

Disruptiert Euch!



... bevor es andere tun.

KUNDENBEDÜRFNISSE

Transformationsexperte Christoph Keese über disruptive Technologien, Kundenbedürfnisse und organisatorische Antworten auf Disruption.

12

DIGITALEINHEITEN

Wie interdisziplinäre Digitalteams Unternehmen dabei helfen, ihr eigenes Stammgeschäft mit neuen Geschäftsmodellen herauszufordern.

19

CORPORATE START-UPS

Die Wagner Group will einen fremden Markt mit einem eigenen Start-up umkrepeln. Über die drei wesentlichen Erkenntnisse aus diesem Prozess.

27

Die Digitaleinheit als Beschleuniger

Philipp Depiereux

Unternehmen sollten keine Angst vor der Disruption haben. Mehr noch: sie müssen sich trauen, das eigene Stammgeschäft anzugreifen. Digitaleinheiten können dabei helfen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln – und dadurch die Kernorganisation transformieren.

Mit Blick auf die Digitalisierung haben in den letzten Jahren eine große Mehrheit der DAX-Konzerne und viele Mittelständler in unterschiedlicher Form Digitalteams eingesetzt. Diese arbeiten dann wahlweise intern, im Rahmen von Denkschmieden oder Experimentierräumen oder auch extern in Form eines Innovation-Labs beziehungsweise einer Digitaleinheit. Die Erwartungshaltung und Zielvorgaben gehen dabei weit auseinander. Meistens wird experimentiert oder an eher kleineren, inkrementellen Verbesserungen gearbeitet, oder der Auftrag ist, ein Verständnis für die Digitalisierung an sich zu entwickeln. Worum es in diesen Einheiten gehen sollte: Disruption nicht scheuen, sondern sie selbst herbeiführen, sich nicht die Kundenschnittstelle von Start-ups oder Tech-Unternehmen streitig machen lassen, sondern selbst einen digitalen Kanal zum Kunden und schließlich ein digitales Geschäftsmodell entwickeln.

Vertriebler, seinen Kunden und dessen Bedürfnisse noch besser kennenzulernen – und vor allem: das Unternehmen entwickelt eine digitale Schnittstelle zum Kunden. Dennoch, Menschen, die von solchen Veränderungen unmittelbar betroffen sind und möglicherweise um ihren Job fürchten, fällt das naturgemäß schwer. Zudem geht es den deutschen Unternehmen in der Breite sehr gut und sie besitzen ein über Jahrzehnte entwickeltes, erfolgreiches Geschäftsmodell. Aber um im zukünftigen digitalen Wettbewerb zu bestehen, ist es eine Notwendigkeit, Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten heute von Grund auf neu zu denken und radikal innovative Wege zu gehen. Die Wettbewerber sind schon heute nur noch bedingt klassische Unternehmen in der eigenen Branche; Start-ups und Tech-Unternehmen sind es, die ganze Märkte verändern.

Hinein in den geschützten Raum

Alle reden über digitale Transformation, doch die tatsächliche Umsetzung fällt den meisten Unternehmen noch immer schwer. Im Prinzip ist alles Neue, das etwas Altes ablöst, im weitesten Sinne disruptiv. Wenn klassische, analoge Vertriebswege durch ein Serviceportal abgelöst werden, über das die Abwicklung von Bestellungen automatisiert möglich sind, ist das ein logischer Vorgang bei der Digitalisierung, für die Vertriebsmannschaft aber entscheidend. Dabei hilft ein solcher Service idealerweise dem

» Start-ups und Tech-Unternehmen sind es, die ganze Märkte verändern.

Eine Frage der Zielsetzung

Je nach Zielsetzung kann eine Digitaleinheit verschiedene Schwerpunkte haben. Manche Unternehmen setzen darauf, die eigene Digitalstrategie durch das Aufkaufen passender Start-ups zu unterstützen. Andere bauen hingegen ein Ökosystem von Start-ups und Konzernen auf, wodurch Austausch, Inspiration und Wissenstransfer ermöglicht werden. Hier werden nicht nur gemeinsame Projekte gefördert und umgesetzt, sondern wird gleichzeitig der Zugang zu Kapital und Investitionsmöglichkeiten geschaffen.

Das größte Potenzial der Digitalisierung liegt aber in der Entwicklung disruptiver, digitaler Services und Geschäftsmodelle, die dann auch einen signifikanten Beitrag zum Unternehmensumsatz leisten. Der Kauf von Start-ups und Kooperationen bietet zwar einige Vorteile, eines wird dabei jedoch nicht erreicht: die Transformation der Kernorganisation. Um dies zu schaffen, sollten Unternehmen die Digitaleinheit mit dem Ziel aufbauen, selbst neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, zu testen und zu validieren.

Die aktuelle, gemeinsam mit der GfK durchgeführte etventure-Studie zum Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen hat ergeben, dass die Unternehmen vermehrt interne Digital-Labore eingerichtet haben, aber dennoch meist nicht über den inkrementellen Bereich hinauskommen. Dies zeigt wiederum, dass Innovationen im Sinne neuer digitaler Geschäftsmodelle kaum eine Chance haben, innerhalb eines Unternehmens entwickelt zu werden. Als Top-Hindernis wurde in mehr als jedem zweiten Unternehmen die Verteidigung bestehender Strukturen genannt.

» Ideal sind interdisziplinäre Teams aus Mitarbeitern, die das Unternehmen gut kennen und den digitalen Wandel befürworten.

Um ihr Kerngeschäft nicht zu gefährden und diese Bewahrungskräfte zu umgehen, sollten Unternehmen einen „geschützten Raum“ schaffen. In dieser von der Kernorganisation losgelösten Einheit ist nicht Perfektion gefragt, sondern die schnelle Umsetzung von Innovationen und ihre Weiterentwicklung nah an den Bedürfnissen des Nutzers. So wird bereits innerhalb weniger Wochen festgestellt, welche Produkte am Markt bestehen können. Auch wenn hier neun von zehn Ideen scheitern, geht es letztlich genau darum, jene Fehler zu machen, die später im Alltagsgeschäft nicht mehr erlaubt sind.

Interdisziplinäre Teams als Erfolgsfaktor

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist das Team. In der Start-up-Welt heißt es häufig, das Team sei wichtiger als der Business-Plan. Ideal sind interdisziplinäre Teams aus Mitarbeitern, die das Unternehmen gut kennen und den digitalen Wandel befürworten, und neuen Mitarbeitern, die über Start-up- und Digital-Know-how verfügen sowie neue Perspektiven einbringen können. Um den digitalen Wandel nicht nur zu leben, sondern auch in Unternehmenserfolg umzusetzen, reichen unternehmerisches Denken und Handeln also nicht aus. Auch der Wille und die Fähigkeit, unkonventionelle Wege zu erkennen und diese zu gehen, sind hierfür essenziell.

Aus diesem Grund wird in digitalen Teams auf agile und nutzerzentrierte Arbeitsmethoden wie Design Thinking und Lean Startup gesetzt. Die Entwicklungszyklen sind dabei kurz, der Zeitplan ist straff: Ein Beispiel ist hier der Werkstoffhersteller Covestro, der zunächst „nur“ einen digitalen Absatzkanal für überschüssiges Material erschließen wollte. Zu diesem Zweck wurden zuerst einige Interviews mit Kunden geführt. Das Ziel war es, zu erfahren, wo die „Schmerzpunkte“ liegen, auch „Pain-Point-Analyse“ genannt. Um diese Schmerzpunkte zu lösen, wurden daraufhin verschiedene Ideen generiert und anhand einfacher Prototypen einige Wochen getestet – und das auch wiederum direkt am Kunden. Hierdurch konnten bereits erste Daten generiert werden.

Gut zwei Monate nach Entwicklungsstart entstand aus bewährten Prototypen ein sogenanntes MVP (Minimum Viable Product), das nur die Basisanforderungen erfüllt, aber voll funktionsfähig ist. Dieses wurde einige Monate auf dem Markt getes-

tet, immer verbunden mit der Frage: Bietet es dem Kunden Mehrwert und nutzt er es tatsächlich? Hierbei musste das Team unvoreingenommen dazu bereit sein, permanent Entscheidungen basierend auf dem Kunden-Feedback und den Nutzungsdaten der Kunden zu treffen sowie schnell und pragmatisch Änderungen vorzunehmen.

Im Ergebnis ist aus einem zunächst schlichten Absatzkanal eine digitale Verkaufsplattform entstanden, ein Online-Marktplatz für die Chemiebranche. Auf diesem kann Covestro heute Überschussmengen absetzen und automatisierte Preisverhandlungen anbieten. Kurz nach Launch der Digitalplattform verzeichnete Covestro bereits einen Millionen-Umsatz – bis Ende 2019 strebt das Unternehmen einen Umsatz von einer Milliarde Euro an.

Neben interdisziplinären Teams und agilen Arbeitsmethoden darf jedoch ein wichtiger Faktor nicht außer Acht gelassen werden: Die Rücken- deckung aus der Top-Management-Ebene. Es braucht eine starke und überzeugte, aber auch empathische Führung, um diesen Change-Prozess erfolgreich zu steuern und die Mitarbeitenden mitzunehmen. So geschehen bei dem Stahlunternehmen Klöckner. Dort leitete CEO Gisbert Rühl vor rund sechs Jahren die digitale Ära des bis dahin rein analogen Stahlhändlers ein. Die Inspiration hatte er aus dem Silicon Valley. Für die Entwicklung und Umsetzung holte er etventure als Digitalexperten dazu. Seitdem treibt er den digitalen Wandel bei Klöckner konsequent voran. Die digitale Einheit kloeckner.i ist mittlerweile auf über 90 Mitarbeiter angewachsen und zu einem echten „Digital Player“ geworden – bislang wurde über eine Milliarde Digitalumsatz erwirtschaftet.

Die Verbindung alter und neuer Stärken

Sobald Innovationen erfolgreich getestet wurden, können diese in die Kernorganisation übertragen und so die Mitarbeiter durch konkrete Erfolge in Form von validierten Produkten und Services begeistert werden. Auf diese Weise wird der notwendige, intensive Austausch zwischen Digitaleinheit und Kernorganisation initiiert.

Dann kommt der große Moment der Kernorganisation. Nach der ersten Validierung im geschützten Raum wird es Zeit für Perfektion und Skalierung. Die Kernorganisation übernimmt den digitalen Ser-

vice oder das Geschäftsmodell, um es so intern und am Markt zu etablieren, dass der Service bzw. das Modell perfekt funktioniert und in die bestehende Systemlandschaft passt.

„Es braucht eine starke und überzeugte, aber auch empathische Führung, um diesen Change-Prozess erfolgreich zu steuern.“

Das oberste Ziel ist es, eine Brücke zwischen den Welten des klassischen und agilen Arbeitens zu schlagen und somit alte und neue Stärken zu verbinden. Denn digitale Transformation bedeutet nicht, Perfektion, Präzision und Ingenieursdenken – Stärken, die die deutschen Unternehmen erst groß gemacht haben – über Bord zu werfen. Diese sind für das Kerngeschäft weiterhin essenziell. Stattdessen gilt es, die klassischen Werte deutschen Unternehmertums in eine neue Ära zu überführen. Analytische Methoden und hohe Qualität sind auch im digitalen Zeitalter weiterhin gefragt. Gepaart mit Schnelligkeit, Daten-Kompetenz und einer kunden-zentrierten Herangehensweise können sie zu einem weltweit einzigartigen Erfolgsrezept werden. **c!**

Philipp Depiereux

ist Gründer und Geschäftsführer der Digitalberatung und Start-up-Schmiede etventure. Gemeinsam mit zwei Partnern gründete er 2010 das Unternehmen mit der Vision, die Erfahrungen aus Innovationsprojekten in Mittelstand, Konzernwelt und Start-ups in einem Unternehmen zu bündeln. Seit Oktober 2017 ist etventure Teil der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY.

