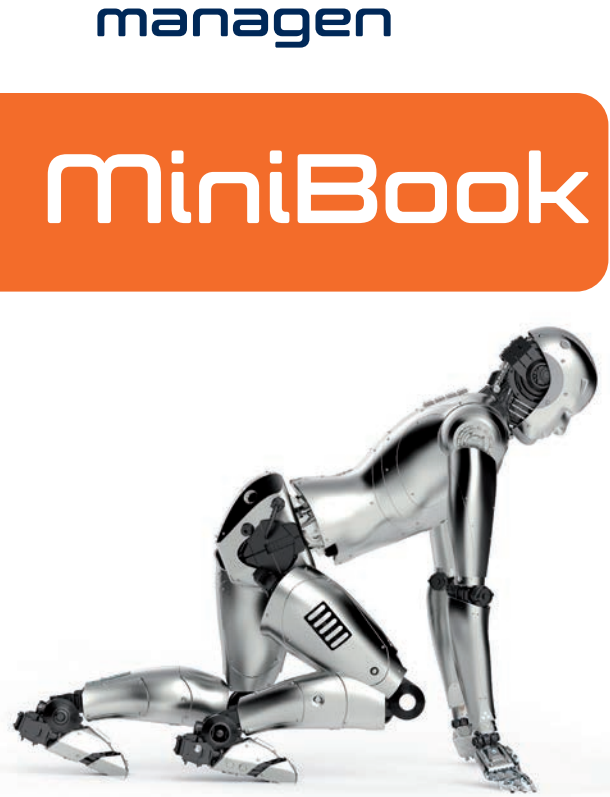
Dr. Jens-Uwe Meyer

Digitale Gewinner

Erfolgreich den digitalen Umbruch managen

MiniBook



BusinessVillage

15 Bewertungen, 4,8 Sterne bei Amazon

»Ein Buch, das Mut und Lust auf Digitalisierung macht!«

Leser Steffen Adler

»Ich würde dieses Buch irgendwo in der Mitte zwischen Fachbuch und Motivationsbuch einordnen. Weil es viele sehr gute Inhalte hat, zugleich aber trotzdem leicht lesbar ist, von mir volle 5 Sterne.«

Leser Csaba Debreczeny

»Dr. Jens-Uwe Meyer gelingt es in seinem neuen Buch hervorragend, die Digitalisierung und die entsprechenden Innovationsstrategien sogar digitalen Neandertalern nahe zu bringen.«

Leserin Silvia Puhani

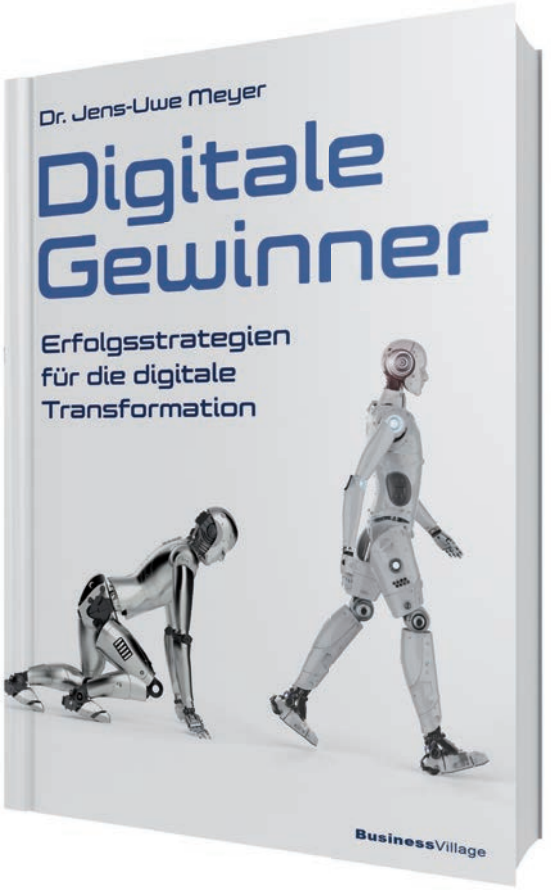
Digitale Gewinner zählt zu den 99 besten Wirtschaftsbüchern!

Beispiele, Beispiele,
Beispiele und nochmals
Beispiele, die zeigen:

Es gibt keine Ausreden.
Für kein Unternehmen.
Für keine Branche.

https://beste-wirtschaftsbuecher.com

Dieses MiniBook enthält Auszüge aus dem Buch »Digitale Gewinner«.



272 Seiten
1. Auflage 2019
24,95 Euro
ISBN 978-3-86980-450-7

Jetzt bestellen

http://www.businessvillage.de/Digitale-Gewinner/eb-1061.html

Dr. Jens-Uwe Meyer
Digitale Gewinner
Erfolgreich den digitalen Umbruch managen
1. Auflage 2019
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern
ISBN 978-3-86980-450-7 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-451-4 (E-Book, PDF)

Direktbezug unter www.businessvillage.de/bl/1061

Bezugs- und Verlagsanschrift
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)551 2099–100
Fax: +49 (0)551 2099–105
E–Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz
Sabine Kempke

Coverabbildung
© PhonlamaiPhoto, www.istockphoto.de

Grafiken im Innenteil
Stefan Kilz

Bildnachweise und sonstige Illustrationen siehe Seite 268 f.

Druck und Bindung
General Nyomda Kft., Generaldruckerei Szeged

Copyrightvermerk
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz–Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

7 Einleitung
8 Digitalisierung: Und was haben Sie davon?
10 Meine Quellen für dieses Buch
19 Die Diskussion um die Digitalisierung erreicht eine neue Phase
20 Ausreden Teil 1: »Deutschland ist ohnehin abgehängt«
24 Ausreden Teil 2: Zehn Argumente gegen die Digitalisierung
29 Ist alles das, was Sie können, eigentlich überflüssig?

41 1. Warum Ihre Ausgangssituation besser ist, als Sie denken
43 Silicon Valley: Ohne Größenwahn kein Geld
49 Vorsicht Schaumschläger! So entlarven Sie Pseudo-Experten
55 Ist digitale Disruption automatisch erfolgreich?
58 Das Märchen vom innovationsverhindernden Datenschutz

65 2. Digitalisierung zum Mitreden
67 Was ist diese Blockchain und warum ist sie so wichtig?
75 Was sind Tokens? Und lässt sich ein Haus einfach »tokenizen«?
80 Wie funktioniert künstliche Intelligenz?
86 Das Internet der Dinge (Zahnbürsten, Kühlschränke, Autos)
90 5G – Das mobile Internet der Zukunft

97 3. Die digitale Zukunft Ihres Jobs
99 Wird Ihr Job morgen wegdigitalisiert?
106 Drei Strategien, um proaktiv zu handeln
107 Kunden und Märkte verändern sich aktuell schneller als Unternehmen
112 Ihre digitale Zukunft im Topmanagement
119 Marketing und Werbung werden immer komplexer
127 HR: Schlüsselfunktion bei der Digitalisierung
137 Ihre digitale Zukunft im Finanzwesen: Kreative Buchhalter gesucht
140 Digitale Produktion: Mehr als nur Automatisierung
153 Ihre Zukunft im Kundenservice: Werden Sie zum Chatbot?
162 So werden Sie zum digitalen Gewinner

181 4. So wird Ihr Unternehmen zum digitalen Gewinner
183 Erfolgreiche Unternehmen managen den Widerspruch!
186 Die Zukunft der Unternehmensstrategie
196 Machen Sie den Test: Wie begeisternd ist Ihre Digitalisierungsstrategie?
204 Das Geheimnis erfolgreicher Datenstrategien
211 Unternehmen brauchen zwei Betriebssysteme
213 Die Vorteile der klassischen Unternehmensstruktur
218 Die Vorteile einer Netzwerkstruktur
223 Das Beste von beidem: Klassische Struktur und Netzwerkstruktur zugleich
226 So bauen Sie digitale Kundenbeziehungen auf
234 Fazit: Zehn Leitfragen für digitale Gewinner

237 5. So setzen Sie dieses Buch um
244 Entwickeln Sie erste Ideen
246 Bewerten Sie Ihre Ideen
248 Lassen Sie Ihre Ideen reifen
251 Entwickeln Sie eine Digital Roadmap

253 Ausblick
254 Setzen Sie auf Optimierung und Erneuerung gleichzeitig!
255 Binden Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sooft wie möglich ein!
256 Machen Sie Innovation und Digitalisierung zu Ihren Kernkompetenzen!
257 So sollte Ihre Digital Roadmap jetzt aussehen
261 Sorgen Sie dafür, dass es wehtut!

263 Anhang

Einleitung

Können Sie das D-Wort noch hören? Digitalisierung. Aua. Das tut langsam weh. Seit knapp einem Jahrzehnt diskutiert die Wirtschaft intensiv über die Folgen der digitalen Disruption, die ich in meinem letzten Buch beschrieben habe. Wie verändern sich Geschäftsmodelle? Wie werden wir künftig arbeiten? Welche Tätigkeiten fallen weg und welche kommen hinzu? Kaum ein Kongress und kaum eine Firmenveranstaltung kommt aktuell ohne dieses Thema aus. Am liebsten würde man das D-Wort ignorieren. »Schluss damit, ich kann es nicht mehr hören!« Doch egal ob Sie es noch hören können oder nicht, Digitalisierung verändert Kunden und Märkte radikal und damit Ihr Unternehmen und Ihren Job.

Die Digitalisierung ist nicht abgeschlossen. Im Gegenteil: Die digitale Revolution hat noch nicht einmal richtig begonnen.

Digitalisierung: Und was haben Sie davon?

Ist dies nun ein weiteres Buch, das Sie aufrütteln soll und Ihnen sagt, wie wichtig Digitalisierung ist? Werden die üblichen Buzzwords wie Industrie 4.0, Blockchain und künstliche Intelligenz zusammengeworfen, sodass Sie am Schluss nichts mehr verstehen? Erkläre ich Ihnen, was im Silicon Valley alles besser läuft als bei Ihnen? Nein. Dieses Buch geht einen Schritt weiter: Sie erhalten eine detaillierte Anleitung darüber, wie Sie, Ihr Team, Ihre Organisation und Ihr Unternehmen zu Gewinnern der Digitalisierung werden. Wie Sie die Chancen nutzen und profitieren. Mehr noch: Sie erhalten eine kostenlose Software-Lizenz, mit der Sie ein digitales Innovationsmanagement aufbauen können.

Ist alles das, was Sie können, eigentlich überflüssig?

»Sie müssen radikal umdenken!«
»Ihr Know-how von gestern zählt morgen nicht mehr!«
»Künstliche Intelligenz macht künftig Ihren Job.«

Wow! Das klingt unfassbar motivierend, oder? Durch solche und ähnliche Statements ist die Digitalisierungsdebatte in Deutschland und weiten Teilen Europas geprägt. Angst. Da verändert sich etwas. In diesem Buch möchte ich Ihnen Mut machen, sich nicht verunsichern zu lassen. Und stattdessen Ihren individuellen Weg einzuschlagen auf dem Weg zum digitalen Gewinner.

Digitale Gewinner sind Menschen und Unternehmen, die digitale Technologien geschickt nutzen, um Kosten zu sparen, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu begeistern.

Beispiele

1. Die Zahnarztpraxis, die ihren Patienten ein Online-Terminsystem zur Verfügung stellt und ihnen Bilder vom Zustand der Zähne nach der Behandlung nach Hause schickt, ist genauso ein digitaler Gewinner wie das mittelständische Unternehmen, das sich intensiv damit auseinandersetzt, Papier zu verbannen und interne Prozesse zu digitalisieren.

2. Der Anwalt, der internationale Haftungsfragen durch fehlerhafte Produkte aus dem 3-D-Drucker zu seinem neuen Rechtsgebiet macht, ist genauso ein digitaler Gewinner wie eine Anwältin, die Teile ihres Know-hows digital abbildet und Mitbegründerin eines Start-ups wird.

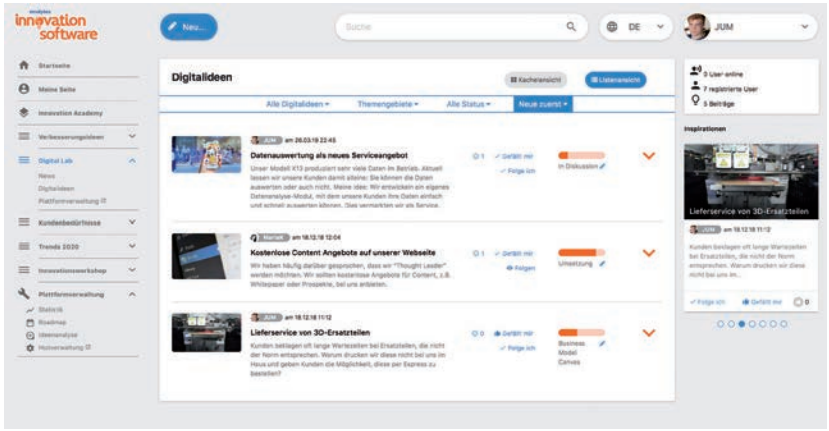
3. Die Führungskraft eines Konzerns, die bei der Mitarbeiterauswahl verstärkt auf digitale Kompetenzen achtet, ist genauso ein digitaler Gewinner wie der Chief Digital Officer des Unternehmens, das erfolgreich ein neues digitales Geschäftsmodell entwickelt.

Ich möchte Sie in diesem Buch ermutigen, den Schritt zum digitalen Gewinner zu gehen. Ich möchte, dass Sie erkennen, was Sie als Mitarbeiter, als Führungskraft oder im Topmanagement, als Selbstständiger oder Student tun können.

Kostenlose Software zum Buch

Damit Sie dieses Ziel erreichen, enthält dieses Buch eine wesentliche Neuerung. Üblicherweise erfahren Sie in einem Buch, wie Dinge theoretisch funktionieren könnten. Buchautoren sind damit nicht besser als eine Unternehmensberatung, die einhundert PowerPoint-Folien an die Wand wirft und sagt: »Sie müssen das nur noch umsetzen.« Und dann werden Sie mit der Umsetzung alleingelassen. Würde ich genauso vorgehen, dann wäre das Ergebnis dieses Buchs folgendes: Sie wüssten theoretisch, wie Sie Ihr Unternehmen, Ihre Organisation (beispielsweise Ihren Verein, Ihre Stiftung oder Ihren Verband) zum digitalen Gewinner machen. Nur, Sie könnten es nicht umsetzen.

Mit diesem Buch gehe ich einen Schritt weiter. Wir haben in den vergangenen Jahren eine cloudbasierte Software entwickelt, die es Unternehmen und Organisationen jeder Größe möglich macht, Innovation und Digitalisierung voranzutreiben. Diese Software ist heute bei kleineren Unternehmen genauso im Einsatz wie bei international tätigen Mittelständlern (zum Beispiel DOMO Chemicals) und Konzernen (ARAG Versicherungen). Es ist eine Innovationssoftware der neuen Generation. Innovationssoftware von Unternehmen wie Spigit (USA), Brightidea (USA), Hype Innovation (Deutschland) oder Innosabi (Deutschland) erforderten bislang mehrmonatige Projekte und eine Investition ab 50.000 Euro aufwärts. Wobei Sie mit 50.000 Euro eher in die Kategorie Kleinkunde gefallen sind.



Ideen für die digitale Transformation entwickeln, bewerten und umsetzen.

Die Herausforderung besteht jedoch darin, nicht nur große zahlungskräftige Konzerne, sondern Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt zu digitalen Gewinnern zu machen. Die Grundlagen von Innovation und kollaborativer Ideenentwicklung für jede Schule, jede Universität, jeden Handwerksbetrieb und jedes mittelständische Unternehmen verfügbar zu machen. Genau dieser Aufgabe haben wir uns in den vergangenen Jahren gestellt.

Die webbasierte Software, die zu diesem Buch gehört, macht es möglich, dass Sie bereits mit der kostenlosen Basisversion dauerhaft ein professionelles Ideen- und Innovationsmanagement aufbauen können.

Die Software zum Buch
www.digitale-gewinner.de

Erfahren Sie im Buch, welche Herausforderungen Unternehmen und Mitarbeiter*innen in den nächsten Jahren haben werden!

Warum Ihre Ausgangs-situation besser ist, als Sie denken

1

Beispiel Sunnyvale im Silicon Valley, knapp vierzig Meilen von San Francisco entfernt. Es ist ein sonniger Aprilnachmittag: Pitch Day im Plug-and-Play-Tech-Center. Das Gebäude sieht unscheinbar aus. Kein Glaspalast, keine internationalen Fahnen vor der Tür, keine übergroßen Displays. Nichts, was darauf hindeutet, dass dieses langweilige Gebäude in einem noch langweiligeren Industriegebiet die Brutstätte von Unternehmen wie Dropbox und PayPal ist. Das Plug-and-Play-Tech-Center ist einer der weltweit führenden sogenannten Accelerators. Mehr als zweitausend Start-ups haben das Programm bislang durchlaufen, die Unternehmen im Portfolio haben mehr als 7 Milliarden Dollar an Risikokapital akquiriert.

Ich bin mit der Unternehmensberatung Alternus und einer Gruppe von Unternehmensvorständen dort, um mit Gründern über ihre Erfahrungen zu sprechen. Ist im Valley wirklich alles so viel besser als in Deutschland? Muss es Cupertino sein oder geht auch Chemnitz? Findet digitale Innovation wirklich nur im Silicon Valley statt?

Im Plug-and-Play-Tech-Center im Silicon Valley.

Der Plug-and-Play-Accelerator hat ein besonderes Geschäftsmodell. Gegründet von Saeed Amidi, der auf eine einfache Idee kam: Lasst uns Start-ups züchten wie andere Rinder. Sein Accelerator-Programm funktioniert nach einem einfachen Prinzip: Start-ups bewerben sich mit einer innovativen Idee beziehungsweise einem Unternehmen, das erste Erfolge zeigt. In einem mehrmonatigen Programm erfahren diejenigen, die angenommen wurden, wie sie ihr Geschäftsmodell aufbauen müssen, damit es für Investoren interessant wird. Denn nicht jedes digitale Geschäftsmodell ist für Risikokapitalgeber interessant.

Silicon Valley: Ohne Größenwahn kein Geld

Mittelständisches deutsches Wachstum mit zwanzig oder dreißig Prozent Umsatz- und Gewinnsteigerung im Jahr? Uninteressant. Das typische Silicon-Valley-Geschäftsmodell folgt den Regeln der Kapitalmärkte: Nicht zwanzig, sondern zweihundert, besser noch zweitausend Prozent Wachstum im Jahr. Es ist der Unterschied zwischen einer regionalen Mitwohnzentrale und Airbnb. Auch Uber ist letztlich nichts weiter als eine digital abgebildete Mitfahrzentrale. Nur eben, dass das Unternehmen den Regeln des Silicon Valley folgt: riesig denken, exorbitantes Wachstum anstreben. Im Plug-and-Play-Tech-Center lernen Start-ups, ihr Geschäftsmodell so aufzubereiten, dass dieses Wachstum möglich wird. Sind die Gründer größenwahnsinnig? Die erfolgreichen sind es tatsächlich oft. Größenwahn gehört zum Geschäftsmodell. Was anderswo als Diagnose mit psychotherapeutischem Behandlungsbedarf gilt, ist im Silicon Valley Pflicht. Ohne Größenwahn kein Geld.

Überraschung: Deutschland genießt im Silicon Valley einen exzellenten Ruf

Im Silicon Valley sprechen wir mit deutschen Unternehmensberatern, die in San Francisco eine Etage in einem der verglasten Bürogebäude in der Innenstadt gemietet haben. Deutsche Unternehmensberater? Was tun die? Das Know-how aus dem Silicon Valley absaugen und nach Deutschland exportieren? Nicht nur. Sie beraten auch Technologieunternehmen aus dem Silicon Valley in deutscher Prozesseffizienz. Als Deutscher im Silicon Valley bekommen Sie fast automatisch einen Stempel aufgedrückt: Organisationstalent, prozessorientiert, zu hundert Prozent genau. Davon leben die Berater, die wir in San Francisco treffen. Denn die großen Tech-Unternehmen, die in den vergangenen Jahren häufig explosionsartig gewachsen sind, sind zum Teil extrem ineffizient. Schlecht organisiert. Und vielfach chaotisch. Hier wird gerne der Deutsche gerufen. Gerne auch in der Version »staubtrockener Ingenieur, der zum Lachen in den Keller geht«. Hauptsache, er kann organisieren.

Im Silicon Valley geht es darum, große Visionen zu entwickeln und glaubhaft zu vermitteln, dass man diese umsetzen kann. In Deutschland werden bodenständige digitale Innovationen gesucht, die häufig in Verbindung mit komplexen Anlagen und Maschinen stehen.

Im Laufe einer intensiven Woche festigt sich das Bild. Ich spreche mit Professoren und Studierenden der Stanford University, mit Experten, die sich seit dreißig Jahren mit der Entwicklung künstlicher Intelligenz auseinandersetzen, mit Rentnern, die ihr eigenes digitales Unternehmen gründen sowie mit Investoren und Start-up-Gründern aus allen fünf Kontinenten. Heraus kommt ein klares Bild: Nein, Google, Airbnb und Uber hätten nicht in Deutschland entstehen können. Jedenfalls nicht am Anfang, als es das Geschäftsmodell noch nirgendwo gab und kein Erfolg da war, an dem man sich orientieren konnte. Ein großer Traum auf grüner Wiese, das ist nach wie vor die Domäne des Silicon Valley. Es geht immer um den Big Dream, um die nächste Marktrevolution, um das noch bessere Kundenerlebnis. Doch: Unsere Wirtschaft kann das, was das Silicon Valley nicht kann.

Digitale Gewinner sind überall. Im Silicon Valley genauso wie in Leipheim, Norderstedt, Leipzig oder Ludwigsburg.

Im Buch lernen Sie Beispiele digitaler Gewinner kennen. Nicht nur im Silicon Valley, sondern gleich bei Ihnen um die Ecke!

Fazit: Sie haben eine sehr gute Ausgangsposition

Mit diesem Kapitel möchte ich Ihnen Mut machen. Sie müssen nicht ins Silicon Valley gehen, denn wir können das, was das Valley nicht kann. Sie brauchen keine Milliardeninvestments und keinen Größenwahn, sondern können auf klassisch deutsche Art und Weise – mittelständisch und bodenständig – zu digitalen Gewinnern werden. Sie brauchen keine teure Unternehmensberatung engagieren, die Ihnen Buzzwords um die Ohren haut. Und lassen Sie sich nicht von Richtlinien wie der DSGVO einschüchtern.

Auch wenn Sie nicht ins Silicon Valley pilgern und Geschäftsmodelle mit exorbitantem Milliardenwachstum umsetzen wollen: Lassen Sie sich nicht abschrecken!

Beispiele Von A wie Anwalt bis Z wie Zahnarzt – Sie können in allen Branchen zu digitalen Gewinnern werden. Ob Azubi oder Vorstand, ob Sie in einer Behörde oder im Ministerium arbeiten – Sie haben die besten Voraussetzungen, um sich, Ihr Unternehmen und Ihre Institution zu digitalen Gewinnern zu machen.

Digitalisierung zum Mitreden

2

Ich habe Ihnen bereits im ersten Kapitel geraten: Lassen Sie sich von Buzzwords und »Digitalexperten« nicht verwirren. Eines der größten Missverständnisse im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist, dass es um Technologie geht. Nein. Das geht es nicht! Die Technologie ist der Treiber. Mehr nicht.

Beispiel So wie die Dampfmaschine Treiber für den Übergang in die Industriegesellschaft war und das Automobil zum Treiber der Mobilität wurde. Um zu verstehen, was die Dampfmaschine bewirkt hat, müssen Sie die physikalischen Grundsätze eines Fliehkraftreglers nicht genau kennen. Und wie genau der Kolben seine oszillierende Bewegung beziehungsweise seine Rotationsbewegung ausführt, ist eher Fachwissen für Technologieexperten.

Um die Veränderungen, die die Dampfmaschine in Gang setzte, zu verstehen, müssen Sie im Grundsatz verstehen, was die Maschine tut. Ähnlich ist es auch mit der Digitalisierung. Sie müssen kein Experte in künstlicher Intelligenz sein, Sie müssen keine Token für die Blockchain entwickeln und Sie brauchen nicht zum Datenexperten mutieren.

Was für Sie vor allem wichtig ist: Dass Sie verstehen, was digitale Technologien im Wesentlichen bedeuten und welche Auswirkungen sie haben. Dazu dient dieses Kapitel. Sie erhalten einen Überblick über die wichtigsten technologischen Treiber der Digitalisierung. Dieses Verständnis hilft Ihnen, zum digitalen Gewinner zu werden.

Was ist diese Blockchain und warum ist sie so wichtig?

Die Blockchain hat die Finanzbranche in den vergangenen Jahren elektrisiert. Sie ist die technologische Basis, auf der die Kryptowährung Bitcoin gehandelt wird. Und sie wird künftig die Grundlage für unzählige neue Finanzdienstleistungen sein. Doch was ist die Blockchain eigentlich? Im Kern ist sie eine Art unveränderliches digitales Kontobuch, das (zumindest bislang) weitgehend fälschungssicher Transaktionen verzeichnet.

Der Bitcoin beruht auf der Technologie der Blockchain.

Ich möchte Ihnen das mit einem Beispiel erläutern. Versetzen Sie sich zurück ins Mittelalter. Sie haben für Ihr Haus zehn Kilo Silber bezahlt. Als die Kinder klein waren, war das Haus perfekt für die Familie, aber jetzt wird es zu groß. Die alten Kinderzimmer sind überflüssig, stattdessen aber benötigen Sie ein Kilo Silber für die Mitgift Ihrer Tochter. Zu dem Zeitpunkt gibt es noch keine Bank, keine Notare und kein Grundbuch. Sie möchten Ihr Haus nicht verkaufen, aber auch keinen Kredit aufnehmen. Was tun Sie? Sie verkaufen ein Zehntel Ihres Besitzes.

Ihr Nachbar lässt sich darauf ein, Ihnen für das Eigentum an einem alten Kinderzimmer ein Kilo Silber zu geben. Er möchte darin eine Werkstatt einrichten. Weil Sie in Ihrem Haus noch in

Ruhe leben möchten, regeln Sie in dem Vertrag folgendes: Der neue Besitzer des Kinderzimmers darf dieses nur von 6 bis 18 Uhr nutzen, er darf nicht länger als eine Stunde am Stück sägen und Hämmern auf Steinen bedarf Ihrer besonderen Genehmigung. Damit alles seine Ordnung hat, besiegeln Sie alles in einem Vertrag.

Heute würden Sie den Vertrag vor einem Notar besiegeln, Sie tragen den neuen Mitbesitzer ins Grundbuch ein und lassen sich Geld per Bank überweisen. Doch damals? Alle drei Institutionen waren nicht da. Was nun? Sie können einen normalen Vertrag machen. Doch dann besteht immer die Gefahr, dass eine Seite sagt: »Das haben wir so nie vereinbart. Die Version des Vertrages, die mein Partner hat, stimmt nicht. Meine Unterschrift wurde gefälscht.« Sie sagen vielleicht irgendwann: »Ein Kilo Silber für die dauerhafte Nutzung des Kinderzimmers als Werkstatt, das ist in Ordnung, aber von einem Mitbesitz war nie die Rede.« Und als das Silber ausbleibt sagt Ihr Partner: »Wieso, das habe ich Dir doch gestern in einer braunen Ledertasche gegeben.« Was bleibt Ihnen in einer Welt ohne Notar, ohne Grundbuch und ohne Bank? Sie brauchen Zeugen.

Die Blockchain ist wie eine Ansammlung unabhängiger Zeugen

Sie berufen eine Dorfversammlung ein, machen den Vertrag öffentlich und hinterlegen jeweils ein Exemplar beim Bäcker, beim Fleischer, beim Gastwirt und beim Bauern. Damit die vier keine gemeinsame Sache gegen Sie machen können, hinterlegen Sie noch fünf weitere Exemplare bei Menschen, die weit weg wohnen und die weder den Bauern noch den Metzger noch die anderen kennen. Jedes Mal, wenn sich an den Verträgen etwas ändert, wird ein Anhang geschrieben, der auf die gleiche Art und Weise verteilt wird.

Was Sie jetzt haben, ist eine analoge Blockchain. Ein unveränderlicher Datensatz über Wertverschiebungen und Vereinbarungen – dezentral hinterlegt. Wenn Sie und Ihr Geschäftspartner aneinandergeraten, können Sie sofort das Originaldokument mit allen Änderungen bei zehn anderen Personen wiederfinden. Diese zehn anderen können vor einem Gericht aussagen, wann sie das Dokument entgegengenommen haben, wann es verändert wurde und wie Sie es aufbewahrt haben. Sollte der Bäcker zwischenzeitlich auf die Idee gekommen sein, für sich selbst in den Vertrag einige vorteilhafte Regelungen hineinzuschreiben, gibt es immer noch die neun anderen Zeugen, die die Originalverträge in ihrem Besitz haben.

Das, was ich Ihnen gerade beschrieben habe, ist das Prinzip der Blockchain. Beziehungsweise die analoge Version davon. Eine unveränderliche Dokumentation über Wertbesitz und Wertverschiebungen.

Warum nun ist diese Blockchain so wichtig?

Wenn Ihre Enkel mit den Enkeln Ihrer Vertragspartner in Streit geraten, weil plötzlich rund um die Uhr laute Steinmetzarbeiten im Hobbyraum stattfinden, können Sie die vereinbarten Vertragsbedingungen rechtlich durchsetzen.

Genau diesen Vorteil bietet auch eine Blockchain. Die Experten dieser Technologie sprechen häufig von »Code is law«, übersetzt »Programmiercode ist Gesetz«.

So ähnlich wie in meinem Beispiel muss vor Gericht nur noch geklärt werden, ob die Blockchain ordnungsgemäß funktioniert hat und ob wirklich alle Kopien der Absprache auf allen Servern dezentral auf der Welt abgelegt wurden. Im Prinzip muss geklärt werden, ob das Konto ordnungsgemäß geführt wurde. Die Blockchain ist damit Chance und Gefahr zugleich.

Was sind Tokens? Und lässt sich ein Haus einfach »tokenizen«?

»Tokenizing« wird eines der digitalen Buzzwords der Zukunft. Vom Unternehmensanteil bis zu Omas Haus – überall werden virtuelle Tokens eine Rolle spielen. Virtuelle Tokens sind vom Grundsatz her mit Spielchips im Casino vergleichbar. Sie repräsentieren einen bestimmten Wert, der innerhalb eines bestimmten Systems eingetauscht werden kann: Gegen Geld, gegen Waren oder Dienstleistungen. Mit einem Spielchip können Sie spielen, aber in bestimmten Casinos auch Ihre Barrechnung zahlen.

Tokens sind wie Spielchips im Casino – nur intelligenter.

Virtuelle Tokens gehen noch einen Schritt weiter: Sie sind so etwas wie ein intelligenter Genussgutschein. Sie erhalten ein bestimmtes Recht, das mit bestimmten Bedingungen versehen ist. Stellen Sie sich vor, Sie besitzen einen Gutschein für eine Tasse Kaffee im Bordbistro der Deutschen Bahn. Als Bedingung ist festgehalten, dass der Gutschein nur wochentags zwischen 10 und 14 Uhr in einem ICE gültig ist, der mindestens zehn Minuten Verspätung hat. Ein Token kann solche Bedingungen digital abbilden und wird damit zum sogenannten Smart Contract. Der Vorteil des Digitalen: Niemand muss auf die Uhr schauen. Die Tatsache, dass der Zug Verspätung hat, wird automatisch überprüft. Mit einem Token können Sie im Prinzip jedes Genussrecht digitalisieren, was Sie sich vorstellen können: Finanzielle Werte, Anteile an Eigentum, Kredite et cetera.

Jetzt werden Sie denken: Tokens, das ist doch so was wie Bitcoin und der ganze Kram. Ist das nicht out? Nein.

2018 war zwar das Jahr, in dem der Bitcoin abstürzte. Und es war das Jahr, in dem sich virtuelle Börsengänge auf Basis von Kryptowährungen, sogenannte ICOs (Initial Coin Offerings), zum Teil als hanebüchene Betrugsfälle entpuppt haben. »Start-ups« sammelten Geld von begeisterten Krypto-Investoren ein. Dabei bestand die einzige unternehmerische Aktivität der »Gründer« im Abzocken.

Beispiel Der Blog *The Financial Telegram* hat ausgerechnet, dass mehr als 1,6 Milliarden Dollar an Investitionsvolumen betrügerischen Projekten zugeordnet werden konnten. Einer der spektakulärsten Betrugsfälle wurde durch einen Nutzer bei Reddit ins Rollen gebracht, der Fotos von den leeren Büroräumen eines Unternehmens veröffentlichte, das gerade 60 Millionen Dollar eingesammelt hatte. Das deutsche Unternehmen Savedroid verkündete im April 2018, dass es mit seinen Investorengeldern auf Nimmerwiedersehen verschwindet, ließ aber anschließend verkünden, es sei nur ein PR-Gag gewesen.

Kryptowährungen und ICOs, das schien zu Beginn wie das Rotlichtviertel des Internets

Ist der Höhenflug deshalb vorbei? Nein. Er hat gerade erst begonnen. Es ist gut, dass der Bitcoin abstürzte. Denn er war zur Spekulationsblase geworden. Wer schnelles Geld suchte und ganz einfach Gewinne machen wollte, war vom Bitcoin magisch angezogen. Jetzt kehrt wieder Normalität ein. Kryptowährungen werden nicht nur als spekulatives Investment angesehen, sondern als das, was sie sind: ein solides intelligentes Währungssystem für die Zukunft.

Wie funktioniert künstliche Intelligenz?

Starten wir mit einem Rätsel: Es ist braun, hat zwei lange Ohren und trägt einen Korb mit Eiern auf dem Rücken. Was ist das? Sie sagen: »Der Osterhase!« Ich frage weiter: »Mit welcher Wahrscheinlichkeit?« Sie sagen: »Naja, 60 Prozent. Es könnte sich auch um einen Menschen handeln, der ein Karnevalskostüm angezogen hat.«

Was unterscheidet den Osterhasen von einem Menschen im Osterhasenkostüm? Sie denken kurz nach. »Die Art, sich zu bewegen.« Wenn ich Ihnen sage: »Das braune Objekt mit zwei langen Ohren und einem Korb voller Eier auf dem Rücken bewegt sich hüpfend vorwärts.« Ist es dann wahrscheinlicher, dass es der Osterhase ist, als ein Mensch im Karnevalskostüm? »Ja.« Um wie viel Prozent wahrscheinlicher? »Vorher 60 Prozent Osterhase, anschließend 90 Prozent.«

Echter oder falscher Hase? KI kann es errechnen.

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben die Grundlagen künstlicher Intelligenz verstanden! Künstliche Intelligenz ist letztlich nichts weiter als eine Wahrscheinlichkeitsrechnung. Wenn Sie Ihr Smartphone bei einem Karnevalsumzug auf einen Menschen im Hasenkostüm halten, kann Ihr Telefon nicht wirklich erkennen, was es vor sich hat. Es kann nur all das berechnen, was es messen kann: Farbe, Formen, Bewegungsmuster. In der Praxis ist das natürlich deutlich komplexer, aber die Grundlage dafür ist genau das. In welchem Farbraum bewegt sich das Fell eines Hasen? Welche Farben haben Eier? Tritt die Kombination braun im Bereich des Hauptkörpers und schwarz im Bereich der Eier im Korb auf, ist es mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Osterhase. Außer, die Eier wurden schwarz angemalt. Wie wahrscheinlich das ist, muss eine künstliche Intelligenz erst noch lernen.

Machine Learning bei Osterhasen

Das ist das, was allgemein als »Machine Learning« bezeichnet wird. Sie halten Ihr Smartphone eintausend Mal auf Osterhasen. Jedes Mal geben Sie das Feedback, ob es sich um einen Osterhasen oder etwas anderes handelt. Jetzt lernt der Algorithmus, ob Osterhasen nicht nur weiße, sondern auch schwarze Eier transportieren. In der Fachsprache wird von »Models« und »Features« gesprochen.

Was ist ein Feature beziehungsweise eine Eigenschaft? Ein Merkmal, anhand dessen die Eigenschaft von etwas bestimmt werden kann. Das Schild einer Sackgasse zum Beispiel. Es besteht aus Farben und Formen. Farbe Blau für den Hintergrund, dazu zwei Rechtecke, eines in Weiß und eines in Rot. Unterscheidungsfähige Merkmale sind:

1. Farbe: Taucht Grün im Schild auf, ist es eher unwahrscheinlich, dass es sich um ein Sackgassenverkehrsschild handelt.
2. Flächenverteilung: Achtzig Prozent Weiß, fünfzehn Prozent Rot und fünf Prozent Blau. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Schild für eine Sackgasse.
3. Anzahl des Vorkommens bestimmter Formen: Drei Rechtecke im Bild? Mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Schild für eine Sackgasse.

Wichtig ist: Die Eigenschaften müssen voneinander unterscheidbar sein. Und sie müssen gemessen werden können. Gemessen werden können zum Beispiel Helligkeiten, Farben, Aktivitätszustände (Ein, Aus, Drehzahl et cetera), Zeiten (Inbetriebnahme, Pause, Außerbetriebnahme) und Bedienung (Wann hat wer welchen Knopf gedrückt?).

Eine künstliche Intelligenz kann erst dann die Wahrscheinlichkeit berechnen, ob beispielsweise eine Maschine kaputt ist, wenn es genügend Messwerte für einen »Normalzustand« gibt.

Dabei wird ein Modell künstlicher Intelligenz besser, je mehr klar voneinander unterscheidbare Messwerte es gibt. Fünf Geräusche an fünf verschiedenen Stellen aufzunehmen ist besser als das Geräusch einer Maschine durch ein einziges Mikrofon oberhalb der Maschine aufzunehmen und auszuwerten.

Wie hoch wird die Strafe? Eine KI kann es errechnen.

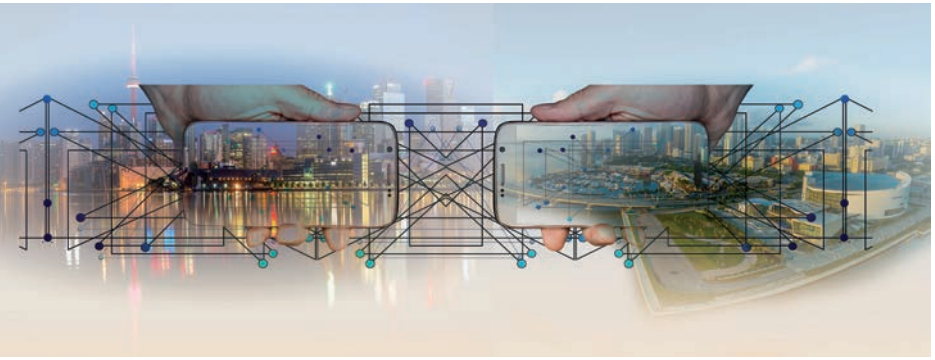
Die Logik ist genau die gleiche wie bei der Unterscheidung von Osterhase und Faschingskostüm. Und sobald Sie das Modell gebaut haben, können Sie Ihrem Kind antworten: »Frag deinen Computer! Der weiß sowieso alles besser.«

Das Internet der Dinge (Zahnbürsten, Kühlschränke, Autos)

Während Sie diese Zeilen lesen, könnten Sie auch Ihrem Joghurt beim Rechtsdrehen zuschauen. Dazu müssten Sie nicht einmal das Sofa verlassen. Eine FridgeCam (gibt es von diversen Anbietern im Internet) und eine ultracoole Fridge Watchers App (gibt es dazu) machen es möglich. Je nachdem, ob Sie ein geduldiger Mensch sind, könnte das möglicherweise für eine gelungene Abendunterhaltung sorgen.

Oder Sie könnten Ihrem Dackel Bewegungssensoren an die Beine und einen GPS Locator ans Halsband montieren. Und sich dann eine interaktive Karte über seine Lieblingsschnupperplätze und seine favorisierten Laternenmasten erstellen. Wenn Sie den Laternenmast mit einer künstlichen Intelligenz (Objekterkennung) ausstatten, können Sie berechnen lassen, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmter Hund heute Abend einen Laternenmast ansteuern wird. Und natürlich könnten Sie Ihre Kaffeetasse mit Temperatursensoren ausstatten und ein Alarmsystem einrichten, das Sie automatisch davor warnt, zu heißen Kaffee zu trinken.

Gut, man könnte den Joghurt auch einfach essen, mit dem Dackel Gassi gehen und die Hitze des Kaffees altmodisch danach beurteilen, ob er dampft oder nicht. Doch wir leben im digitalen Zeitalter. Willkommen im Internet der Dinge!



Alles kann miteinander verbunden werden.

Beispiel

- Die Kartoffeln im Keller? Können Daten über Kellerfeuchtigkeit, Lichtverhältnisse und Keimungszustand senden.
- Ihre Matratze? Datenlieferant über Ihr Schlafverhalten. Wie oft haben Sie sich nachts umgedreht? Schnarchen Sie? Wie lange schlafen Sie?
- Ein Strohhalm? Ausgestattet mit den richtigen Sensoren ein wertvoller Datenlieferant über die Temperatur der Getränke, die Sie zu sich nehmen, Ihre Saugstärke und Ihre Trinkhäufigkeit.

Technologisch gesehen können Sie heute bereits alles mit allem verbinden

Sie können den Benzintank in Ihrem Auto mit Ihrer Zahnbürste verbinden, sodass Sie jedes Mal kurz vor Abschluss des Zähneputzens eine Meldung darüber erhalten, wie voll der Tank noch ist. Sie könnten Ihrem Arbeitgeber Daten über den Feuchtigkeitszustand Ihres Rasens zu Hause übermitteln. Und dem Kindergarten automatisch Ihren wöchentlichen Stromverbrauch melden.

Im Internet der Dinge gibt es nichts, was technologisch nicht möglich ist. Alles kann mit allem verbunden werden. Alles, wirklich alles, kann Daten senden.

Sie ahnen vielleicht, worauf ich hinauswill. Die meisten dieser Anwendungsfälle sind vor allem eines: Schwachsinn. Was wir gerade erleben, ist technologiegetriebene Innovation. Potenzielle Lösungen suchen ihren Anwendungsfall. Nirgendwo trifft das so sehr zu wie im sogenannten Internet der Dinge.

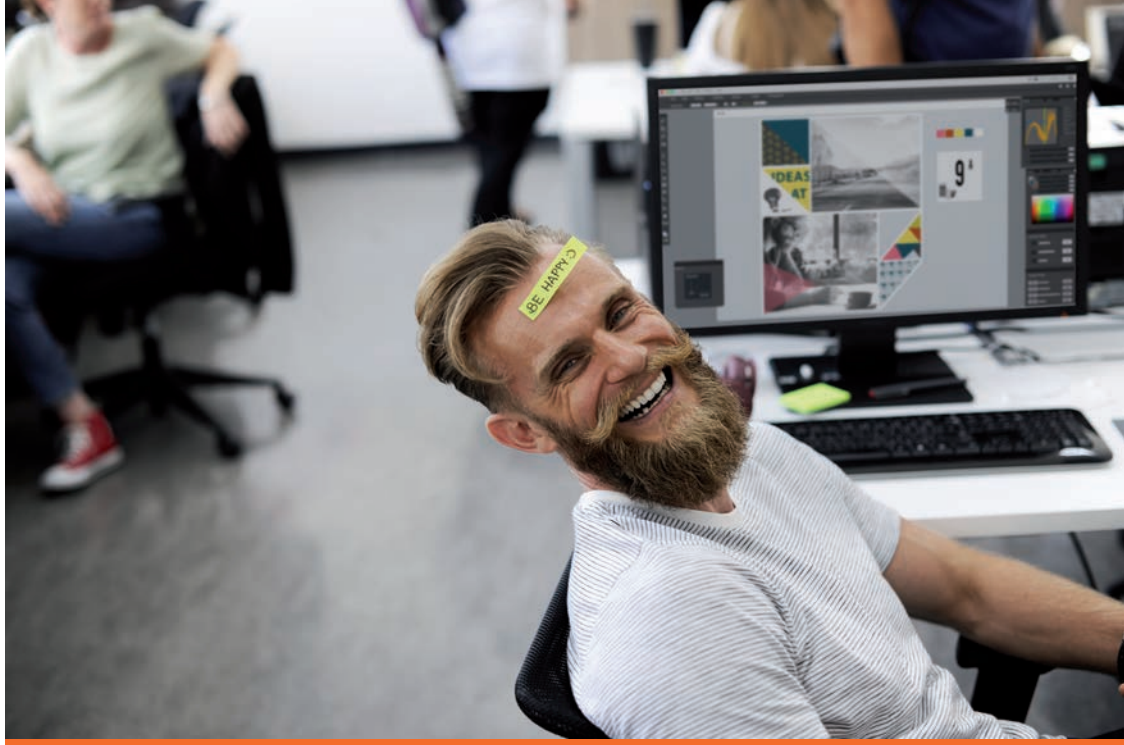
Dr. Jens-Uwe Meyer

Digitale Gewinner

Erfolgreich den digitalen Umbruch managen

Noch mehr digitale Technologien – einfach und verständlich erklärt – finden Sie im Buch!

BusinessVillage



Die digitale Zukunft Ihres Jobs

3

In meinem Buch *Digitale Disruption* habe ich einen Ausblick auf die Zukunft unterschiedlicher Branchen geworfen. Wie wird sich die Automobil- beziehungsweise Mobilitätsbranche entwickeln? Welche Entwicklungen wird es für Banken und Versicherungen geben? Und was ist mit Branchen wie Bau und Gesundheit? Dies war eher ein genereller Ausblick in Richtung der Zukunft von Branchen. Doch was bedeutet das für Sie persönlich? Was ist, wenn Sie in der Produktion, im Marketing oder im Vertrieb tätig sind? Wie wird sich Ihr Job verändern, wenn Sie in der Geschäftsführung oder im Management eines Unternehmens tätig sind?

Die Antworten finden Sie in diesem Kapitel. Sie stammen einerseits aus unzähligen Studien, die ich zum Thema ausgewertet habe, Zum anderen aber – und das ist die deutlich wichtigere Quelle – aus Hunderten von Gesprächen, die ich am Rande meiner Vorträge und Keynotes sowie mit unseren Kunden geführt habe. Ich habe das Glück, dass ich im Rahmen meiner Tätigkeit stets mit den Menschen zu tun habe, die sich intensiv Gedanken über die Zukunft von Unternehmen, über künftige Produkte und Dienstleistungen sowie über Organisationsstrukturen und künftige Jobprofile machen.

Viele meiner Gesprächspartner haben einen internationalen Vergleich, da sie in mehreren Ländern tätig sind.

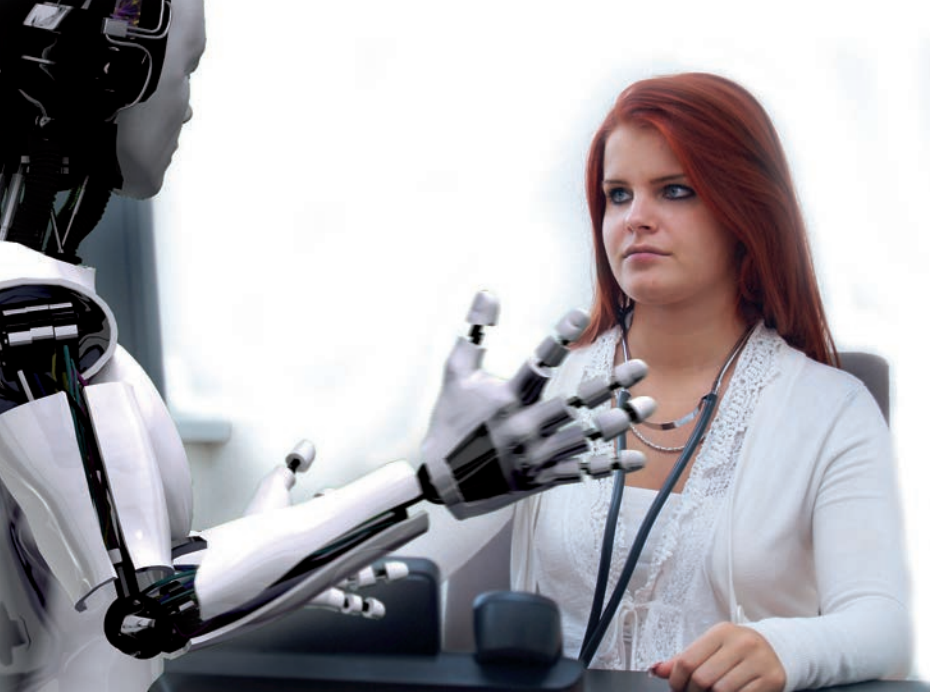
Wie sich unterschiedliche Jobprofile in den kommenden Jahren entwickeln, lässt sich mit einer hohen Wahrscheinlichkeit sehr gut vorhersagen. Auch lassen sich Muster erkennen, welche Tätigkeitsprofile in den kommenden Jahren verstärkt durch Algorithmen ersetzt werden.

Dieses Kapitel beginnt zunächst mit einigen Fragen, durch die Sie erkennen können, wie sehr Ihre jetzigen Tätigkeiten durch digitale Lösungen ersetzt werden. Anschließend werfe ich einen Blick auf die Zukunft von Abteilungen innerhalb von Unternehmen. Im nächsten Kapitel zeige ich Ihnen dann auf, wie Sie Ihre persönliche Digitalisierungsstrategie entwickeln können.

Wird Ihr Job morgen wegdigitalisiert?

Sie sind im Transportwesen oder der Logistik tätig? Dann wissen Sie: Autonome Autos und Lieferwagen werden in den nächsten Jahren Alltag auf unseren Straßen werden und möglicherweise Fahrern den Beruf wegnehmen. Sie sind in der Produktion tätig? Dann sind Sie den Anblick von Robotern bereits gewöhnt und wissen: Dieser Trend wird in den nächsten Jahren eher zunehmen.

Wenn Sie aber Anwalt oder Arzt sind, Steuerberater oder Führungskraft in einer Versicherung: Wieso sollte Ihnen die Digitalisierung gefährlich werden? In meinem Buch *Digitale Disruption* habe ich das Prinzip der Kompetenzstandardisierung beschrieben. Der digitale Wandel wird Aufgabenbereiche von Menschen ersetzen, die heute nicht im Entferntesten darüber nachdenken, dass ihr Job durch einen Computer ersetzt werden könnte.



Wird Ihr Arzt wegdigitalisiert?

Beispiele **Ist Ihre Kompetenz standardisierbar?**

Sie leiten ein Unternehmen und haben Fragen zum Datenschutz? Sie wollen wissen, wie Sie Ihre digitalen Services DSGVO-konform gestalten können und welche Grundsätze Sie bei der Gestaltung Ihrer Datenschutzerklärung beachten müssen? Früher gab es zwei Möglichkeiten: Googeln oder einen Datenschutzbeauftragten fragen. Das Kapital des Datenschutzbeauftragten war sein beziehungsweise ihr Know-how. Das Unternehmen Robin Data standardisiert einen Teil dieses Know-hows. Fragen werden durch Chatbots statt durch Experten beantwortet. Das Unternehmen will den Datenschutzbeauftragten nicht abschaffen, sondern unterstützen. Dennoch: Ein Teil der Kompetenz wird digitalisiert und damit standardisiert.

Die Herausforderung: Bestehendes erhalten und Neues vorantreiben

Diese folgende gedankliche Übung gehört zum Pflichtrepertoire eines innovativ denkenden Managements: Das eigene Unternehmen auf die Stunde null zurückstellen. Würden wir das Unternehmen heute noch genauso aufbauen wie vor zehn Jahren? Und sich dann in die Perspektive eines aggressiven Start-ups versetzen: Wie würden wir unser eigenes Unternehmen heute angreifen?

Häufig arbeiten traditionelle Unternehmen mit den gleichen Technologien wie aggressive Start-ups, doch sie wenden sie anders an. Traditionelle Unternehmen neigen dazu, neue Technologien als die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle mithilfe der Digitalisierung anzusehen. Aggressive Unternehmen von außerhalb der Branche haben das Ziel, alte Strukturen und Geschäftsmodelle zu ersetzen und neue – deutlich effizientere – aufzubauen.

Unternehmensführung gerät dadurch in eine Zwickmühle: Das Alte, noch Funktionierende zu erhalten und sogar zu optimieren. Und zugleich das Neue kompromisslos voranzutreiben. Der Rat, das Bestehende aufzugeben, ist nicht wirklich klug. Denn selbst in bedrängten Märkten lassen sich nach wie vor deutliche Gewinnsteigerungen erzielen. Ein Einzelhändler, dessen Konkurrenz aufgibt, wird über kurz oder lang die enttäuschten Anhänger des alten Geschäftsmodells bekommen. Zugleich jedoch täuscht nichts darüber hinweg, dass analoge Geschäftsmodelle Dinosaurier sind: Groß, zum Teil immer noch sehr ertragskräftig und eventuell sogar mit einem gewissen Erfolgspotenzial – letztlich aber Auslaufmodelle.

In dieser Situation brauchen Unternehmen verschiedene Unternehmenseinheiten:

- Auf der einen Seite sind Unternehmenseinheiten wichtig, die das Bestehende erhalten, optimieren und verteidigen;
- Auf der anderen Seite werden Einheiten wichtiger, die genau das Gegenteil tun: Angreifen.

Marketing und Werbung werden immer komplexer

Noch nie war es so einfach, Botschaften im Marketing und in der Werbung zu erstellen und zu verbreiten. Ob Sie hochwertige Prospekte erstellen wollen, Webseiten und Landingpages für Kunden kreieren, Werbeanzeigen ausspielen oder Content in Form von Blogs, Fotos oder Videos erstellen – wenn Sie die Möglichkeiten vor zehn Jahren mit denen von heute vergleichen, ist es geradezu paradiesisch. Zugleich ist dies das Problem.

Content zu erstellen ist einfach. Doch damit bei Ihrer Zielgruppe Aufmerksamkeit zu erzielen und Handlungen auszulösen, war noch nie so schwer. Sie können Fachartikel über LinkedIn Publishing (ehemals LinkedIn Pulse) oder *Medium.com* veröffentlichen und damit Zielgruppen direkt erreichen. Das Problem: Bei LinkedIn Publishing kommen jede Woche mehr als 130.000 andere ebenfalls auf die Idee. Bei Medium.com haben Sie mit ähnlich hoher Konkurrenz zu kämpfen, die um die Aufmerksamkeit von sechzig Millionen Unique Visitors jeden Monat kämpft. Und dass Sie bei Facebook nicht alleine sind, das ist für Sie natürlich nicht wirklich neu.

Die Fragen bleiben die gleichen – nur die Antworten ändern sich

Wenn Sie denken, dass die Digitalisierung im Marketing alles verändert, stimmt das nur halb. Denn die Hauptfrage bleibt heute genau die gleiche wie vor dreißig Jahren: Wie werden potenzielle Kunden auf Sie und Ihr Angebot aufmerksam? Vor dreißig Jahren war die Antwort vergleichsweise einfach: Über einen Eintrag im Branchenbuch, über Anzeigen in Zeitungen und Fachmagazinen oder – wenn Sie viel Geld hatten – über Plakate und TV-Spots.

Beispiel Heute haben Sie die Qual der Wahl. Von Google AdWords, dem Klassiker der bezahlten Anzeigen, über persönliche Nachrichten im Postfach von Social-Media-Nutzern, Sponsoring von Influencern, bezahlte Content-Anzeigen über Netzwerke wie Outbrain und Taboola bis hin zu klassischen Anzeigen. Oder Sie lassen sich bei Google finden. Über SEO, also Search Engine Optimization. Was gerade in Zeiten von Adblockern (siehe nächster Abschnitt) eine sehr gute Strategie sein kann. Das Wort »Growth Hacking« – eine Disziplin, die eher an das Darknet als an Marketing erinnert – wird zur ernstzunehmenden Wachstumsstrategie. Was kann ein Unternehmen tun, damit sich das eigene Angebot innerhalb kürzester Zeit wie ein Virus verbreitet?

Growth Hacking: Guerilla-Strategien im Onlinemarketing.

Wenn Sie denken, dass die Welt im digitalen Marketing komplexer geworden ist, haben Sie recht. Aber sie wird noch viel komplexer werden. »Alexa, welche Wurst ist am gesündesten?«; »Hey Google, welches chinesische Restaurant ist das beste in der Stadt?«; »Siri, wo ist der nächste Baumarkt?« Als wäre das nicht schon kompliziert genug, verändert sich das Ergebnis von Suchanfragen je nachdem, von wo aus die Suche gestartet wurde, wer gesucht hat und zu welcher Zeit. Idealerweise ist die Antwort so häufig wie möglich Ihr Unternehmen beziehungsweise Ihr Angebot.

Im digitalen Marketing wird Ihre Aufgabe mehr und mehr die sein, qualifizierte Leads potenzieller Kunden an den Vertrieb zu geben und die Informationen zu gewinnen, die den Weg zum Verkaufsgespräch beschleunigen. Gerade im Bereich des Content-Marketings und der Marketingautomatisierung wachsen Marketing und Vertrieb hier zusammen.

Marketing wird immer mehr zur Quelle qualifizierter Leads.

Entwickeln Sie Ideen für das Marketing von morgen

Sammeln Sie mithilfe der kostenlosen digitalen Innovationsplattform Vorschläge und Ideen für innovative Marketingstrategien, Kampagnen und Inhalte. Erfinden Sie sich und Ihr Marketing im digitalen Zeitalter neu!

HR: Schlüsselfunktion bei der Digitalisierung

Das Personalwesen ist der wichtigste Enabler der Digitalisierung. Denn Unternehmen brauchen in Zukunft mehr und mehr Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nicht nur das Bestehende erhalten und perfektionieren, sondern es konsequent infrage stellen.

Gesucht: Mitarbeiter, die den Wandel vorantreiben

Wer ist für die Aufgaben des Erneuerns geeignet? Der traditionelle Mitarbeiter, der seit Jahren in der Kultur fester Regularien und Risikovermeidung arbeitet? Oder die junge Querdenkerin, die Bestehendes infrage stellt und erneuern möchte? Die Antwort: Die Kombination aus beidem. Traditionelle Unternehmen haben den Vorteil, dass sie die bestehenden Märkte sehr gut kennen. Das macht sie erfolgreich und blind zugleich. Innovative Start-ups wiederum kennen häufig die Fallstricke einer Branche nicht. Das, was am Ende die erfolgreiche Umsetzung von der Idee zur Innovation behindert. Der Insider- und der Outsiderblick – diese Kombination fördert Innovation.

Personalsuche bekommt in Zeiten des digitalen Wandels eine neue Rolle: Es geht nicht nur darum, Stellen zu besetzen, sondern Talente zu finden, die den Wandel vorantreiben können.

- Der Mitarbeiter mit dem internen Blick ist einfach zu identifizieren. Er ist in der Regel durch spezifizierte Ausbildungs- oder Studiengänge gelaufen, er zeigt sein Können durch seine Abschlussnoten und verfügt über einen Lebenslauf, der ausdrückt, dass er den Anforderungen einer Stelle gewachsen ist;
- Doch wie findet man die Querdenkerin? Woran erkennen Sie, dass eine Bewerberin zwar nicht über die jahrelange Fachkenntnis verfügt, dafür aber Qualifikationen für die Transformation des Unternehmens mitbringt?

Eine der Schlüsselkompetenzen ist dabei Kreativität. Keine künstlerisch freie Kreativität, sondern eine konstruktive. Sie brauchen Menschen mit einem kreativen Potenzial, die gezielt Ideen für die Herausforderungen des Unternehmens entwickeln können. In meiner Doktorarbeit, die bei BusinessVillage unter dem Titel *Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen* erschienen ist, habe ich auf Basis wissenschaftlicher Studien herausgearbeitet, was Kreativität im Zusammenhang mit Digitalisierung und Innovation eigentlich bedeutet. Oder anders gesagt: Wonach Sie eigentlich suchen.

Sie suchen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer hohen kreativen Leistungsfähigkeit, die durch vier Faktoren geprägt ist:

- Kreative Fähigkeiten wie Fantasie, Assoziationsfähigkeit und Perspektivenwechsel;
- Kreative Intelligenz, also die Fähigkeit, komplexe Probleme schnell zu erfassen und unterschiedliche Lösungsstrategien zu entwickeln;
- Individuelle Expertise: Es liegt nahe, dass Experten für künstliche Intelligenz in diesem Bereich eher kreative Lösungen entwickeln können als andere;
- Charaktereigenschaften: Unter anderem Neugier, Proaktivität, Fehler- und Frustrationstoleranz.

Entwickeln Sie Ideen für HR im digitalen Zeitalter!

Im HR-Bereich können Sie die kostenlose digitale Innovationsplattform gleich mehrfach nutzen: Sie können Ideen für Employer Branding und Kampagnen zur Personalakquise sammeln, Sie können innovative Weiterbildungsformate und -inhalte entwickeln und Sie können Ideenwettbewerbe zur Personalakquise durchführen.

Ihre digitale Zukunft im Finanzwesen: Kreative Buchhalter gesucht!

Die Zunft der Buchhalter gilt als spröde, penibel und ein bisschen langweilig. Kreative Buchhaltung ist das Schreckgespenst jedes ordentlichen Unternehmens – ein Synonym für finanzielle Zaubertricks im Inneren der Unternehmensbilanz. Keine Frage: Wer seriös ist, stellt für diesen Bereich regelkonforme Mitarbeiter ein, die erst nach den Vorschriften fragen und dann handeln.

Dummerweise werden nach diesem Muster häufig nicht nur Buchhalter ausgesucht, sondern auch andere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Finanzwesen. Die dann – wenn es um das Thema Innovation geht – genau entsprechend ihrer Qualitäten handeln: Sie fragen nach den Regeln. Wozu brauchen Sie im Finanzbereich künftig Querdenken? Warum müssen Sie Bestehendes infrage stellen? In diesem Abschnitt erfahren Sie, warum diese Qualitäten gerade dort bedeutender werden, wo Sie sie nicht vermuten. Dabei geht es nicht darum, Bilanzen zu manipulieren oder besonders kreative Steuervermeidungstricks zu erfinden. Sondern darum, das Unternehmen im digitalen Wandel von der finanzanalytischen Seite her zu unterstützen.

Der kreative Buchhalter steht als Synonym für eine Einstellung im Finanzwesen, das Bestehende kontinuierlich zu verbessern, innovative Geschäftsmodelle durch innovative Kennzahlensysteme zu unterstützen, wesentliche Informationen schneller verfügbar zu machen und Klarheit in einer immer komplexeren Welt zu schaffen. Der Finanzbereich kann sogar zum Innovationstreiber innerhalb von Unternehmen werden: Indem aus bestehenden Daten neue Fragen generiert werden, die das Unternehmen auf dem Weg in die digitale Zukunft unterstützen. In diesem Abschnitt lernen Sie die wesentlichen Treiber kennen, die Ihr Jobprofil in den kommenden Jahren beeinflussen werden.

Es wird Zeit, den Ruf des kreativen Buchhalters wiederherzustellen! Mehr noch: Es wird Zeit, gezielt nach kreativen Buchhaltern zu suchen. Und so einen Teil dazu beizutragen, die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu steigern. Im Finanzwesen werden Sie in den kommenden Jahren drei wesentliche Herausforderungen bewältigen müssen.

Entwickeln Sie Ideen für Ihre digitale Zukunft im Finanzwesen!

Überlegen Sie gemeinsam mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Fachbereichen, wie Sie die Rolle des Finanzwesens weiter optimieren können: Wie kann der Finanzbereich die digitale Transformation noch besser unterstützen? Welche innovativen Kennzahlensysteme helfen anderen Fachbereichen wirklich? Wie können Informationen besser und zielgerichteter aufbereitet werden? Mit Ihrer kostenlosen digitalen Innovationsplattform können Sie direkt loslegen.

Digitale Produktion: Mehr als nur Automatisierung

Wenn von Digitalisierung und Arbeitsplatzabbau die Rede ist, dann zuerst in der Produktion: Die Vision der menschenleeren Zukunftsfabrik treibt die Diskussion an. Der Mensch als Störenfried in einer perfektionierten Produktion: Roboter – unterstützt durch künstliche Intelligenz – fertigen Produkte nicht nur, sie treffen auch komplexe Entscheidungen selbst. Dabei sind Trends wie der Einsatz von Robotern in der Produktion zunächst einmal nichts Neues. Gerade wenn Sie beispielsweise im Bereich der Automobilproduktion arbeiten, arbeiten Sie wahrscheinlich seit Jahren Hand in Hand mit Robotern.

In der Produktion wird es in den kommenden Jahren praktisch nichts geben, was es nicht bereits irgendwo gibt. Allerdings werden sich Trends auf fast alle Produktionsbereiche ausdehnen:

Beispiel **Auch andere Trends der Produktion sind bereits in ihren Grundzügen erkennbar:**

- Wenn Sie individuelle Produkte für Kunden produzieren, beispielsweise Möbel oder Orthesen, ist Ihnen das Thema Mass Customization, also die Individualisierung von Produkten, vertraut;
- Dass Maschinen miteinander kommunizieren und durch komplexe IT-Systeme gesteuert werden, ist bereits Alltag – neu ist vielleicht, dass Sie Daten über Ihr Smartphone abrufen können;
- Vielleicht experimentieren Sie auch bereits seit Längerem mit Technologien des 3-D-Drucks.

- Entwicklungen, die bislang nur in wenigen Produktionsbereichen – beispielsweise Robotik in der Automobilindustrie – zu finden waren, werden sich auf andere Bereiche ausweiten;
- Ansprüche von Kunden werden dafür sorgen, dass Sie zunehmend schneller und individueller produzieren müssen;
- Komplexe Produktionsanlagen werden künftig mehr Messdaten liefern und verarbeiten. Dafür werden unter anderem Konzepte wie der digitale Zwilling von Produktionsanlagen sorgen, die beispielsweise von Siemens vorangetrieben werden.

Diese Themen werden dazu beitragen, die Produktionseffizienz zu erhöhen, indem Kompetenzen von Menschen durch Algorithmen unterstützt beziehungsweise ersetzt werden.

Entwickeln Sie Ideen für die Produktion im digitalen Zeitalter!

Nutzen Sie Ihre kostenlose digitale Innovationsplattform, um Ideen aus Trends und Technologien heraus zu entwickeln. Überlegen Sie, welche Prozesse Sie innerhalb Ihrer Produktion digitalisieren können, welche Chancen innovative Technologien wie der 3-D-Druck bieten oder wie Sie schneller und individueller produzieren können.

Ihre Zukunft im Kundenservice: Werden Sie zum Chatbot?

Kundenservice ist ein breites Feld. Es reicht von der einfachen Annahme von Anrufen über die Betreuung von Fragen bis hin zu Reparaturen und Serviceleistungen. Doch Kundenservice ist nicht gleich Kundenservice. Es gibt drei Bereiche:

Kundenservice als notwendiges Übel: Am liebsten würde Ihr Unternehmen darauf verzichten, doch dummerweise lassen sich Kundenanfragen häufig nicht anders beantworten. »Bitte können Sie mir meine Rechnung erklären.«; »Ich habe ein Problem mit der Bedienung Ihres XY-Gerätes.«; »Wie genau heißt das Ersatzteil, das sich quer oberhalb der 13er-Muffe befindet?« Kundenservice ist vor allem dafür da, Probleme zu lösen. Probleme durch fehlerhafte Funktionen, durch falsche Bedienung oder im Zusammenhang mit der Nutzung.

Kundenservice als Erfolgsparameter: Ohne eine temporäre Betreuung durch den Kundenservice wären ein Produkt oder eine Dienstleistung gar nicht oder nur teilweise nutzbar. Ein Produkt oder eine Dienstleistung werden gekauft, um beispielsweise für Unternehmen einen klar definierten Erfolg zu erzielen. Denn das Produkt, das Kunden benutzen, ist nur Mittel zum Zweck. Eigentlich kaufen sie den Erfolg. So ist beispielsweise ein Firmenintranet nur dann wirklich wertvoll, wenn es von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aktiv angenommen wird und der Verbesserung der Kommunikation dient. Entsprechend wird der Kunde im Rahmen des Set-up und während der Produktnutzung immer wieder begleitet.

Kundenservice als Umsatztreiber: Diese Art von Service kennen Sie von Ihrem Autohaus. Sie kaufen ein Fahrzeug, anschließend verdient die Werkstatt an Inspektionen und Reparaturen. Diese Art von Service ist häufig ein eigenständiges Geschäftsfeld, das maßgeblich zu Umsatz und Gewinn des Mutterunternehmens beiträgt. Oder das eigenständig betrieben wird, wie beispielsweise eine freie Werkstatt.

Ihre Zukunft im Kundenservice hängt maßgeblich davon ab, zu welchem dieser drei Modelle Sie gehören. Entsprechend werde ich Ihre Zukunft im Service in diese drei Bereiche aufteilen.

Entwickeln Sie Ideen für die Zukunft Ihres Kundenservice!

Überlegen Sie, welche bestehenden Serviceangebote Sie künftig digital abbilden möchten und in welchem Bereich Sie neue Services entwickeln möchten. Mit der Software zum Buch können Sie direkt damit loslegen!

Digitalisierung betrifft alle Tätigkeitsbereiche im Unternehmen

In diesem Abschnitt habe ich nicht alle Jobprofile angesprochen, die es in einem Unternehmen gibt. Das wäre – angesichts der vielen neu entstehenden Tätigkeitsfelder – auch schwer möglich. Ziel war es, Ihnen zu vermitteln, dass Digitalisierung Sie und Ihr ganzes Unternehmen betrifft – nicht nur einzelne Abteilungen oder Bereiche. Das macht Digitalisierung anders als beispielsweise der Bereich der Produktinnovation, der in der Vergangenheit häufig die Angelegenheit einzelner Abteilungen war. Das Produkt war neu – der Rest des Unternehmens machte weiter wie bisher.

Zum Schluss dieses Kapitels erfahren Sie, wie Sie persönlich zum digitalen Gewinner werden können. Im nächsten Kapitel gehe ich dann auf Ihr Unternehmen ein, bevor es schließlich zum letzten Kapitel übergeht. Dort erfahren Sie, wie Sie Digitalisierungsstrategien mithilfe der kostenlosen digitalen Innovationsplattform in Ihrer Abteilung beziehungsweise in Ihrer Organisation umsetzen können.

So werden Sie zum digitalen Gewinner

Gerade haben Sie erfahren, wie sehr die Digitalisierung alle Aufgaben und alle Jobprofile im Unternehmen in den kommenden Jahren verändern wird. Ich möchte Sie auf keinen Fall achselzuckend zurücklassen: »Hmmm, schön, dass ich das alles weiß. Doch was heißt das für mich?« Ich möchte Ihnen eine persönliche Strategie vorstellen: Denkansätze, die Sie dabei unterstützen sollen, Ihren persönlichen Weg im digitalen Zeitalter zu finden.

Los geht's! Entwickeln Sie Ihre persönliche Digitalisierungsstrategie!

»Okay«, sagen Sie. »Überzeugt. Ich möchte zu den digitalen Gewinnern gehören.« Und im nächsten Moment schießt Ihnen folgende Frage durch den Kopf: »Aber wie?« Wenn Sie sich entschließen, zu den digitalen Gewinnern zu gehören, müssen Sie sich über eines im Klaren sein: Die Entwicklung Ihrer persönlichen Strategie wird nicht mehr aufhören! Digitalisierung ist mit Abstand die dynamischste Entwicklung, die es gibt. Sie werden es unmöglich schaffen, in jedem Gebiet eine tiefe Fachexpertise zu erwerben. Im Gegenteil: Je tiefer Sie in den Bereich der Digitalisierung vordringen, desto mehr werden Sie Sokrates zitieren: »Ich weiß, dass ich nichts weiß.« Sie werden nicht auslernen.

Die Vorbereitung

Strategieentwicklung beginnt mit einer guten Planung. Digitalisierung wird in den kommenden Monaten und Jahren zu Ihrer persönlichen Entdeckungsreise. Wie diese Reise aussieht, welche Stationen sie hat und welchen Verlauf sie nimmt, ist von Individuum zu Individuum unterschiedlich.

Genau das macht Digitalisierung so komplex. Wo wollen Sie anfangen? Wo geht es hin? Sie werden heute mit Bildungsangeboten, Studien und Artikeln förmlich überschüttet. Filtern Sie die Vielzahl vorhandener Informationen. Und entscheiden Sie zunächst, womit Sie sich in den nächsten Wochen und Monaten *nicht* auseinandersetzen wollen.

Wer das Scheitern vermeidet, scheitert

Wie oft müssen Sie sich in Ihrem Unternehmen absichern, bevor Sie etwas Neues wagen? Wie oft erleben Sie, dass Ideen beerdigt werden, weil niemand das Risiko der Umsetzung tragen will? Und wie oft beobachten Sie, dass sich Verantwortliche fast wie Aale winden, um bloß keine mutige Entscheidung treffen zu müssen? Wir wollen Innovation. Mutig voranschreiten. Neuland entdecken. Aber bitte mit Vollkaskoschutz, persönlichem Reisebegleiter und Reiserücktrittsversicherung für den Fall, dass es im Neuland nicht so kuschelig ist wie im bekannten Terrain.

Es wird Zeit, sich an die Tugenden der Computerpioniere zu erinnern. Eine der ersten Programmiersprachen, Flow Matic – das Vorbild für die populäre Standardsprache Cobol – wurde nicht von wilden Start-ups entwickelt, die im Silicon Valley von Investorengeldern überschüttet wurden. Nein, es war eine Institution, die durch Befehl und Gehorsam, starke Hierarchien und eine lähmende Bürokratie geprägt ist: Das amerikanische Militär. Jeder Innovationswissenschaftler wird Ihnen Brief und Siegel darauf geben, dass sich unter solchen Umständen niemals Innovatives entwickeln lässt. Wie also konnte das geschehen?

Die frühen Computerprogramme wurden nicht wegen, sondern trotz der lähmenden Strukturen im Militär entwickelt. Bis heute ist Konteradmiral Grace Hopper eine Ikone dieser Zeit. Wenn sie sich nicht sicher war, ob etwas funktioniert oder nicht, gab es für sie nur einen Weg: Im Zweifelsfall einfach machen! Hopper verfolgte eine eigenwillige Philosophie. Sie probierte Dinge aus – ohne die erforderlichen Genehmigungen einzuholen. Sie konfrontierte ihre Vorgesetzten mit einer einfachen Wahrheit: Entweder die Regularien werden eingehalten oder Fortschritt. Beides zusammen geht nicht. Der Satz, mit dem sie berühmt wurde: »Es ist einfacher, um Vergebung zu bitten, als um Genehmigung.«

Dr. Jens-Uwe Meyer

Digitale Gewinner

Erfolgreich den digitalen Umbruch managen

Stark gekürzte Fassung. Mehr über die Zukunft Ihrer Abteilung finden Sie im Buch.

BusinessVillage

So wird Ihr Unternehmen zum digitalen Gewinner

4

Beispiel Denken Sie kurz zurück an 2010. Wie war das damals? Das Smartphone war gerade auf dem Weg zum Massenmarkt, der Mobilfunkstandard 4G nur in den Testlaboren verfügbar und E-Commerce wurde von etablierten Händlern nicht ernst genommen – Media Markt hatte nicht einmal einen eigenen Onlineshop. Damals riefen Zukunftsforscher: »Achtung! Sie müssen sich der Digitalisierung stellen!« Unternehmen taten es so, wie sie es immer tun. Sie gründeten Abteilungen. Der Chief Digital Officer wurde geboren, in der Regel waren es die gleichen Verantwortlichen, die sich zuvor mit dem Thema Innovation und Innovationsmanagement auseinander gesetzt haben.

Die ersten Jahre des Digitalisierungsmanagements hatte einen großen Vorteil: Man konnte praktisch vor alles, was man im Unternehmen tat, das Wort »digital« schreiben und schon wirkte das Unternehmen zukunftsweisend. Aus dem Innovation Lab wurde das Digital Innovation Lab, aus dem Prozessmanagement wurde das digitale Prozessmanagement und aus dem digitalaffinen Manager beziehungsweise der Managerin wurde der Chief Digital Officer. Bestehende analoge Prozesse wurden einfach digitalisiert. Was Thorsten Dirks, den ehemaligen CEO der Telefónica Deutschland AG zu der Bemerkung veranlasste: »Wenn sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiß digitalen Prozess.«

Das waren die Anfänge. Inzwischen ist die Diskussion um das Management der Digitalisierung einige Jahre weiter. Erfolgreiche Digitalisierung erfordert mehr: Unternehmen, die die digitale Transformation wirklich ernst nehmen, treiben sie überall – in allen Fachabteilungen und auf allen Ebenen – voran. Die Notwendigkeit dafür haben Sie in Kapitel 3 kennengelernt: Digitalisierung ist das wichtigste Thema für alle Bereiche innerhalb von Unternehmen. Das digitale Prozessmanagement genügt nicht. Und der Chief Digital Officer eines Unternehmens wird – egal, wie talentiert und engagiert er beziehungsweise sie ist – niemals in der Lage sein, den Umfang und die Komplexität der Digitalisierung alleine zu bewältigen.

Erfolgreiche Unternehmen managen den Widerspruch!

Bis 2030 werden sich das Tempo der Digitalisierung und das Ausmaß der Veränderungen noch einmal beschleunigen. Für Unternehmen bedeutet das: Sie müssen sich selbst radikal verändern. Wenn man eine Lehre aus dem zweiten Jahrzehnt dieses Jahrtausends ziehen kann: Betrachtet man die Geschichte vorwärts – also blickt von heute in die Zukunft –, lassen sich tausend Gründe dafür finden, warum jetzt gerade nicht der richtige Zeitpunkt fürs Handeln ist:

- Der Markt in China bricht gerade ein,
- die Verhandlungen mit den Gewerkschaften stehen dieses Jahr an,
- in der Geschäftsführung gibt es Veränderungen,
- die Effizienz bestehender Prozesse muss verbessert werden und so weiter.

Betrachtet man die Geschichte rückwärts – also von heute rückblickend auf das Jahr 2010 –, fragt man sich: »Warum haben Unternehmen, die heute in der Krise sind, eigentlich nicht alles getan, obwohl das Ausmaß der Veränderungen bereits absehbar war?«

Wie sieht das Unternehmen aus, das die Herausforderungen der kommenden Jahre managen kann?

- Denkt das Management kurzfristig und handelt situativ? Oder ist es durch langfristige Strategien geprägt?
- Ist es agil und flexibel? Oder organisiert mit klaren Prozessen und Zuständigkeiten?
- Prescht das Management mutig nach vorne? Oder bewahrt es das Bestehende?
- Besticht ein Unternehmen durch ausgezeichnete perfekte Qualität? Oder durch innovative Prototypen, die durchdacht, aber nicht perfekt sind?

Die Antwort: beides. Im Zeitalter der digitalen Disruption lösen sich alte Konzepte der Strategieentwicklung und traditionelle Unternehmensstrukturen auf. Zugleich werden sie immer wichtiger. Das Wissen über die Märkte der Vergangenheit wird unwichtiger und ist zugleich der wichtigste Schlüssel zum Markterfolg der Zukunft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befolgen stur Prozesse und Regeln – und stellen sie zugleich radikal infrage.

Die Zukunft der Unternehmensstrategie

Kann jemand heute mit Sicherheit sagen, ob privates Fernsehen in zehn Jahren in der heutigen Form noch existiert? Oder ob Netflix und Co. die Wohnzimmer so sehr beherrschen, dass die Ausstrahlung klassischer Fernsehprogramme nicht mehr rentabel ist? Wie langfristig lässt sich die Zukunft des Verwaltungsapparats einer Versicherung planen, wenn sich Technologien der künstlichen Intelligenz rasant verbreiten und Entscheidungen automatisiert werden? Glasschäden werden bei der Zurich Versicherung heute bereits zu einem großen Teil von Algorithmen bearbeitet. Und das ist erst der Anfang. Wird es klassische Modehäuser in der Fußgängerzone einer Großstadt in zehn Jahren noch geben?

- Welche Notwendigkeit haben sorgfältig ausgearbeitete Strategien mit fundierten Marktrecherchen in einer Zeit, in der sich die Umstände während der Erarbeitung der Strategie bereits wieder verändern? Diese Frage betrifft Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen.
- Wie viel Sicherheit ist in einer Zeit der Unsicherheit möglich? Ist es nicht viel wahrscheinlicher, dass eine langfristig festgelegte Strategie für ein Unternehmen wie auch für ein Individuum sogar schädlich ist?

Andererseits: Alle Unternehmen, die heute in der Digitalisierung weit vorne sind, haben langfristig geplant. Der Erfolg von SAP ist genauso das Ergebnis einer langjährigen strategischen Planung wie der von Microsoft Azure, einer der weltweit führenden Cloudlösungen, die mehr und mehr das klassische Rechenzentrum ablöst.

Was führt zum Erfolg? Langfristiges oder kurzfristiges Denken?

Stur geradeaus oder agil und wendig? Die Antwort – für Sie wahrscheinlich wenig überraschend, weil dies eine der Kernthesen des Buchs ist: beides.

rfolgreiche Unternehmen lösen
en Widerspruch zwischen kurz-
nd langfristigem Denken auf.
leichermaßen stur geradeaus
nd doch wendig und flexibel.
tarre Strukturen und flexible
nternehmenseinheiten.
erechenbar und unberechenbar
ugleich.

Die »alten« Strategen haben Unternehmensstrategien entwickelt, die wie Mausoleen waren: Statisch. Unverrückbar. Ein Abweichen von der Strategie galt als Scheitern. In einer Zeit, in der sich Märkte nur langsam veränderten und Kunden nur selten mit neuen Bedürfnissen überraschten, war diese Art der strategischen Planung durchaus Erfolg versprechend. Im Beruflichen wie im Privaten:

- Wer eine Karriere als IT-Spezialist in einem großen Konzern startete, konnte davon ausgehen, dass dieses Wissen auch in zehn Jahren noch gefragt ist;
- Wer eine Wachstumsstrategie für einen Konzern formulierte, konnte sicher sein, dass die Umstände sich nicht wesentlich änderten.

Eine Strategie war eine Strategie. Abweichen war Scheitern. Dieses alte Denken in starren Strategien und Maßnahmenplänen passt nicht mehr in eine Zeit, in der sich Veränderungen beschleunigen.

Das Geheimnis erfolgreicher Datenstrategien

»Daten sind das neue Gold!« Dieser Satz löste vor wenigen Jahren einen wahren Goldrausch aus: Daten sammeln um jeden Preis. Daten, Daten, Daten. Frei nach dem Motto: Wer die meisten Daten hat, gewinnt. Doch wie beim echten Gold ist es auch beim Datengold: Es kommt nicht auf die Menge an, sondern auf die Qualität.

Beispiel Wenn Sie sagen: »Ich besitze eine Goldmine.«, sagt dies zunächst einmal nicht sehr viel. Nur dass dort, wo Sie Land besitzen, Gold gefunden wurde. Doch wie leicht ist es zu schürfen? Wie groß sind die Vorräte? Wie sicher ist der Abbau? Und wie werden Sie das Quecksilber wieder los, dass Sie benötigen, um das Gold aus Steinen und Sand herauszulösen? Im schlimmsten Fall müssen Sie sich eingestehen: Sie besitzen Gold. Aber es ist für Sie wertlos. Und all das, was Sie mit mühevoller Arbeit aus der »Goldmine« herausgeholt haben, lässt sich nur noch als Sondermüll entsorgen.

Ähnlich verhält es sich mit Daten. Nehmen wir an, Sie haben zehn Kunden. Vom ersten wissen Sie das Geschlecht, vom zweiten die E-Mail-Adresse, vom dritten, dass diese Person auffällig häufig Katzenfutter bestellt, vom vierten die Postleitzahl, vom fünften die Schuhgröße und so weiter und so weiter. Was bringen Ihnen diese Daten? Falls Sie zufällig jemanden kennen, der Zubehör für Katzen verkauft, können Sie einen Kontakt weitergeben. Vorausgesetzt, die Person hat zugestimmt, dass Sie die Daten weitergeben dürfen. Aber sonst? Ihre Daten haben eine schlechte Qualität. Sie sind schwer zu verwerten und schwer zu vermarkten.

Rechnen Sie dieses Beispiel einmal auf zehn Millionen Datensätze hoch. Von zehn Millionen Kunden wissen Sie irgendetwas. Dummerweise steckt dieses Wissen auf Hunderten von Rechnern Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, in verschiedenen Datenbanken, die bislang nicht miteinander verbunden sind, und in den Produkten, die Sie – so wie beim Auto in der Werkstatt – über eine Schnittstelle auslesen können. Zu jedem Datensatz haben Sie zu allem Überfluss auch noch eine unterschiedliche Rechtslage:

- Ihr Kunde hat zwar zugestimmt, dass Sie ihn per E-Mail kontaktieren dürfen;
- Auch liegt Ihnen eine Einwilligung vor, dass Sie die Daten aus dem Produkt für Servicezwecke nutzen können;
- Doch Sie haben keine Zustimmung darüber, dass Sie die Daten aus dem Produkt für Ihre Werbung verwenden dürfen;
- Und schon gar nicht hat Ihr Kunde jemals zugestimmt, dass Sie zufällige persönliche Informationen aus dem Gespräch mit einem Servicemitarbeiter (im Hintergrund waren zwei Kinder zu hören und der Mitarbeiter hat den Button »Kinder« angeklickt) einfach so für gezieltes Marketing verwenden dürfen.

Sie merken: Sie können zwar Daten besitzen, diese jedoch nur schwer verwerten. Im Gegenteil: Seitdem die Datenschutzgrundverordnung DSGVO (siehe Kapitel 1) vollumfänglich in Kraft getreten ist, sitzen Sie möglicherweise sogar auf toxischem Sondermüll. Sie haben vor zehn Jahren eine E-Mail-Kampagne gestartet und damals (in den Wildwestzeiten des E-Mail-Marketing) die Daten von einem obskuren Adresshändler gekauft, der Ihnen zugesichert hat, dass Einwilligungen vorliegen. Doch für was liegen die Einwilligungen vor? Wenn Sie nicht sicher sind, kann das zu rechtlichen Problemen führen.

Die Herausforderung: Eine wirklich gute Datenstrategie aufbauen

Genau das sind die Probleme beim Aufbau einer Datenstrategie. Zumal das Prinzip der Datensparsamkeit mittlerweile in der Gesetzgebung Einzug gehalten hat. Sie dürfen gar nicht mehr wild alles das sammeln, was Ihre Kunden von sich preisgeben. Im Kern hat uns der Gesetzgeber dazu gezwungen, darüber nachzudenken, was wir mit den Daten überhaupt anstellen wollen. Beim Inkrafttreten der DSGVO hat das IT-Verantwortliche und Datenschützer zunächst einmal in den Wahnsinn getrieben. Was tun mit all den schönen Daten? Wahrscheinlich haben auch Sie reihenweise Abschiedsmails erhalten, in denen sinngemäß stand: »Bitte stimmen Sie zu, dass wir Sie anschreiben dürfen. Ansonsten werden Sie nie wieder etwas von uns hören. Wir wünschen Ihnen noch ein schönes Leben.«

Nicht wahllos Daten sammeln!

Digitale Gewinner sammeln nicht wahllos Daten. Sondern die richtigen. Egal ob Sie Bäcker, Friseur, Anwalt, Maschinenbauer oder Vorstandsvorsitzender eines großen Versicherungskonzerns sind: Die Überlegungen sind immer die gleichen. Eine Datenstrategie denken Sie vom Ende her. Sie fragen sich: Was möchte ich damit erreichen?

Keines dieser Ziele ist grundsätzlich gut oder schlecht. Machen Sie sich ein Bild davon, was Sie durch die Sammlung von Daten erreichen möchten.

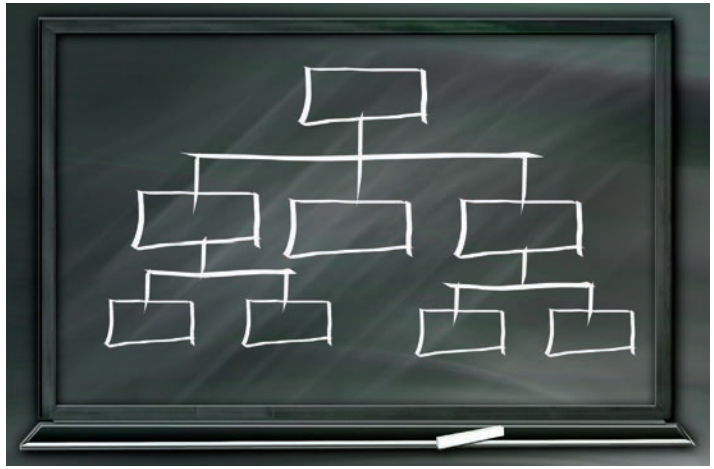
Beispiel Ihr Ziel kann beispielsweise sein,

- Ihren Kunden künftig nur noch die Informationen zuzusenden, die für sie relevant sind,
- Ihren Kunden Angebote zu machen, die zu Ihrem Interessenprofil passen und die für sie sinnvoll sind,
- die Daten Ihrer Kunden an andere zu verkaufen,
- die Daten Ihrer Kunden zu Zwecken der Marktforschung und der Produktoptimierung einzusetzen,
- auf Basis Ihrer Kundendaten neue Angebote, Produktmerkmale und Services/Dienstleistungen zu entwickeln et cetera.

Unternehmen brauchen zwei Betriebssysteme

Die Jahre nach 2010 haben sich durch putzige Bilder ausgezeichnet: Automobilvorstände ohne Schlips in der Berliner Start-up-Szene. Wow. Wie cool! Die Silicon-Valley-Tour des Axel-Springer-Vorstands. Zum Nachmachen empfohlen, aber nicht die alleinige Lösung für die Herausforderungen der Zukunft. In Unternehmen gilt es jetzt, den Spagat zwischen dem operativen Geschäft und den Anforderungen von Innovation gleichzeitig gerecht zu werden.

Dazu brauchen Sie zwei Strukturen. Zunächst die klassische hierarchische, wie wir sie kennen: Eine Geschäftsführung beziehungsweise ein Vorstand, Abteilungen und Fachbereiche, Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Teams. Schön strukturiert in einem Organigramm.



Klassische Unternehmenshierarchie, abgebildet im Organigramm.

Diese Struktur ist perfekt dazu geeignet, das operative Geschäft zu managen. Für Innovation ist sie denkbar untauglich: zu langsam, zu ineffizient. Unternehmen brauchen zusätzlich eine Netzwerkstruktur. Um digitale Innovation umzusetzen, arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher Fachbereiche temporär zusammen – häufig ergänzt um externe Experten, Kunden und teilweise sogar Mitarbeiter aus anderen Unternehmen und von Mitbewerbern.

Diese parallele Struktur steht im Widerspruch zur ersten:

- Hierarchien werden zum Teil umgedreht (»Gestern waren Sie mein Chef, heute bin ich Ihrer.«),
- es existiert eine andere Innovationskultur (»Montag bis Mittwoch werden Fehler bestraft, Donnerstag und Freitag belohnt.«),

- die parallele Struktur wird durch andere Strukturen zusammengehalten (»Folgen Sie dem Prozess nicht, entwickeln Sie einen neuen.«).

Diese internen Innovationsnetzwerke arbeiten autonom und zielorientiert an neuen Konzepten, Services und Geschäftsmodellen. In diesem Kapitel lernen Sie die Vor- und Nachteile der klassischen Unternehmensstruktur und der Netzwerkstruktur kennen. Und Sie erfahren, wie Sie das Beste aus beiden Welten miteinander verbinden können.

So bauen Sie digitale Kundenbeziehungen auf

Im Internet müssen sich Unternehmen mit einer Spezies Kunden auseinandersetzen, die viele nicht verstehen. Kunden, deren Aufmerksamkeit sie nur schwer bekommen – und die sich im Bruchteil einer Sekunde entscheiden, einem Anbieter den Rücken zu kehren. Digitale Kunden handeln scheinbar irrational. Doch nur scheinbar. Denn Kunden im Internet sind vor allem eines: Überfordert. Unternehmen, die das verstehen, können erfolgreich digitale Kunden gewinnen.

Wenn sich Kunden früher mit den Angeboten eines Unternehmens auseinandersetzten, taten sie dies in der Regel aus tiefer Überzeugung. Transparenz zu bekommen war schwer, wer sich wirklich informieren wollte, musste sich anstrengen. Und heute? Das genaue Gegenteil. Egal, wo sich Internetnutzer gerade aufhalten, die nächste Werbebotschaft ist nur wenige Sekunden weit weg.

Beispiel **Blick in den Kopf eines typischen Internetnutzers**

Ich komme auf eine Webseite. Sie gefällt mir nicht. Weg. Ich möchte einen neuen Vertrag abschließen. Tarif ist mir zu kompliziert. WhatsApp meldet sich gerade: »Lustiges neues Video bei YouTube – Schon gesehen?« Ich schicke drei Smileys zurück. Was wollte ich? Ja, Vertrag. Gehe aufs Vergleichsportal. Wow, da kann ich sparen. Den ersten Anbieter will ich nicht. Superdoofer Konzern. Hab neulich bei Facebook gelesen, dass der ganz blöd sein soll. Da, guter Anbieter. Finde sofort den Knopf zum »Jetzt abschließen«. Push-Nachricht vom Facebook-Messenger: »Heute Abend Party«. Muss schnell machen. Vertrag noch abschließen. Was ist das für ein blödes Formular? Kein Bock, es auszufüllen. Dann eben morgen. Heute kein Vertrag.

Ständig locken Rabatte, werden neue Fernsehserien und Videos angepriesen, werden Kunden dazu eingeladen, ihre Verträge und ihre Anbieter zu wechseln.

Die Folgen lassen sich in Studien ablesen. Schon im Jahr 2011 stellte der Branchenverband Bitkom fest: Mehr als 30 Prozent der Deutschen fühlen sich häufig von Informationen überflutet. Im Mai 2016 veröffentlicht die Universität Bielefeld eine Studie: Mehr als die Hälfte der Deutschen fühlt sich von der Informationsflut zu Gesundheitsthemen überfordert. Und das betrifft nicht nur die Älteren. Auch 14- bis 34-Jährige fühlen sich laut Studie »Zukunft Gesundheit 2018« massiv überfordert: »Stress durch digitale Medien wird vor allem ausgelöst durch die vielen Ablenkungsmöglichkeiten wie Blogs, Videos und Chats in sozialen Netzwerken«, schreibt die Stiftung »Die Gesundarbeiter« in Zusammenarbeit mit der Schwenninger Krankenkasse. »67 Prozent können sich diesen

Mit der kostenlosen digitalen Innovationsplattform, die Sie mit diesem Buch erhalten, können Sie eine digitale Beziehung zu Ihren Kunden aufbauen: Etablieren Sie eine Kundencommunity oder binden Sie Kunden direkt in Ihren Entwicklungsprozess mit ein.

nach eigenen Angaben nicht entziehen. Unter Druck gesetzt sehen sich mehr als 50 Prozent auch durch die allgemeine Informationsflut, ausgelöst beispielsweise durch Push-Nachrichten, Mails und Newsletter.«

Die wichtigste Aufgabe für Unternehmen: Weg von der Überforderung, hin zur Gestaltung von Kundenbeziehungen

Wenn Sie überforderte Kunden durch sperrige Angebote noch mehr überfordern, bekommen Sie ihre negativen Seiten zu spüren: Ungeduld und Untreue. Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg ist eine nachhaltige digitale Beziehung. Wenn Sie es schaffen, digitale Kunden zu verstehen, Kundenbeziehungen zu gestalten und zu pflegen, werden Sie von ihren positiven Seiten profitieren: Austausch, Mitgestaltung, Kreativität.

ie Gestaltung der digitalen
undenbeziehung wird eine der
ichtigsten Zukunftskompetenzen
on Unternehmen sein.
as Produkt ist austauschbar.
ie Beziehung nicht.

Wenn Sie sich als Unternehmen in der Beziehung zu Ihren Kunden nicht austauschbar machen, werden Kunden Sie auch nicht austauschen.

Ausblick

Die nächsten zwei bis drei Jahre werden für Sie und Ihr Unternehmen entscheidend! Sie haben die Wahl, alles beim Alten zu belassen oder das Unternehmen fit für die Zeit des noch schnelleren Wandels zu machen.

Melden Sie sich zu meinen wöchentlichen Updates an! Unter *www.digitale-gewinner.de* können Sie sich registrieren. Ich gebe Ihnen Tipps an die Hand, wie Ihr Unternehmen agiler wird, wie Sie digitale Prozesse effizienter entwickeln können und wie Sie Ihre Innovationsaktivitäten genauso effizient gestalten können wie Ihr Alltagsgeschäft.

Setzen Sie auf Optimierung und Erneuerung gleichzeitig!

Ihr bestehendes Geschäftsmodell und Ihre bestehenden Produkte werden in den kommenden Jahren weiterhin Gewinne abwerfen – jedoch mit schrumpfendem Charakter. Das Neue, das Sie entwickeln, braucht Zeit, um profitabel zu werden. Diesen Spagat gilt es durch eine mehrstufige digitale Innovationsstrategie zu überwinden.

- Sie müssen das Bestehende optimieren, der kontinuierliche Verbesserungsprozess spielt weiterhin eine entscheidende Rolle.
- Zugleich müssen Sie in der Lage sein, radikale Innovation und digitale Disruption voranzutreiben.

Bauen Sie unterschiedlichste Innovationsnetzwerke in Ihrem Unternehmen auf! Begeistern Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Ihrer Produktion und Ihrer Administration für die kontinuierliche Verbesserung, treiben Sie die Produktentwicklung mit hoher Präzision voran und richten Sie unterschiedliche Arbeitsgruppen für verschiedene Themen der disruptiven Innovation ein.

Diese parallelen Strukturen erscheinen zunächst widersprüchlich: Unterschiedliche Strukturen und unterschiedliche Grade der Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen. Diesen Widerspruch zu überwinden und zum Eckpfeiler Ihrer Innovationsstrategie zu machen ist notwendig, um inkrementelle und radikale Innovation parallel umsetzen zu können.

Binden Sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sooft wie möglich ein!

Starten Sie unterschiedliche Innovationsprojekte gleichzeitig, in die Sie möglichst viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichzeitig einbinden:

- Ideenwettbewerbe zu Themen, zu denen möglichst viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Zugang finden. Sammeln Sie Ideen, um Abläufe effizienter zu gestalten oder Prozesse zu digitalisieren.
- Open Innovation Kampagnen mit Kunden. Binden Sie Ihre Kunden und Kundinnen in Ihre Innovationsstrategie mit ein.

- Etablieren Sie bereichsübergreifende Arbeitsgruppen zu wichtigen Zukunftsthemen. Das sogenannte zweite Betriebssystem, das Sie in diesem Buch kennengelernt haben.

Machen Sie Innovation und Digitalisierung zu Ihren Kernkompetenzen!

Eine Arbeitsgruppe hier, eine Start-up-Kooperation dort, ein Innovation Lab, ein Kundennetzwerk zum Thema Digitalisierung, ein Inkubator für neue Geschäftsmodelle, Verbesserungszirkel et cetera. Innovation ist in vielen Unternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten, vor allem eines: unübersichtlich. Niemand hat einen Überblick darüber, welche Ideen sich in welcher Arbeitsgruppe gerade an welchem Status befinden. Die Bewertungskriterien für neue Ideen sind manchmal transparent, manchmal nicht. Und es erfordert einen enormen Aufwand, alle Innovationsanforderungen voranzutreiben.

Die Folge: hohe Reibungsverluste, Innovation wird nicht effizient vorangetrieben.

Ihre Herausforderung: Innovationsaktivitäten so effizient zu organisieren wie das Tagesgeschäft.

Innovation, selbst radikaler und disruptiver Natur, darf keine Ausnahme sein – es muss zum Alltagsgeschäft werden. Manche Ihrer Projekte werden sich eher an Design Thinking anlehnen, andere haben einen kurzen pragmatischen Speed-Prozess, wiederum andere folgen dem klassischen Innovationprozess.

Sorgen Sie dafür, dass es wehtut!

Auf die Gefahr hin, mich zu wiederholen. Die nächsten Jahre dürfen für Sie und Ihr Unternehmen alles werden – nur nicht bequem. Digitalisierung und Innovation müssen am Bestehenden rütteln. Mehr noch: Sie müssen das Bestehende einreißen und durch etwas Neues ersetzen. Das Zeitalter langsamer Veränderungen ist endgültig vorbei. Digitalisierung ist kein Prozess, der den alten Regeln des Change Management folgt: Unfreeze – Change – Refreeze. Sinngemäß: Erst die bestehenden Strukturen auflösen, dann ändern und schließlich wieder festigen. Change bleibt die Konstante.

Damit Sie immer wieder daran erinnert werden, wie wichtig Digitalisierung und Innovation sind, wird dieses Buch wöchentlich aktualisiert. Wenn Sie Ihre digitale Innovationsplattform anlegen oder sich auf der Webseite *digitale-gewinner.de* registrieren, erhalten Sie Updates zu den neuesten Digitalisierungstrends. Und Sie erhalten wertvolle Anregungen, wie Sie digitale Innovation für sich und Ihr Unternehmen umsetzen können.

Sie können mir auf LinkedIn folgen oder eine Kontaktanfrage zusenden. Ich würde mich freuen, wenn wir in Verbindung bleiben und ich mehr über Ihre Erfolge auf dem Weg zum digitalen Gewinner erfahre.

Der Autor

Internet-Unternehmer, Innovationsexperte, Vortragsredner

Der *Harvard Business manager* beschreibt Dr. Jens-Uwe Meyer anerkennend als den »Top-Management-Berater für disruptive Innovation und Innovationskultur«. Er ist Autor von zwölf Büchern und gehört zur exklusiven Riege der Meinungsmacher beim *manager magazin*. Mit seinem Unternehmen Innolytics entwickelt er zudem Software für Innovation, Kollaboration und Zukunftsmarktforschung.

Ein bemerkenswerter Lebenslauf

So ungewöhnlich wie seine Denkweise ist auch sein Lebenslauf. Er war Polizeikommissar in Hamburg, wo er unter anderem auf der Hamburger Davidwache und bei der Rauschgiftfahndung im Einsatz war. Später wechselte er zum Fernsehen: Er war ProSieben-Studioleiter in Jerusalem und Washington. Als Chefreporter berichtete er live aus mehr als fünfundzwanzig Ländern. Managementerfahrung sammelte er als Chefredakteur der Jugendwelle MDR JUMP und als Programmdirektor beim privaten Radiosender Antenne Thüringen.

Wissenschaftliche Expertise

Dr. Jens-Uwe Meyer promovierte an der Leipzig Graduate School of Management über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In seiner Arbeit untersuchte er die Rahmenbedingungen, die Unternehmen für die Umsetzung erfolgreicher Innovationen benötigen.

Kontakt zum Autor: www.jens-uwe-meyer.de
Mail: kontakt@jens-uwe-meyer.de

74.272

Digitale Disruption

Jens-Uwe Meyer
Digitale Disruption
Die nächste Stufe der Innovation
284 Seiten; 2. Auflage 2017; 24,95 Euro
ISBN 978-3-86980-345-6; Art-Nr.: 1001

Sie denken, die Digitalisierung der Wirtschaft ist vorbei? Nein, sie hat gerade erst begonnen. Und sie wird alles, was Sie kennen, radikal auf den Kopf stellen. Sie wird Ihren Beruf, Ihr Leben radikal verändern. So, wie Sie es kaum für möglich halten.

Fitness-Apps, 3D-Drucker und der Onlinechat mit dem Arzt – das war nur der erste Schritt: digitale Transformation. Das, was uns in der nächsten Stufe erwartet, ist digitale Disruption. Sie wird ganze Branchen von Grund auf erneuern. Sie wird menschliche Kompetenzen durch Algorithmen ersetzen, sie wird das eigentliche Produkt zur Nebensache machen. Eine Entwicklung, die nicht mehr aufzuhalten ist.

Das alles kommt Ihnen wie Zukunftsmusik vor? Dann sollten Sie dieses Buch gelesen haben. Jens-Uwe Meyer illustriert, wie die nächste Stufe der Innovation gerade Realität wird.

Muss Ihnen das Angst machen? Nein. Denn die digitale Zukunft wird nicht nur im Silicon Valley gemacht. Sie und Ihr Unternehmen sind ein Teil davon. Wenn Sie die Mechanismen der digitalen Disruption verstehen und sich auf die Logik der digitalen Zukunft einlassen, werden Sie diese Zukunft mitgestalten.

Dr. Jens-Uwe Meyer ist Internet-Unternehmer, Top-Managementberater und Keynote Speaker. Mit zehn Büchern gilt er als Deutschlands führender Innovationsexperte.

www.BusinessVillage.de

Genial ist kein Zufall

Jens-Uwe Meyer, Henryk Mioskowski
Genial ist kein Zufall
Die Toolbox der erfolgreichsten Ideenentwickler
248 Seiten; 2. Auflage 2016; 21,80 Euro
ISBN 978-3-86980-193-3; Art-Nr.: 898

Woher haben großartige Erfinder, Designer und Entwickler ihre Ideen? Wie entwickeln innovative Unternehmen neue Produkte, Geschäftsmodelle und Dienstleistungen? In diesem Buch erfahren Sie es: Erfolgreiche Ideenentwicklung hat System!

Erstmals öffnen die Ideeologen®, Deutschlands kreativste Innovationsexperten, ihre Toolbox zur Entwicklung genialer Ideen. Sie lernen systematisch aufeinander aufbauende Techniken kennen, die Sie Schritt für Schritt zu neuen Ideen bringen.

Sie erhalten eine einzigartige Sammlung von Methoden für den gesamten Kreativprozess: Von der Identifizierung neuer Chancenfelder über die Entwicklung von Fragestellungen und die Vertiefung bestehender Ideenansätze bis zur Generierung, Optimierung und Bewertung von Ideen.

Jeder in diesem Buch beschriebene Schritt der systematischen Ideenentwicklung wurde in Hunderten von Projekten erfolgreich erprobt und weiterentwickelt. Dieses Buch wird Sie in die Lage versetzen, geniale Ideen zu generieren und erfolgreich umzusetzen.

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Jens-Uwe Meyer
Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen
Messen, analysieren und steigern
408 Seiten; 2. Auflage 2017; 39,80 Euro
ISBN 978-3-86980-308-1; Art-Nr.: 973

In Zeiten steigender Marktdynamik müssen sich Unternehmen neu erfinden! Um Wachstum und Wettbewerbsvorteile zu erzielen, wird die ständige Entwicklung von Innovationen zur Kernkompetenz. Zugleich müssen Unternehmen verschiedene Innovationsprojekte, die in Art, Geschwindigkeit und Innovationsgrad stark voneinander abweichen, parallel vorantreiben. Dabei stoßen klassische prozessfokussierte Ansätze des Innovationsmanagements an ihre Grenzen.

Dynamische Marktstrukturen erfordern kreative und proaktiv agierende Unternehmen, die in der Lage sind, zukünftige Chancen frühzeitig zu erkennen, neue Produkte und Services mit einem hohen Innovationsgrad zu entwickeln und ihre Geschäftsmodelle anzupassen. Gleichzeitig müssen diese Unternehmen ihr bestehendes Geschäft durch inkrementelle Innovationen und die Entwicklung effizienterer Prozesse vorantreiben. Gerade etablierten Unternehmen fällt es schwer, beiden Herausforderungen gleichermaßen zu begegnen.

Dr. Jens-Uwe Meyer stellt in diesem Buch das Ergebnis von sechs Jahren wissenschaftlicher Forschung vor: Ein Management Tool für Unternehmen, die die Zukunft ihrer Märkte gestalten wollen und deren Schlüsselkompetenz die eigene Innovationsfähigkeit ist. Ein wegweisendes Buch, das auf 300 internationalen wissenschaftlichen Studien beruht. Es ist gleichermaßen für Studierende und Lehrkräfte aus dem Bereich Innovation sowie für Manager und Führungskräfte geschrieben, die ein tieferes Verständnis von Innovation gewinnen möchten.