenden Positionierung der Marke Apple nochmals durch.

Ziel 2:

Überdurchschnittliche Rendite

Bei vielen Unternehmen hat sich die strategische Erkenntnis durchgesetzt, Ressourcen dort einzusetzen, wo man eine marktführende Stellung auf Position 1 oder 2 erzielen kann. Auf den ersten Blick mag das verweigen oder gar arrogant erscheinen, die Begründung ist allerdings einfach:

Marktführende Positionen führen bspw. über Erfahrungskurveneffekte zu geringeren Kosten, Premiummarken können oftmals höhere Preise verlangen – beides führt zu einer höheren Rendite!

Die 5 Wettbewerbskräfte

Nach dem Wandel der Märkte von Verkäufer- zu Käufermärkten Ende der 1970er Jahre war die Zeit reif für die Konzentration auf den Wettbewerb.

Auf der horizontalen Achse der Wertschöpfung analysiert man die jeweilige Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten und Wettbewerbern. Viele Grown-ups aus dem Silicon Valley sind deswegen so hoch bewertet worden, weil sie sich »on top of the stack« positioniert haben und Zulieferer die aufwändige Entwicklungsarbeit machten.

Ebenso wichtig ist es, mögliche Ersatzprodukte und potenzielle neue Anbieter im Auge zu behalten: Welche Marke wird wertvoller, Waymo von Google oder Mercedes von Daimler?

1.2 Vision, Mission, Leitbild



A vision is a dream with a deadline.

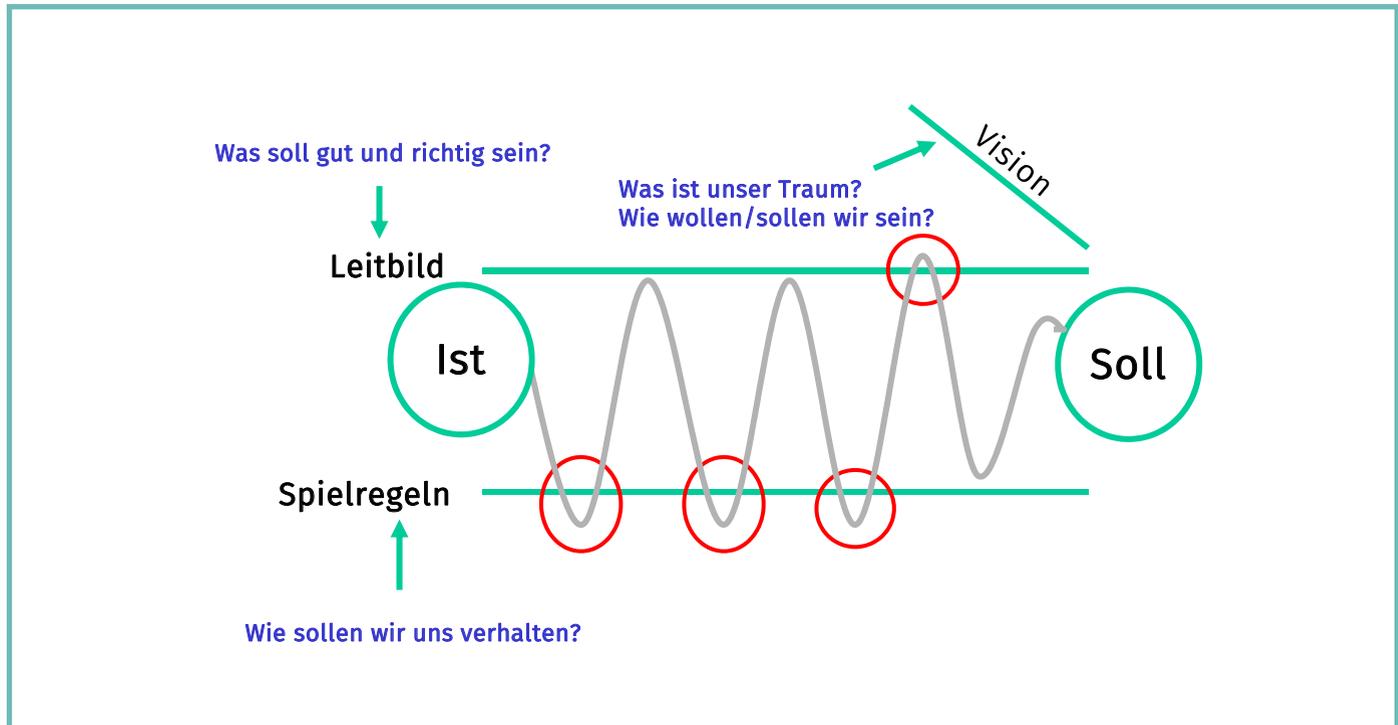


Abbildung: Vision, Mission, Leitbild, Lorenz, M., Eichsteller, H., Wecke, (6)