

LEAD, DON'T FOLLOW!

Das eigene Business erfolgreich in die digital vernetzte Welt zu überführen ist die große Herausforderung für fast jedes Unternehmen. Einfach ein paar digitale Funktionen einzubinden reicht da nicht. Vielmehr seien radikal neue Lösungen gefragt, so Gastautor **Tim Neugebauer**.

Seit es Software gibt, gilt sie als ein Mittel der Prozessoptimierung. Durch sie sollen Arbeitsabläufe schneller, mit weniger Fehlern und in besserer Qualität stattfinden – bei reduzierten Kosten. Dieser traditionelle Zweck ist zwar legitim, im digitalen Zeitalter greift er aber zu kurz. Denn wenn Unternehmen lediglich am bestehenden Status optimieren, bleibt wenig Raum für die Auseinandersetzung mit den tiefergreifenden Chancen und Risiken technologischer Veränderung. Diese Auseinandersetzung ist in Anbetracht der immensen Reichweite der Digitalisierung jedoch notwendig. Denn die revolutionierende Kraft des Digital Business erfasst heute alle Branchen. Digitale Konkurrenten mit **neuartigen Geschäftsmodellen**, smarten Produkten und integrierten Dienstleistungen hinterfragen und verändern bestehende Marktstrukturen.

TRANSFORMATION SELBST GESTALTEN

Wollen etablierte Unternehmen klassischer Wirtschaftszweige in Zukunft konkurrenzfähig bleiben, heißt es daher, den digitalen Wandel durch eigene Transformationsanstrengungen selbst zu gestalten und eine führende Rolle einzunehmen, Leader zu werden. Sonst entsteht die Gefahr einer übermächtigen digitalen Konkurrenz. Dann droht das etablierte Unternehmen **vom Leader zum bloßen Follower** zu werden – und im Extremfall vollständig vom Markt

FOTOS: Glow Images, Unternehmen

zu verschwinden. So befindet sich etwa der **Musikmarkt** in einem fundamentalen Umbruch. Früher spielten die großen Labels mit ihren Tonträgern die Hauptrolle, von der LP bis zur CD. Heute sind Downloads und sogar Streaming die Regel. Ein Musikstreaming-Dienst wie beispielsweise Spotify dreht das Geschäft vollständig um: mit digitalen Gütern in einem digitalen Geschäftsmodell.

ECHTE INNOVATIONEN MÜSSEN HER

Digital-Business-Transformation bedeutet, bestehende Geschäftslogiken so fortzuentwickeln, dass sie auch unter den Bedingungen einer **digital vernetzten Welt** erfolgreich sein können. Was oberflächlich betrachtet einfach erscheint, erfordert im Detail erhebliche Anstrengungen. Denn es reicht in der Regel nicht, bestehende Produkte und Dienstleistungen verbessern zu wollen, indem man sie mit digitalen Funktionen anreichert. Vielmehr sind **radikal neue Lösungen** gefragt – im Sinne echter digitaler Innovationen bei den eigenen Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Gegenüber kleinen und flexiblen digitalen Start-ups haben etablierte Unternehmen mitunter einen deutlichen Nachteil. Zum einen ist das aktuelle Geschäft eines etablierten Marktteilnehmers häufig nur sehr bedingt digital ausgerichtet. Die Geschäftstätigkeit war ja traditionell – oft seit Jahren und Jahrzehnten – erfolgreich. Darum wird die Notwendigkeit kaum wahrgenommen, Innovationen zu entwickeln und digitale Geschäftsfelder zu generieren, die auch in Zukunft Erträge sichern. Die ganze **Unternehmenskultur** ist nicht offen für Neuerungen. Die Folge ist, dass aktuelle digitale Produktionsverfahren – von Frameworks bis Cloud-Plattformen – in etablierten Unternehmen gar nicht bekannt sind oder aber ausgeblendet werden. Dabei können sie entscheidend helfen, Entwicklungen zu beschleunigen und Kosten zu reduzieren.

AUFGABEN LIEGEN IM MANAGEMENT

Zum anderen besteht in etablierten Unternehmen oft ein organisatorisches Dilemma. Es gibt eine Konkurrenzsituation: zwischen unverzichtbar scheinenden Routinetätigkeiten im operativen Geschäft und potenziell riskanten digitalen Innovationsprojekten. Tendenziell sind es immer die **tagesaktuellen Notwendigkeiten**, die den unternehmensinternen Kampf um die knappen Ressourcen bestimmen. Digital-Business-Transformation ist also zunächst eine Aufgabe für das Management. Es ist seine Sache, die Ausrichtung des Unternehmens in Richtung auf zukünftige digitale Entwicklungen zu erweitern und zugleich dem organisatorischen Dilemma zu begegnen. Auch das etablierte Unternehmen muss im Rahmen der ihm gegebenen Möglichkeiten Wege finden, um die digitale Transformation, die in der jeweiligen Branche bevorsteht – oder schon in vollem Gange ist –, **aktiv** zu gestalten. Aus dieser Perspektive muss das Management neuartige technische Lösungen bewerten: ob es sich dabei um weitgehend etablierte technische Neuerungen handelt, wie beispielsweise mobile Endgeräte,



TIM NEUGEBAUER

Als Mitgründer und Geschäftsführer der DMK E-Business GmbH verantwortet Tim Neugebauer die Bereiche Strategie, Beratung und Vertrieb. Der Diplom-Kaufmann lehrt zudem an der Beuth-Hochschule für Technik Berlin in den Bereichen Dienstleistungsmarketing sowie Innovationsmanagement und ist Sprecher des Forums Digital Business im Verband der Softwareindustrie Berlin-Brandenburg (SIBB e.V.).

soziale Netze, lokale Dienste und Cloud-Services, oder ob es um zukünftige Themenfelder geht, wie etwa Augmented Reality, das Internet der Dinge oder die Verzahnung von Technologie und Biologie (Stichwort „Biohacking“).

Ein weiterer Aspekt ist die **Erneuerung von Vorgehensmodellen** und Managementmethoden. Gerade in diesem Bereich gibt es schon Werkzeuge, die helfen, unsere Denkmuster für die Herausforderungen der digitalen Welt zu öffnen, das Risiko digitaler Innovationen zu steuern und die Umsetzung zu vereinfachen. Ansätze wie „Business-Model-Generation“ (nach Osterwalder/Pigneur), „Lean-Start-up“ (Ries) und „Customer-Development“ (Blank) gehören im E-Business- und Digital-Start-up-Umfeld zum Allgemeingut. Entscheidungsprozesse im Zeitalter der Digitalisierung müssen direkter, Vorgehen flexibler und agiler sein. Die **teamorientierte und projektbezogene Zusammenarbeit** über die alten organisatorischen Abteilungsgrenzen hinweg wird künftig immer wichtiger werden.

VON START-UPS LERNEN

Was sollte ein etabliertes Unternehmen also tun, wenn es mit der Digital-Business-Transformation ernst machen will? Wenn aus dem Follower von heute ein Leader von morgen werden soll? Die **einfachste Strategie** kann zunächst darin bestehen, sich die augenblicklichen Leader sehr genau anzusehen. Dies bedeutet, von den Erfahrungen und dem Wissen der **Hightech-Start-ups zu lernen** und funktionierende Verfahren und Geschäftsmodelle des E-Business an geeigneter Stelle zu übernehmen. Der erste Schritt dahin kann einfacher sein, als man denkt: Im Zweifelsfall ist das nächste „Digital-Start-up-Meetup“ in der eigenen Stadt nur ein paar Klicks entfernt.

Tim Neugebauer, DMK E-Business
feedback@lead-digital.de