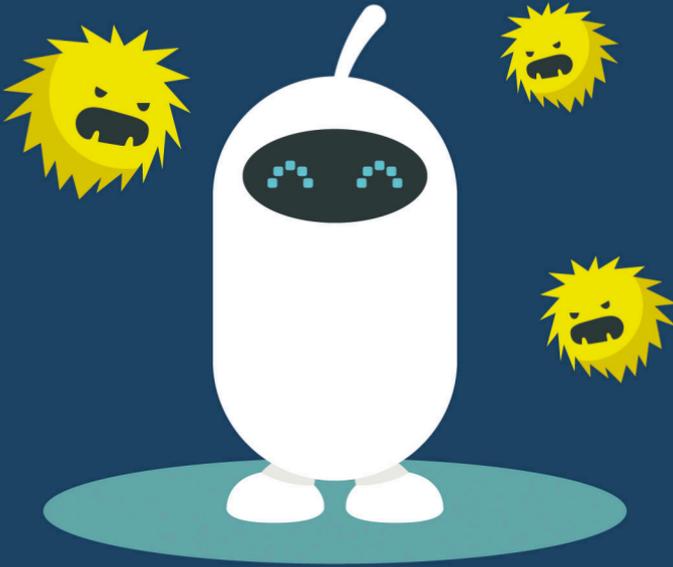


ÖMER ATIKER



Das
Survival-
Handbuch

DIGITALE TRANSFORMATION

Wie Sie dem Wahnsinn die
Stirn bieten, den Alltag gestalten
und Ihr Unternehmen fit für die
Zukunft machen



campus

Das Survival-Handbuch digitale Transformation



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside.
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF).
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail.

Ömer Atiker ist Redner und Berater und seit der Steinzeit online. Geboren 1969 schlägt er die Brücke zwischen etablierten Führungskräften und digitalem Nachwuchs. Mit seiner Agentur Click Effect macht er digitales Marketing für mittelgroße und große Unternehmen.

Ömer Atiker

Das Survival-Handbuch digitale Transformation

Wie Sie dem Wahnsinn die Stirn bieten,
den Alltag gestalten und Ihr Unternehmen
fit für die Zukunft machen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50921-1 Print
ISBN 978-3-593-43924-2 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43945-7 E-Book (EPUB)

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 © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.
Umschlaggestaltung und Grafiken: Haus am Meer Werbeagentur®
Umschlagmotiv: © iStockphoto/nadia_bormotova

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht
Gesetzt aus der Minion und der DIN Next
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Beipackzettel	9
Form und Inhalt	10
Sie müssen arbeiten, nicht ich!	11
Digital ist das neue Normal: Worum es bei der digitalen Transformation wirklich geht	13
Das ist digitale Transformation	14
Neue Horizonte: der Digital Circle	19
Digital Delta: zwischen Wunsch und Wirklichkeit	24
Organisation und Transformation	24
Tools: Wahn und Wirkung	30
So geht es weiter	33
Teil 1:	
Aufbruch in digitale Zeiten.	35
Arbeit statt Wellness: So kommen Sie zur digitalen Strategie	39
Schwer zu greifen: Was ist eine (digitale) Strategie?	39
You are here: Wie Sie Ihre Position bestimmen	43
Strategische Ziele festlegen und priorisieren	47
Das Umfeld: Szenarien, Bedrohungen und Chancen	55
So machen Sie ein Strategie-Retreat richtig effizient	61
Neue Angebote: Womit Unternehmen in Zukunft Geschäfte machen	64
What's your Wow, Baby?	67

Wer macht was: Anforderungen und erste Projekte	69
Das Geschäftsmodell: Where is the money, honey?	70
Daten als Öl	75
Es zählt, was ich erlebe: die User-Experience als	
Schlüssel zum Wert	77
»Ihr Auftrag, wenn Sie ihn annehmen ...« – Jobs to be done	79
D-Day: Ihr Strategietag als Startschuss,	
nicht als Strohfuehrer	83
Digital Disaster Day: Warum der Strategietag nichts wird . .	83
Wissen, was geht: So bereiten Sie einen Digital-Tag richtig vor	85
Der große Tag: Worauf Sie achten sollten	97
Worum es wirklich geht: Inhalte	101
Über den Tag hinaus: die Nachbereitung	104
Teil 2:	
Die digitale Organisation	107
Kulturrevolution: neues Denken im Unternehmen	109
Die Karte der Kultur	110
Weitblick und Bewegung	111
Gegen Angst hilft Vertrauen	112
Jenseits des Bauchnabels: Leuchtturm Kunde	116
Von Silo zu Silo	117
Kultur im Alltag	119
Fehlerkultur	123
Testen: wissen, was man tut	126
Das Ende der Pyramiden: Organisation	
für das 21. Jahrhundert	129
Das Für und Wider der Hierarchie	130
Verantwortung und die Suche	
nach den Schuldigen	132
Die drei Aufgaben der Organisation	134
Schwärme und Steinobst: Formen der Organisation	135
Wo fangen Sie an?	140
Tools, Methoden, Facilitys	144
Sag DU zu mir: die Digital Unit	146

Führung ohne Plan: kluges Management	
in beweglichen Zeiten	152
Die neue Rolle der Manager	153
Der Umgang mit Veränderung	157
Und wenn etwas schiefgeht? Fehlerkultur in der Praxis	159
Teams? Gibt es viele, aber doch nur wenige	161
Ein offenes Geheimnis: Es geht auch ohne Chef!	163
Richtig führen	168
Der Job des CDO	171
Irrtümer der Kommunikation	173
Woran die Kommunikation krankt	173
Richtige Ziele	174
Passende Inhalte	175
Zusammen stark	177
Breit und tief: die Themen	177
Medium und Kanal	179
Wissen finden, sammeln, teilen	179
Butter bei die Fische: Probleme und Gefahren	
in der digitalen Transformation	182
Externe Kommunikation	186
Mangelware Mitarbeiter: Wer Menschen will,	
muss freundlich sein	189
Der strategische Fit: Wer wollen Sie sein?	190
High Potentials: zwischen Hochleistung und Größenwahn	192
Selbstbestimmung	195
Führen auf Augenhöhe	196
Der Bewerbungsprozess: Suchen und Finden	198
Arbeitsplatz mit Couch	202
Tools machen schlau	203
 Teil 3:	
Die Innovations-Toolbox	207
Die Reifeprüfung: Wie digital ist Ihr Unternehmen?	209
Viel Lärm um nichts: Sinn und Unsinn digitaler Assessments	209

Einblicke von außen? Fehler in externen Analysen	212
Digital Delta: die richtige Skala	217
Die richtigen Fragen: Was Sie messen können (und sollten)	220
Die Erfassung	223
Die Auswertung	224
Die Visualisierung	225
Make it real: Innovation mit Vollgas	228
Überblick: der Innovationsprozess	229
Die Alpha-Phase: kluge Ideen	233
Team und Rahmen definieren	234
Den Markt erfassen	236
Die Kunden verstehen	238
Ideen und Lösungen	248
Testen und Bestätigen	251
Das Geschäftsmodell	255
Das ist nur Beta: Ihre Produktidee im Markt	259
Nicht aus dem Rahmen fallen: der Leistungsumfang	261
Aufbauarbeit: das Team und der Bau	263
Marketing: Her mit den Kunden!	266
Markttest: Was sagen die Kunden dazu?	268
Überleben: Adapt or Die	269
Gamma & beyond: der Weg zurück ins Unternehmen	270
Zum Schluss: Das einzig Konstante bleibt der Wandel	275
Roadmap in die Zukunft	276
Online geht es weiter	280
Mein Dank	281
Literaturverzeichnis	283
Anmerkungen	285
Register	293

BEIPACKZETTEL

Die digitale Transformation ist zwar wichtig, aber brauchen wir dafür ein *Survival-Handbuch*? Ist sie so gefährlich? In gewisser Weise ja, denn digital ist vieles anders, neu und fremd in der Wirtschaft. Milliardenwerte entstehen aus dem Nichts (und verschwinden auch ebenso schnell wieder), Newcomer und quereinsteigende Firmen rollen ganze Branchen auf. Das hat schon etwas von einem Dschungel – bunt, wild, gefährlich.

Und wie im Dschungel wissen Sie erst einmal nicht, wo es langgeht, weil Sie nicht weit blicken können. Sie müssen aber wissen, wie Sie heil aus dem Dickicht rauskommen, wie Sie Feuer machen, Wasser finden und eine Hütte bauen. In der digitalen Welt müssen Sie eine Strategie entwickeln, Geschäftsmodelle finden und Ihre Organisation umbauen. Die meisten Bücher zur Digitalisierung sagen Ihnen, dass Sie diese Dinge brauchen, da Sie sonst »disruptiert« werden, was schon ziemlich schmerzhaft klingt. Doch das wissen Sie ja schon! Was Sie brauchen, sind konkrete Anweisungen: Wie machen Sie etwas, worauf müssen Sie achten, und was ist die richtige Reihenfolge?

Diese ganz konkreten Fragen wurden bisher viel zu selten angesprochen – bis zu diesem Buch. Es ist ein Buch für bestehende, etablierte und zumeist erfolgreiche Unternehmen, die sich wandeln wollen. Denn sie haben ganz eigene Herausforderungen, die beispielsweise Start-ups nicht haben. Für diese gibt es schon jede Menge Literatur und Kongresse – für bestehende Firmen hingegen gibt es wenige Informationen. Insofern ist das hier kein Buch für Start-ups, doch auch Unternehmensgründer können es mit Gewinn lesen, weil sie vermutlich eines Tages eng mit den »alten« Firmen zusammenarbeiten werden.

Mein erstes Buch, *In einem Jahr digital*, beantwortet die Frage, was die digitale Transformation ist. Es behandelt die Grundlagen von Wert und Technik bis zu den Methoden, wie Sie von der Idee bis zum Geschäftsmodell kommen. Das ist ein guter Überblick. Wenn Sie jetzt ins Handeln kommen wollen, ist das *Survival-Handbuch digitale Transformation* genau das Richtige.

Form und Inhalt

Dieses Buch ist für Frauen (von denen es in unserem Fach noch viel zu wenige gibt, auch wenn der Trend erfreulicherweise in die richtige Richtung geht) und für Männer und natürlich auch für alle anderen. Sprachlich war es für mich leichter, meist die männliche Form zu benutzen, aber selbstverständlich sind immer alle Leser und Leserinnen angesprochen.

Außerdem sieze ich Sie in diesem Buch. Das ist etwas oldschool, ich weiß – aber solange wir uns noch nicht die Hand gegeben haben, finde ich ein Sie doch passender.

Das ist kein Buch über Technik an sich, nur über ihren Einsatz, die Folgen und Möglichkeiten. Wie Ihr Technologie-Stack aussieht, ob Sie Azure, Amazon Web Services oder die Cloud von Google nutzen, was Sie tun müssen, um Ihre Daten sicher zu halten: Das müssen *Sie* wissen – genauso, wie Sie bisher Ihre Produkte gefertigt haben. Mir geht es um das Neudenken Ihrer Organisation, von Ihrer Strategie bis zu Ihrer Kultur – für eine erfolgreiche Zukunft. Die Perspektive dieses Buches gilt für Deutschland und Europa. Andere Länder haben eine andere Haltung zum Unternehmertum. Die USA und ganz sicher Asien haben ein von europäischen Vorstellungen weit entferntes Verständnis von Hierarchie, Rollen und Organisation. Als ein in Asien operierender Hidden Champion mit einigen Tausend Mitarbeitern können Sie nicht alle Anregungen direkt übernehmen. Aber es sind sicher für jeden Leser nützliche Ideen dabei.

Müssen Sie alles in diesem Buch Vorgeschlagnene befolgen? Um Himmels willen, nein. Ich mag die Propheten des Untergangs nicht,

die meinen, dass in ein paar Jahren alle »normalen« Firmen untergegangen sein werden. Die Entwicklung verläuft in Wellen, manchmal sind die zweiten die besseren (denken Sie an Laserdrucker, Suchmaschinen, Chat-Programme et cetera). Oft können bestehende Firmen aufholen, wenn sie nur anfangen, sich zu bewegen. Sie können auch einfach weitermachen wie bisher, und vielleicht klappt es. Es ist Ihr Unternehmen, und ich bin nicht allwissend.

Sie müssen arbeiten, nicht ich!

Viele Berater machen den Eindruck, als hätten sie den Heiligen Gral der Digitalisierung gefunden. Beeindruckend, das habe ich nicht. Im Gegenteil, je länger ich in diesem Feld arbeite, desto mehr Überraschungen erlebe ich. Und zwar in beide Richtungen: Manchmal wollten Dinge, die ich für Selbstläufer hielt, so gar nicht laufen. Und manch merkwürdige Idee eines Kunden brachte ganz hervorragende Ergebnisse. Das führt zu einer gewissen Bescheidenheit (die Beratern generell guttut) und bei mir zu zwei Überzeugungen:

1. Ich kann Ihnen nur Anregungen geben, meine Erfahrungen mit Ihnen teilen und Ihnen zeigen, was ich von anderen lernen durfte. Was Sie am Ende machen und wie, das müssen immer Sie entscheiden.
2. Es ist Ihr Unternehmen, Ihr Projekt, Ihr Job. Sie müssen selber denken, selber arbeiten und selber entscheiden. Natürlich können Sie sich Unterstützung holen. Aber alles, was Sie (als Unternehmen) an andere abgeben, werden Sie nicht lernen.

Interviews mit Kunden kosten beispielsweise sehr viel Zeit. Die können Sie von Externen erledigen lassen. Aber ein Bericht oder selbst ein Video von der »Front« haben nie dieselbe Wucht wie das eigene Erlebnis. Sie zahlen quasi dafür, dass die Quantität und vor allem die Qualität Ihres Lernens abnehmen. Seien Sie sich dessen immer bewusst.

Genug geplaudert. Fangen wir an!

Freiburg, September 2018

Ömer Atiker

DIGITAL IST DAS NEUE NORMAL¹: WORUM ES BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION WIRKLICH GEHT

Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.

*Marc Andreessen, Ernährungswissenschaftler und Internet-Ikone,
in Software is eating the world*

Alles andere auch.

Ömer Atiker

In allem steckt heutzutage ein Sensor, für alles haben wir heutzutage eine App – und dabei gibt es das Smartphone erst seit gut zehn Jahren! Andererseits haben wir schon seit fast 40 Jahren Computer im Alltag, Internet und mobile Telefone seit über 20 Jahren – und ausgerechnet jetzt sollen wir digitalisieren?

Das ist schon widersprüchlich: Die einen sagen, wir wären gefühlt noch in der Steinzeit der Entwicklung, andere reden vom »Ende der ersten Halbzeit«, als hätten wir die Digitalisierung bald hinter uns. Viele können das Wort schon nicht mehr hören, andere erheben Digitalisierung zur neuen Heilslehre. Sie predigen – je nach Gesinnung – Disruption und Untergang oder ein technisches Utopia. Wie geht es Ihnen damit?

Die Frage, ob Unternehmen digitalisieren müssen, ist beantwortet. Die meisten Firmen werden nur eine Zukunft haben, wenn sie sich digital transformieren. Doch große Unsicherheit herrscht bei der Frage, *wie* wir das hinkriegen. Wie bekommt man ein bestehendes Unternehmen mit Hunderten oder Tausenden von Mitarbeitern in Bewegung? Die abgedroschenen Beispiele von Blockbuster versus Netflix und dem Untergang von Kodak helfen nicht weiter. Und der Spruch »Disrupt or Die« klingt schnittig, ist aber als praktische Handlungsanweisung wertlos. Was genau muss ein Unternehmen tun?

Dieses Buch zeigt Ihnen die einzelnen Schritte. Ganz konkret, vom Aufbau der Strategie bis zum Recruiting der Mitarbeiter. Dabei gibt es keinen festen Pfad, es führen viele Wege zur erfolgreichen Transformation. Zum Teil geht es dabei um die richtige Einstellung, das Mindset. Sie lernen, Ihre Organisation, die Kultur und die Mitarbeiter mit anderen Augen

zu sehen. Für den anderen Teil gibt es Methoden, die gut funktionieren und die Ihnen helfen, diesen Prozess ein wenig leichter, schneller und sicherer zu durchlaufen. Manche davon sind alte Bekannte, wie das Business Model Canvas. Andere habe ich selbst entwickelt, um Ihnen einen bequemen Zugriff auf meine Erfahrungen zu erlauben, wie das Digital Delta und die Digital Strategy Map. Mit diesen Tools, Ihrem gesunden Menschenverstand, den richtigen Prioritäten und dem unbedingten Willen zur Veränderung schaffen Sie die digitale Transformation.

Vergessen Sie eines nie: Transformation, egal ob digital oder nicht, dreht sich immer um die Menschen – Ihre Mitarbeiter, Kollegen und Kunden. Bei meinen Vorträgen und Projekten begegne ich sehr vielen Menschen, und nur ganz selten geht es ihnen um die Technik. Sie haben anfangs meist drei Fragen:

- Was genau ist digitale Transformation?
- Was hat das mit mir zu tun?
- Wo fange ich an?

Das sind gute und berechtigte Fragen, auf die ich hier drei kurze Antworten geben möchte.

Das ist digitale Transformation

Bevor wir uns mit der digitalen Transformation von Unternehmen beschäftigen, sollten wir klären, was genau ein Unternehmen ist. Der Ort, wo wir jeden Werktag hingehen und aufs Wochenende warten? Nette Kollegen und ein Gehalt? Nun, im Grunde ist es einfach:

Ein Unternehmen ist eine Organisation, die Wert schafft und diesen verkauft.

Es ist offensichtlich, oder? Eine »Organisation« ist nötig, weil wir es nicht allein schaffen können. Produzieren wir keine Werte, dann haben wir nichts zu verkaufen. Und haben wir Werte, die aber keiner kauft, dann ist es wirtschaftlich betrachtet kein Unternehmen, son-

dern höchstens ein Hobby. Wer entscheidet eigentlich, ob etwas wertvoll ist? Immer nur der Kunde:

Nur der Kunde bestimmt, was Ihr Angebot wert ist.

Das ist ganz zentral. Findet der Kunde unser Angebot nicht relevant, kann er es sich nicht leisten oder hat er bessere Alternativen – dann hat unser Angebot für ihn eben keinen Wert! In diesem Fall brauchen wir schnellstens andere Kunden oder einen besseren Wert.

Von dieser Basis ausgehend, ist es auch mit der digitalen Transformation ganz einfach:

Digitale Transformation bedeutet, als Unternehmen die neuen digitalen Möglichkeiten so zu nutzen, dass Sie Ihren Kunden mehr Wert bieten.

Das ist digitale Transformation in einem Satz. Einfach, oder? Ja, einfach schon. Aber ganz sicher nicht leicht! Denn wenn wir diesen Gedanken konsequent weiterdenken, dann kommen wir dahinter, dass wir in unserer Organisation eine ganze Menge ändern müssen: Wie unsere Prozesse aussehen. Unser Verständnis vom Kunden und dessen Bedürfnissen. Unseren Blick auf den Markt und die technologischen Entwicklungen. Die Art, wie wir uns organisieren und zusammenarbeiten. Wie wir Entscheidungen fällen und wie wir Leistung erbringen.

Bei solchen Überlegungen taucht unweigerlich das Ungetüm »Geschäftsmodell« auf: Wie genau verdienen Sie eigentlich Ihr Geld? Klappt das auch in Zukunft? Geht es noch besser?

Um das zu beantworten, müssen wir unser ganzes Unternehmen einmal auf links drehen – schauen, was funktioniert, was Zukunft hat und was wir ändern müssen. Das ist ziemlich anstrengend und auch nicht leicht. Dazu kommt die »Falle des Erfolgs«: Die Wirtschaft brummt, wir brauchen unsere Zeit, um Kunden zu bedienen und Geld zu verdienen. Warum jetzt etwas anders machen, neu denken? Dazu haben wir nicht die Zeit!

Erfolg ist gefährlich. Er nimmt Ihnen den Willen, sich zu verändern.

Das klingt wie ein Luxusproblem, und das ist es auch. Aber es ist ein ernsthaftes Problem. Denn wenn wir unsere Unternehmen nicht bewegen, kann es passieren, dass die fetten Jahre sehr schnell vorbei sind. Dann haben wir zwar wieder mehr Zeit, aber schlechte Karten, um aufzuholen, was wir vor lauter Erfolg versäumt haben. Erfreulicherweise haben das viele Unternehmen bereits begriffen und nutzen den Schwung, um sich weiterzuentwickeln.

Die technische Seite

Im Grunde ist alles digital, wo ein Chip drinsteckt. Aber um zwischen Blockchain und Fintech den Überblick zu behalten, ist es sinnvoll, die ganzen technischen Entwicklungen einmal zu sortieren. Insgesamt gibt es zehn Trends, die sich zu vier großen Kategorien zusammenfassen lassen:²

Das Interface Das ist die Schnittstelle zwischen Maschine und Umwelt. Dazu gehören: der *Input* – das, was die Maschine wahrnimmt, von Tastatureingaben bis zur Bild- und Spracherkennung –, der *Output* – wie die Maschine Ergebnisse darstellt, von einfachen Texten und Zahlen bis zu virtuellen Welten – und die *Roboter*, die ihre Umwelt nicht nur erkennen können, sondern sich darin auch bewegen und sie verändern (selbst wenn sie nur staubsaugen.)

Die Daten Da haben wir die *Cloud*, in der wir Daten sammeln, verarbeiten und verteilen können, *Big Data* und die Hoffnung, aus großen, sehr heterogenen Daten neue Erkenntnisse zu ziehen, und die *Künstliche Intelligenz (KI)*, die in der Lage sein sollte, aus diesen Daten selbst zu lernen.

Die Vernetzung Wir haben die *Vernetzung*, sodass Geräte überall auf der Welt Daten senden und empfangen können, die *Integration*, durch die wir Daten und Systeme unterschiedlicher Anbieter miteinander verbinden, und die *Crowd*, bei der wir verteilte Ressourcen gemeinsam nutzen können.

Substitution Als Letztes haben wir die *Substitution*, bei der bestehende Produkte durch digitale Lösungen ersetzt werden. Ob das

Autoschlüssel sind, die dank App und Gesichtserkennung nicht mehr nötig sind, oder das ganze Bankwesen, das möglicherweise durch die Blockchain ersetzt wird – vieles, das uns heute noch vertraut ist, wird es nicht bis in die digitale Zukunft schaffen.

Wie Sie sehen, gibt es eine Menge Technologien – und Sie können diese allesamt benutzen, um mehr Wert zu schaffen. Und zwar nicht nur in der Produktion, sondern bei allen Aspekten Ihrer Leistung. Deswegen ist Industrie 4.0 auch nicht die Antwort auf die Digitalisierung. Im Gegenteil, sich darauf zu konzentrieren, birgt konkrete Gefahren für Ihr Unternehmen.



Industrie 4.0 – die deutsche Digitalisierung

Politisch sehen wir in Deutschland beim Stichwort »digital« vor allem Probleme, allen voran die Dauerbrenner Breitbandausbau und Datenschutz.³ Wenn man etwas Konstruktives hören möchte, dann lautet die Antwort oft »Industrie 4.0«. Doch das, was der Rest der Welt das IIoT nennt (Industrial Internet of Things) ist eben nicht die Antwort, wenn es um digitale Transformation geht. Denn I4.0 greift viel zu kurz:

Zu wenig Mehrwert Die Produktion ist nur ein kleiner Teil des Ganzen. Eine intelligente Lieferkette und Herstellung hat ein paar nette mögliche Vorteile, wie mehr Produktvarianten, eine schnellere Produktion und geringere Kosten. Aber im Grunde ist es Ihren Kunden doch herzlich egal, wie Ihre Prozesse aussehen, solange sie bekommen, was sie wollen und wann sie es wollen.

Fehlender Fokus auf die Kunden Industrie 4.0 lässt das Kundenerlebnis völlig außer Acht. Dabei sind es ihre Bedürfnisse, die harten und vor allem die weichen Faktoren, die für

die Kunden den Wert bestimmen. Alle großen Erfolgsunternehmen der letzten zehn Jahre haben mit einem tiefen Verständnis für Kunden zu tun. Amazon, Apple, Alibaba – keine dieser Firmen war erfolgreich, weil sie ihre Produktion besonders schlau organisiert hat.

Binden von Ressourcen Die Begeisterung und die Liebe zum Detail, die wir in Industrie 4.0 stecken, fehlen uns an anderen Stellen. Wir können nicht alles auf einmal radikal verbessern. Und wenn wir denken, wir hätten mit der Produktion das Thema Digitalisierung erledigt und im Griff, dann vernachlässigen wir ganz wesentliche Teile der Wertschöpfung.

Industrie 4.0 ist bestenfalls ein Teil der Antwort, so wie die anderen Modeworte. Als Unternehmen müssen Sie bei der digitalen Transformation alle Möglichkeiten nutzen, die Wert für den Kunden liefern. Alles tun, um ihn bei seinen »Jobs to be done«⁴ zu unterstützen. Dazu gehören auch (aber nicht nur) ganz neue Geschäftsmodelle, wie Plattformen und datengetriebene Angebote.

Nach dem Kunden kommt der Mehrwert für Mitarbeiter und Organisation, beispielsweise bessere Prozesse oder mehr Tempo. Als Drittes kommen die lästigen Übel wie Compliance, Zertifizierungen oder die DSGVO. Die machen zwar keinen Spaß, aber sie müssen eben erledigt werden, wenn Sie in dem Markt mitspielen wollen. Alles, was danach noch kommt, das Ganze »Es wäre nett, wenn wir ...« und »Man sollte mal« können Sie getrost vergessen. Dazu haben Sie gar keine Zeit.

Die digitale Transformation betrifft praktisch alle Arbeitsplätze, egal in welcher Abteilung und zwar unabhängig davon, ob es einfache oder hochqualifizierte Tätigkeiten sind. Das ist auch gar nicht schlimm, denn noch immer gibt es viel zu viele monotone, dumme Aufgaben, die uns die Maschinen abnehmen oder zumindest erleichtern können. So wie wir schon heute im Privaten eine Menge digitaler Dienste nutzen, werden wir in Zukunft alle im Job ganz selbstverständlich sehr digital arbeiten. Das ist normal, es wird mehr werden, und es ist auch höchste Zeit.

Bleibt die Frage: »Wo fange ich an?« Die Antwort lautet: »Im eigenen Kopf.«

Neue Horizonte: der Digital Circle

In Deutschland sind wir wirklich gut darin, Dinge zu verbessern. Wir optimieren noch die letzten Nachkommastellen, was in der Summe ja auch einiges bringt. Das hat mit unserem Anspruch an (technische) Perfektion zu tun. Aber möglicherweise haben wir auch Angst vor Fehlern, vor der Unsicherheit des Neuen – da konzentrieren wir uns lieber auf das, was wir kennen und beherrschen. Doch das ist leider kein Rezept für bahnbrechende Innovationen. Verstehen Sie mich nicht falsch, es muss nicht alles neu und »disruptiv« sein. Bloß nicht! Dieses (an sich sehr kluge) Wort haben wir schon viel zu oft gehört, es hat wenig mit unserem Alltag im Unternehmen zu tun.⁵ Mit dem Digital Circle habe ich ein Denkmodell entwickelt, das Ihnen hilft, die richtige Perspektive einzunehmen.

Der Digital Circle besteht aus vier Feldern, die eine gemeinsame Mitte haben. Ganz innen im Zentrum steht das, was Sie schon kennen und können. Ihr Unternehmen, hier und heute. Im ersten Bereich um dieses Zentrum sind die Dinge, die Sie leicht erreichen können, indem Sie Bestehendes verbessern. Und zwar intern, beim Blick auf Ihre Projekte, aber auch extern, wenn Sie sich ansehen, *wie* Sie Ihren Kunden Gutes tun können.

1. **Verbessern:** Darin sind viele Firmen schon richtig gut.

Intern: das Digitalisieren von Prozessen, die Optimierung oder das Anbieten von mehr Varianten.

Extern: alles, mit dem Sie das heutige Angebot einfacher, leichter, schneller, billiger oder attraktiver machen (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: der Digital Circle: Innerer Bereich

2. **Erweitern:** Hier geht es darum, Ihr Angebot und Ihre Fähigkeiten zu erweitern, indem Sie neue Kombinationen von Produkten und Diensten anbieten (siehe Abbildung 2).

Intern: IoT-Lösungen, um Maschinendaten auszuwerten; KI für flexiblere Prozesse; Augmented-Reality-Brillen in der Montage und im Außendienst; Chatbots im Kundendialog.

Extern: Lego, das nicht nur Bauklötze, sondern auch Roboter-Bausätze anbietet, dazu eine Community mit Bauplänen und Herausforderungen; Vorwerk mit dem Thermomix, bei dem eine gut gepflegte Community eine Küchenmaschine zum Star machte; der Rauchmelder-Hersteller Hekatron, der in Zukunft Rauchmeldeanlagen nicht nur baut, sondern auch installiert und betreibt. Das bedeutet auch einen Wandel vom Hersteller zum Dienstleister, was nicht trivial ist.

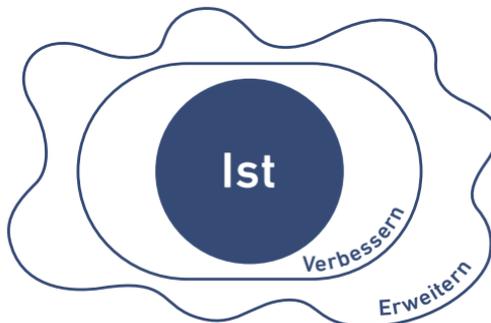


Abbildung 2: der Digital Circle: mittlerer Bereich

3. **Entdecken:** Das ist der Raum für wilde Ideen, die »Moonshots«. Oft haben Sie im Unternehmen ein paar Dinge, die Sie noch nie zu Geld gemacht haben – oder Sie haben die Möglichkeit, Ihr Ange-