

Die digitale Transformation

Mehr als ein technisches Problem des Wandels!




Mit dem Thema digitale Transformation beschäftigt sich der zfo-Schwerpunkt im vorliegenden Heft. Im Zentrum steht dabei nicht das Problem der Digitalisierung analoger Technologien, sondern es wird Fragen und Herausforderungen nachgegangen, die sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung für das Managementhandeln ergeben. Die digitalen Medien und damit in Zusammenhang stehende globale Vernetzung verändert Unternehmensstrukturen ebenso wie Prozessstrukturen.

In einer aktuellen Studie mit mehr als 400 Großunternehmen kam die Unternehmensberatung Capgemini Consulting beispielsweise zu dem Ergebnis, »dass die meisten großen Firmen bereits Maßnahmen angestoßen haben. Sie nutzen Technologien wie soziale Medien, mobile Kommunikation und Business Analytics sowie Embedded Devices, mit denen sie die Kundenansprache, den internen Betrieb und sogar die Geschäftsmodelle verändern. Allerdings ist es nur wenigen dabei gelungen, tatsächlichen Mehrwert aus der Digitalisierung zu erzielen.« Aber genau diese Schaffung von Mehrwert stellt die eigentliche Herausforderung an das Management dar. Es muss im Endeffekt gelingen, sich durch die digitale Transformation von Strukturen und Prozessen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. In diesem Zusammenhang kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass, wie es der Begriff der Transformation nahelegt, der Transformationsprozess ein Ende besitzt. Der stete Wandel der zugrundeliegenden Technologien und Anwendungen erfordert einen stetigen Prozess des Wandels. Das heißt, Unternehmen müssen entsprechend über Strukturen und Prozesse

verfügen, die sicherstellen, dass auf diesen Wandel rechtzeitig und adäquat reagiert wird. Letztlich führt somit die digitale Transformation zu einer Quasi-Institutionalisierung von Change-Management-Aktivitäten.

Darüber hinaus führt die digitale Transformation aber auch zu einer Veränderung der unternehmensspezifischen Wertschöpfungsketten. Sie gilt es ebenso neu zu justieren und zu optimieren. Letztlich kann sich die digitale Transformation aber auch komplett auf das gesamte Geschäftsmodell eines Unternehmens auswirken. Dieses kann sich nicht nur dahingehend verändern, dass bisher bestehende Wettbewerbsvorteile nur noch eingeschränkt bestehen, sondern auch dahingehend, dass neue Wettbewerber am Markt erscheinen, die das bisherige Geschäftsmodell komplett in Frage stellen. Die Finanzindustrie dient hier als Beispiel, in der Unternehmen wie PayPal bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs oder TransferWise im internationalen Zahlungsverkehr traditionelle Geschäftsmodelle von Kreditinstituten in Frage stellen.

Vor dem Hintergrund dieser einleitenden Überlegungen wünsche ich Ihnen, verehrte Leserin, verehrter Leser, eine erkenntnisreiche Lektüre des vorliegenden Heftes der zfo.



Gerhard Schewe



Schwerpunkt **Digitale Transformation**

76 **Chief Digital Officer**

Enabler der digitalen Transformation

Kristina Zisler/Nikolaus Mohr/Alexander Strahl/
Michael Dowling

Die Herausforderungen, mit denen Unternehmen durch die zunehmende Digitalisierung konfrontiert sind, erfordern vom Topmanagement ganz neue Qualitäten. Für die Führung im Prozess der digitalen Transformation wurde hierfür eine spezielle Rolle geschaffen: die des Chief Digital Officers.

84 **3-D-Druck**

Wie additive Fertigungsverfahren die Wirtschaft und deren Supply Chains revolutionieren

Erik Hofmann/Katrin Oettmeier

In der Medizintechnik wird 3-D-Druck bereits vielfach eingesetzt. Andere Branchen sind noch eher zurückhaltend. Eine groß angelegte empirische Untersuchung ging nun der Frage auf den Grund, welche Potenziale der 3-D-Druck im Hinblick auf Lieferanten und Kunden bieten kann.

91 **Digitale Transformation**

Richtig handeln durch eine zielgerichtete Evolutionsstrategie

Dieter Bölzing

Amazon, Apple und andere Spitzenreiter machen es vor, wie die Geschäftsmodelle der Zukunft aussehen. Die digitale Transformation zwingt zu einer neuen Ausrichtung im Handeln. Eine mehrjährige Forschungsarbeit entwickelte eine Methodik für eine nachhaltige Evolutionsstrategie.

99

Interview

Mithilfe eines Unternehmenshirns implizites Wissen nutzen

Mit *Pascal Kaufmann*, CEO von Starmind, sprachen *Markus Sulzberger* und *Charlotte Pauk* über eine effiziente Vernetzung und Nutzung des Wissens der Mitarbeiter eines Unternehmens.

Spektrum

119 Impressum

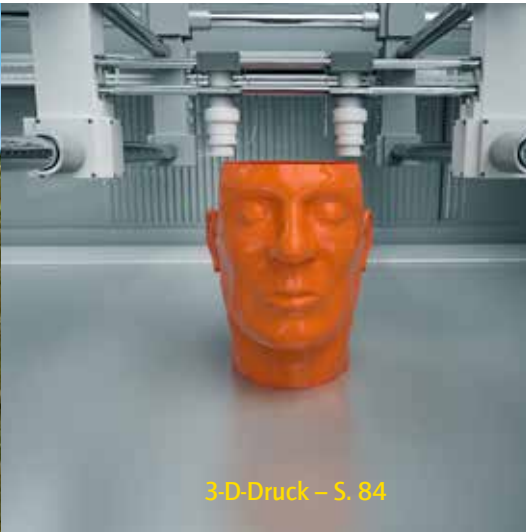
137 Prozessmanagement-Tools

142 Rezensionen

143 Aktuelles

145 Verbandsmitteilungen

148 Call for Papers/Vorschau



3-D-Druck – S. 84



Typologie technologieorientierter Unternehmen – S. 110



Das experimentelle Projekt – S. 128

Führung & Leadership

Projektmanagement

103 Das Management dauernder Erreichbarkeit

Gestaltungsansätze für Führungskräfte und Unternehmen

Christoph Bauer/Evangelia Fassoula/Felix Thiele
Mobile Geräte machen es möglich: Wir sind immer und überall erreichbar. Vor allem für Führungskräfte kann diese dauernde Erreichbarkeit negative Folgen haben. Die Erholung kommt zu kurz. Der Beitrag liefert Empfehlungen, wie man weiterhin flexibel arbeiten und sich dennoch schützen kann.

110 Typologie technologieorientierter Unternehmen

Vier Archetypen als Grundlage zur Ausgestaltung des Technologiemanagements

Birgit Stelzer/Leo Brecht

Um Unternehmen die richtige Richtung zur Gestaltung ihres Technologiemanagements zu weisen, ist eine typologische Einordnung des Unternehmens anhand des jeweiligen Geschäftsmodells hilfreich. Der Beitrag beschreibt vier Archetypen, die als Grundlage hierfür dienen können.

Standpunkt

120 Was Tango und gute Führung gemeinsam haben

Herbert Schober-Ehmer

zfo-Toolkit

123 Evaluation von Managementteams

Benjamin Künzli

128 Das experimentelle Projekt

Ein Gedankenexperiment, das sich am Vorbild der empirischen Wissenschaften orientiert

Philipp D. Schaller

Ob ein Projekt erfolgreich sein wird oder nicht, kann man bei seinem Start nicht verlässlich vorhersagen. Doch selbst wenn ein Projekt scheitert, war es nicht nutzlos, denn man kann während des Projektverlaufs wertvolle Erfahrung sammeln und Einsichten gewinnen.

zfo-Toolkit

134 Neustart von Projekten

Wie man Schwierigkeiten und Risiken eines Neustarts begegnet

Gerd Nanz

