



Carsten Hentrich / Michael Pachmajer

d.quarks

Der Weg zum digitalen
Unternehmen

Carsten Hentrich / Michael Pachmajer

d.quarks

Der Weg zum digitalen
Unternehmen

MURMANN
MURMANN PUBLISHERS

Dieses Buch wurde klimaneutral produziert:

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.

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

Copyright © 2016 Murmann Publishers GmbH, Hamburg

Illustrationen: Natalie Hanke
Druck und Bindung: Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen
Printed in Germany

ISBN 978-3-86774-554-3

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-publishers.de
Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!
Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de
Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter
newsletter@murmann-publishers.de



Inhalt

○ Start in die Beschleunigerbahn 11

Beschleunigerbahn 1: Technology-enabled

○ **DAS PRODUKT IST NICHT ALLES** 33

Beschleunigerbahn 2: Transaction-oriented

○ **WASCHEN, TROCKNEN, DATEN SENDEN** 65

Beschleunigerbahn 3: Customer Experience

○ **WIR VERKAUFEN WÄRME** 111

Beschleunigerbahn 4: Solution-oriented

○ **VON A NACH B** 143

Beschleunigerbahn 5: Open Digital

○ **DIE NEUE KUNDENSCHNITTSTELLE** 165

Epilog: Wir sitzen in der digitalen Volkshochschule 191

Danksagung 198



START IN DIE BESCHLEUNIGERBAHN

Es ist der Moment der Wahrheit. Gebannt starren die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf eine Wand voller Monitore. Wird es der modernen Physik gelingen, das Tor in ein neues Zeitalter aufzustoßen? Plötzlich bricht Jubel aus in diesem großen Raum, in dem sie sich versammelt haben. Lange haben sie darauf hingearbeitet, und heute, am 10. September 2008, ist es endlich so weit: Für die Teilchenphysik hat tatsächlich ein neues Zeitalter begonnen. Es beginnt mit einem unscheinbaren Punkt, einem Winzling. Kurz blitzt er auf einer Bildschirmwand des Kontrollraums auf – und versetzt damit die anwesenden Beobachter in Begeisterung. Wie kann ein so unspektakuläres Ereignis eine solche Reaktion erzeugen? In Wahrheit ist der Winzling ein Riese. Denn er zeigt an: In diesem Moment hat zum ersten Mal ein Häufchen Protonen eine komplette Runde im LHC, dem *Large Hadron Collider*, gedreht. 27 Kilometer im LHC, dem leistungsstärksten Teilchenbeschleuniger der Welt. Hier prallen Protonen mit bis dato experimentell unerreichbarer Energie aufeinander. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wollen mit der neuen Kraft bisher unbekannte Elementarteilchen entdecken. Seit den 1950er Jahren wird in Genf in der Teilchenphysik geforscht. Mit der Inbetriebnahme des LHC, eines der größten wissenschaftlichen Projekte aller Zeiten, wurde ein Wendepunkt markiert. Denn die Zusammenstöße von Protonen können ganz neue Einblicke eröffnen und möglicherweise einige der fundamentalen Fragen der modernen Physik beantworten: Fragen nach dem Ursprung der Materie, der einheitlichen Behandlung der fundamentalen Kräfte, neuen Formen der Materie und zusätzlichen Dimensionen von Raum und Zeit. Und wer weiß, vielleicht finden die Teilchenphysiker dabei sogar Antworten auf Fragen, die sie noch gar nicht kennen. Was hat das mit uns zu tun? Wir sind keine Teilchenphysiker und suchen nicht nach dem Ursprung der Materie. Wir sind Berater, die Unternehmen in Fragen der digitalen

Transformation unterstützen. Dafür haben wir eine Vorgehensweise entwickelt, mit der sich der Weg zu einem digitalen Unternehmen beschleunigen lässt. Wir nutzen hierfür die Hilfe der elementaren Bestandteile eines digitalen Unternehmens – digitaler Teilchen. Und bei einem Besuch im CERN in Genf wurde uns bewusst: Im Prinzip machen wir dasselbe wie die Gruppe der Forscherinnen und Forscher des LHC. Ihr Ansatz entspricht unserem Ansatz bei der digitalen Transformation von Unternehmen. Wir erforschen den elementaren Aufbau von digitalen Geschäftsmodellen. Und dadurch sind wir und die von uns beratenen Unternehmen in gewisser Weise in der Lage, »neue Formen der Materie«, das heißt neue Formen von Unternehmen, zu schaffen.

Wir, das sind Carsten Hentrich und Michael Pachmajer. Seit einigen Jahren beraten wir große Firmen und mittelständisch geprägte Familienunternehmen beim Schritt in das digitale Zeitalter. Wir zeigen Wege und Chancen auf und nehmen vor allem die Furcht. Wir kennen die Ängste vor dem digitalen Wandel, wir wissen um den vermeintlichen Kontrollverlust, den viele CEOs und Inhaberinnen und Inhaber mit dem digitalen Wandel verbinden – und wir erleben, wie zögerlich sich viele gerade auch mittelständische Firmen in Deutschland der digitalen Transformation nähern. Es sind Firmen, die sehr erfolgreich Nischen besetzen, häufig Weltmarktführer sind, und heute vor einer neuen Situation stehen. Sie wollen die Tradition der oft in Familienbesitz befindlichen Unternehmen weiterführen und wissen, dass das nicht möglich sein wird, wenn sie sich der Digitalisierung verschließen. Doch sie erkennen nicht, wie und mit welcher Methodik dem digitalen Wandel begegnet werden soll. Dabei fehlt es nicht an Ideen. Ganz im Gegenteil. Viele Unternehmen haben Ideen für digitale Geschäftsmodelle, wissen aber häufig nicht, wie sie diese umsetzen können, welche Fähigkeiten sie brauchen – und wie sehr sie und ihr Unternehmen sich verändern müssen, um diese neuen Ideen zu realisieren. Denn Digitalisierung bedeutet Veränderung. Und Veränderung löst Ängste und Unruhe aus.

○ **Es fehlt ein Plan**

Es sprechen zwar alle über die digitale Transformation, und es gibt keine Messe, keinen Branchentreff, kein Meeting, bei dem es heute nicht um das Thema Digitalisierung geht. Dennoch scheuen viele Unternehmen den tatsächlichen Wandel. Neben der Furcht vor der Veränderung gibt es noch andere Gründe: Den Unternehmen fehlt ein Navi für den digitalen Wandel, ein Wegweiser. Ihnen fehlen ein Transformationsplan für den Umbau und eine Architektur für die Neugestaltung des Unternehmens und eben oft auch der Mut, einfach anzufangen.

Das ist überraschend. Deutsche Firmen sind eigentlich bekannt dafür, so lange und hartnäckig zu tüfteln, bis sie die perfekte Lösung finden. Nur bei der digitalen Transformation ihres Unternehmens, bei diesem zentralen Thema, wirken sie zögerlich. Da wollen wir gegensteuern. Mit so etwas wie einem Plan für die notwendigen Veränderungen im Unternehmen und mit einem leicht verständlichen Modell der digitalen Elemente. Unser Modell macht Mut, mit der digitalen Transformation bei sich selber, im eigenen Unternehmen, zu beginnen. Mit unserem Modell gelingt der Weg zum digitalen Unternehmen. Es ist jedoch keine einfache Bedienungsanleitung, die man nur Punkt für Punkt abarbeiten muss, und am Ende kommt ein digitales Unternehmen heraus. Eher ist es eine Landkarte, die einerseits Wege zeigt und andererseits auch die Vielfalt der digitalen Landschaft eröffnet. Das Schöne an der Karte: Sie eröffnet immer neue Perspektiven und gibt dabei gleichzeitig Klarheit, wo es hingeht.

○ **Rasant durch die Röhre**

Die Idee unseres Modells haben wir lange mit uns herumgetragen, haben ausprobiert, abgewogen und analysiert. Unser »Erweckungserlebnis« hatten wir dann tatsächlich im CERN in Genf. Eine Kollegin aus unserem Team hatte uns dort einen Termin vermittelt, was uns eine neue Welt eröffnete. Wir betraten eine große Werkhalle, in der Teile der Beschleunigerbahn zu sehen waren. An maßstabsgetreuen Exponaten beobachteten wir, welche unterschiedlichen Bauteile zusammenspielen, um die

Teilchen rasant durch die »Röhre« zu führen. Es sind Kavitäten (Hohlraumresonatoren), die den Teilchen die Energie zur Beschleunigung geben. Das sind große Magneten, die dafür sorgen, dass die Teilchen auf ihrer vorgedachten, geplanten Bahn bleiben. Es gibt also auf der Beschleunigerbahn etwas, woran sich die Teilchen ausrichten.

In diesem Moment hatten wir gedanklich bereits eine Brücke zur digitalen Transformation geschlagen.

Denn auch in der digitalen Transformation gilt es, einen Weg einzuhalten und sich nicht davon abbringen zu lassen. Im Teilchenbeschleuniger kommt es an bestimmten Messpunkten zur Kollision der Teilchen, und damit entstehen Ereignisse, ereignet sich Neues – wie auch in einem Unternehmen durch die »Kollision« von unterschiedlichem Wissen und Erfahrungen, Kompetenzen und Disziplinen neue Ideen entstehen. Wir haben beispielsweise viele gute Erfahrungen in Unternehmen gemacht, die Silos übergreifende und multidisziplinär arbeitende Teams aufgebaut haben – und damit völlig neue Geschäftsmodelle »entdeckten«. Schließlich sind in den Genfer Beschleunigungsringen Sensoren angebracht, welche die Informationen oder auch Reaktionen registrieren. Übertragen auf unser Teilchenmodell wären das die Kundeninformationen und das Kundenfeedback.

Und so standen wir im CERN, und in unseren Köpfen entwickelte sich eine Analogie zu unserer täglichen Beratungsarbeit. Mit dem Eintauchen in die Welt der Teilchenphysik war es plötzlich klar: Wir machen im Prinzip dasselbe.

○ Teilchen in Schwung bringen

Was steckt hinter der Teilchenbeschleunigung? Worum geht es dabei? Es geht darum, mit Hilfe enormer Geschwindigkeit und enormer Energie elementare Teilchen sichtbar zu machen, oder besser: freizulegen, und jedes einzelne Teilchen zu identifizieren. Es geht darum, durch den Zusammenstoß zweier Teilchen Ereignisse zu schaffen, die neue Erkenntnisse über den Aufbau der Materie liefern. Genau daran haben wir uns ein Beispiel genommen und das Quark-Modell aus der Teilchenphysik auf die digitale Transformation übertragen. Denn die von uns hier erstmals beschriebenen Elementarteilchen sind die Bausteine der digitalen Trans-

formation. Unser Modell zeigt, wie man sie in dem Veränderungsprozess von Unternehmen gezielt einsetzt.

Die Entwicklung unseres Modells begann damit, dass wir die Teilchen identifiziert haben, welche die elementaren Bestandteile eines Unternehmens sind und gewissen Gesetzmäßigkeiten folgen. Wir haben erkannt, dass immer wieder dieselben Teilchen bei digitalen Geschäftsmodellen auftauchen. Über die Zeit erhielten wir ein recht stabiles Modell, indem nur noch marginale Änderungen auftreten. Unser durch langjährige Beobachtung, zahlreiche Projekterfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse entstandenes Modell hat beachtlichen Wert für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Um jetzt auf den Punkt zu kommen: Wir wollen damit die Teilchen in Schwung bringen – und so die digitale Transformation eines Unternehmens beschleunigen. Das heißt eben auch, dass sich Teilchen, die heute bereits in traditionellen Unternehmen vorhanden sind, durch die entsprechende Beschleunigung zu etwas Neuem verändern lassen.

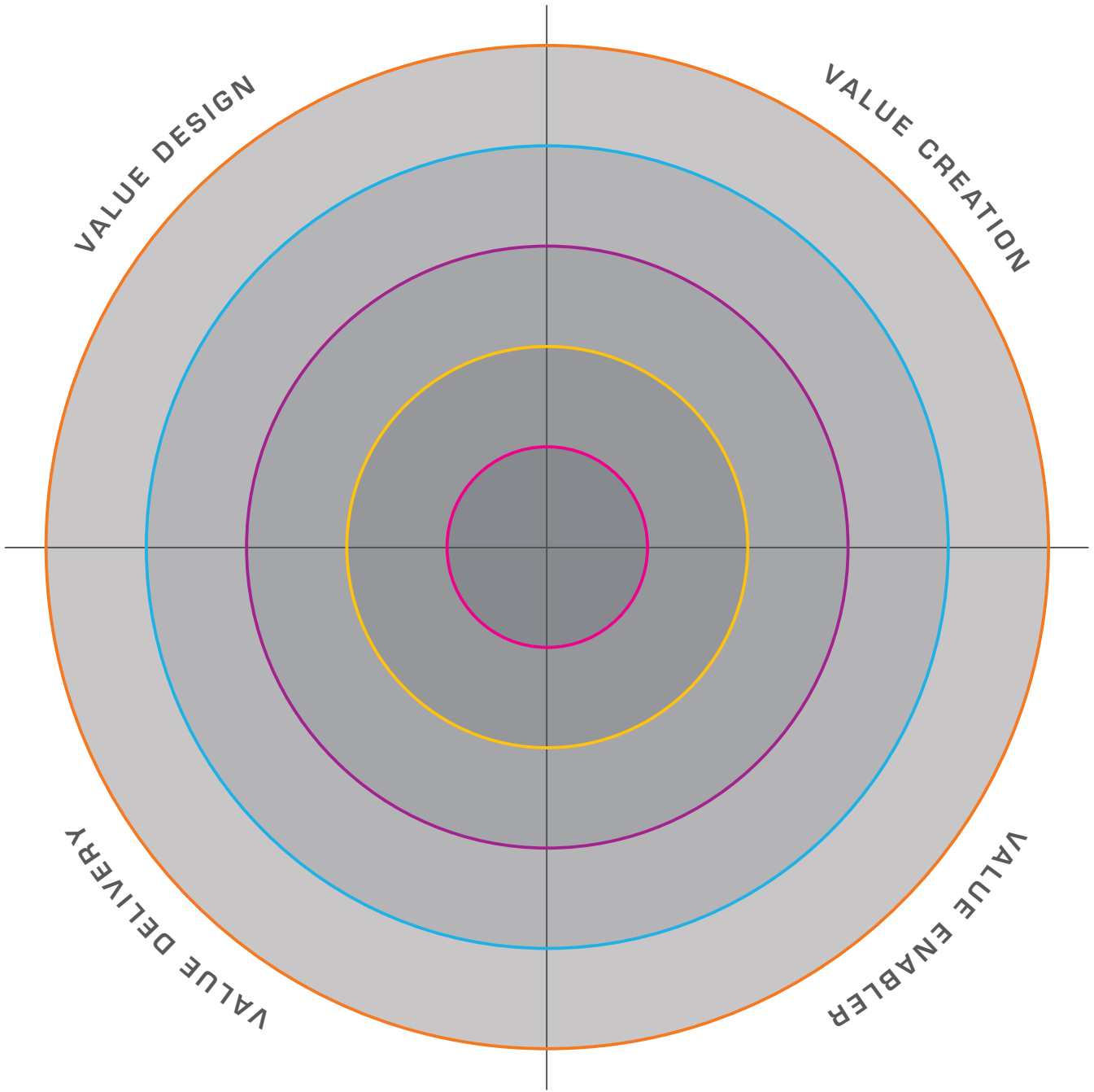
In Anlehnung an die Quarks aus dem Standardmodell der Elementarteilchenphysik bezeichnen wir unsere Quarks als **d.quarks**, also **digital quarks**.

○ Was aber genau ist ein d.quark?

Ein d.quark beschreibt eine Fähigkeit, die ein Unternehmen bei der Realisierung digitaler Geschäftsmodelle organisieren, beschaffen, entwickeln muss. Die d.quarks sind die Bausteine für den digitalen Wandel. Inzwischen haben wir einige hundert d.quarks identifiziert, die wir in einer hierarchischen Ordnung zusammengefasst und handhabbar gemacht haben. Es sind Teilchen, die jedes für sich dazu beitragen, die digitale Transformation zu beschleunigen. In diesem Buch haben wir die 46 entscheidenden d.quarks zusammengetragen und zeigen exemplarisch, wie ein Unternehmen mit ihnen digitale Geschäftsmodelle aufbauen kann. Diese 46 d.quarks haben sich in den von uns beratenen Unternehmen bereits bewährt – auch weil wir sie sehr präzise fünf digitalen Geschäftsmodell-Archetypen zuordnen können. Denn wir haben festgestellt, dass sich die verschiedenen Ideen für digitale Geschäftsmodelle in fünf Typen einteilen lassen. Angesichts unseres physikalisch geprägten Modells haben wir für die

fünf Geschäftsmodell-Archetypen den eingängigen Begriff »Beschleunigerbahn« gewählt. Denn um die benötigte Energie im LHC des CERN zu erreichen, müssen die Protonen auf sogenannten »Vorbeschleunigern« vorab auf wachsende Energien beschleunigt werden. Diese Vorbeschleuniger-Beschleuniger-Struktur bringen wir in Analogie zu unterschiedlichen Geschäftsmodell-Typen im digitalen Zeitalter. Ein Unternehmen befindet sich auf einer dieser fünf Beschleunigerbahnen. Es befindet sich auf der ersten Bahn, wenn es beginnt, das physische Produkt durch den Einsatz neuer Technologien sowie die Nutzung von Daten um neue digitale Services zu erweitern. Diese Bahn nennen wir »Technology-enabled«. Die nächste Bahn ist »Transaction-oriented« – wenn ein Unternehmen damit beginnt, dass verschiedene Produkte oder Geräte automatisiert Transaktionen durchführen. Ihr folgen die Bahnen »Customer Experience« sowie »Solution-oriented«. Auf ihnen beginnen Unternehmen damit, digitale Kundenprofile zu nutzen, um mehr Wissen über den Kunden zu gewinnen. Der Zweck dieses Handelns ist, die Kundenperspektive einzunehmen, um personalisierte Angebote und integrierte Ende-zu-Ende-Lösungen in einem umfassend wahrgenommenen Kundenerlebnis anzubieten. Schließlich folgt »Open Digital«, die fünfte Bahn – wenn ein Unternehmen beginnt, ein komplettes digitales Ökosystem aufzubauen, um Dritten, also Lieferanten, Partnern und Kunden, auf Basis dieses Ökosystems eigene neue digitale Geschäftsmodelle zu ermöglichen oder diese gemeinsam mit ihnen zu entwickeln. In diesem Buch beschreiben wir jede einzelne der Beschleunigerbahnen und wie d.quarks auf den Bahnen eingesetzt werden und wirken.

Die Grundstruktur unseres d.quarks-Modells ist in der folgenden Grafik dargestellt. In den nächsten Kapiteln werden wir sie entlang der fünf Beschleunigerbahnen mit unseren d.quarks befüllen. Eine komplette Übersicht der d.quarks und Beschleunigerbahnen befindet sich auf der letzten Seite und der hinteren Klappe des Buchs.



- Beschleunigerbahn 1: Technology-enabled
- Beschleunigerbahn 2: Transaction-oriented
- Beschleunigerbahn 3: Customer Experience
- Beschleunigerbahn 4: Solution-oriented
- Beschleunigerbahn 5: Open Digital

TECHNOLOGY-ENABLED

DAS PRODUKT IST NICHT ALLES

Ein Unternehmen versucht in der ersten Beschleunigerbahn, der »**TECHNOLOGY-ENABLED**«-Beschleunigerbahn, die Digitalisierung zu meistern – und merkt, dass Amazon in dieser Phase ein echter Gegner ist.

Der Weg zum digitalen Unternehmen beginnt auf dem Parkplatz. Der Parkplatz sagt viel über die Zukunft eines Unternehmens – und vor allem viel über die Vergangenheit. Wir sehen, welche Plätze reserviert sind, wer an welcher Stelle parkt. Der Platz des Firmenpatriarchen, der Platz seines Sohnes, die Nähe zum Eingang, die Breite des Autos, diese kleinen Hierarchiesymbole, diese kleinen Machtgesten schon vor der Tür. Es gibt Unternehmen, die haben diese Privilegien aus gutem Grund abgeschafft. Wer zuerst kommt, parkt zuerst, und wenn der Chef sich verspätet, muss er sich irgendwo einen Platz suchen. Auch das ist Symbolik. Ein sichtbares Zeichen für den Wandel. Auf dem Weg in die Digitalisierung sind Unternehmen fast gezwungen, sich von ein paar Heiligtümern zu verabschieden. Der digitale Wandel beruht neben der Technologie auf Beweglichkeit und auf abteilungsübergreifenden Initiativen – und eben nur ganz selten auf zementierten Traditionen.

Wir besuchen ein Unternehmen, das erstklassige technische Produkte anbietet, in der Vergangenheit sehr erfolgreich agiert hat und nun auf dem Weltmarkt ins Schlingern gerät. Der Grund: Man hat am Firmensitz den digitalen Wandel ziemlich unterschätzt. Wir wollen die elektromagnetische Spannung hoch halten und zeigen, wie das Unternehmen mit Hilfe unserer d.quarks, unserer Teilchen, einen wichtigen Schritt zum digitalen Unternehmen unternommen hat – wie die digitale Teilchenbeschleunigung funktioniert. Es ist ein Beispiel, inspiriert von den Erfahrungen und Beratungen in einer Reihe von vergleichbaren Unternehmen, die trotz hochwertiger Produkte Gefahr laufen, in einer digitalisierten Welt den Anschluss zu verlieren. Wir legen den Schwerpunkt zunächst auf digitale Veränderungen im externen Austausch, im Kundenkontakt und bei der Kundenbeziehung, oder anders gesagt: darauf, wie die d.quarks die Welt da draußen beeinflussen. In einem nächsten Schritt zeigen wir auch, wie die interne digitale Transformation beispielsweise Prozesse und Arbeitsabläufe verbessern kann. Doch schauen wir uns das erwähnte Unternehmen näher an.

○ Das Beispiel

Auf den ersten Blick scheint alles ganz klassisch: Das Unternehmen ist ein mittelständischer Betrieb, ein Familienunternehmen in der dritten Generation, irgendwo in Süddeutschland. Der Großvater, ein Mann hoch in den Achtzigern, hatte das Unternehmen einst gegründet, hat immer noch ein gewichtiges Wort mitzureden – und selbstredend verfügt er über den besten Parkplatz vor der Tür. Sein Sohn, Ende fünfzig, ist derzeit Geschäftsführer, er hat den Betrieb im Sinne des Vaters weitergeführt. Sein Verdienst ist es, die Internationalisierung vorangetrieben zu haben, vor allem Asien und China sind inzwischen, neben den USA, ein wichtiger Markt für die Firma geworden. Die beiden Enkelkinder wiederum, beide um die dreißig, haben auf den besten internationalen Business-Schools und Universitäten gelernt, haben erste Berufserfahrung in Top-Beratungsunternehmen gemacht und zeigen sich sehr offen für digitale Strategien. Der Vater ist eher skeptisch, will sich und das Unternehmen auch weiter über das Produkt differenzieren, weniger über neue Aspekte der Digitalisierung.

○ Wie bleiben wir Champion?

Die wichtigsten Produkte unseres fiktiven Unternehmens lassen sich dem klassischen deutschen Erfolgssortiment zuordnen, also Schrauben, Kabel, Ventile, Maschinen, Antriebe, Bremsen oder Motoren. Der Umsatz liegt längst bei weit über einer Milliarde Euro, angepeilt ist nun die zweite Umsatzmilliarde. Der Innovationsgrad ist hoch, das wichtigste Produkt wird immer weiter perfektioniert. Man beschäftigt weltweit an die 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist auf allen wichtigen Absatzmärkten vertreten. Bei unserem Beispielunternehmen handelt es sich um eines jener mittelständischen Unternehmen, die man als *Hidden Champion* bezeichnet. Jene Unternehmen, so wird das in Sonntagsreden gerne beschworen, die das »Rückgrat der deutschen Wirtschaft« bilden.

Eine Frage, vor der nicht wenige Unternehmen heute stehen: »Hidden« ist okay – aber wie bleiben wir Champion? Der Markt ist in Bewegung. Das Wort »Disruption« ist in aller Munde. Ganze Branchen verfolgen »disruptive« Strategien, Unternehmen »kannibali-

sieren« sich selbst, einstige Vorzeigeunternehmen verschwinden, fast über Nacht, kleine, kaum sichtbare Start-ups wiederum werden in kurzer Zeit zu globalen Marktführern – und Auslöser ist das Internet, genauer gesagt die Digitalisierung. Sie kann kleine Firmen groß machen, bislang branchenfremde Akteure zu Experten und einstige Marktführer zu verblüfften Zuschauern.

In unserem Fall haben chinesische Firmen begonnen, das Vorzeigeprodukt unseres Beispielunternehmens nachzuahmen, sogar recht gut nachzuahmen. Und nicht nur das: Die Konkurrenten nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung. Über globale Verkaufsplattformen wie Alibaba oder Amazon Supply werden die Produkte angeboten – und das zu einem wesentlich günstigeren Preis, mit der Folge, dass dadurch die Kundenbeziehungen zunehmend von Unternehmen wie Alibaba oder Amazon Supply übernommen werden. Sie sind nah dran, doch so viel wissen die Alibabas dieser Welt noch nicht von ihren Kunden. Das wird später wichtig. Das wird entscheidend. Doch der Preiskampf bringt unser Unternehmen massiv in Bedrängnis. Denn nicht nur Kunden in Asien kaufen über die Plattformen, zunehmend finden sich auch Käufer aus Nordamerika oder Europa. Das ist eine Grundregel im Netz: Wenn es das Gleiche irgendwo im Netz billiger gibt, wird dort gekauft, und das von überall auf der Welt. Für unser Unternehmen ist diese Entwicklung wie ein Sog, plötzlich, sozusagen über Nacht, sieht es sich in seiner Existenz bedroht. Es gibt eben nicht mehr den einen Absatzmarkt in die jeweiligen Regionen, es gibt immer weniger »treue« Kunden – es gibt Plattformen im Netz, die sich nicht Ländern oder Weltregionen zuordnen lassen. Und das Bedrohliche dabei: Diese Plattformen, die Amazons und Alibabas, diktieren den Preis und halten die Kundenbeziehung – das wichtigste Gut. Obwohl sie im Grunde nichts mit der Branche zu schaffen haben, gehört ihnen der Kundenkontakt. Idee, Konzeption und Umsetzung eines Produkts interessieren sie gar nicht. Sie sind daran interessiert, alles über den Kunden zu erfahren, seine Interessen, sein Verhalten, seine Sehnsüchte. Und das nur aus einem Grund: um ihm personalisierte Services anzubieten. Sie verdrängen damit das Traditionsunternehmen ins zweite Glied.

○ Der Prozess der Kommodifizierung wird Alltag

Stellt sich die Frage für unser Beispielunternehmen: Was also müssen wir machen, um das Quäntchen besser zu sein, um das wir teurer sind? Wie gehen wir damit um, wenn Amazon Supply und Alibaba uns unsere Kundenbeziehungen zunehmend wegnehmen? Wie bewahren wir uns die Unverwechselbarkeit, wenn das, was das Produkt unseres Unternehmens besser macht als die anderen, von den Shopping-Plattformen kommodifiziert, also »eingeebnet« wird? Was außergewöhnlich und das Fundament des Erfolgs war, wird zu einer gewöhnlichen Ware, die von vielen produziert werden kann. Das ist das Dilemma. Viele Strategieberater sind sich längst einig, dass in der heutigen Wirtschaft durch das hohe Innovationstempo der Prozess der Kommodifizierung immer alltäglicher wird.

Hinzu kommt ein kulturelles Problem. Eine Firma, die bisher alles richtig gemacht hat, die bei »ihren Leisten geblieben«, die über Jahrzehnte hinweg organisch gewachsen ist, die sich ihren Platz erobert hat, die mit einem herausragenden Produkt überzeugt hat, steht plötzlich mit dem Rücken zur Wand oder, wenn nichts geschieht: wird bald da stehen. Und das schneller, als vielen lieb ist. Denn eine Eigenschaft ist charakteristisch für den digitalen Wandel: Geschwindigkeit.

Der Geschäftsleitung fällt es noch schwer, Zugeständnisse an die Digitalisierung zu machen. Außerdem haben sich weltweit regionale »Fürstentümer« gebildet, mächtige Standortleiter und Geschäftsführer an internationalen Standorten haben sich ordentlich Reputation und Einfluss erarbeitet und denken nicht daran, Bisheriges zu kippen. Nur die Enkelgeneration, die mit dem Internet aufgewachsen ist, für die es keinen festen Ort, sondern nur ein Netz in Dauerbewegung gibt, meldet zart Einspruch an. Gleichermaßen zart werden sie innerhalb der Firma gepusht. Doch ihr Einfluss ist noch gering. Und: Ganz oben stößt die Meinung der Enkelgeneration noch nicht auf genügend Resonanz.

Der Weg zum digitalen Unternehmen ist fast immer auch ein Generationenkonflikt. Die Sichtweisen sind andere – nur ist es so: Die Methoden von einst funktionieren nicht mehr. Alte Gewissheiten sind dahin, Geschäftsmodelle von früher sind vor allem eines: von früher.

○ Neue Anforderungen für die IT

Die Beweglichkeit oder besser: die Agilität zeigt sich jedoch nicht nur auf der Ebene der Belegschaft. Die Methoden der agilen Zusammenarbeit sind vielfältig, sie greifen auch bei der Entwicklung neuer IT-Lösungen. Auch da werden die Zyklen extrem verkürzt. Statt langer Entwicklungs- und Programmierphasen geht man den »agilen« Weg. Es werden schnell Spezifikationen entwickelt, schnell Prototypen gebaut, schnell Umsetzungen implementiert. Ein Team aus fachlichen Anforderern, Entwicklern und Testern sitzt zusammen in einem Raum, legt selber fest, welche Anforderung als Nächstes umgesetzt wird, und startet parallel mit der Programmierung. So entstehen heute fast täglich neue Lösungen. In anderen Bereichen ist nach wie vor eine sequenzielle, schrittweise Entwicklung von IT-Lösungen das Mittel der Wahl, also das, was man traditionell als »Wasserfall-Methode« bezeichnet. Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir das d.quark *Agile IT* entwickelt:



Agile IT *Value Enabler*

Schnellere Umsetzungen von IT-Lösungen, die durch agile und kollaborative Methoden getrieben sind, fordern eine andere Organisation der IT und neue Technologien und Skills. Die agilen Aspekte müssen dabei mit den traditionellen wasserfallartigen Methoden verknüpft werden, was in eine bimodale IT mündet und Architekturen impliziert, die Domänen so entkoppelt, dass mit unterschiedlichen Methoden parallel gearbeitet werden kann.

Beschleunigerbahn 1: Technology-enabled



Digital Incubator



Digital Marketing



Omni-Channel



Agile IT



Data Lifecycle



Agile Collaboration



Participation

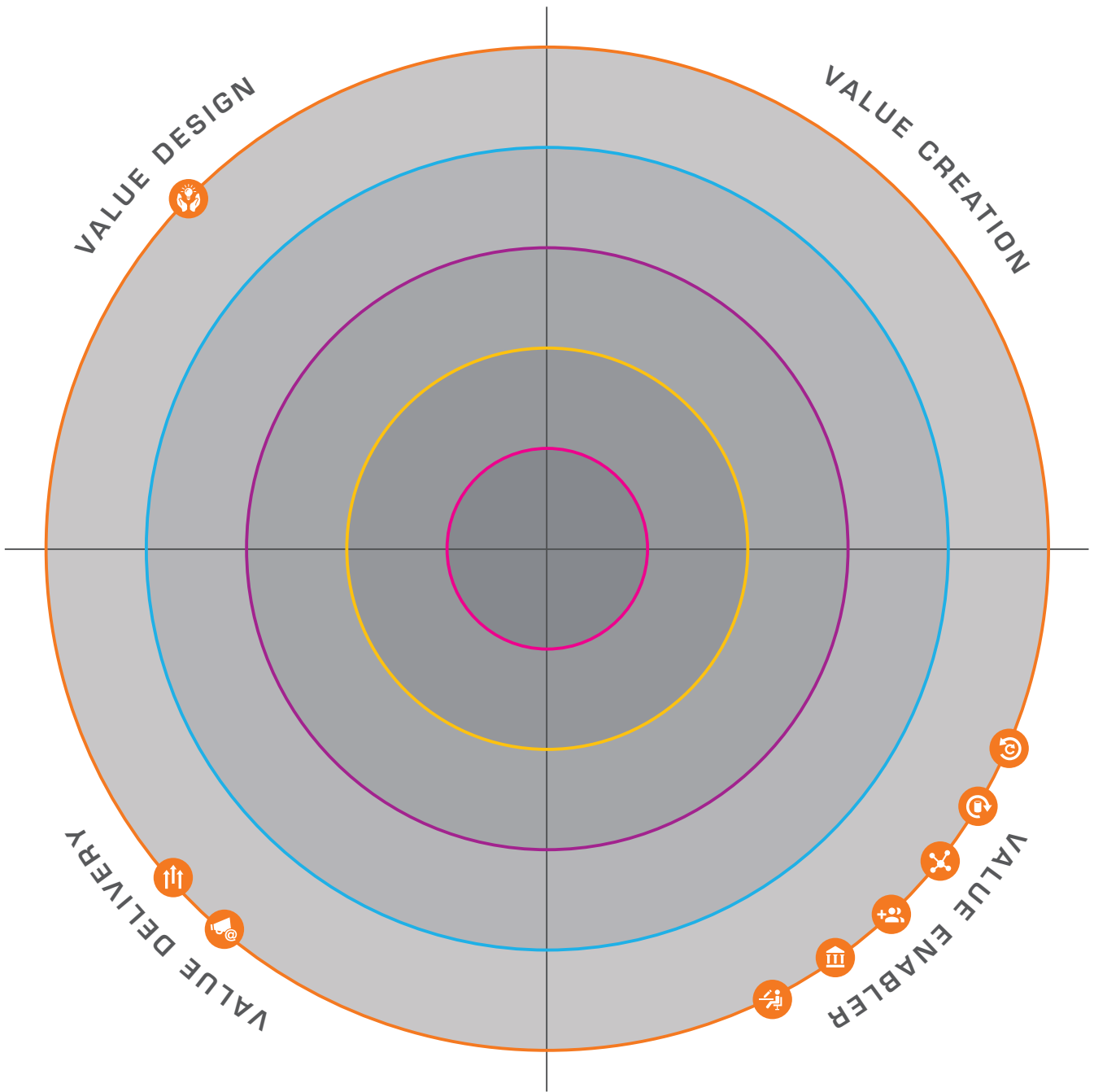


Digital Culture
Development



Workplace Design

TECHNOLOGY-ENABLED



- Beschleunigerbahn 1: Technology-enabled
- Beschleunigerbahn 2: Transaction-oriented
- Beschleunigerbahn 3: Customer Experience
- Beschleunigerbahn 4: Solution-oriented
- Beschleunigerbahn 5: Open Digital