

# Digitale Vision

## Orientierung in der VUCA-World

Max Knoblauch

### Was erwartet mich in diesem Kapitel?

Die digitale Vision ist ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation. Sie beschreibt das zukünftige Bild eines Unternehmens, welches für die Digitalisierung gewappnet ist, und gibt die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln will. Sie dient als Orientierungspunkt für interne Entscheidungen sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Eine klare digitale Vision ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation. In diesem Kapitel werden die folgenden Fragen beantwortet: Was ist eine digitale Vision? Welche Schritte benötigt es und warum benötigt es eine digitale Vision, geklärt.

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies ausdrücklich alle anderen Geschlechtsidentitäten ein.

### Hinweis:

Fallbeispiele:  
bookingkit  
GmbH, BEULCO  
GmbH & Co. KG,  
Nemetschek  
Group, Burberry  
Group

### Keywords

Digitalisierung, digitale Transformation, digitale Vision, digital Leadership, digital Mindset, VUCA-World

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Einleitung.....	2
2 Theoretischer Hintergrund .....	4
2.1 Was ist eine Vision? - Digitale Vision und Mission .....	4
2.2 Welche Schritte benötigt es? – Digital Leadership.....	6
2.3 Warum benötigt es eine Vision? – VUCA-World.....	10
3 Fallstudien .....	11
4 Fazit und Schlussbetrachtung .....	14
Literaturverzeichnis.....	16

## 1 Einleitung

Familienunternehmen und große Konzerne sind dem Risiko von Disruption ausgesetzt. Eine Disruption stellt eine radikale Veränderung von bestehenden Geschäftsmodellen und Technologien dar. Diese Veränderungen können dazu führen, dass Fehlentscheidungen von Unternehmern gravierende Auswirkungen haben.<sup>1</sup> Die digitale Transformation kann als Disruption betrachtet werden, da sie häufig gravierende Veränderungen der Geschäftsmodelle und Technologien mit sich bringt, welche sich auf die Art und Weise auswirken, wie Unternehmen arbeiten und ihre Produkte und Dienstleistungen anbieten. Um in einem sich schnell verändernden digitalen Umfeld erfolgreich zu überleben, ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Strategien und Prozesse anpassen, damit sie für die Herausforderungen der Zukunft gerüstet sind.

Dafür wurde das Landshuter Transformationsmodell an der Hochschule Landshut entwickelt, um den Weg einer Organisation in der digitalen Transformation zu beschreiben. Es zeigt das Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren und erläutert die Transformation von der Begründung (WARUM) über die Ziele (WAS) bis hin zu deren Umsetzung (WIE). Vor dem Landshuter Transformationsmodell wurde das Landshuter Nutzenmodell aufgebaut. Dieses Modell ermöglicht es in einer Matrix Geschäftsmodelle im Hinblick auf den Kundennutzen, die Gesellschaft und die Umwelt bezüglich ihres Nutzwertes zu analysieren und zu optimieren.<sup>2</sup>

### **digitale Transformation** - Was ist das noch gleich?

In dem Buch „Umsetzung der digitalen Transformation“ wird der Prozess der digitalen Transformation folgendermaßen beschrieben:

- ▶ „Zur Definition und Bedeutung der Digitalisierung bzw. der Digitalen Transformation gibt es viele unterschiedliche Ansätze und Meinungen. Bei der Digitalisierung geht es im engeren Sinne um die Umwandlung von analogen Daten (Text, Bild, Ton) in digitale Daten. Das Internet ermöglicht den weltweiten Zugriff auf diese Daten ohne örtliche Beschränkungen und schafft damit einen globalen interaktiven Informationsraum (web 2.0). In Verbindung mit der exponentiell gestiegenen Leistungsfähigkeit von Rechenkapazität (Moore's law) ergeben sich technologische Möglichkeiten, die zu einer kompletten Veränderung aller gesellschaftlichen Bereiche führen. Für die Wirtschaft bedeutet dies, dass klassische Branchen und Industrien mit IT verschmelzen.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Weissman und Barreuther, „Wer nicht transformiert, stirbt - Die Deutsche Wirtschaft“.

<sup>2</sup> Vgl. Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 46.

<sup>3</sup> ebd., 45

Damit sich Unternehmen besser vor einer Disruption schützen können, müssen diese sich mit der Fragestellung befassen:

► **Was will ich als Unternehmen in der Zukunft erreichen?**

Die Antwort auf die Frage ist die **digitale Vision**. Die digitale Vision ist ein wesentliches **Führungsinstrument**, das eine gemeinsame Richtschnur im Zusammenhang mit der Digitalisierung ermöglicht.<sup>4</sup>

Im Verlauf dieser Arbeit werden die folgenden Fragen beantwortet und das Thema genauer beleuchtet:

- Was ist eine digitale Vision?
- Welche Schritte benötigt es?
- und warum benötigt es eine Vision?

Zudem werden am Ende fünf Firmen präsentiert, die bereits den Prozess der digitalen Transformation begonnen haben und dadurch als Beispiel für eine digitale Vision dienen. Außerdem ist das Ziel, am Ende alle relevanten Informationen in den Kontext des Landshuter Transformationsmodell (Vgl. Abb. 1) zu setzen, sodass das Modell anhand des gesammelten Wissens erweitert wird. Aktuell ist die digitale Vision am rechten Rand als Zielbild sichtbar, welches in Iterationen angepasst wird, wie in Abb. 1 zu sehen ist.

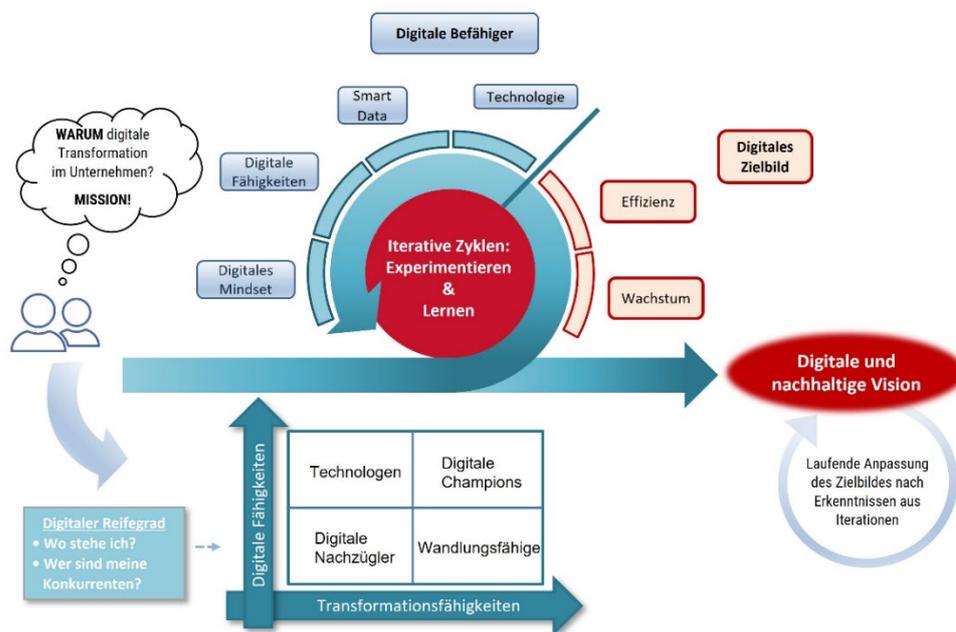


Abb. 1: Landshuter Transformationsmodell<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM, Paderborn u. a., „Digitale Transformation ganzheitlich managen“, 57.

<sup>5</sup> Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 47.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Das Themengebiet digitale Vision wird in diesem Kapitel theoretisch beleuchtet sowie alle weiteren wichtigen Informationen dieses Themas präsentiert.

### 2.1 Was ist eine Vision? - Digitale Vision und Mission

Zu Beginn kommt die Frage auf: **Was ist eine Vision?** Zur Klarstellung der Grundbegriffe wird im Folgenden gezeigt, was unter einer Vision zu verstehen ist und wie sie sich von einer Mission unterscheidet.

Bevor sich ein Unternehmen mit der digitalen Vision beschäftigt, sollten sie zuerst die Mission, das WARUM klären. Das Warum beinhaltet die Klärung des Sinnes einer Organisation (englisch: Purpose). Der Sinn sollte bei neuen Unternehmen bei der Gründung definiert werden. Bei bestehenden Organisationen ist es wichtig zu überprüfen, ob die digitale Transformation hilft, die Unternehmens-Mission zu erreichen. Die Mission setzt bei Mitarbeitern ungeahnte intrinsische Motivation frei.<sup>6</sup>

Der Mission gegenüber steht die Vision. Folgend werden verschiedene Erklärungen aus der Literatur aufgezeigt, um zu verdeutlichen, was eine Vision sein soll.

Was ist eine (digitale-) Vision?

- ▶ *“Vision: an ideal and desirable state of the organisation, situated in the future. The vision is the answer to the question: what are we aiming at?”<sup>7</sup>*
- ▶ *„Vision: Wo möchten wir mit unserem Unternehmen im digitalen Kontext in Zukunft (z. B. in fünf Jahren) stehen?“<sup>8</sup>*
- ▶ *„Die digitale Vision (1) repräsentiert ein konkretes, realisierbares und gleichzeitig distanzierteres Zukunftsbild eines Funktionsbereichs im Kontext der Digitalisierung.“<sup>9</sup>*
- ▶ *„(...), die digitale Vision [ist] das Zukunftsbild der Organisation und gleichzeitig die Ausgangsbasis für jegliches unternehmerisches Denken und Handeln.“<sup>10</sup>*

---

<sup>6</sup> Vgl. Tuczek, 47.

<sup>7</sup> Wolf, „New Challenges of the Digital Transformation“, 114.

<sup>8</sup> Schallmo und Lohse, „Digitalstrategie“, 89.

<sup>9</sup> Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM, Paderborn u. a., „Digitale Transformation ganzheitlich managen“, 57.

<sup>10</sup> Dombrowski und Bogs, „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“, 116.

Durch die verschiedenen aufgelisteten Beschreibungen aus der Literatur wird deutlich, welche Ziele eine Vision verfolgt. Die Vision stellt einen idealen und erstrebenswerten Zustand der Organisation dar, der in der Zukunft erreicht werden soll. Dabei soll die Vision in den Kontext der digitalen Zukunft eines Unternehmens gesetzt werden.

Anschließend wird ein Beispiel von Schallmo und Lohse aufgeführt. Diese Beispiele sollen die Visions- und Missions-Erklärung verdeutlichen. Ebenso soll es den Unterschied dieser zwei Aspekte darstellen. Diese Rahmenbedingungen werden dabei aufgeführt:

In einem Unternehmen aus der Energiewirtschaft wurden folgende Verbesserungspunkte ermittelt: die Schulung von Abteilungsleitern in Bezug auf Digitalisierung, die Kooperation mit Forschungseinrichtungen sowie die Einführung von einem Digitalisierungsrates.<sup>11</sup>

Für die aufgeführten Handlungsfelder bildet Schallmo und Lohse folgende Vision und Mission-Erklärung:

- ▶ *Vision: „Wir sind innerhalb von D-A-CH das digitale Energieunternehmen.“<sup>12</sup>*
- ▶ *Mission: „Wir bieten unseren Kunden eine Transparenz hinsichtlich ihres Energiebedarfs und -verbrauches und unterstützen ebenfalls bei der Energieoptimierung. Digitalisierung stellt dabei einen wesentlichen Befähiger dar.“<sup>13</sup>*

### Hinweis:

D-A-CH= Gebiet  
Deutschland,  
Österreich und  
Schweiz

Im Vergleich wird deutlich, dass die Vision die Frage „Was wollen wir in der Zukunft erreichen?“ und die Mission das „Warum“ beantwortet. Das Ziel des Unternehmens ist mithilfe von Digitalisierung der Marktführer innerhalb von D-A-CH zu sein. Dadurch soll mehr Transparenz für Kunden geschaffen werden und resultierend kann ein optimierter Verbrauch angeboten werden. Das wird durch die digitale Transformation ermöglicht.

Im weiteren Verlauf (Vgl. Kapitel 3) werden reale Firmen präsentiert, die eine vorzuziehende Digitalisierung hinter sich haben. Dazu werden die Firmen kurz vorgestellt und ihre Vision erläutert.

---

<sup>11</sup> Vgl. Schallmo und Lohse, „Digitalstrategie“, 89.

<sup>12</sup> ebd., 89

<sup>13</sup> ebd., 89

## 2.2 Welche Schritte benötigt es? – Digital Leadership

Nach der Erläuterung der grundlegenden Aspekte stellt sich die Frage: **Welche Schritte muss ich befolgen, um eine digitale Vision auszuarbeiten?** Die Schritte, die zur Entwicklung einer Vision erforderlich sind, werden nachfolgend anhand einer Studie aufgezeigt.

Capgemini Consulting und MIT Center for Digital Business haben 2013 eine Studie veröffentlicht. Diese Studie ist Teil einer dreijährigen Partnerschaft zwischen den beiden Parteien. Ziel dieser Zusammenarbeit war es zu untersuchen, wie große etablierte Unternehmen auf der ganzen Welt die digitale Transformation meistern und davon profitieren können.<sup>14</sup> Sie haben dabei drei Fragen untersucht: Schenken die Führungskräfte digitalen Technologien Aufmerksamkeit, wie drücken die Führungskräfte ihre digitale Vision aus und wie können Führungskräfte eine transformative digitale Vision formulieren?<sup>15</sup> Da die letzte Frage aus der Studie von großer Bedeutung für diese Arbeit ist, wird sie nachfolgend näher dargestellt.

Die erste Frage wird damit beantwortet, dass Führungskräfte immer mehr die möglichen Auswirkungen der digitalen Transformation berücksichtigen.<sup>16</sup> Das Ergebnis der Studie zeigt bei der zweiten Frage, dass Führungskräfte ihre Vision aus drei Gesichtspunkten äußern:

- Digitalisierung der **betrieblichen Prozesse**,
- Digitalisierung des **Kundenerlebnisses**
- oder eine **Kombination** von beidem.

Diese unterschiedlichen Ansätze spiegeln sowohl die Prioritäten des Unternehmens als auch die Art des Wettbewerbs in einer bestimmten Branche wider.<sup>17</sup>

Zudem wird in der Studie beschrieben, dass der Prozess der Entwicklung einer Vision nicht immer geradlinig ist, aber es konnten drei Schritte definiert werden, welche digitale Transformationsvorreiter durchlaufen:

- Die Definition eines **klaren Zieles**
- **Die Einbindung** der Organisation sowie
- **kontinuierliche Anpassung** der Vision im Laufe der Zeit.<sup>18</sup>

### Definition eines klaren Zieles

Gemäß der Untersuchung von Capgemini Consulting und MIT Center for Digital Business müssen Führungskräfte sowohl die Absicht als auch das erwartete Ergebnis

#### Hinweis:

Bei Interesse an der Studie: [Klick mich!](#)

---

<sup>14</sup> Vgl. Westerman, Didier, und Michael, „The Vision Thing“: Developing a Transformative Digital Vision“, 9.

<sup>15</sup> Vgl. ebd., 3

<sup>16</sup> Vgl. ebd., 4

<sup>17</sup> Vgl. ebd., 6

<sup>18</sup> Vgl. ebd., 8

der Vision klar definieren. Die Absicht beschreibt, was geändert werden soll, während die erwarteten Ergebnisse sich auf die daraus resultierenden Vorteile für das Unternehmen, seine Kunden und Mitarbeiter beziehen. Dabei sollte die Visionserklärung so präzise wie möglich sein, damit sich die Mitarbeiter einen Überblick darüber verschaffen können, wie die Organisation aussehen kann.<sup>19</sup> In der Abbildung von Hensellek wird erkenntlich, dass die digitale Vision klar, ambitioniert, sinnstiftend, ganzheitlich und nachhaltig formuliert sein soll.<sup>20</sup>

### Hinweis:

V - Volatilität  
U – Unsicherheit  
C – Komplexität  
A - Ambiguität

Es ist hervorzuheben, dass die Herausforderungen einer unsicheren, sich ständig verändernden Umwelt, der VUCA-Welt, es für Führungskräfte immer schwieriger machen, eine klare Vision für die Zukunft zu entwickeln.<sup>21</sup> Dabei zu beachten ist, dass die Entwicklung einer digitalen Vision sowie einer digitalen Unternehmenskultur ein zeitaufwendiger und komplexer Prozess ist.<sup>22</sup>

Darum sind die Vorteile und Gefahren zu beachten, welche im Kapitel 2.3 betrachtet werden.

### Einbindung der Organisation

Nachdem ein klares Ziel festgelegt wurde, besteht der nächste Schritt darin, die Organisation in die Umsetzung dieser Absicht einzubeziehen. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte, die Vision zu formulieren und dieses Ziel dem Unternehmen ausführlich zu erläutern. Dabei ist zu beachten, dass die Vision präzise genug sein sollte, um den Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben, aber gleichzeitig auch die Freiheit bieten sollte, innovativ zu sein, damit darauf aufgebaut werden kann.<sup>23</sup> Die Vision wird von der Führungsebene („Top-Down“) vorgegeben und sollte von einzelnen Bereichen des Unternehmens von unten verbessert werden („Bottom-Up“). So kann eine ganzheitliche und konkrete Vision im „Down-Up“-Ansatz erarbeitet werden.<sup>24</sup>

Ergänzend beschreiben Dombrowski und Bogs wichtige Elemente die eine Führungskraft beachten sollte, um die Organisation erfolgreich in die digitale Transformation einzubinden.

Es ist für eine Führungskraft in der digitalen Transformation maßgeblich, die Vision zu leben, um dem Umfeld (Mitarbeitern, Kunden sowie Investoren) Orientierung zu

---

<sup>19</sup> Vgl. Westerman, Didier, und Michael, 8.

<sup>20</sup> Vgl. Hensellek, „Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter“, 1201.

<sup>21</sup> Vgl. ebd., 1193

<sup>22</sup> Vgl. Dombrowski und Bogs, „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“, 115.

<sup>23</sup> Vgl. Westerman, Didier, und Michael, „The Vision Thing“: Developing a Transformative Digital Vision“, 8.

<sup>24</sup> Vgl. Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM, Paderborn u. a., „Digitale Transformation ganzheitlich managen“, 57.

bieten. Indem z.B. die Aufgaben von Mitarbeitern und Teammitgliedern in den Kontext der Digitalisierung gesetzt wird, kann eine Führungskraft Orientierung geben.<sup>25</sup>

Außerdem muss die Führungskraft eine Vorbildfunktion einnehmen und Werte des digitalen Mindsets wie Offenheit, Transparenz und Partizipation vorleben. Um dieses Vorbildverhalten zu erfüllen, sind Authentizität, Offenheit, Lernbereitschaft, Veränderungswillen und visionäres Denken erforderlich.<sup>26</sup>

### **Digital Mindset** – Was war das noch?

Das digitale Mindset befähigt Menschen und Organisationen, die Chancen zu identifizieren, die sich durch Daten und Technologien ergeben, welche für eine erfolgreiche Zukunft grundlegend sind.<sup>27</sup>

► *„Mindset ist der implizite (nicht sichtbare) Teil der Kultur eines Menschen oder einer Organisation und entspricht damit einer Art von mentalem Betriebssystem, welches das Verhalten auf der Basis von Werten und Glaubensätzen steuert.“<sup>28</sup>*

Zudem liegt es in der Verantwortung von Führungskräften, durch die Kommunikation der digitalen Vision eine Leitlinie für das Handeln zu schaffen und eine unternehmerische Mission zu formulieren, um der unternehmerischen Tätigkeit im digitalen Zeitalter einen Sinn zu geben.<sup>29</sup> Ebenso liegt es in seiner Verantwortung, ein digitales Mindset für die Zukunft der Organisation zu prägen, indem er Ansätze für die Weiterentwicklung der digitalen Transformation fördert.<sup>30</sup>

Abschließend muss eine Führungskraft sich zuerst mit den eigenen Kompetenzen befassen, damit er eine gute Vorbildfunktion sein kann. Es gilt, den digitalen Reifegrad festzustellen, um seine eigenen Kompetenzen einzuschätzen und somit Defizite zu erkennen.<sup>31</sup> Dabei stellt sich die Frage: **Welche digitalen Fähigkeiten sind erforderlich, um erfolgreich in der digitalen Transformation zu führen?** Die Fragestellung wird im Kapitel „Digitale Fähigkeiten“ von Julius Hierl detailliert beantwortet. Daraus geht hervor, dass folgenden digitalen Fähigkeiten erforderlich sind, um erfolgreich in der digitalen Transformation zu führen:

---

<sup>25</sup> Vgl. Dombrowski und Bogs, „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“, 116.

<sup>26</sup> Vgl. ebd., 116

<sup>27</sup> Vgl. Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 52.

<sup>28</sup> ebd., 52

<sup>29</sup> Vgl. Dombrowski und Bogs, „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“, 116.

<sup>30</sup> Vgl. ebd., 105

<sup>31</sup> Vgl. Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 9.

- Big-Date Analyse und Auswertung
- Social Media und E-Commerce-Kompetenz
- Cloubasierte Wissensdatenbanken

Interesse an den wichtigsten digitalen Fähigkeiten? - Mehr dazu im Kapitel „Digitale Fähigkeiten“ von Julius Hierl zu finden.

Des Weiteren sollte ein Digital Leader die nachfolgenden Technologie-Trends auf dem Radar haben:

- Künstliche Intelligenz
- Blockchain
- Industrie 4.0

Wenn Sie sich für die Trends interessieren - lesen Sie mehr im Kapitel „Digitale Fähigkeiten“ von Julius Hierl.

### **Kontinuierliche Anpassung der Vision im Laufe der Zeit**

Der erste Schritt bei der Entwicklung einer digitalen Vision bestand darin, ein klares Ziel zu definieren. Daraufhin ging es darum, wie die Führungskraft die Organisation in die Umsetzung dieser Vision einbeziehen kann. Schlussendlich beschreibt die erwähnte Studie, dass die digitale Vision eines Unternehmens nicht statisch, sondern im Laufe der Zeit angepasst werden sollte. Dabei gibt die digitale Vision eine Richtung vor, die klar genug ist, um ihre Organisation zu mobilisieren, aber es den Mitarbeitern ermöglicht, sich aktiv an ihrer Weiterentwicklung zu beteiligen. Auf diese Weise wird sich die Vision im Einklang mit der Umsetzung der digitalen Transformation des Unternehmens weiterentwickelt. Somit liegt die digitale Vision eines Unternehmens nicht in der alleinigen Verantwortung der Führungskräfte, sondern beim gesamten Unternehmen. Darüber hinaus wird sich die Vision der transformierten Organisation im Zusammenhang mit den neuen Möglichkeiten, die sich durch technologische Fortschritte und verbesserte Fähigkeiten ergeben, weiterentwickeln.<sup>32</sup>

Ebenso besteht die Notwendigkeit, neben der Inklusion von Mitarbeitern, auch Stakeholder in den Kulturwandel der digitalen Transformation miteinzubeziehen. Diese können in den Prozess involviert werden, um diesen genauso aktiv mitgestalten zu können wie Mitarbeiter.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Westerman, Didier, und Michael, „The Vision Thing“: Developing a Transformative Digital Vision“, 8.

<sup>33</sup> Vgl. Hensellek, „Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter“, 1200.

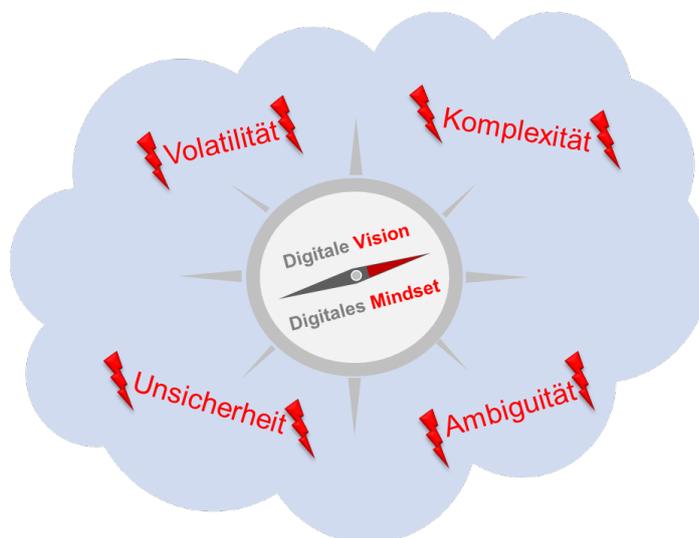
### 2.3 Warum benötigt es eine Vision? – VUCA-World

Nachdem die drei Schritte auf Grundlage von Capgemini Consulting und MIT Center for Digital Business aufgezeigt wurden, stellt sich die Frage: **Warum brauche ich eine digitale Vision?**

Führungskräfte stehen aufgrund der VUCA-Umwelt vor Herausforderungen. Es bestehen Schwierigkeiten, Entscheidungen aufgrund von dynamischen und unvorhergesehenen Veränderungen zu treffen, sowie Zukunftsthemen zu erkennen.<sup>34</sup>

Daher ist es hilfreich, eine digitale Vision zu entwickeln, die für alle in der Organisation als Orientierung dient, die Entscheidungsfindung unterstützt und auch die geplante Ausrichtung des Unternehmens festlegt.<sup>35</sup>

Hinzufügend erweitert die digitale Vision die Unternehmensvision um das Zukunftsbild einer digitalisierten Organisation. Es treten in den Transformationen neue Werte wie Transparenz, Offenheit und das Teilen von Wissen auf, damit alte Denkmuster mit einem digitalen Mindset ersetzt werden. Dieser zielgerichtete Wandel der Werte stellt eine große Herausforderung für Führungskraft dar. Deshalb werden das Mindset und die digitale Vision mit einem Kompass und einer Antriebsquelle von Dombrowski und Bogs verglichen. Das Mindset und die Vision sind dabei maßgeblich für ein nachhaltiges Handeln als Führungskraft.<sup>36</sup> Die Vision fungiert dabei als Orientierungspunkt, ähnlich wie der Nordpol auf einem Kompass - siehe Abb. 2.



---

Abb. 2: Digital Leadership Kompass<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Hensellek, 1193.

<sup>35</sup> Vgl. Wolf, „New Challenges of the Digital Transformation“, 114.

<sup>36</sup> Vgl. Dombrowski und Bogs, „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“, 115–16.

<sup>37</sup> Eigene Darstellung

## 3 Fallstudien

In den nachfolgenden Abschnitt werden Beispiele von Unternehmen vorgestellt, die eine digitale Vision entwickelt haben, um auf dem Markt bestehen zu können.

### Fallstudie 4 - 1: bookingkit GmbH

Bookingkit GmbH ist eine 2014 gegründete deutsche Firma mit aktuellen über 75 Mitarbeitern und 6.000 Kunden. Die Organisation bietet eine führende Software-as-a-Service-Lösung im Bereich Freizeit und Erlebnisse in Europa an. Sie stellen Anbietern von Touren, Aktivitäten und Attraktionen eine standardisierte und skalierbare Technologie zur Verfügung, um ihre Buchungen zu verkaufen und zu vermarkten. Diese Software stellt eine leicht zu bedienende B2B-Plattform dar, welche zum Durchführen von Ticketverkäufe und zur Verwaltung von Erlebnissen dient. Ebenfalls stellt die B2B-Software eine Schnittstelle zu verschiedenen Plattformen der Branche dar.<sup>38</sup> Das Ziel von bookingkit GmbH wird wie folgt dargestellt: *„Die vollständige Digitalisierung europäischer Touren- und Aktivitäten-Anbieter!“*<sup>39</sup>

### Fallstudie 4 - 2: QIAGEN GmbH

QIAGEN GmbH ist eine 1984 gegründete Firma von Doktoren aus der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf, mit aktuell über 6.000 Mitarbeitern. Die Firma ist in der Biotechnologie-Branche tätig und erzielt einen Umsatz von 2,25 Mrd. US-Dollar. Sie bietet Probenvorbereitungs- und Testtechnologien für die molekulare Diagnostik, akademische Forschung, pharmazeutische Industrie und angewandte Testverfahren an. *„Making improvements in life possible.“*<sup>40</sup> Das ist die Unternehmensvision von der QIAGEN GmbH, die mit der digitalen Vision erweitert wird: *“We no longer think in terms of digitalization for individual areas – we want QIAGEN to become a real digital company.”*<sup>41</sup> Dabei weist das Unternehmen die richtige Einstellung, wie im Kapitel 2.2 beschrieben, auf. Die Firma schreibt: *„The digital mindset is part of our DNA“*<sup>42</sup> und *“We’re always looking at what, and where else, we can optimize. We motivate our employees to deliver new ideas, so we can become a digital company in all aspects.”*<sup>43</sup> Unter den Aspekten hat die Firma z.B. einen B2B-Onlineshop entwickelt, um die Benutzererfahrung zu optimieren. Dieser Online-Shop gewann 2018 den Digital Champions Award.<sup>44</sup>

<sup>38</sup> Vgl. bookingkit GmbH, „Über uns“.

<sup>39</sup> ebd.

<sup>40</sup> QIAGEN GmbH, „Our vision“.

<sup>41</sup> QIAGEN GmbH, „The digital mindset is part of our DNA -“.

<sup>42</sup> ebd.

<sup>43</sup> ebd.

<sup>44</sup> Vgl. QIAGEN GmbH; „Digital X-Digital Champions Award-Willkommen bei Deutschlands digitalsten Mittelständlern“.

### Fallstudie 4 - 3: BEULCO GmbH & Co. KG

BEULCO GmbH & Co. KG ist ein deutsches Unternehmen in der Sanitärtechnik-Branche. 1950 wurde das Unternehmen gegründet und besitzt aktuell über 180 Mitarbeiter. Dieses modern geführtes Familienunternehmen zählt zu den führenden Unternehmen in Europa, welches hochwertige Produkte für die Wasserversorgung anbietet. Dabei bietet das Unternehmen intelligente Lösungen für die Wasserversorgung 4.0 an. Sie wollen für eine transparente, sichere und effiziente Trinkwasserversorgung sorgen, insbesondere im Segment der Hausanschlusstechnik und der mobilen Wasserverteilung. Des Weiteren wurde das Thema Digitalisierung im Unternehmen mit der Strategie „BEULCO 2025“, welche 2017 definiert wurde, im Unternehmen verankert.<sup>45</sup> Die Unternehmensvision lautet: *„Wir wollen uns zum Technologieführer entwickeln.“*<sup>46</sup> Um diese Vision zu unterstützen, hat das Unternehmen die digitale Vision: *„Wir möchten die gesamte Wasserwirtschaft digitalisieren und damit in ein neues Zeitalter springen!“*<sup>47</sup> formuliert. Desgleichen untermauert das Unternehmen ihre Vision mit einem Sinn: *„Unser Ziel ist sauberes und bezahlbares Trinkwasser für alle Menschen.“*<sup>48</sup> Das Unternehmen kann durch den Wandel Kunden erreichen, von denen es zuvor nur träumen konnte.<sup>49</sup> Dies zeigt, wie wichtig eine digitale Transformation ist.

#### Hinweis:

Video über die Digitalisierung bei Beulco: [hier klicken!](#)

Funktionen einer Wasserversorgung 4.0 von Beulco: [klick mich!](#)

Zur Pressemitteilung: [klick mich!](#)

### Fallstudie 4 - 4: NEMETSCHKEK Group

Nemetschek Group ist eine 1963 gegründete Softwarefirma in der AEC/O-Industrie mit 3400 Mitarbeitern. Die Nemetschek Group gehört zu den ersten Unternehmen, die den Einsatz digitaler Lösungen in der AEC/O-Industrie praktizierten. Die Organisation bietet umfassende Lösungen für den gesamten Lebenszyklus von Bau- und Infrastrukturprojekten an. Durch den Einsatz innovativer Software unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei der Zukunftsfähigkeit ihrer Projekte.<sup>50</sup> Professor und Gründer Georg Nemetschek sagt: *„We drive digitalization and innovation for the entire life cycle of the AEC/O industry!“*<sup>51</sup> Dies kann auch als digitale Vision der Firma gesehen werden. Chief Division Officer Viktor Várkonyi untermauert die Vision mit dem Sinn der Organisation: *„Unser Ziel ist es, AEC/O-Experten dabei zu unterstützen, die Welt zu gestalten. Mit dem datengesteuerten Ansatz von Building Lifecycle Intelligence und digitalen Zwillingen können sie Bauwerke effizienter und nachhaltiger planen, bauen und verwalten.“*<sup>52</sup>

#### Hinweis:

AEC/O Industrie: Architecture, Engineering, Construction, and Operations

<sup>45</sup> BEULCO GmbH & Co. KG, „Startseite“; BEULCO GmbH & Co. KG, „Profil“.

<sup>46</sup> BEULCO GmbH & Co. KG, „Pressemitteilung von BEULCO GmbH & Co. KG“.

<sup>47</sup> ebd.

<sup>48</sup> ebd.

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Nemetschek Group, „SHAPE THE WORLD“.

<sup>51</sup> ebd.

<sup>52</sup> Nemetschek Group, „Geschäftsbericht 2021“, 9.

### Fallstudie 4 - 5: Burberry Group Plc

Die Burberry Group ist eine britische Luxusmodenmarke, welche im Jahr 1856 gegründet wurde. Diese Firma wurde ebenfalls in der Studie aus dem Kapitel 2.2 erwähnt. Die digitale Vision vom Unternehmen hat die damalige CEO Angela Ahrendts in einem Video aus 2011 dargestellt (bei Interesse Hinweiskfeld beachten). Die Vision lautet: *„We had a vision, and the vision was to be the first company to be fully digital end to-end. The experience would be that a customer will have access to Burberry across all devices, anywhere in the world.“*<sup>53</sup>

Im Folgenden wird untersucht, inwieweit die Firma ihre Vision in der Vergangenheit verfolgt hat.

- 2010: Live stream der Herbst/Winter-Show
- 2011: Start der Transaktions-Website Burberry.com
- 2013: Eröffnung eines Instagram-Accounts, um Kunden auf der ganzen Welt anzusprechen
- 2019: Augmented-Reality-Erlebnis in London und Tokio<sup>54</sup>

Wird die Entwicklung der Firma bis zum heutigen Zeitpunkt betrachtet, kann erkannt werden, dass die Umsetzung der Vision kontinuierlich verfolgt wurde.

Mark Morris der Senior Vice President of Digital Commerce sagt, dass Burberry ein Vorreiter in Sachen Digitalisierung innerhalb der Luxusbranche war, in einer Zeit, in der es viel Widerwillen seitens anderer Luxusunternehmen gab. Sie haben Pionierarbeit geleistet, um die Marke und die Beziehung zu den Luxuskunden mit digitaler Energie zu versorgen. Außerdem sagt er, dass sie sich ständig in einer Test- und Lernphase, mit neuen Innovationen befinden.<sup>55</sup>

#### Hinweis:

Video über Burberrys Vision:  
[hier klicken!](#)

Die fünf in dieser Arbeit betrachteten Fallstudien beziehen sich auf Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Dabei wurden Unternehmen von der Sanitärbranche bis zum Modesegment einbezogen, um zu zeigen, dass eine Transformation überall möglich ist. Es wurden sowohl junge als auch etablierte, kleine und große Unternehmen betrachtet. Bei der Untersuchung der Fallstudien konnte festgestellt werden, dass alle Unternehmen die digitale Transformation als überaus bedeutsam erachten und sich auf die Herausforderungen des Marktes vorbereitet haben, indem sie eine digitale Vision für die Zukunft entwickelt haben.

<sup>53</sup> Burberry's Social Enterprise (ARCHIVED CONTENT).

<sup>54</sup> Vgl. Burberry, „History“.

<sup>55</sup> Vgl. Burberry, „Burberry included in Interbrand Best Global Brands 2019“.

## 4 Fazit und Schlussbetrachtung

Damit sich KMUs auf eine verändernde Zukunft vorbereiten können, empfiehlt es sich eine digitale Vision zu entwickeln. Die Entwicklung einer digitalen Vision ist für Unternehmen wichtig, da bestehende Geschäftsmodelle durch Veränderungen im Markt- und Nutzerverhalten gefährdet sind.

Dabei ist die digitale Vision ein wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation. Sie beschreibt das zukünftige Bild eines Unternehmens, das für die Digitalisierung gewappnet ist, und gibt die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln will. Eine digitale Vision ist nicht statisch, sondern sollte sich im Laufe der Zeit an veränderte technologische Möglichkeiten und Marktanforderungen anpassen. Sie dient als Orientierungspunkt für interne Entscheidungen und unternehmerisches Denken und Handeln. Die digitale Vision ist klar, ambitioniert, sinnstiftend, holistisch und nachhaltig artikuliert. Eine digitale Vision erfordert einen grundsätzlichen, veränderungsfreudigen und innovativen Blick auf die Zukunft des Unternehmens. Darum ist eine klare und erfolversprechende digitale Vision eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation.

Um die Vision umzusetzen, sollte eine passende digitale Strategie entwickelt werden. Dieser Prozess muss jedoch in einem weiteren Kapitel detailliert betrachtet werden. Zudem sollte ergänzend der Fragestellung nachgegangen werden, inwieweit die digitale Vision die Unternehmensversion ergänzt, ersetzt oder vereint. Abschließend wurden die präsentierten Informationen in das Landshuter Transformationsmodell eingeordnet, um den Aspekt der digitalen Vision ausführlicher zu betrachten.

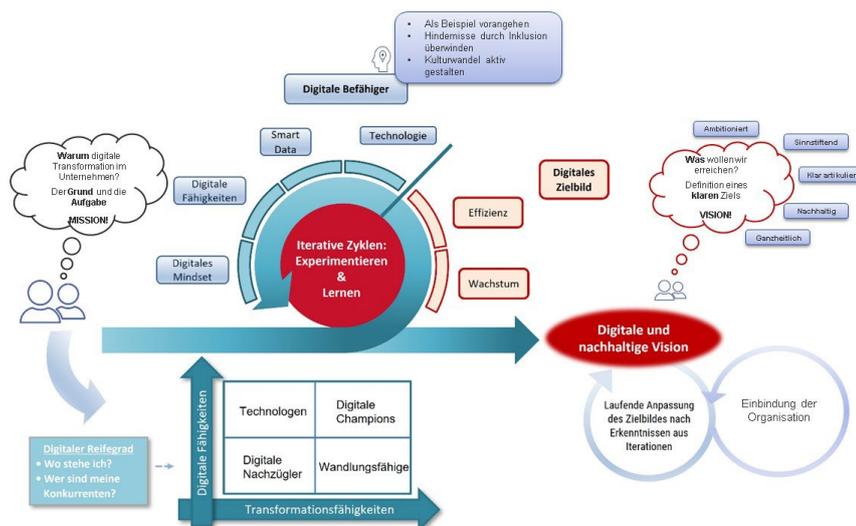


Abb. 3: Bearbeitetes Landshuter Transformationsmodell<sup>56</sup>

<sup>56</sup> In Anlehnung an: Tuczek, *Umsetzung der digitalen Transformation*, 47.

### **Takeaways:**

- ✓ Vision ist die Antwort auf die Frage: „Was wollen wir in der Zukunft erreichen?“
- ✓ Mission beinhaltet die Klärung des Sinnes einer Organisation, die Frage nach dem Warum.
- ✓ Schritte: Definition eines klaren Zieles, Einbindung der Organisation und kontinuierliche Anpassung der Vision im Laufe der Zeit
- ✓ Die digitale Vision ist ein wesentliches Führungsinstrument, das eine gemeinsame Richtschnur im Zusammenhang mit der Digitalisierung ermöglicht.

## Literaturverzeichnis

- BEULCO GmbH & Co. KG. „Pressemitteilung von BEULCO GmbH & Co. KG“, 2020. <https://www.pressebox.de/pressemitteilung/beulco-gebr-beul-gmbh-co-kg/BEULCO-gehört-zu-den-100-innovativsten-Unternehmen-Deutschlands/boxid/1012524>.
- . „Profil“. Zugegriffen 15. Januar 2023. <https://www.beulco.de/unternehmen/profil/>.
- . „Startseite“. Zugegriffen 4. Dezember 2022. <https://www.beulco.de/>.
- bookingkit GmbH. „Über uns“. Zugegriffen 4. Dezember 2022. <https://bookingkit.com/de/unternehmen/>.
- Burberry. „Burberry included in Interbrand Best Global Brands 2019“. Zugegriffen 16. Januar 2023. <https://www.burberryplc.com/en/news/corporate/2019/burberry-included-in-interbrand-best-global-brands-2019.html>.
- . „History“. Zugegriffen 4. Dezember 2022. <https://www.burberryplc.com/en/company/history.html>.
- „Digital X-Digital Champions Award-Willkommen bei Deutschlands digitalsten Mittelständlern“, 2020. <https://www.telekom.com/resource/blob/594276/a6c767f00ba8f265be61974a9975ca9b/dl-200213-digitalx-wiwo-data.pdf>.
- Dombrowski, Helen, und Nicolas Bogs. „Digital-Leadership-Index – Führung im digitalen Umfeld anschaulich und messbar machen“. In *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis*, herausgegeben von Markus H. Dahm und Stefan Thode, 103–25. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_6).
- Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM, Paderborn, Roman Dumitrescu, André Lipsmeier, Thorsten Westermann, und Arno Kühn. „Digitale Transformation ganzheitlich managen“. *Industrie 4.0 Management* 2019, Nr. 4 (15. August 2019): 55–58. [https://doi.org/10.30844/I40M\\_19-4\\_S55-58](https://doi.org/10.30844/I40M_19-4_S55-58).
- Hensellek, Simon. „Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter“. In *Handbuch Digitale Wirtschaft*, herausgegeben von Tobias Kollmann, 1189–1207. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6\\_81](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17291-6_81).
- Nemetschek Group. „Geschäftsbericht 2021“, o. J. <https://www.nemetschek.com/sites/default/files/documents/Gesch%C3%A4ftsbericht%202021.pdf>.

- . „SHAPE THE WORLD“, 2022. <https://www.nemetschek.com/de/unternehmen/ueber-uns>.
- QIAGEN GmbH. „Our vision“. Zugegriffen 4. Dezember 2022. <https://www.qiagen.com/us/about-us/our-vision>.
- . „The digital mindset is part of our DNA -“. Zugegriffen 4. Dezember 2022. <https://www.qiagen.com/us/customer-stories/the-digital-mindset-is-part-of-our-dna>.
- Salesforce - Burberry's Social Enterprise (ARCHIVED CONTENT)*, 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=tpjMWNF9JqY>.
- Schallmo, Daniel, und Jochen Lohse. „Digitalstrategie: Grundlagen, bestehende Ansätze und Vorgehensmodell“. In *Realisierung Utility 4.0 Band 1*, herausgegeben von Oliver D. Doleski, 79–95. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25332-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25332-5_3).
- Tuczek, Hubertus C., Hrsg. *Umsetzung der digitalen Transformation: wie Unternehmen sich für eine digitale und nachhaltige Zukunft wandeln müssen*. 1. Auflage. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group, 2022.
- Weissman, Arnold, und Pascal Barreuther. „Wer nicht transformiert, stirbt - Die Deutsche Wirtschaft“, 2022. <https://die-deutsche-wirtschaft.de/wer-nicht-transformiert-stirbt/>.
- Westerman, George, Bonnet Didier, und Welch Michael. „“The Vision Thing”": Developing a Transformative Digital Vision“. MIT Center for Digital Business, 2013. [https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/the\\_vision\\_thing\\_-\\_developing\\_a\\_a\\_transformative\\_digital\\_vision.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-fr/wp-content/uploads/sites/31/2017/08/the_vision_thing_-_developing_a_a_transformative_digital_vision.pdf).
- Wolf, Guido. „New Challenges of the Digital Transformation: The Comeback of the Vision-Mission System“. In *Out-thinking Organizational Communications*, herausgegeben von Joachim Klewes, Dirk Popp, und Manuela Rost-Hein, 113–28. Management for Professionals. Cham: Springer International Publishing, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41845-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41845-2_9).