
Vorwort

Die Digitalisierung treibt Veränderungen noch rasanter als die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte. Kaum ein Arbeits- oder Lebensbereich ist davon ausgenommen.

Zentrale Ursache ist der Anstieg der produzierten und verarbeiteten Daten – und dieser Anstieg verläuft nicht linear, sondern exponentiell. Laut einer Abschätzung des IT-Systemhauses IBM wurden 90 % der heute vorhandenen Daten in den vergangenen 2 Jahren produziert. Unsere digitale Welt verzehnfacht die Datenmenge von 4,4 Zettabyte im Jahr 2013 auf geschätzte 44 Zettabyte in 2020. Die bloße Vermehrung von Daten allein bewirkt noch nicht die „Digitale Transformation“. Hinzu kommen Technologien, die Daten nutzbar machen: am PC, auf dem Smartphone oder in der Cloud, wobei die Datennutzer Menschen oder Maschinen sein können (Mensch-Maschine-Interaktion und Machine-to-Machine-Kommunikation).

Doch selbst hiermit ist die digitale Transformation noch nicht vollends erfasst, weil die Verbindung von Daten und Technologien lediglich der Ausgangspunkt für fundamentale Neuerungen ist: neue Wege, Produkte und Dienstleistungen zu erstellen, neue Formen der Umsatzgenerierung und neue Weisen des Arbeitens inklusive geänderter Ansprüche von Arbeitnehmern. Eine Konsequenz ist, dass die Digitalisierungsdiskussion in einem größeren Gesamtkontext geführt werden muss. Die digitale Transformation handelt nicht nur von Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen, die das bestehende Angebotsportfolio ergänzen, oder von datenbasierten Geschäftsmodellen. Sie handelt von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politischen und ideellen Veränderungen, die im wahrsten Sinne des Wortes „radikal“ sind: sie verändern die Wurzeln des Bestehenden.

Dies ist der Ausgangspunkt des vorliegenden Sammelwerks. Die Grundidee ist, das Phänomen „digitale Transformation“ ebenso umfassend wie anschaulich bearbeitbar zu machen. Dazu haben sich die Autorinnen und Autoren in interdisziplinären Teams zusammengefunden, um aktuelle Praxisfälle fundiert aufzubereiten. Diese Fallstudien adressieren unterschiedliche Betrachtungsebenen und Unternehmensdimensionen: anfangen auf der Branchenebene über die Perspektive der strategischen Unternehmensführung auf die Firma und ihr(e) Geschäftsmodell(e) sowie Transformationsmaßnahmen bis hin zu einzelnen funktionalen Bereichen wie Marketing, Vertrieb, Personal und Supply Chain Management. Angesichts der weiter steigenden Relevanz von gesellschaftlichen

und politischen Aspekten für unternehmerisches Handeln werden auch die Perspektiven der Politik bzw. politischen Kommunikation und Public Affairs berücksichtigt.

Die erste Fallstudie ist auf der Branchenebene angesiedelt und beschreibt den „Fall der **Automobilindustrie**“. Diese Branche gehört in Deutschland zu einem der wichtigsten Arbeitgeber und hat in vielerlei Hinsicht mit Auswirkungen der digitalen Transformation zu kämpfen. Viele Kunden wollen weniger Autobesitzer als vielmehr Autonutzer sein und hierbei auch noch gefahren werden. Die Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette nimmt zu und wird zugleich auf andere Branchen erweitert. Neue Anbieter treten auf und heizen die ohnehin schon hohe Wettbewerbsintensität zusätzlich an. Aber während in den letzten beiden Jahren viele Auguren einen (Knie-)Fall der deutschen Automobilhersteller vorhersahen, scheint sich die Lage in den letzten Monaten gedreht zu haben: die traditionellen Hersteller schlagen zurück – allein, mit Kooperationen oder durch milliardenschwere Zukäufe. Der Fall fokussiert Veränderungen, die für das strategische Management im Bereich des Personenkraftwagenmarkts relevant sind.

Wie die Digitalisierung die **Transformation von Philips** zu einem Gesundheitsunternehmen treibt, erörtert die zweite Fallstudie. Das Unternehmen verabschiedete sich von dem Geschäftsfeld „Lighting“, aus dem der Konzern einst hervorgegangen ist. Royal Philips steht künftig für Produkte und Services für das Gesundheitswesen und für das persönliche Wohlbefinden. Ein zentraler Baustein der Strategie ist Philips Führungsrolle in der digitalen Transformation des Gesundheitsmarktes mit einer zentralen, offenen technischen Plattform, durch die Philips zum Enabler und Koordinator vernetzter Ökosysteme aus Hardware, Daten und Dienstleistern wird.

Die **Transformation von EnBW** von einem traditionellen Energieversorger hin zu einem agilen Unternehmen ist Gegenstand der nächsten Fallstudie. Im Mittelpunkt steht der Aufbau des „Innovation Campus“ als einem strategischen Treiber. Neue Formen der Forschungs- und Entwicklungsarbeit sind aber nur ein Beispiel der vielen Veränderungen, die mit einer solchen Transformation einhergehen. Ziel des Projekts ist es, näher am Kunden zu arbeiten. Datenmodelle, Kundensegmente und Bedürfnisse der Verbraucher werden insbesondere im Commodity-Umfeld erhoben und für individuelle Scorings oder Modelle genutzt. Themen wie Predictive Analytics oder Big Data sind nicht neu. Die Digitalisierung verändert aber auch Arbeitsweisen und nimmt kulturellen Einfluss auf Organisationen. Die Rolle von Managern wird in vielen Bereichen eines Unternehmens agiler und interdisziplinärer. Die Fallstudie betrachtet die Herausforderungen und Lösungsansätze beim Energiekonzern EnBW aus Sicht der strategischen Organisationsentwicklung.

Die Weiterentwicklung von neuen Technologien wie künstlicher Intelligenz greifen bestehende Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen an. Wertschöpfungsketten wandeln sich zur **digitalen Supply Chain**, um durch Big-Data-Technologien neue Erkenntnisse über das aktuelle Marktgeschehen schneller zu erlangen. Anhand des 2015 gegründeten Unternehmens **scoutbee GmbH** werden Möglichkeiten für produzierende Unternehmen aufgezeigt, wie Einkaufs-, Logistik- und Supply-Chain-Manager Werkzeuge der künstlichen Intelligenz nutzen können, um folgende Aufgabenstellungen zu lösen: Wie bekomme ich schnellstmöglich einen Ersatzlieferanten? Wie kann ich

relevante Innovationen identifizieren? Wie kann ich Risiken entlang meiner Wertschöpfungskette proaktiv absichern?

Im Zusammenspiel zwischen **Marketing und Vertrieb** schafft die Digitalisierung neue Möglichkeiten, über Kampagnen qualifizierte Leads zu generieren und zu qualifizieren. Eine Geschäftsbank¹ testet automatisiertes Content-Marketing als Alternative zu klassischen Lead-Generierungsmethoden, denn für Unternehmen, die eine Bank für eine Finanzierung oder ein M&A-Projekt suchen, sind die Erfahrung der Bank mit vergleichbaren Projekten und nachgewiesenes, tiefes Branchenwissen das wichtigste Entscheidungskriterium. Da auch in diesen B2B-Segmenten die Digitalisierung auf Kundenseite voranschreitet, platziert die Bank auf für die jeweilige Zielgruppe relevanten Online-Plattformen branchenspezifische und -relevante Themen, über die in einem automatisierten Prozess qualifizierte Leads für den Vertrieb generiert werden.

Auch über Unternehmensgrenzen hinweg finden **Kundeninteraktionsprojekte** statt. Den **Thermomix von Vorwerk** gibt es seit mehr als 30 Jahren. Das Küchengerät vereint die Funktionen verschiedener Einzelgeräte inklusive einer Kochfunktion und hat eine große, eingeschworene Fangemeinde, die sich vor allem über verschiedene Internetplattformen austauscht. Der Thermomix selbst war jedoch bis September 2014 nicht Teil dieses digitalen Ökosystems. Dann brachte Vorwerk den Thermomix TM5 auf den Markt. Die wesentliche Neuerung: Der TM5 hat eine Datenschnittstelle, über die sich nicht nur digitale Kochbücher auslesen lassen, sondern die den Thermomix auch mit dem Vorwerk-eigenen Rezeptportal im Internet verbindet.

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Feldern der **Personalarbeit** werden in der Fallstudie zur **XING AG** behandelt. XING ist als berufliches Netzwerk bekannt, bietet aber auch digitale Produkte und Lösungen für die moderne Personalarbeit in Unternehmen an. Diese HR-Produkte von XING werden ebenso beschrieben wie das Themenfeld *HR bei XING*: Mit welchen Regeln, Praktiken und Instrumenten werden „New Ways of Working“ bei XING etabliert? Wie ist die HR-Abteilung bei XING aufgestellt, um ein digitales Unternehmen zu unterstützen? Klassische Arbeitszeitmodelle und Anreizsysteme werden genauso neu gedacht wie die Formen der organisatorischen Zusammenarbeit innerhalb von Unternehmen, um Innovation zu fördern und aus Fehlern zu lernen.

Im Bereich der **Politik bzw. politischen Kommunikation** wurde die Umwälzungsmacht der Digitalisierung wohl noch nie so deutlich wie im **Wahlkampf von Donald Trump**. Die Fallstudie macht deutlich, dass Trump den Wahlkampf nicht nur auf die einfache Botschaft „Make America great again“ brachte, sondern auch konsequent auf datenbasierte und digitale Wähleransprache setzte. Der Fall beleuchtet die Datenanalytik und die digitale Kampagnenführung sowie ausgewählte Kommunikationsinstrumente der Trump-Kampagne.

Verbrauchervertrauen ist eine Kernressource der Digitalökonomie, weshalb **Corporate Digital Responsibility** eine neue Anforderung für Unternehmen darstellt. Der Fall beschreibt Corporate Digital Responsibility (CDR) als den Einsatz für den Erhalt und

¹Die Fallstudie wurde auf Wunsch des Unternehmens anonymisiert.

die Förderung von Verbrauchervertrauen. Entlang von sieben Handlungsfeldern wird erläutert, was unternehmerische Verantwortung in der digitalen Welt bedeutet und wie sie praktisch umgesetzt werden kann. Dies wird anhand von konkreten Beispielen aufgezeigt. Das Kernfazit des Kapitels ist, dass Unternehmen ihre klassischen Ansätze der Corporate Social Responsibility auf die digitale Welt erweitern sollten. Auch sollten sie prüfen, ob neue digitale Lösungen nicht dazu beitragen können, gesellschaftliche Herausforderungen erfolgreich zu adressieren.

Die Transformation ist die logische Konsequenz aus der Digitalisierung. Die innovativen Technologien erfordern Anpassung des Menschen – und umgekehrt: Die Kunden treiben durch die Nutzung von digitalen Möglichkeiten die Unternehmen zur Anpassung, indem sie online Preise und Leistungen vergleichen und sich mit Gleichgesinnten vernetzen, um Leistungen auszutauschen oder Fehlleistungen im öffentlichen Raum auszustellen und zu diskutieren. Dies hat auch Auswirkungen auf unser gesellschaftliches Zusammenleben. Die sozioökonomischen Veränderungen sind vielfältig: Auf der Arbeitsebene führen sie zur Notwendigkeit, neue Fähigkeiten zu erwerben, aber auch hin zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis mit unbefristetem Arbeitsvertrag, 40-Stunden-Woche und Sozialversicherungspflicht. Gesellschaftspolitisch wirft dies Fragen zu Arbeits-, Entlohnungs- und Bildungsformen auf, die wir in diesem Sammelband nicht betrachten konnten.

Der Dank der Herausgeber gilt dem Team von Springer – insbesondere Ann-Kristin Wiegmann für die inhaltliche Betreuung und Denise Schneider für die Korrekturschleife – und allen Beteiligten, die bei der Erstellung der Fallstudien mitgewirkt haben. Wir bitten Sie, liebe Leserinnen und Leser, um Verständnis, dass feminine und maskuline Formen im Text nicht doppelt angesprochen werden, sondern bei Verwendung der einen Form die andere immer mit gemeint ist.

Im Namen aller Autorinnen und Autoren wünschen wir den Lesern des Sammelwerks viel Erfolg beim Lesen und Analysieren der Fallstudien sowie beim Übertragen der Erkenntnisse auf die eigene Arbeits- und Erfahrungswelt.

In diesem Sinne: Denken und handeln Sie transformativ!

Berlin
im Mai 2017

Prof. Dr. Christian Gärtner
Prof. Dr. Christian Heinrich

Fallstudien zur Digitalen Transformation

Case Studies für die Lehre und praktische Anwendung

Gärtner, C.; Heinrich, C. (Hrsg.)

2018, XV, 191 S. 44 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18744-6