

# EINFÜHRUNG, AUFBAU UND ZIELSETZUNG

*Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.*

**Carly Fiorina**

Seit den Achtzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts erleben wir einen technologischen Wandel, gepaart mit einem signifikanten Wertewandel, der in seiner Art und seinem Umfang als einmalig betrachtet werden darf. Der Personal Computer hat das Leben von uns allen einschneidend verändert. Dank des Internets ist der Zugang zu Wissen einfacher geworden. Die sozialen Medien haben die Kommunikation zwischen den Menschen nachhaltig verändert.

«Wir erleben heute eine tiefgreifende Transformation. Wir – das sind alle Menschen. Die Transformation geht insofern tief, als sie fast alles verändert: unser Denken, unser Handeln, unsere Spielzeuge und schließlich auch unsere Identität.» Dies schreibt Nicole Brandes eindrücklich in ihrem 2016 erschienenen Buch *We-Q*<sup>1</sup>.

Machen wir uns nichts vor: Diese Transformation hat bereits begonnen – und sie betrifft nicht nur Großkonzerne, sondern sämtliche Märkte und somit auch kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). Die Frage ist nicht ob, sondern wann – wobei das Hinauszögern mit anderen Problemstellungen verknüpft sein kann. Man denke nur an das Taxigewerbe oder die Hotellerie, die fast von einem Tag auf den anderen mit Uber und Airbnb konfrontiert worden sind.

Auch die KMUs müssen sich noch intensiver mit dem Thema befassen. Aussagen wie «wir haben noch Zeit», «nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird», «wir haben gegenwärtig andere Prioritäten und keine Zeit für derartige Vorhaben» sind gefährlich. Es ist absolut verständlich, dass ein KMU-Inhaber den ganzen Tag mit operativen Aufgaben beschäftigt ist und vielfach kaum Zeit für langfristige, strategische Themen findet. Nichtsdestotrotz muss er sich mit der digitalen Transformation befassen.

Der Grund liegt in den folgenden Feststellungen:

**«Wertewandel und demografische Veränderungen»:** Die Generationen der Achtzigerjahre, der Neunzigerjahre und des Jahrtausendwechsels lebten nach dem Prinzip «I, me and myself». Die bisherigen Statussymbole – «mein Auto, mein Haus, mein Boot» – gehören zunehmend der Vergangenheit an. In einer immer stärker vernetzten Gesellschaft wird Status unterschiedlich gehandhabt, je nach Alter, Lebensstil und individuellen Werten.

**«Von der Strategie hin zur Unternehmenskultur»:** Um in einer Netzwerkökonomie, also einer Wirtschaftsstruktur, in der Netzwerke das Hauptmerkmal darstellen, erfolgreich unterwegs, aber auch innovativ zu sein, brauchen Firmen eine der Zukunft angepasste Unternehmenskultur. Diese bestimmt das unternehmerische Handeln und wird in Zeiten zunehmender Vernetzung immer erfolgsentscheidender.

«**Neue Geschäftsmodelle entstehen**»: Die Hilton Hotels haben 93 Jahre gebraucht, um ein Inventar von 600'000 Zimmern aufzubauen. Airbnb hat dafür nur vier Jahre gebraucht und umfasst heute ca. 900'000 Zimmer.

«**Das Ende des Marketings?**»: Zuhören anstatt großflächiges Verbreiten, Authentizität statt Oberflächlichkeit, individuelle Ansprache anstelle der bisherigen klassischen Kanäle: In der Netzwerkökonomie gelten vollumfänglich neue Gesetze zur Kontaktpflege mit Kunden und Konsumenten.

Christian Hoffmeister stellt seinem Buch *Digital Business Modelling*<sup>2</sup> folgendes Sprichwort voran: «**Das Leben ist wie ein Puzzle. Du musst es nur zusammensetzen, damit etwas daraus wird**» (S. 11). Getreu diesem Motto soll auch das vorliegende Buch helfen, das Puzzle «digitale Transformation» nicht nur zu verstehen, sondern die einzelnen Teile derart zusammenzusetzen, dass daraus eine *Mission possible* wird.

Wie haben sich die Welt und somit das unternehmerische Umfeld in den letzten Jahren verändert? Das Kapitel «**Die Welt hat sich verändert**» geht beispielsweise auf Fragen ein wie: Ist business as usual überhaupt noch eine Option? Verhalten sich die Kunden und Konsumenten immer noch auf dieselbe Art und Weise? Was hat sich an ihren Bedürfnissen geändert? Was hat die Sharing Economy damit zu tun?

Heute vergeht kaum ein Tag, an dem man nicht über die digitale Transformation in den Medien lesen kann. Es ist nicht immer einfach, den Überblick zu wahren. Das Kapitel «**Die digitale Transformation verstehen**» macht den Versuch, die Begriffe zu klären: Was heißt eigentlich «digitale Transformation»? Was versteht man unter dem Begriff «Industrie 4.0»? Sprechen wir von einer «Transformation» (ein klares Ende ist erkennbar) oder müssen wir eher von einer «Evolution» sprechen, da auf absehbare Zeit kein Ende in Sicht ist?

Das vorliegende Buch zeigt ein pragmatisches Vorgehensmodell auf und beschreibt eine Auswahl an Werkzeugen näher. Das Kapitel «**Digital Transformation – der Baukasten**» liefert ein auf verschiedenen Bausteinen basierendes Verfahren und gleichzeitig einen roten Faden, an dem sich ein Unternehmen orientieren kann. Dabei wird dem Aspekt Kunde eine besondere Bedeutung zugewiesen. Fragen werden erörtert wie etwa: Welches sind die neuen Erwartungen der Kunden? Warum ist es wichtig zu wissen, welche Emotionen Kaufentscheide beeinflussen? Inwieweit unterstützen neue Technologien diesen Aspekt? Welche Rolle spielt schon heute und noch stärker in Zukunft die Privatsphäre? Müssen wir damit leben, dass wir keine Privatsphäre mehr haben werden? Gibt es andere Ansätze? Dieses Kapitel behandelt aber auch die Themenfelder Leadership und Unternehmenskultur, digitale Geschäftsmodelle, sowie die operative Implementierungs-Perspektive.

Zu einem Baukasten gehören auch Werkzeuge. Das Kapitel «**Die Werkzeugkiste der digitalen Transformation**» liefert eine Reihe von Werkzeugen, die sowohl die Analyse wie auch die Implementierung unterstützen.

---

1. Brandes, Nicole. *We-Q – Wir-Intelligenz*. Berlin: Europa, 2016.

2. Hoffmeister, Christian. *Digital Business Modelling*. München: Hanser, 2015.