

Werdet

WELTMUTFÜHRER

Welt|mut|füh|rer sind Unternehmen, die mit neuem Mindset Bewährtes immer wieder hinterfragen sowie den (digitalen) Wandel aktiv vorantreiben. Sie sind bereit, ihr Geschäftsmodell und Wirken auf unsere Gesellschaft grundlegend zu verändern.

**4,-
EURO**

je verkauftem Buch
werden an eine
soziale Organisation
gespendet

PHILIPP DEPIEREUX

Inhalt

- 13** Vorbemerkung: An wen richtet sich das Buch und wie kann man es nutzen?
- 15** **I. Den mutigen Macherinnen gehört unsere Zukunft**
- 23** **II. Bitte aufwachen: Disruption ist überall!**
- 27** Peloton versus Kettler
- 37** Tesla versus deutsche saturierte Automobilriesen
- 53** Wie digitale Player sich die Privatkunden der Baubranche sichern
- 73** Klöckner versus Stahlbranche
- 89** Digitalisierung bedeutet immer Disruption
- 93** **III. Mit Mut durch die Veränderung**
- 99** Social Impact - Wie Wirtschaft positiv wirken kann
- 109** Weltmarktführer der inkrementellen Innovation
- 115** Legt eure Saturiertheit ab!
- 125** Lasst uns die „Cover your Ass“-Mentalität beerdigen
- 135** Scheitern gehört dazu
- 143** Wir schaffen das!

149 IV. Gehversuche in der digitalen Transformation

153 1. Gut vorbedacht, schon halb gemacht

- 157** Ohne Zielbild kein Erfolg
- 163** Digitalstrategie 2030 für die Tonne
- 171** Daten, Kosten und/oder Umsatz: sonst zählt fast nix
- 179** Baut Start-up-Stärken auf
- 191** Denkt wie Plattformplayer
- 201** Tschüss Industrietanker, hallo Ökosystemanbieter
- 205** Die Traditionsmarke, der Erfolgsgarant von gestern
- 209** The trend should be your friend
- 213** Die digitale Transformation kann man nicht kaufen

219 2. Mensch first, Technology second

- 225** Auf verlorenem Posten ohne Prinzipien und Einstellungen
- 233** Die Transformation der CEO zum Digital-Captain
- 241** Chief Digital Officer, Digitaltalente & Teambuilding
- 245** Tschüss CTO, CIO und EDV-Leiterin
- 249** Überwindet das Bewahrertum
- 255** Hinter Mauern
- 265** Mit Gender Diversity zum Erfolg
- 271** Digital Natives sind nicht besser
- 275** The Power of Storytelling
- 281** Mission Impossible ohne befähigte und begeisterte Mitarbeiterinnen
- 291** Meine Leadership Learnings: Wie Führung nicht funktioniert

299 3. Just do it

- 305** Und es geht doch
- 311** Ideengeberinnen sind meist die schlechteren Umsetzerinnen
- 315** Die Idee ist nichts wert
- 319** Früh und schnell scheitern
- 323** Die wahren Heldinnen der digitalen Transformation
- 329** Schmerzpunkte überall
- 335** Der Weg zu Vitamin, Aspirin oder Insulin
- 343** Done is better than perfect
- 349** Fake it until you make it
- 355** Das Minimalprodukt (Minimal Viable Product)
- 363** Meine „Taschenmesser“-Scheitergeschichte
- 369** Businesspläne & Excel-Magic
- 373** Die Perfektion kommt doch
- 377** Keine Großprojekte ohne Nutzerzentrierung
- 383** Findet schnell den richtigen Kanal
- 389** Wo ist der Digitalumsatz?
- 393** Co-Creating the future
- 397** KI rulez
- 403** Corporate meets Start-up oder auch Südkorea trifft Nordkorea

413 V. Deutschland 2030

- 420** Unternehmer mit Mittelstands-DNA
- 424** Danksagung

Vorbemerkung:

An wen richtet sich das Buch und wie kann man es nutzen?

Das Buch richtet sich an ein breites Publikum, für das die digitale Transformation Bestandteil des täglichen Arbeitens geworden ist. Daher spricht es Unternehmerinnen, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen an.

Viele beklagen, dass es immer schwieriger wird, die theoretischen Antworten in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Daher zeige ich mit diesem Buch, wie der Weg der digitalen Transformation beschritten werden kann. Denn mein Team und ich sind diesen schon mehrfach mit Unternehmen verschiedener Branchen erfolgreich gegangen. Und dieses Wissen gebe ich gern weiter!

Dabei habe ich das Buch so aufgebaut, dass Leserinnen in jedes beliebige Kapitel einsteigen können, da jedes Kapitel eine für sich geschlossene Geschichte mit entsprechenden Unternehmensbeispielen, Handlungsanweisungen und Learnings ist. Wer die ganze Journey der digitalen Transformation sehen möchte, findet sie auf den folgenden gut 400 Seiten.

Aus Gründen der Einheitlichkeit wurde dieses Buch in der weiblichen Form geschrieben. Nichtsdestoweniger beziehen sich alle Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Ich freue mich über jedes Feedback unter pd@weltmutfuehrer.de



Digitalstrategie 2030 für die Tonne

Alle reden über die digitale Transformation, die wenigsten aber gehen sie fokussiert an. Daher ist die größte Herausforderung für Unternehmen die konkrete Umsetzung – das Doing! In aller Regel bleiben Unternehmen auf Strategiepapieren, Ideen- oder Konzeptionslandkarten sitzen, die ihnen mit ihren komplex kreierte Digitalstrategien einen klaren und geradlinigen Weg vorgaukeln, wie man 2030 noch erfolgreich am Markt ist. Diese oft 200 Seiten starken Strategiepapiere, von den großen bekannten Strategieberatungen für sechsstelligen oder auch siebenstelligen Euro-Beträge an Unternehmen verkauft, sind in der Praxis oft wenig hilfreich. Schlimmer noch, einmal im Unternehmen verbreitet, können sie sogar die letzten mutigen Macherinnen paralisieren.

Sie bestehen zwar aus umfangreichen internen Unternehmensanalysen von den sogenannten „Industriespezialisten“, den Unternehmensberatungen, zahlreichen Mitarbeiterinterviews sowie aus sicherer Distanz vom Schreibtisch aus erstellten Studien, Marktdaten, Trendreports und so weiter. Meist sind diese Präsentationen auch perfekt erstellt, sprachlich hervorragend ausformuliert und bilden zuweilen ein gutes Bild der aktuellen Unternehmens- und Marktsituation ab. In der Regel haben die Strategieexpertinnen auch dafür gesorgt, dass sich das Dokument für die Auftraggeberin gut liest und anfühlt.

Für die digitale Transformation aber, gerade wenn es darum geht, mit bestehenden und neuen Kundinnen das Digitalgeschäft auf- und auszubauen, sowie das eigene Geschäftsmodell zu verändern, sind sie wenig hilfreich. Über allgemeine

Megatrends sind sich die meisten Unternehmenslenker-, Berater- und Analystinnen einig. Den wichtigsten Teil der Transformation lassen die Strategiepapiere dabei gänzlich aus: Was sind die wichtigsten Ansatzpunkte, um konkrete Schmerzpunkte im Ökosystem zu lösen? Was sind die Unternehmensstärken, die gerade im zukünftigen Ökosystem eine gesicherte Marktposition ermöglichen? Wer heute meint, vorhersagen zu können, wie unsere Märkte in fünf oder zehn Jahren aussehen, ist mehr Hellseherin als Expertin. Denn wir befinden uns in einer Zeit mit einer wahnsinnig hohen Veränderungsgeschwindigkeit. Märkte verändern sich in einem noch nie da gewesenen Tempo. Grund dafür sind nicht nur große Digital-Player und Start-ups, die auf die Märkte drängen, sondern auch neue Mitbewerberinnen, die mit intelligenten Plattformsätzen von allen Seiten in das Ökosystem drängen. Zunehmende Transparenz aller Parteien, sinkende Transaktionskosten durch Plattformsätze und das sich massiv verändernde Kundenverhalten sorgen für rasante Veränderungen.

Die Masche der Strategieberater

In den letzten zehn Jahren habe ich eine Vielzahl an Strategiepapieren gesehen. Einen Klassiker möchte ich hier nicht vorenthalten: Ich war mit dem CEO eines Anbieters von Küchenutensilien zu diversen Digitalthemen im Austausch. Dabei zeigte er mir ein Strategiepapier, das er vorab von einer Unternehmensberatung erhalten hatte. Das 150 Seiten starke Pamphlet beschrieb die großen digitalen Zukunftstrends und zeigte eine 5-Jahres-Roadmap auf dem Weg zum digitalen Vorzeigeunternehmen auf: Das Unternehmen sollte eine Rezeptdatenbank inklusive Koch-Community aufbauen, dabei alle hauseigenen Produkte wie Messer, Pfannen und weitere Küchenutensilien mit IoT-Technologie ausstatten sowie einen digitalen Messerschleifservice

anbieten. Der eigene Küchenshop durfte dabei natürlich auch nicht fehlen: Multi-Channel forever.

Als ich die Möglichkeit erhielt, mit den Beraterinnen zu sprechen, stellte sich heraus, dass die „Strategie- beziehungsweise Unterlagenentwicklung“ auf Sichtweisen der Industrieexpertinnen des Beratungshauses sowie auf externen Studien und Mitarbeiterinterviews der Mandantin beruhte. Diese unter Laborbedingungen gewonnenen Erkenntnisse wurden dann ergänzend mit ausgewählten Managerinnen der Mandantin in eine Roadmap überführt. Keine der Beraterinnen kam jedoch auf die Idee, die Unternehmerkundinnen in den bestehenden Märkten nach ihren konkreten Schmerzpunkten zu befragen. Die Nutzerzentrierung fehlte hier also völlig. Die Umsetzung war, wie man es aus der traditionellen Welt kennt, schön in Wasserfallablaufdiagramme gegossen – und war für die kommenden neun Jahre im Detail geplant.

So können digitale Geschäftsmodelle und Kanäle zu bestehenden und neuen Kundinnen nicht erfolgreich auf- und ausgebaut werden. Denn bei Digitalprojekten gilt es, sich konsequent an den Kundinnen und dem Markt zu orientieren, schnell zu handeln, und über konkrete Signale aus dem Ökosystem den Kurs ständig zu überprüfen und ggf. nachzuschärfen. Kundenzentrierung und Testmentalität statt Mehrjahresplanung und Programm-Management.

Die Corona-Krise hat gezeigt, wie wenig sinnvoll langfristige Planungen sind. Durch die Pandemie öffneten sich nicht nur sehr schnell digitale Chancen, viele Marktteilnehmerinnen waren plötzlich auch offen für die Digitalisierung und für einen digitalen Austausch. Und wer hätte gedacht, dass die deutsche Bundesregierung in nur zehn Wochen eine Corona-App entwickeln und auf den Markt bringen kann. Zum einen waren – im

wahrsten Sinne des Wortes – klare Schmerzpunkte vorhanden, zum anderen war bei den beteiligten Entscheiderinnen der Handlungsdruck immens. Und klar, jetzt werden wieder einige sagen: die Entwicklung war viel zu teuer, die App lief nicht direkt auf allen Geräten, es gab auch Probleme bei der Messung und außerdem wären agile Start-ups viel besser für diesen Entwicklungsprozess gewesen als die Tech-Giganten SAP und Microsoft. Kann man so sehen! Ich sehe es anders, und ich feiere die Bundesregierung für dieses Vorhaben und vor allem für ihre mutige Entscheidung und Umsetzungsfähigkeit!

Den Blick für die eigene Organisation schärfen

Bevor Unternehmen sich an die Umsetzung machen bzw. externe Beraterinnen engagieren, sollten sie (zumindest rudimentär) folgende 14 Kernfragen beantworten können:

1. Wer ist die heutige und künftige Kundin?
2. Wie sieht das heutige und wie das morgige unmittelbare Ökosystem des Unternehmens und der Kundin aus?
3. Welche Märkte und Regionen will man mit der digitalen Initiative erreichen?
4. Wie sieht der Digitalisierungshorizont aus?
5. Welche vernetzten Wertschöpfungspotenziale setzt die Lösung frei?
6. Welche alternativen Lösungen entwickeln die Mitbewerber-, aber auch Substitutsanbieter?

7. In welche Technologien investieren relevante Investorinnen und an welcher Stelle des Ökosystems bzw. der Wertschöpfungskette?
8. Welche wichtigen Hypothesen haben die stärksten Start-ups im Unternehmensumfeld?
9. Welche Auswirkungen hat es auf das Unternehmen, wenn diese Hypothesen eintreten?
10. Gibt es bereits Digitalisierungserfolge und warum waren diese erfolgreich?
11. Welche Start-ups existieren im Ökosystem?
12. Wie wirkt sich die Digitalisierungsoffensive konkret auf die übergeordneten Unternehmensziele aus?
13. Wer soll die Digitalisierungsinitiative konkret umsetzen?
14. Wie wird der Innovationstrichter gesteuert und die Umsetzung der Initiativen gewährleistet?

Damit das „Doing“ zügig starten kann, sollten Unternehmen für die Beantwortung der Fragen wenige Wochen aufwenden. Und gestartet werden muss natürlich direkt am Markt, nämlich bei den bestehenden oder auch neu zu gewinnenden Kundinnen sowie den wesentlichen Teilnehmerinnen des Ökosystems. Dafür müssen die konkreten Bedürfnisse und Schmerzpunkte jedoch verstanden werden, denn das ist der Startpunkt für jede Aktivität. Außerdem müssen Trends klar im Ökosystem verortet werden – welche Trends sind bereits bei den Kundinnen angekommen? Auf welche Veränderungen stellen sich die Kundinnen ein? Danach erfolgt die hypothesengetriebene

Produkt- und Serviceumsetzung am Markt bzw. die Skalierung sowie die Mindset-Veränderung in der Kernorganisation.

Interne Digitalisierungsmaßnahmen brauchen einen langfristigen Plan!

Die zehn erfolgreichen etventure-Jahre mit meinen Kundinnen haben mir gezeigt, dass es keinen 5- bis 10-Jahres-Strategieplan für die Transformation geben kann. Was jedoch nicht heißt, dass man generell ohne mittelfristige Planung auskommt. Wer intern digitalisieren und zum Beispiel eine neue ERP-Software implementieren möchte, kommt um klassische Wasserfallablaufpläne und langfristige Planungen in Sachen Mitarbeiter-schulungen, Hardware-Anschaffungen und Prozessänderungen nicht herum. Allerdings bitte erst, nachdem man seine Nutzerinnen eingebunden hat. So nämlich stellt man sicher, dass man nicht mit dem neuen System in der alten Welt hängen bleibt, sondern eine Systemänderung auch wirklich sinnvoll ist und die wahren Schmerzpunkte löst.

Wer erfolgreich transformieren möchte, sollte sich die Erfolgsrezepte der digitalen Player zu eigen machen: Schnelligkeit, Daten-Kompetenz und unbedingte Kunden- bzw. Nutzerzentrierung. Denn wem es gelingt, alte mit neuen Stärken zu verbinden, wird auch im digitalen Zeitalter erfolgreich sein.

Das Buch ist im
stationären Buchhandel
und auf Amazon
erhältlich!

www.weltmutfuehrer.de

Werdet **WELTMUTFÜHRER**

Wie können Organisationsstrukturen, Vertriebskanäle, Prozesse und Geschäftsmodelle neu gedacht werden? Wie gelingt der Mindset- und Kulturwandel im Team?

Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Führungskräfte und Mitarbeitende die bewahrende Grundhaltung ablegen und mit Begeisterung und Rückenwind die digitale Zukunft gestalten?

Der Unternehmer, Digitalpionier und ChangeRider Philipp Depiereux zeigt anhand zahlreicher Praxisbeispiele, wie sich Organisationen in dieser komplexen und sich ständig wandelnden Welt zurechtfinden. Denn die digitale Transformation bringt nicht nur große Herausforderungen, sie bietet auch einmalige Chancen.

Seit über zehn Jahren helfen der aus einer Weltmarktführer-Familie stammende etventure CEO und sein Team mutigen Unternehmen dabei, mit modernen Innovationsmethoden digitale Erfolgsgeschichten zu schreiben. Gemeinsam gestalten sie den Wandel für eine lebenswerte Zukunft, bei dem immer der Mensch im Mittelpunkt steht. In diesem Buch

berichtet Depiereux optimistisch, selbstkritisch und voller Tatendrang aus seinem Unternehmertag. Es geht um disruptive Methoden, Erfolge, Scheitergeschichten und eine gute Portion Mut.

Sein Appell an alle, die die Wirtschaft nachhaltig positiv gestalten möchten: „Schiebt das altbewährte Ingenieursdenken und den Perfektionismus beiseite und beschreitet mutig neue Wege! Werdet WELTMUTFÜHRER!“



PHILIPP DEPIEREUX

www.depiereux.de

„DER MESSIAS DER DIGITALISIERUNG IM DEUTSCHEN MITTELSTAND.“

Handelsblatt

„BEI DER DIGITALISIERUNG IST DEPIEREUX EINER DER FÜHRENDE KÖPFE DES LANDES.“

Aachener Zeitung