

Hubertus C. Tuczek (Hrsg.)

Auszug Kapitel 1  
"Landshut  
Leadership  
Modell"

Mit  
**88**  
Fallbeispielen

# Umsetzung der digitalen Transformation

Wie Unternehmen sich für eine digitale und  
nachhaltige Zukunft wandeln müssen



**HAUFE.**

# 1 Leadership in der Digitalen Transformation

*Hubertus C. Tuczek*

## **Zusammenfassung**

Die digitale Transformation schreitet schneller voran, als sich das so mancher vorstellen kann. Google hatte 2001 einen Marktanteil von 1% mit seiner Suchmaschine, 2004 im Jahr des Börsenganges waren es 50%. Der Platzhirsch Yahoo war praktisch vom Markt gefegt worden. Vor im Hintergrund dieser neuen Wettbewerbsdynamik, bei der auch klassische Industriezweige mit IT verschmelzen, wird ein neuer Führungsansatz entscheidend für den Fortbestand von Unternehmen. Das notwendige Leadership in der Digitalen Transformation wird in diesem Kapitel aufgezeigt, wobei die Messlatte in dem Erfolg der Umsetzung liegt.

...

## **1.1 Umsetzen der Digitalen Transformation**

Die Herausforderungen unserer Zeit lassen sich mit drei D beschreiben: DIGITALISIERUNG, DEKARBONISIERUNG und DEMOGRAFIE. Aktuell wird zunehmend auch ein viertes D: DEGLOBALISIERUNG diskutiert – im Sinne einer Neubetrachtung von internationaler Zusammenarbeit und von globalen Lieferketten.

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. Diesen grundlegenden Wandel in eine neue Welt adressieren wir in diesem Buch mit dem Begriff der Digitalen Transformation.

Im Jahr 2011 entstand der Begriff *Industrie 4.0* im Rahmen eines Zukunftsprojektes der Hightech-Strategie der Bundesregierung in Deutschland. „*Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*“ lautete die griffige Formel der verantwortlichen Professoren Wolfgang Wahlster, DFKI, Henning Kagermann, acatech, und Wolf-Dieter Lukas, BMBF. Dezentrale Intelligenzen (Cyber-Physische Systeme) sollen eine weitgehend autonome Selbstorganisation der Produktionsprozesse ermöglichen. In den folgenden Jahren wurde laut Google Suche der Begriff der Digitalisierung zunehmend mit dem umfassenden Verständnis der Digitalen Transformation als neuen Megatrend verwendet. Es war das Jahr 2015, als das Weltwirtschaftsforum (WEF) die "Digital Transformation Initiative DTI" ausgerufen hat. Sie ging einher mit der Erwartung, dass dieser digitale Wandel "100 Billionen Dollar für Wirtschaft und Gesellschaft freisetzen" könnte. Eine starke Motivation für etablierte Unternehmen, sich mit diesem Trend auseinanderzusetzen. Sieben Technologien wurden als zentrale Enabler identifiziert: Künstliche Intelligenz, Big Data Analytics und Cloud, Individuelle Fertigung und 3D-Druck, Internet der Dinge (IoT) und vernetzte Geräte, Roboter und Drohnen, autonome Fahrzeuge sowie Soziale Medien und Plattformen. Wobei im Schumpeter'schen Sinne insbesondere die Kombination der verschiedenen Technologien disruptive Innovationen hervorbringt, die ganze Industrien verändern oder hervorbringen können.

Die zu beantwortende Fragestellung lautet, wie uns die praktische UMSETZUNG dieser enormen Herausforderungen gelingen kann.

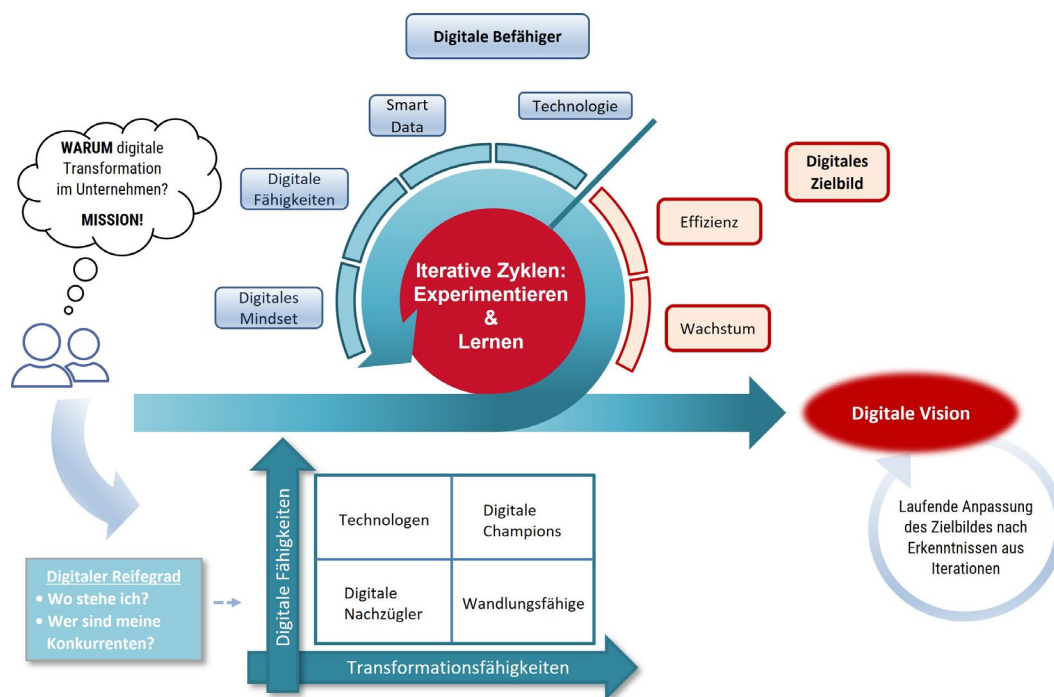
### 1.1.1 Das Landshuter Transformationsmodell

Unter der Überschrift LANDSHUT LEADERSHIP hat der Autor in den letzten Jahren Beobachtungen und wissenschaftliche Forschungen zu FÜHRUNG IN DER DIGITALISIERUNG angestellt und durchgeführt. Ein zentrales Ergebnis hieraus ist die Entwicklung des Landshuter Nutzenmodells, das den Geschäftsnutzen in verschiedenen Kategorien den Nutzenempfängern (Stakeholder) in einer Matrix zuordnet.<sup>1</sup> Es ist geeignet, Geschäftsmodelle hinsichtlich ihres Nutzwertes zu analysieren und zu optimieren. Damit dient es als Grundlage für Investitionsentscheidungen. Das Besondere an dem Modell besteht darin, dass es nicht nur den Kundennutzen beschreibt, sondern auch die Auswirkung auf Gesellschaft und Umwelt. Das ermöglicht einen umfassenden Blick auf das Geschäftsmodell und integriert und motiviert damit die Berücksichtigung der Aspekte der Nachhaltigkeit - siehe Kapitel 1.3.

---

<sup>1</sup> Vgl. Tuczek, Neues unternehmerisches Denken, 2020, S. 43 ff

Um den Weg oder besser gesagt die Reise einer Organisation in der digitalen Transformation zu beschreiben, haben wir unter meiner wissenschaftlichen Leitung darüber hinaus an der Hochschule Landshut ein Transformationsmodell entwickelt, das in der folgenden Abbildung dargestellt ist. Es zeigt das Zusammenwirken der verschiedenen Einflussgrößen in einer digitalen Transformation auf und erläutert das Vorgehen vom WARUM zum WAS und WIE.



**Abbildung 2: Das Landshuter Modell zur Digitalen Transformation**

Simon Sinek hat uns mit seinem Bestseller Buch "Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action" aus dem Jahre 2009 eindrucksvoll erinnert, wie entscheidend die Klärung des WARUM für die Motivation einer Organisation ist. Die Klärung des Sinns oder Englisch Purpose führt bei entsprechender Identifikation der Mitarbeitenden zu der Freisetzung von ungeahnten Energien. Dies gilt umso mehr bei einer Transformation, da bei dieser im zeitlichen Verlauf der Veränderung große Hürden zu überwinden sind. In der Wirtschaft wird der Unternehmenszweck in einem sogenannten Mission Statement ausgedrückt. Bei neu gegründeten Unternehmen gilt es also eine starke Mission zu formulieren. Bei etablierten Unternehmen ist die Mission zu überprüfen und sicherzustellen, dass die digitale Transformation einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung dieser Mission leistet. Erst wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, macht es Sinn sich in einem strategischen Prozess mit einer digitalen Vision auseinanderzusetzen.

Bevor die Reise beginnt, gilt es sich mit dem eigenen digitalen Reifegrad auseinanderzusetzen. Dazu gehört eine schonungslose Bestandsaufnahme der eigenen Kompetenzen. Festgestellte Defizite lassen sich in der Regel nicht so ohne Weiteres intern kompensieren. Als Konsequenz müssen Kooperationen mit entsprechenden Partnern in Betracht gezogen werden. Eine Einschätzung von digitalen Fähigkeiten (ausreichende Know-how Träger zu Technologien, qualifiziertes Fachpersonal für die Bewertung und Umsetzung der Anwendungen, Zugriff auf aussagefähige Daten, etc.) auf der einen und Transformationsfähigkeiten (Arbeitsteiligkeit der Organisation, Unterstützung durch die Führung, Überwindung von interner Bürokratie, Umgang mit den Ängsten von Mitarbeitern, etc.) auf der anderen Seite führt zu einer realistischen Wahrnehmung der Ausgangssituation. Laut einer aktuellen Studie der Staufen AG<sup>2</sup> hat sich der Smart Business Index (ein Drittel der befragten Unternehmen haben digitalisierte Produkte oder Dienstleistung im Angebot) in den letzten 3 Jahren deutlich entwickelt. Die generelle Wandlungsfähigkeit hat sich im gleichen Zeitraum jedoch kaum gesteigert. Hieraus lässt sich die These ableiten, dass sich die Technologien schneller entwickeln, als die Unternehmen mit ihrem Veränderungsprozess schritthalten können. Damit dürfte die Schere zwischen digitalen Nachzüglern und digitalen Champions weiter auseinander gehen.

Bei dem Vergleich mit Konkurrenten geht es nicht in erster Linie um Unternehmen aus der gleichen Branche. Vielmehr gilt es Unternehmen typischerweise von außerhalb der eigenen Industrie aufzuspüren, die mit einem anderen, digitalen Ansatz an die Problemstellung herangehen. Dazu bietet es sich an, eine Bestandsaufnahme aller Start-ups in diesem Segment zu machen, die mit einer unvorbelasteten, frischen und innovativen Denkweise neue Lösungen suchen. Hieraus lässt sich ein Gefühl für die Wettbewerbsdynamik der kommenden Jahre entwickeln. Für den Heizungsbauer Viessmann hat sich die Firma Google im Jahr 2014 als neuer Konkurrent entpuppt, als dieser den Thermostathersteller Nest Labs übernommen hat. Dies hat zu einer neuen Dringlichkeit der Überarbeitung von Strategie und Geschäftsmodellen geführt.

Ausgerüstet mit diesem Wissen als Marschgepäck kann begonnen werden ein digitales Zielbild zu entwickeln (WAS). Dabei gibt es grundsätzlich 2 Stoßrichtungen. Zum einen ist es die Digitalisierung der Prozesse und die damit verbundene Steigerung der EFFIZIENZ. Dieser Bereich wird in den Industrien schon seit langem erfolgreich bearbeitet (in den 80er Jahren zur Zeit der Promotion des Autors am iwB, TU München unter dem Schlagwort CIM Computer Integrated Manufacturing) und erfährt durch den Einsatz von neuen Technologien wie Digital Twins oder integrierten Plattformen neuen Schwung. Zum anderen findet der disruptive Teil der

---

<sup>2</sup> Vgl. Staufen AG, Deutscher Change Readiness Index 2022

Digitalisierung im Bereich der digitalisierten Produkte und Geschäftsmodelle statt und entscheidet über künftiges WACHSTUM.

Die Digitalen Befähiger (WIE) für diesen IT getriebenen Transformationsprozess sind zunächst die entsprechenden Technologien und die zugehörigen Daten. Hier gilt es technische Schuld abzubauen, die zum Beispiel durch eine Vielzahl von IT-Systemen nach der Akquisition von verschiedenen Firmen entstanden ist. Diese Legacy-Systeme verhindern ein durchgängiges Nutzen von Daten und bilden so ein großes Hemmnis. Dabei gilt es jedoch mit gleich 2 großen Irrtümern der digitalen Transformation aufzuräumen:

1. Bei der digitalen Transformation geht es nur um die Einführung eines neuen IT-Systems oder einer neuen Webseite zum Kunden.
2. Digitale Transformation braucht zu Beginn erstmal ein großes Budget.

Es geht stattdessen um die Fähigkeit neue Technologien flexibel auf einen neuen Nutzen des Kunden anzupassen. Die Technologie ist dabei Mittel zum Zweck. Und aus Big Data müssen erst mal Smart Data gewonnen werden, damit überhaupt eine kausale Aussagefähigkeit dieser Daten erreicht werden kann. Statt mit einem großen Wurf und entsprechenden Budget die gesamte Systemlandschaft mit einem Schlag zu verändern, ist es empfehlenswert zunächst mit einzelnen Teilsystemen den Kundennutzen zu plausibilisieren. Dies bringt Erkenntnisse, digitale Fähigkeiten zu entwickeln und ebenso ein digitales Mindset. Eben diese Entwicklung der digitalen Fähigkeiten und des digitalen Mindsets sind im weiteren Verlauf der Transformation entscheidend für den Erfolg.

Die Philosophie der iterativen Vorgehensweise in Zyklen des Experimentierens und Lernens ist dabei das Grundprinzip für wirksame Fortschritte in der Transformation, bei der das finale Ergebnis nicht von vornherein bestimmt werden kann. Dies folgt der Logik des agilen Arbeitens im komplexen Kontext, bei dem in kurzen Sprints Teilergebnisse erzeugt werden, die nach und nach zu dem Gesamtergebnis führen. Hilfreich ist dabei der Gedanke des Effectuation-Prinzips<sup>3</sup>: „Fang einfach an und definiere einen leistbaren Einsatz. Nutze deine eigenen Mittel und integriere Partner, die neue Mittel und Ideen einbringen.“ Sollte man nicht erfolgreich sein, gilt das Prinzip „Fail fast, fail early, fail cheap!“.

Der Build-Measure-Learn Loop von Eric Ries, den er in seinem Buch „The Lean Startup“ aus dem Jahr 2011 beschreibt, zählt auf die gleiche Logik ein. Produkte, die im stillen Kämmerlein entwickelt werden, um dann bei der Markteinführung

---

<sup>3</sup> Vgl. Faschingbauer, Effectuation, 2021

spektakulär zu scheitern, inspirierten ihn für seinen Ansatz. Er empfiehlt mit einem Minimum Viable Product (MVP) einen rudimentären Prototypen schnell zu potenziellen Kunden zu bringen, um in der frühen Phase das Kundenfeedback einzuholen. So wird sichergestellt, dass nicht am Kundennutzen vorbei entwickelt wird. Die Methode des Design Thinking kann hierbei eine geeignete Unterstützung sein.

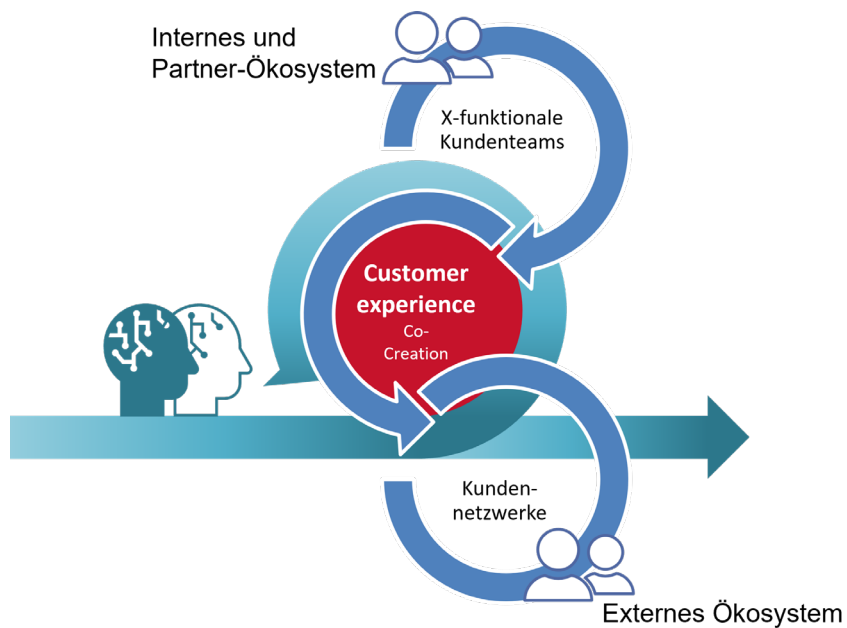
Da in dem kontinuierlichen Lernprozess mit dem Kunden laufend neue Erkenntnisse gewonnen werden, kann das Einfluss auf das Zielbild und die digitale Vision haben, die entsprechend angepasst und nachjustiert (pivoting) werden müssen. Bei großen Unternehmen besteht die Gefahr, dass neue oder gar disruptive Ideen im Spiel der Interessen der verschiedenen Fachbereiche unter die Räder kommen. Hier empfiehlt es sich, das Innovationsthema in eine separate Einheit auszulagern, die dann direkt an den CEO berichtet. Bei der Entwicklung einer digitalen Handelsform hat Europas größter Stahlhändler, die Firma Klöckner, genau diese Erfahrung gemacht. Erst als man das Thema in die Verantwortung eines Startups nach Berlin gegeben hatte, konnte die Entwicklung florieren. Erfolgsfaktor war das persönliche Engagement des CEOs, Gisbert Rühl, für diesen disruptiven Ansatz.

### **1.1.2 Customer Experience und Co-Creation**

Die Kundenzentrierung und damit die Schaffung eines außerordentlichen Kundenerlebnisses (Customer Experience) steht im Mittelpunkt der digitalisierten Unternehmenswelt.

Der Fokus auf den Kunden ist kein neues Phänomen. Bereits in den Total Quality Management (TQM) Programmen der 70er und 80er Jahren stand die Kundenorientierung im Vordergrund. Neu ist allerdings die enge Verflechtung mit den Kunden bereits in der frühen Entwicklungsphase, die zu einer Co-Creation der digitalisierten Produkte führt (siehe Kollaborationsmodell in Abbildung 3). Es geht hierbei nicht um die Technologie an sich, sondern darum sogenannte „pain points“ bei den Kunden zu identifizieren, Lösungen zu deren Beseitigung zu finden und damit neuen Wert (value) für Kunden und Business zu generieren.





**Abbildung 3: Customer Experience und Co-Creation im Kollaborationsmodell**

Die Customer Experience, das Kundenerlebnis und der damit verbundene Kundennutzen steht im Vordergrund. Alle Prozesse des Unternehmens müssen sich nach dieser Prämisse ausrichten. Statt weiterer Spezialisierung braucht es dazu Kollaboration über alle Bereiche hinweg, damit die notwendige Kreativität und Geschwindigkeit freigesetzt wird. Horizontale Vernetzung statt vertikaler Silos heißt die Devise. Cross-funktionale Kundenteams mit Entscheidungsbefugnis befähigen die Organisation zu schnellem und wirksamem Handeln. Fehlende Kompetenzen werden in einem Partnerökosystem ergänzt.

Zhang Ruimin, Chairman of the Board und CEO von Haier, hat mit diesem Prinzip einen vor dem Aus stehenden Kollektivbetrieb in China zu dem Weltmarktführer für weiße Ware und einem Referenzunternehmen für IOT-Produkte entwickelt. Die selbstorganisierten Teams arbeiten in Mikrounternehmen zusammen, bei denen sie alle unternehmerischen Freiheiten haben und auch von dem generierten Mehrwert direkt profitieren.<sup>4</sup>

In der digitalen Welt liefern darüber hinaus Kundennetzwerke einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Der Erfolg der Firma Gopro mit ihren Action Kameras hängt zu einem großen Teil damit zusammen, dass die Kunden auf einer gemeinsamen Plattform ihre Actionvideos teilen. Das transportiert Customer Experiences und schafft eine Identifikation mit dem Produkt. Gleichzeitig können erlebte Funktionen des neuen Kameramodells die Kaufbereitschaft ankurbeln. Dabei gilt

---

<sup>4</sup> Vgl. Fischer, Reinventing Giants, 2013



Metcalf's law der Mikroökonomie, das besagt, dass der Nutzwert eines Netzwerks im Quadrat zur Anzahl seiner Mitglieder wächst, während die Kosten nur linear zur Teilnehmerzahl steigen. Aufgrund dieses Netzwerkeffektes können sich digitale Geschäftsmodelle exponentiell entwickeln und somit sehr schnell einen großen Anteil des Marktes für sich erobern. Für Wettbewerber wird es dann sehr schwer aufzuholen. Wer sich in der Logik der internen und externen Ökosysteme am geschicktesten zu bewegen weiß, wird am Ende die Nase vorn haben.

Zusammenfassen lässt sich die Philosophie mit den 3 C der Digitalisierung: CUSTOMER, COLLABORATION und CREATIVITY. Das Spiel um die Zukunft wird an der Ideenfront entschieden. Steve Jobs wusste, dass Kreativität darin besteht, Dinge miteinander zu verbinden. Nicht PERFEKTION ist das Thema der Digitalisierung, sondern das Potential ganz unterschiedliche Bereiche zu VERBINDEN! Das alles funktioniert allerdings nicht ohne entsprechende Kulturveränderung! Das Mindset ist der entscheidende Befähiger für eine erfolgreiche Digitale Transformation (siehe Landshuter Transformationsmodell in Abbildung 2).