Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Herausforderungen durch die Digitalisierung – Personalarbeit im Spannungsfeld

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Hannover, 16.4.2018

Kurze Vorstellung

UNIVERSITÄT MANNHEIM

BERTELSMANN
media worldwide

Deutsche Post

Siegfried Vögele Institut

IMB Institute of Management Berlin

DONAU UNIVERSITÄT KREMS

Audi

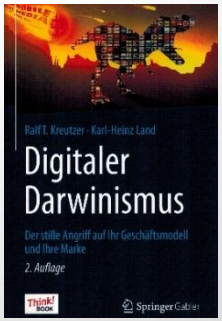
Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

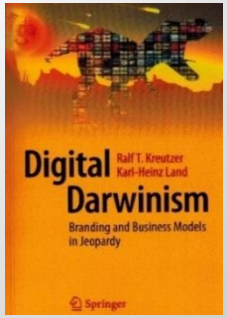
Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
Professur für Marketing

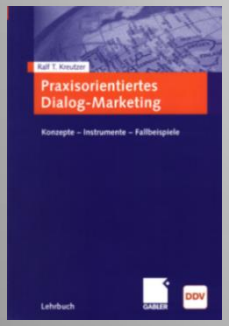
Badensche Straße 50–51
10825 Berlin

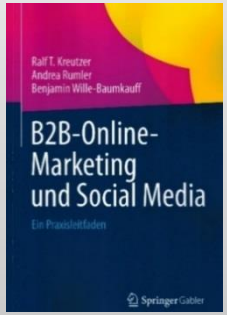
T +49 (0)30 85789-170
F +49 (0)30 85789-199
M +49 (0)171 8668285
E ralf.kreutzer@
hwr-berlin.de
www.hwr-berlin.de

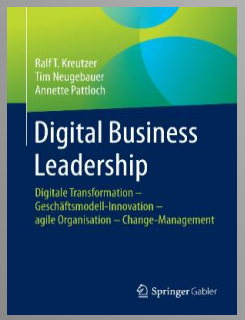
Mein „theoretischer“ Hintergrund!

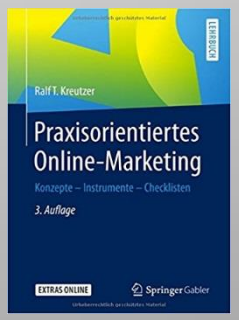












Just a choice!

Die zentralen Fragestellungen!

- **Treiber der Veränderungen: Digitalisierung**

- **Welche Herausforderungen und strategischen Lösungsansätze für unser Geschäftsmodell zeichnen sich ab?**

Die zentralen Fragestellungen!

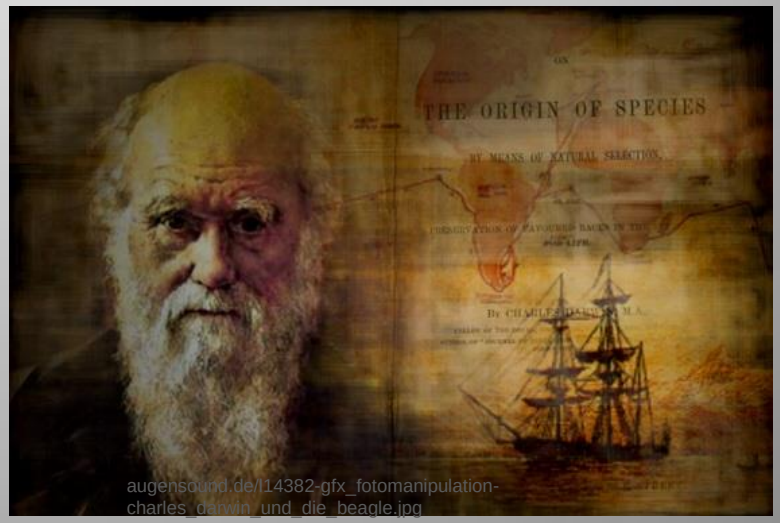
- **Treiber der Veränderungen: Digitalisierung**

Was ist unter „Digitalem Darwinismus“ zu verstehen?

- **Digitaler Darwinismus entsteht, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich an diese Veränderungen anzupassen.**

Was können wir von Charles Darwin lernen?

Es ist weder der Stärkste, noch der Intelligenteste einer Spezies, der überlebt, sondern derjenige, der sich Veränderungen am besten anpassen kann.



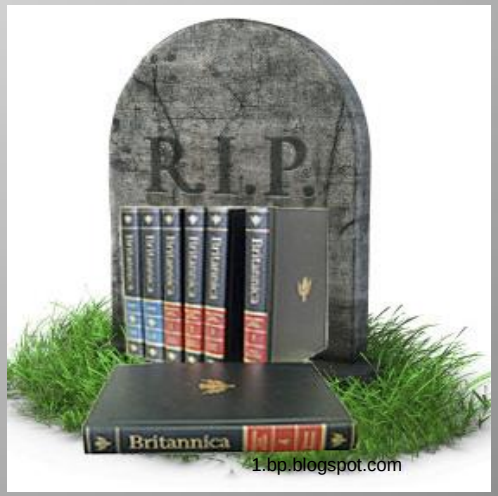
augensound.de/l14382-gfx_fotomanipulation-charles_darwin_und_die_beagle.jpg

Was wir beim „digitalen Darwinismus“ berücksichtigen sollten!

There is no too big to fail!

NOKIA
DisConnecting People

ohverlycritical.com



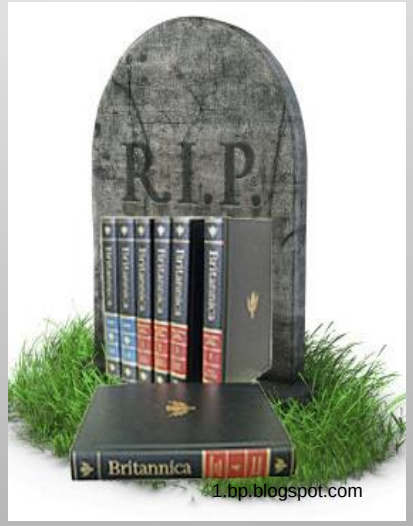
1.bp.blogspot.com

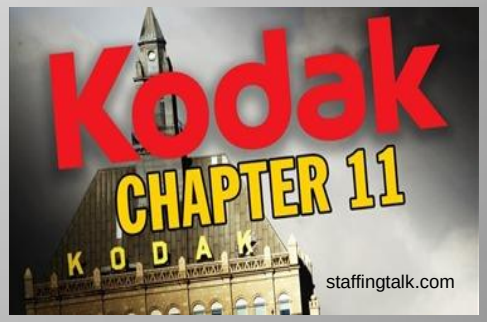
Das ist vom 1805 gegründeten Brockhaus-Verlag übrig geblieben!

Was wir beim „digitalen Darwinismus“ berücksichtigen sollten!

There is no too big to fail!

NOKIA
DisConnecting People





Der Untergang von Kodak war vermeidbar!

Est. **1880**

1888
Entwicklung der ersten Kompakt-kamera

1962
$1 Mrd. Umsatz

1976
90% Marktanteil + Industriestandard

1981
$10 Mrd. Umsatz

1983 – 1993
Insgesamt 7 Restrukturierungs-zyklen

1986
Entwicklung der ersten Digitalkamera (1.4 Mio. MP) und Markteinführung von 50 Produkten im Segment „Digital“

1990
Erste Annahmestelle für analoge Filme auf CD

1993
Neuer CEO von Motorola

1997
Viele neue „digitale“ Mitbewerber

1997
Markt-wachstum p.a.
Digital = 75%
Analog = 3%

2000
Digitalkameras haben mehr Marktanteil

2002
Zukauf einer online Fotoservice-Webseite Ofoto

2003
Erste „Digital-Strategie“

2012
Antrag auf Insolvenz

Was wir beim „digitalen Darwinismus“ berücksichtigen sollten!

And no too small to succeed!

amazon

Born 1994

UBER

Born 2009

Google

Born 1998

WhatsApp

Born 2009

TESLA

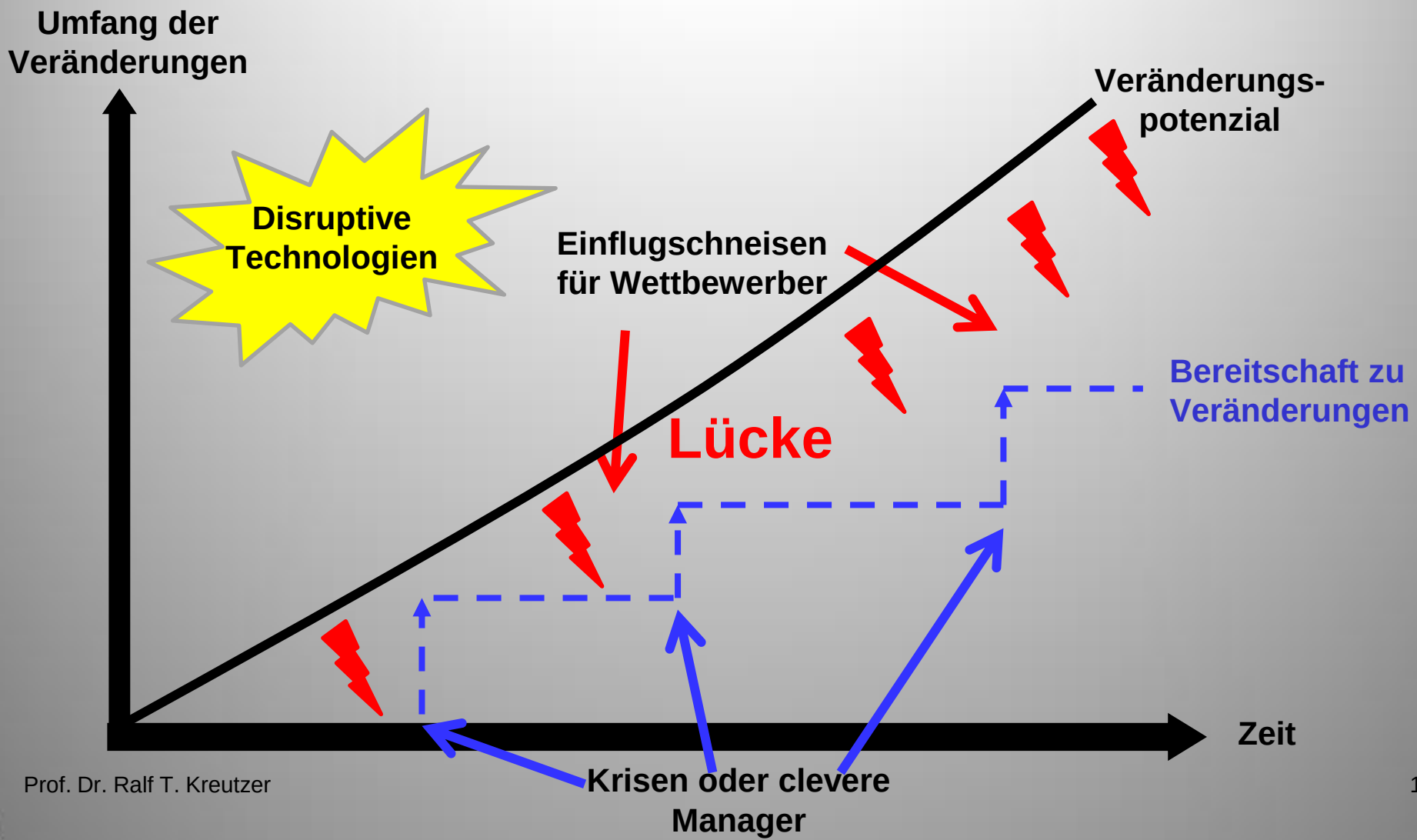
Born 2003

Born 2004

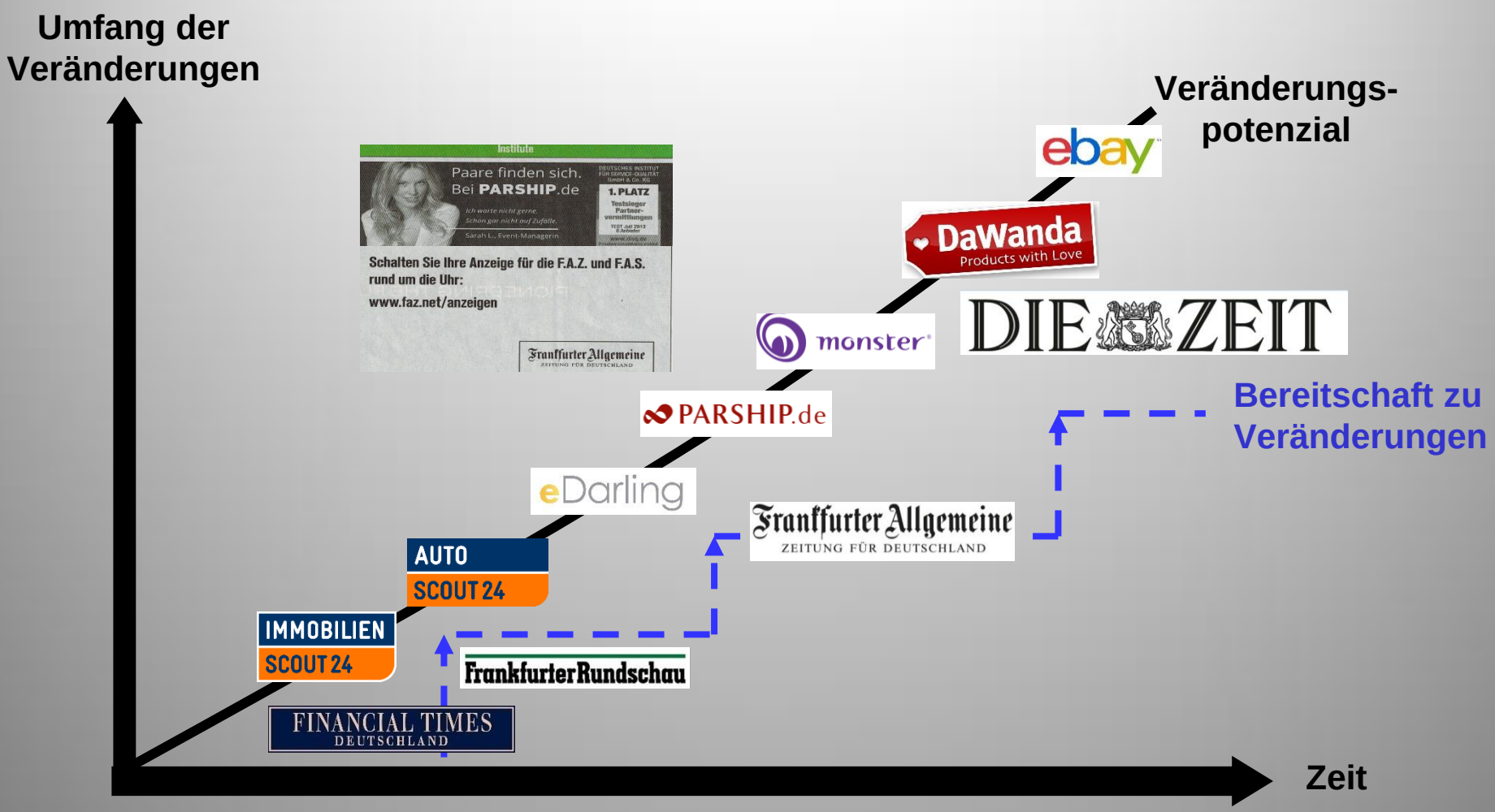
airbnb

Born 2008

Wie groß ist die Bereitschaft zu Veränderungen in unseren Unternehmen?



Warum sind die (meisten) Tageszeitungen auf Verliererkurs?



Laufen auch wir Gefahr, einer Kurzsichtigkeit zu unterliegen?

- … weil die Veränderungen unser „Erfahrungswissen“ entwertet?
- … weil es noch keine bewährten „Erfolgsstrategien“ gibt?
- … weil „Nichtstun“ noch eher akzeptiert wird als „Fehler im unbekannten Gelände“?

Aber:
Wir können das, was kommt, nicht aufhalten!

Die Rollenverteilung im Wettbewerb hat sich etwas verändert!

Was ist damit gemeint?

12.06.2017 22:55 Bewerten ★☆☆☆☆ (1) 0 Kommentare

Tesla überholt an der Börse kurzfristig auch einen deutschen Premiumautobauer

Gefällt mir 75.052 FACEBOOK EMAIL DRUCKEN

Vor einigen Wochen hat Tesla mit seiner Marktkapitalisierung bereits die beiden großen US-Autobauer Ford und General Motors überholt. Nun muss sich auch die deutsche Konkurrenz aus dem Premium-Segment warm anziehen.

INTERVIEW: OPTIMAL ANLEGEN IM GEGENWÄRTIGEN MARKTUMFELD (ANZEIGE)

Thomas Herbert, Head of Portfolio Management bei ETHENEA Independent Investors S.A., steht Rede und Antwort zu den wichtigsten Fragen rund um Investitionen im gegenwärtigen Marktumfeld.

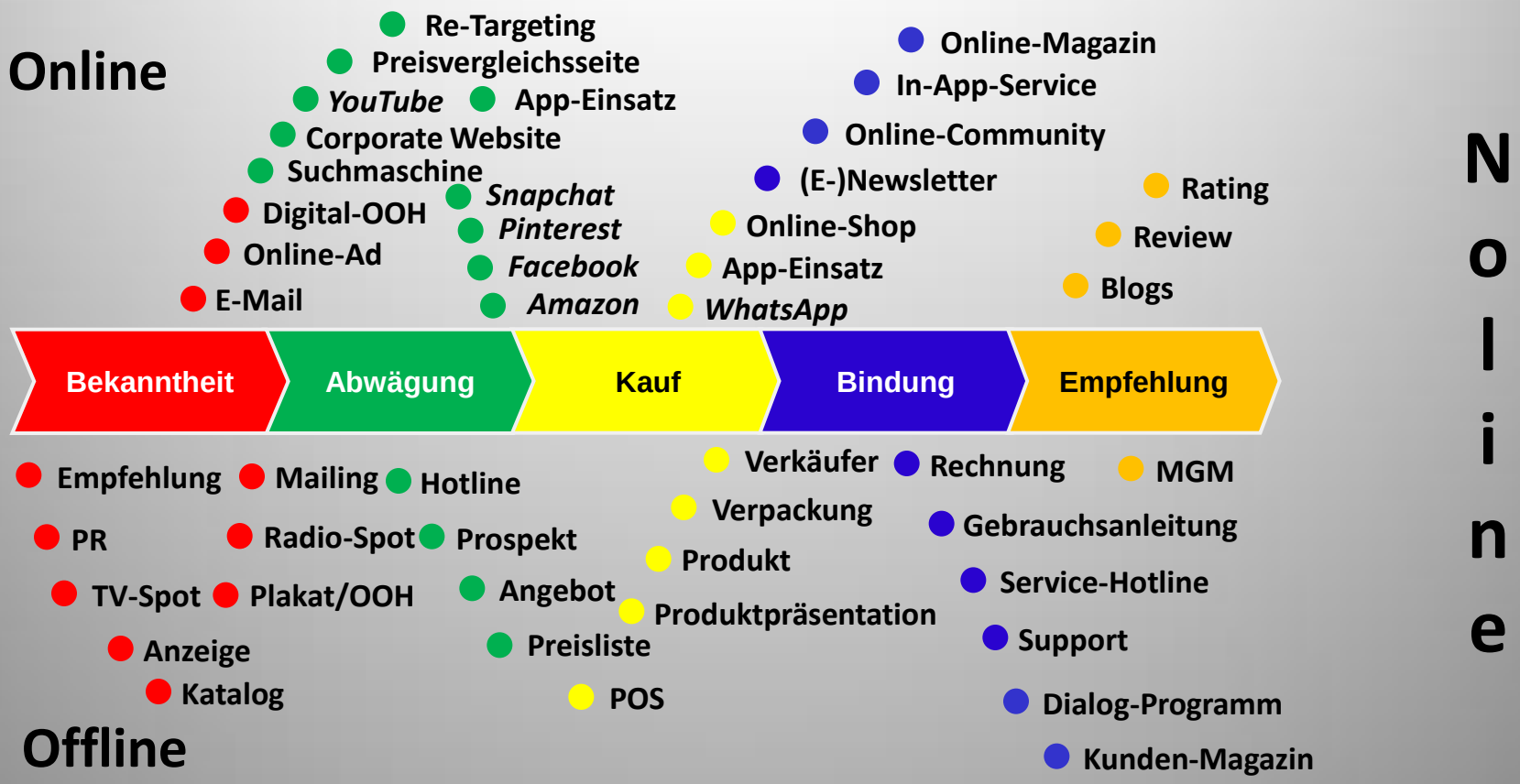
Hier mehr erfahren

NEWSS

Su

Finanz.net, 12.6.2017

Die Customer Journey hat sich nachhaltig verändert!



Kreutzer/Land, Digital Branding, 2017

Dabei gilt: Die Kundenerwartungen haben sich verändert!

Ich
- Wertschätzung als Muss
- (Korrekte) Personalisierung
- Maßgeschneiderte Angebote
- Kontaktaufnahme nur mit Erlaubnis (Permission)
- If it´s that important …

Alles
- Große Auswahl
- Hohe Qualität
- Niedrige Preise
- Guter Service
- Hohe Convenience/ intuitive Nutzerführung

Überall
- Unabhängigkeit von Zeit und Raum
- Unabhängigkeit von Technologien/Kanälen/ Geräten (“Responsive Design”)
- “Seamless Integration”

Sofort
- Unmittelbare Kontakt-aufnahme
- Schnelle Transaktionen
- Kurze Reaktionszeiten

Kreutzer/Land, Digitaler Darwinismus, 2016 , S. 76

Aufkommen einer On-Demand-Economy!

RINSE
Dry cleaning and laundry made easy.

Wäsche-Reinigungsdienst – mit Hol- und Bring-Service

POSTMATES

24/7-Essens-Lieferservice

Blue Apron

24/7-Zutaten-Lieferservice

DRIZLY

24/7-Lieferservice für alkoholische Getränke

instacart

24/7-Lieferservice für Lebensmittel aller Art

seamless.com

Lieferservice aus dem Restaurant Ihrer Wahl

TaskRabbit

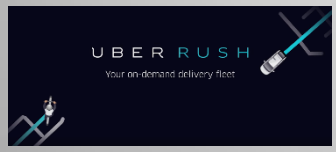
Helfer für die kleinen Aufgaben im Haushalt

Die On-Demand-Economy erschließt sich weitere Felder!

Abhol- und Bring-Service für das eigene Auto in der Stadt

Google Express

Einkaufsservice für den Alltag

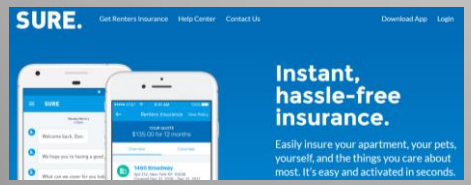


amazon FLEX

Punkt-zu-Punkt-Kurierdienst

UBER EATS

Essenservice zur Mittagszeit



Insurance-on-Demand

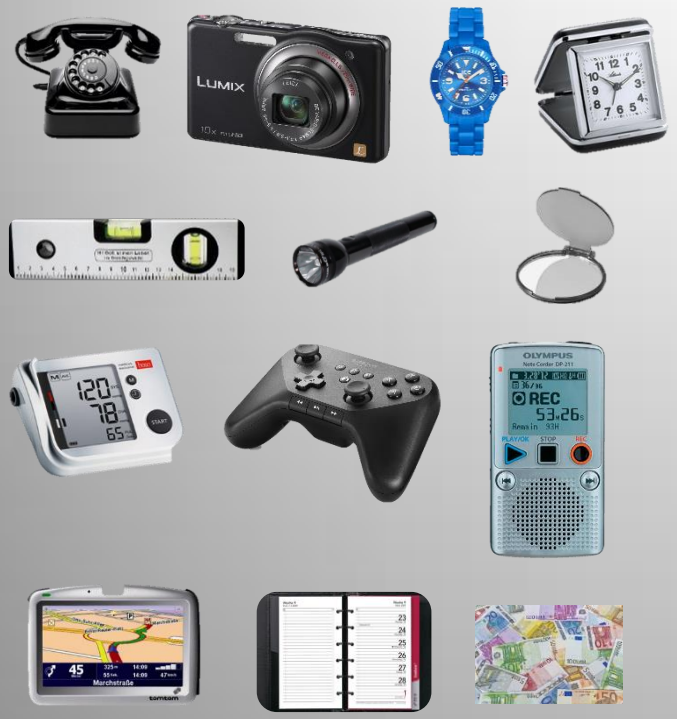
Everything goes – everything goes on-demand!

Welche Ausmaße wird die „Digitalisierung“ annehmen?

- **Alles, was digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden kann, wird digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden!**

Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend dematerialisiert …

Selbständige Produkte

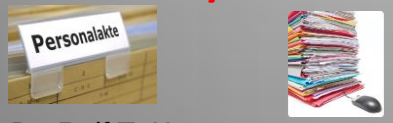


Zugangskontrolle

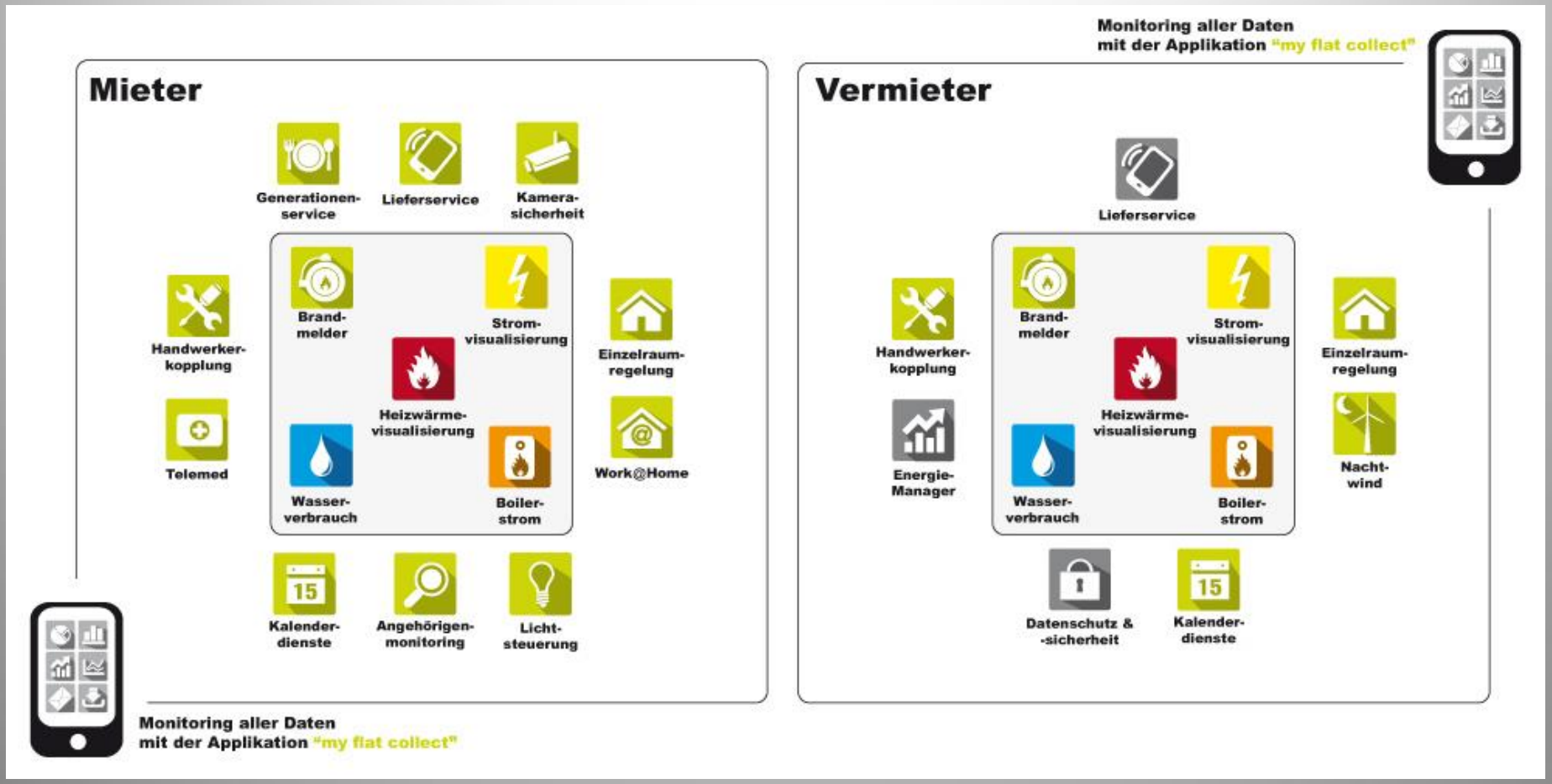
Empfangskanäle

Content

Prozesse/Verwaltung



Welche Prozesse könnte die Wohnungswirtschaft digitalisieren …



http://green-with-it.com/, 26.3.2018

… und gleichzeitig den Trend zur mobilen Datennutzung aufgreifen?

Ergänzend bieten sich weitere Digitalisierungsfelder an!

Digitale Mieterakte

Digitale Wohnungsakte

Digitale Gebäudeakte

Digitale Prozessdokumentationen

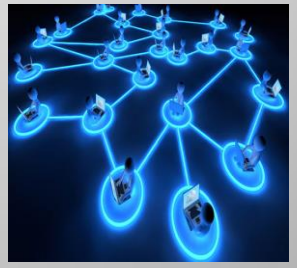
Digitale Prozesse (Wohnungsabnahme, Vermietung, Schadensmeldung, Wartungsaufträge etc.)

Digitale Self-Service-Portale für Mieter

Welche Ausmaße wird die „Digitalisierung“ annehmen?

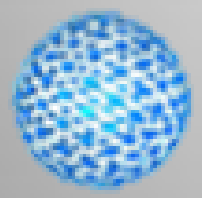
- **Alles, was digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden kann, wird digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden!**

- **Alles, was verbunden werden kann, wird verbunden werden!**



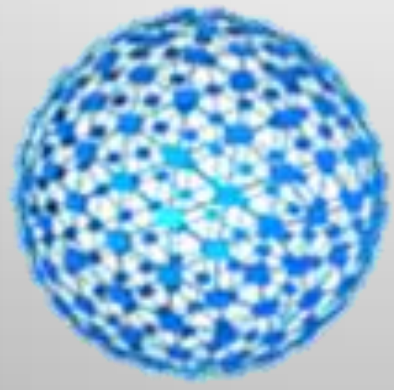
Wie wird sich die „Verknüpfungsintensität“ weiterentwickeln?

2015



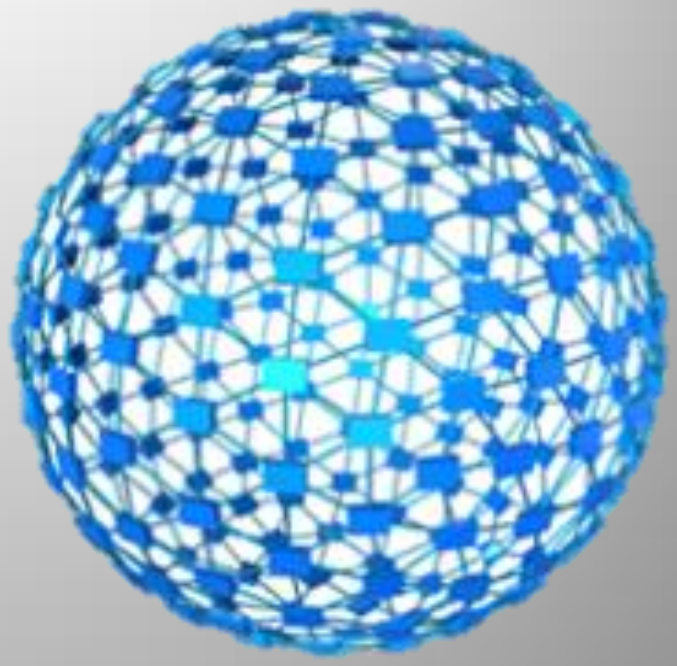
25 Milliarden Objekte

2020



50 Milliarden Objekte

2030



500 Milliarden Objekte

Chuck Robbins, CEO Cisco, 2015

Es entsteht das Internet-of-Everything!

Menschen

Verbinden von Menschen auf wertschöpfende Art

Prozesse

Richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Person (oder Maschine) liefern

Internet-of-Everything

Daten

Nutzung von Daten als hilfreiche Unterstützung der Entscheidungsfindung

Dinge

Physische Objekte zur besseren Entscheidungsfindung mit dem Internet und miteinander verbinden (Internet der Dinge/Internet-of-Things)

Vorhersagen von Cisco vermitteln einen Eindruck der Effekte!

Bis zum Jahr 2022 wird das Internet of Everything weltweite Gewinne und Einsparungen in folgenden Größenordnungen erzielen:

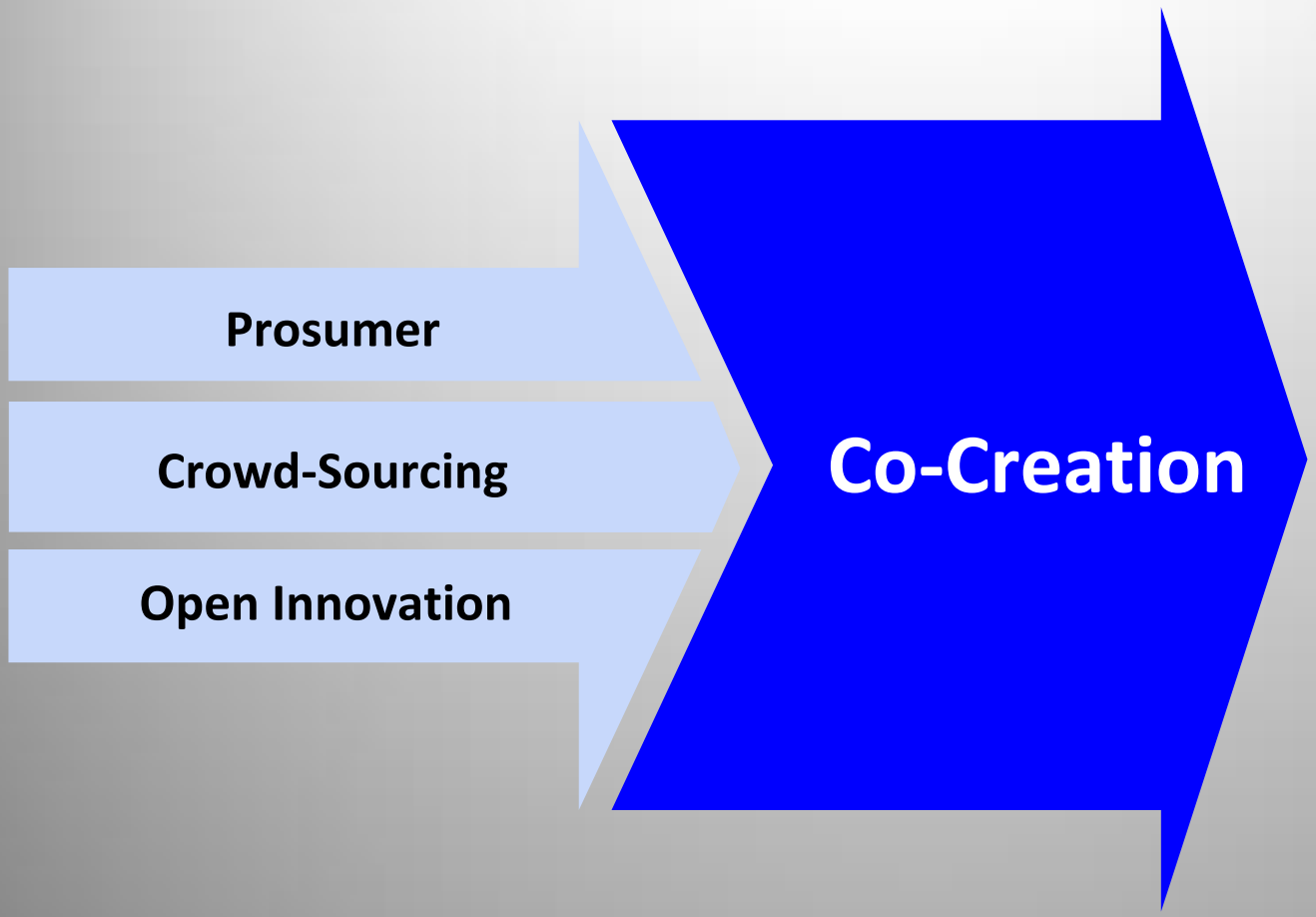
- **$ 2.5 Billionen durch eine bessere Anlagennutzung**
- **$ 2.5 Billionen durch gesteigerte Mitarbeiterproduktivität**
- **$ 2.7 Billionen durch Verbesserungen in der Supply Chain**
- **$ 3.7 Billionen durch optimierte Kundenerlebnisse**
- **$ 3.0 Billionen durch Innovationen**

Total: $ 14.4 Billionen

Steigerung der Unternehmensgewinne bis zu 21%

milliondollarbillshop.com

Hier bieten sich spannende Felder für ein Co-Creation!

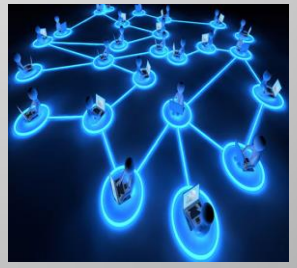


Customized Solutions

Welche Ausmaße wird die „Digitalisierung“ annehmen?

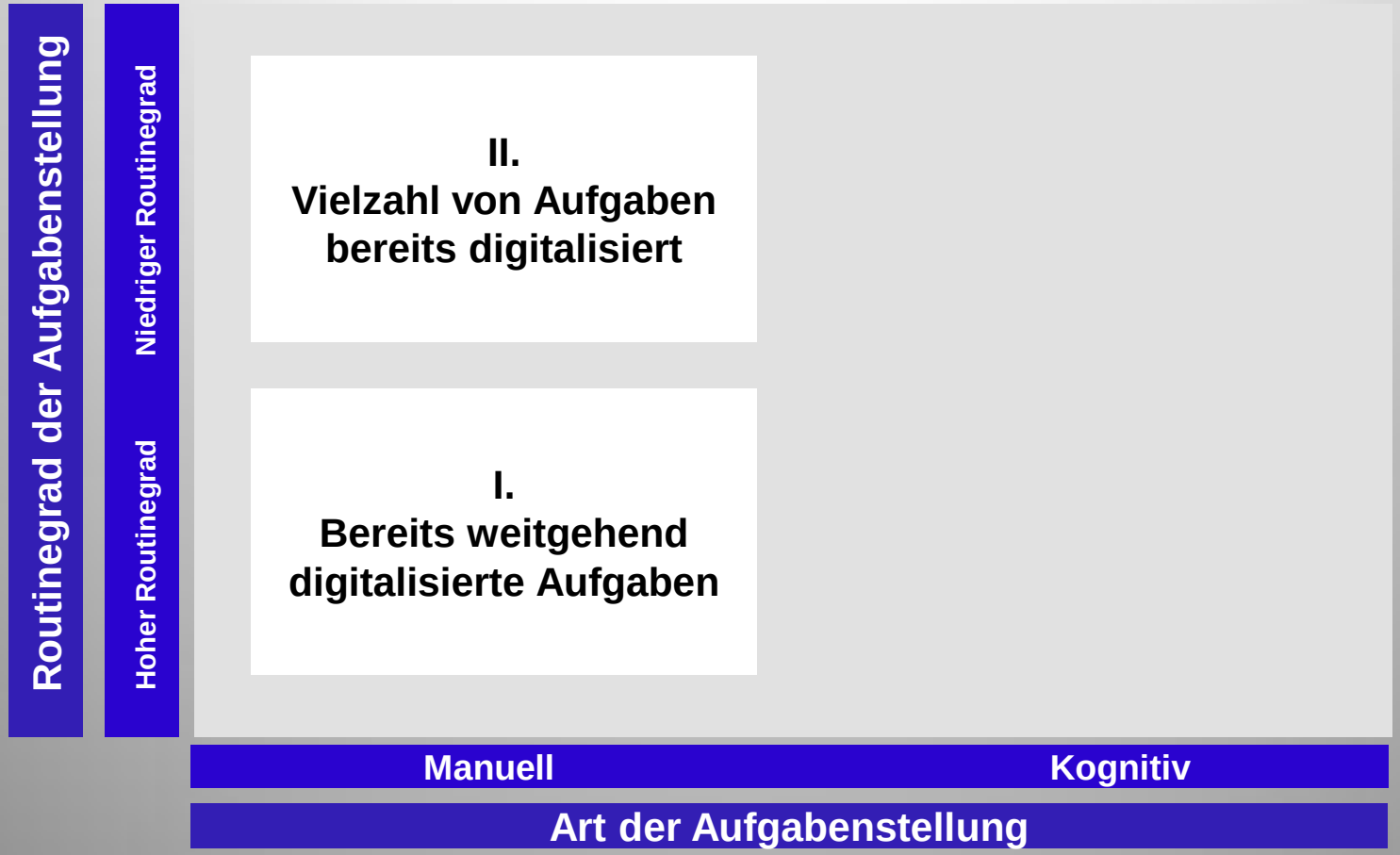
- **Alles, was digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden kann, wird digitalisiert und in Datensätze verwandelt werden!**

- **Alles, was verbunden werden kann, wird verbunden werden!**



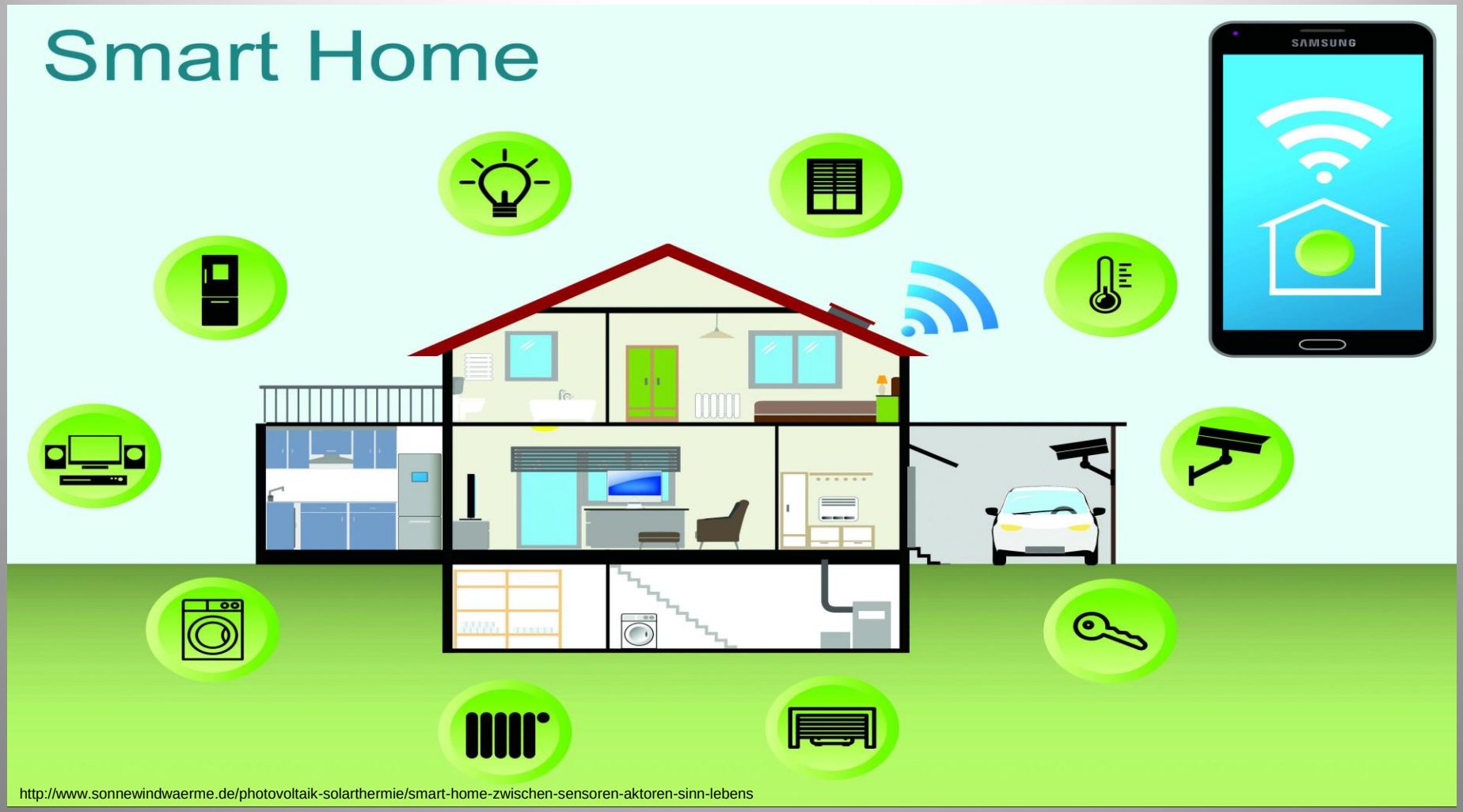
- **Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert werden!**

Welche Leistungsfelder werden von der Digitalisierung besonders betroffen sein?



Kreutzer/Land, Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des Digitalen Darwinismus, 2015, S. 98

Smart Home drängt sich als Handlungsfeld auf!



http://www.sonnewindwaerme.de/photovoltaik-solarthermie/smart-home-zwischen-sensoren-aktoren-sinn-lebens

Smart Home drängt sich als Handlungsfeld auf!

- **Smart Home setzt auf das Ziel, die Wohn- und Lebensqualität durch verschiedene Systeme in Wohnungen und Häusern zu steigern.**

- **Wichtige Stichworte: Sicherheit, effiziente Ressourcennutzung, Automatisierung von Abläufen (Heizung, Lampen, Jalousien etc.)**

- **Wer – wenn nicht Sie – haben den ersten „Zugriff“ auf dieses Handlungsfeld?**

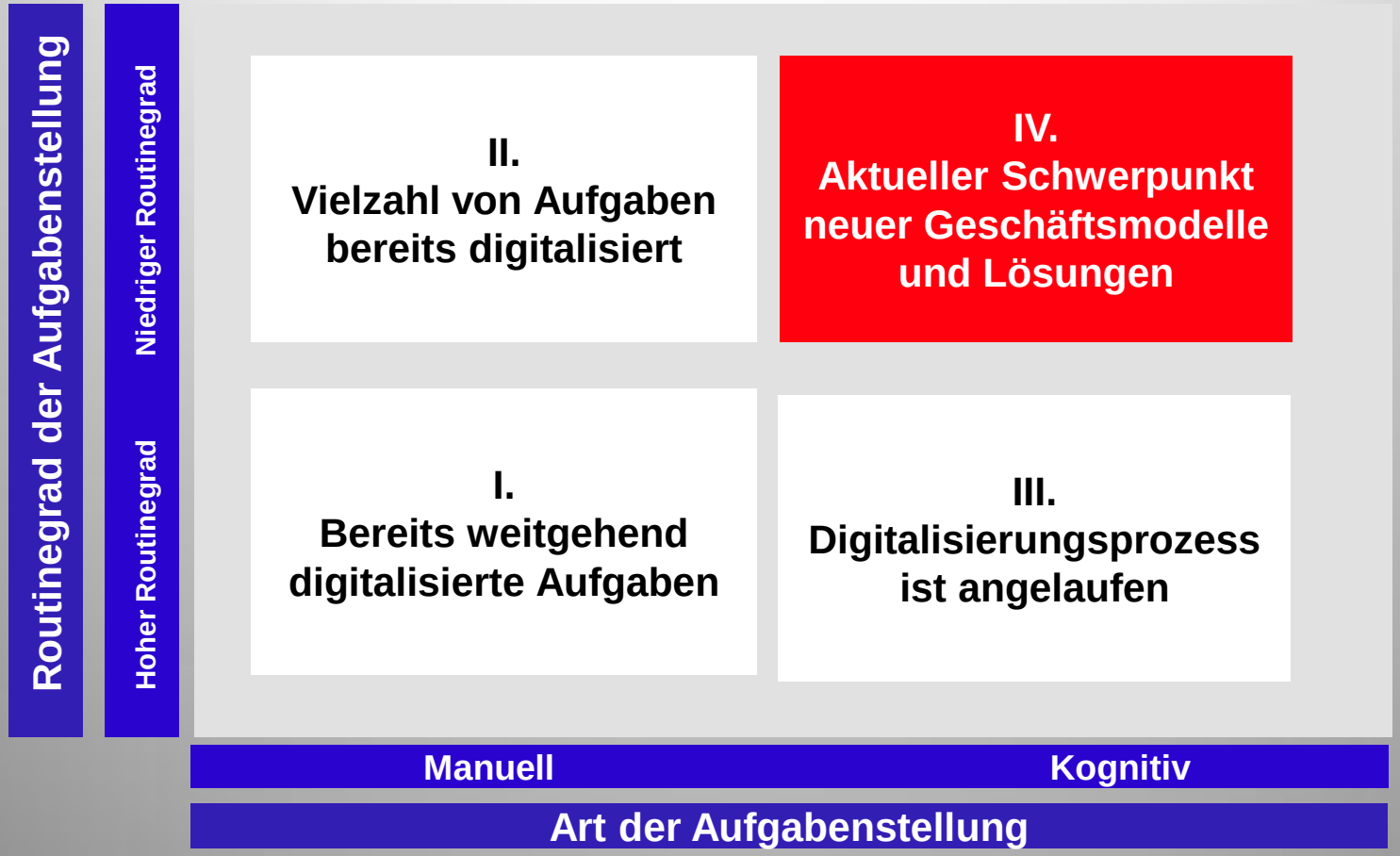
- **Besonders spannende Anwendungen – über Rauchmelder hinaus:**
  - **Smart Metering zur intelligenten Regulierung des Energieverbrauchs**
  - **Predictive Maintenance**
  - **…**

Beim Siegeszug von Smart Home wird ein Service unverzichtbar!

Stellen Sie sich vor:

https://www.wertbau.de/uploads/pics/maindoor.jpg

Welche Leistungsfelder werden von der Digitalisierung besonders betroffen sein?



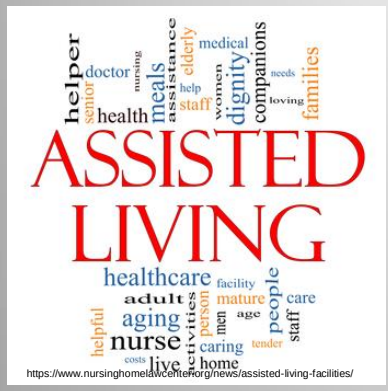
Kreutzer/Land, Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des Digitalen Darwinismus, 2015, S. 98

Die Servicelandschaft verändert sich dramatisch!

Alert-Teams der Deutschen Telekom steigen aktiv in laufende Dialoge ein – in Echtzeit!

Gentsch, 2015, S. 49

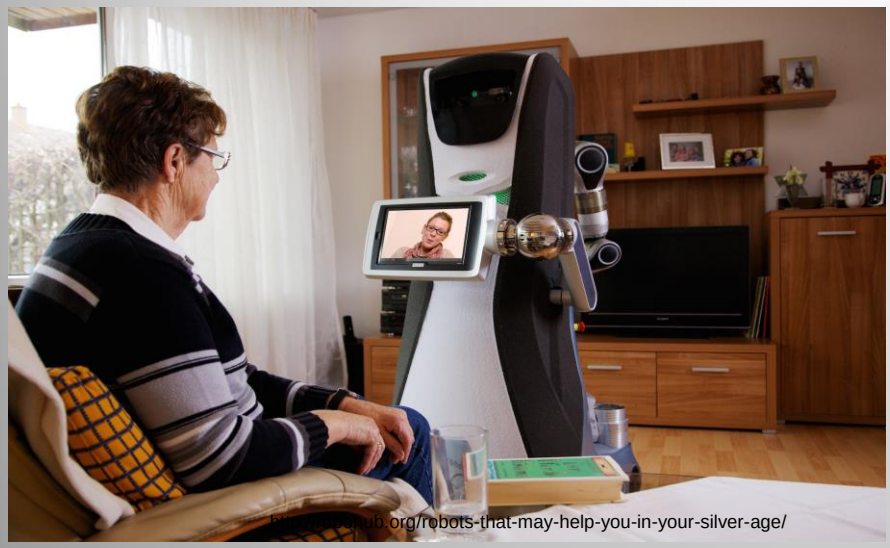
Assisted Living als große Herausforderung!

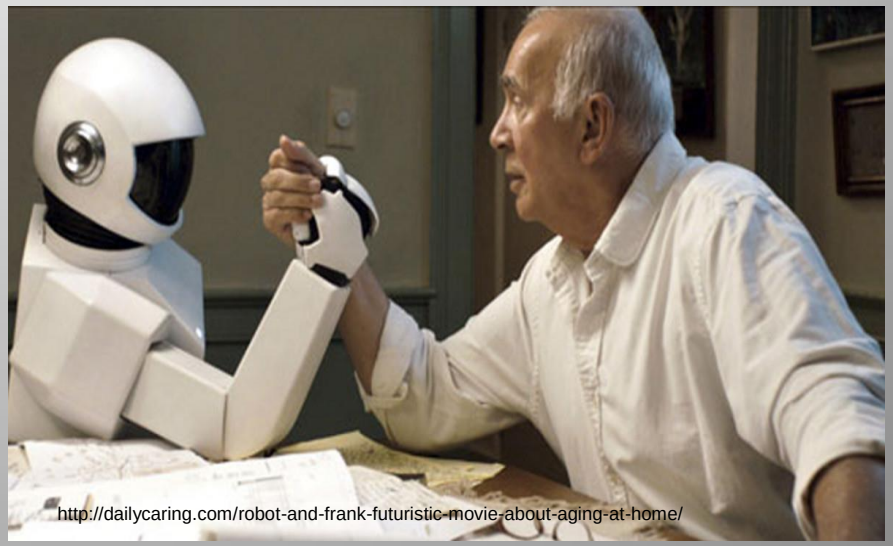


https://www.nursinghomelawcenter.org/news/assisted-living-facilities/

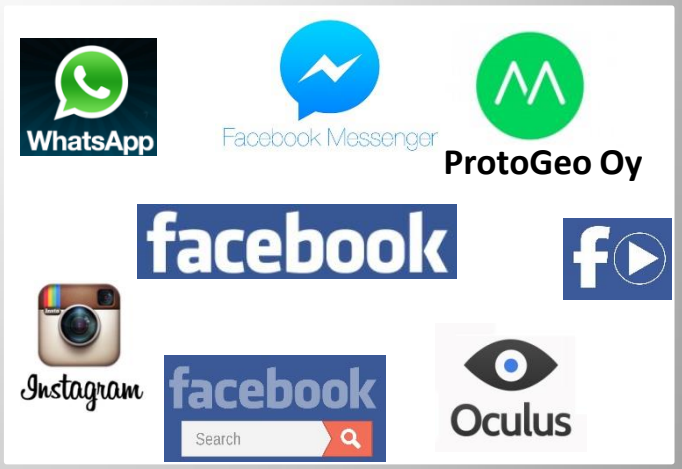
- „Die“ Antwort auf die „Aging Society“?!
- Übernahme entsprechender Aufgaben durch den „Hardware-Betreiber“!
- Wohnungsbaugesellschaften haben – physisch– die größte Nähe zu den Mietern!
- Vielfältige Handlungsoptionen tun sich auf:
  - Monitoring des Lebensraums (Klima, Stromverbrauch, Heizung; weitere Aktivitäten des Mieters)
  - Übernahme von Aufgaben des täglichen Lebens durch Service-Pooling
  - Bereitstellung von Service-Robotern
  - …

Verschiedene Konzepte sind in der Testphase!





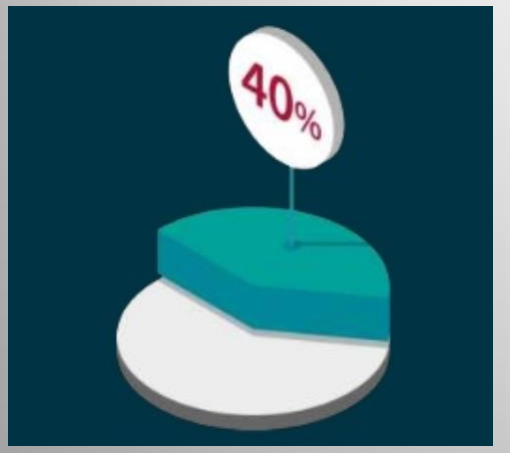
… und es entstehen immer mehr Eco-Systems!



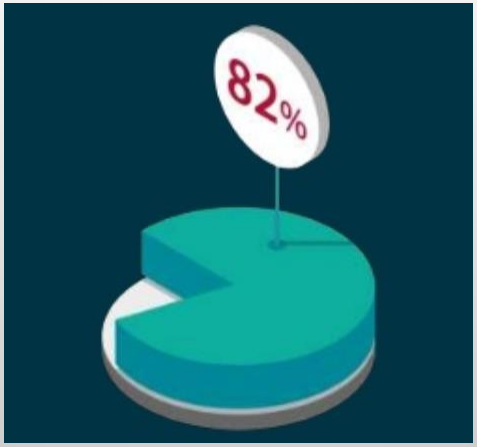
Wohnungs-wirtschaft

?

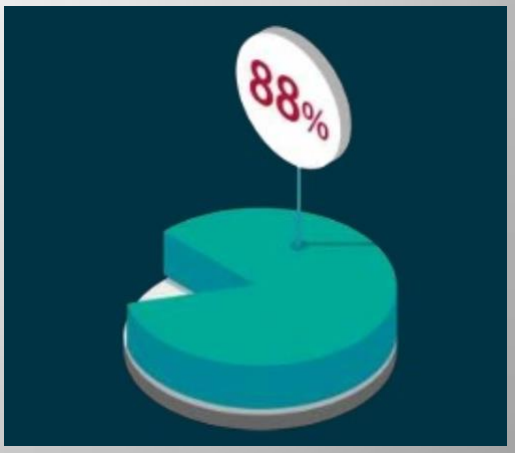
Plattformen – die Quelle zur Wertschöpfung im digitalen Zeitalter!



40% der CEOs glauben, dass Plattform-basierte Geschäftsmodelle erfolgsentscheidend sind.



82% der CEOs glauben, dass Plattformen ihre Unternehmen im digitalen Zeitalter vernetzen.



88% der gut vorbereiteten Chief-Strategy-Officer investieren in Plattform-basierte Geschäftsmodelle.

Accenture-/SAP-Studie, 2016, US-Markt

Dabei droht durch Plattformen anderer eine große Gefahr!

Ihr Unternehmen

Ihre Kunden

Booking.com

CHECK24

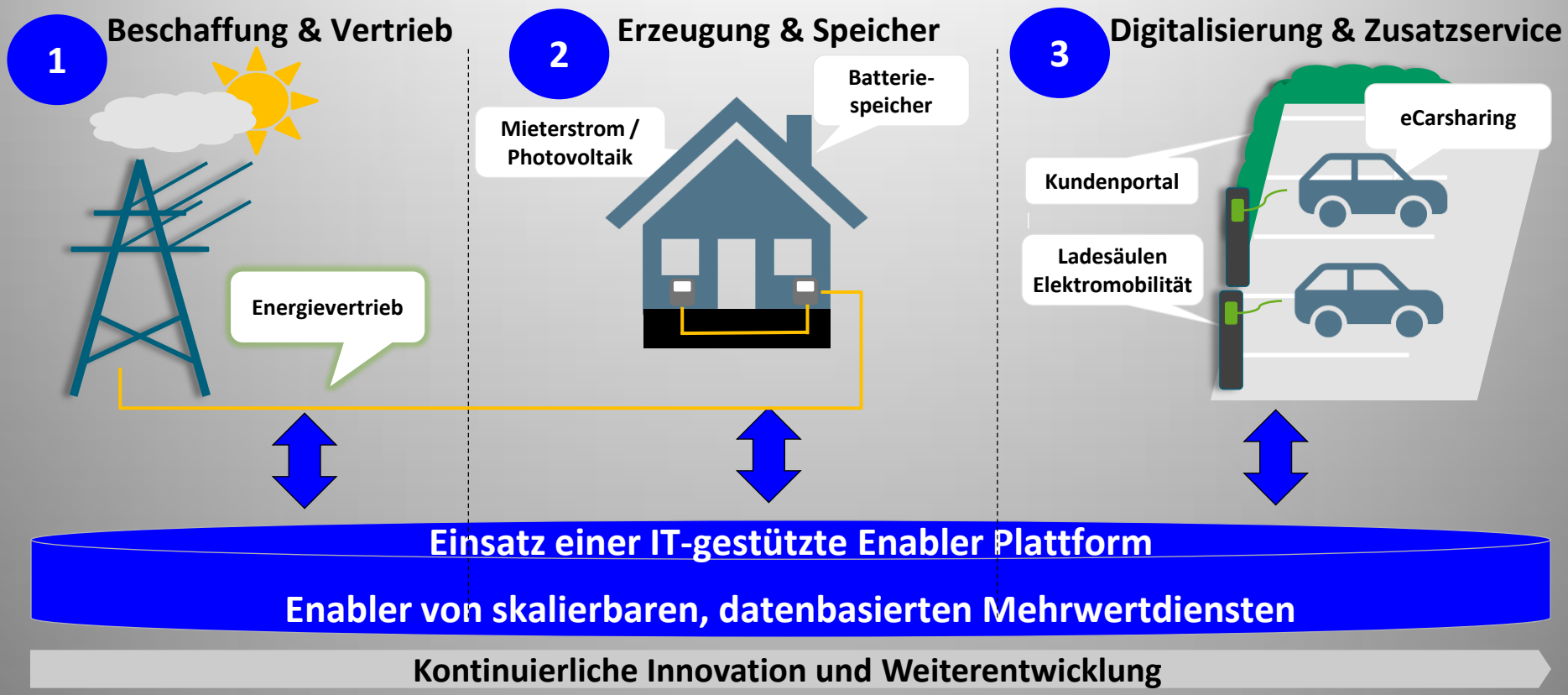
airbnb

amazon

HRS

Wie könnte eine Plattform in der Wohnungswirtschaft aussehen?

Beispiel Energie und Sektorenkoppelung



Wie können wir in der Plattform-Economy bestehen?

Entwicklung einer Plattform-Strategie für unser Unternehmen – Kernfragen:

- **Ist eine eigene Plattform zu entwickeln, oder können wir uns in eine (bestehende) Plattform integrieren?**

  Fokus: Zusätzliche Werte für Kunden und Unternehmen schaffen!

- **Wie können wir uns gegen Verluste wehren, die externe Plattformen unserem Geschäftsmodell zufügen können?**

  Fokus: Abwehr von Werteverlusten!

- **Wie können wir uns das zur Umsetzung unserer Plattform-Strategie notwendige Wissen aneignen?**

  Fokus: Aufbau von Know-how!

In der Wirtschaft 4.0 – mehr als nur Industrie 4.0 – gelten neue Regeln!

http://coablog.ashevillenc.gov/wp-content/uploads/2016/02/Open-data.jpg

- **Who owns the data …**
- **… owns the business …**
- **… owns the industry!**

Der Zugang zu Daten wird in immer mehr Märkten überlebenswichtig!

Spannende Frage: Wer kann auf wohnungsbezogene Daten zugreifen?

Berliner Wasserbetriebe

VATTENFALL

e·on

Gothaer

Allianz

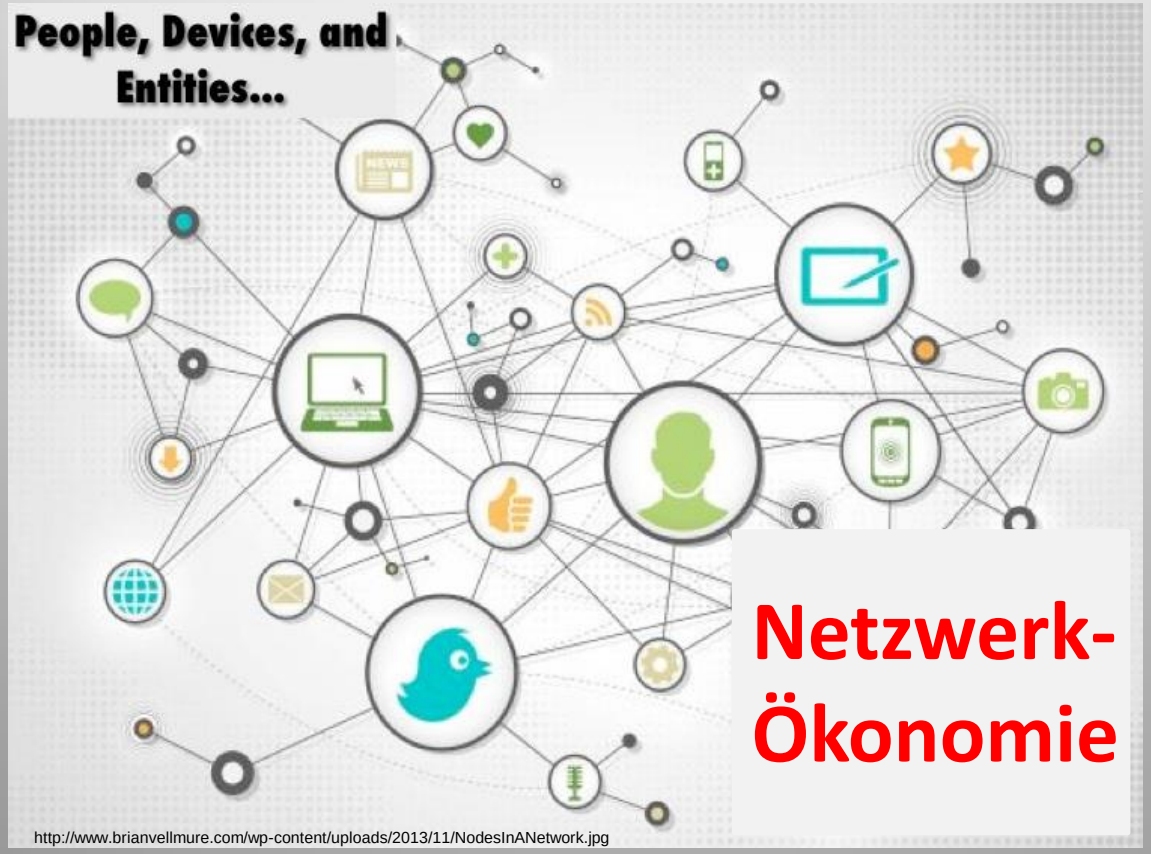
Die zentralen Fragestellungen!

- **Treiber der Veränderungen: Digitalisierung**

- **Welche Herausforderungen und strategischen Lösungsansätze für unser Geschäftsmodell zeichnen sich ab?**

Was folgt aus dem Siegeszug des „Internet-of-Everything“?

Ein Denken und Handeln in Netzwerken!



http://www.brianvellmure.com/wp-content/uploads/2013/11/NodesInANetwork.jpg

Die Basis vieler Einsatzfelder: Künstliche Intelligenz (KI/AI)

Wissensbasierte Systeme/Expertensysteme
(eigenständige Entscheidungsfindung)

Automatisierte Mustererkennung

Verarbeitung natürlicher Sprache
(sprachliche Intelligenz)

Verarbeitung visueller Informationen
(visuelle Intelligenz)

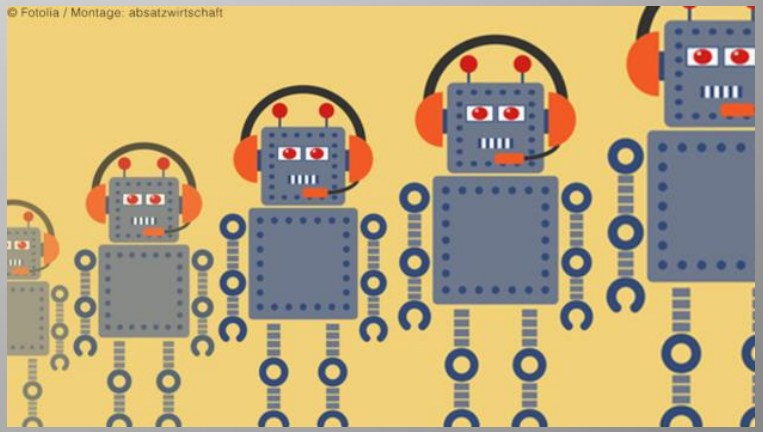
Cognitive Computing fließt in digitalen Assistenten ein!

Welche Bedeutung kann Chat-Bots zukommen?

- Eine YouGov-Studie zeigt: Jeder 2. Deutsche kann sich heute schon eine automatisierte Kommunikation per Computer vorstellen.

- **Erwartete Vorteile**: 24/7-Öffnungszeiten – keine Warteschleifen – schnellere Antworten

- Chat-Bots können im Bereich „**Customer-Services**“ viele Routineanfragen übernehmen:
  - Terminvergaben
  - Routineabfragen
  - Bereitstellung allgemeiner Informationen



YouGov, Studie „Kommunikation per Chatbot“, n = 2.000, 2017

Die Basis vieler Einsatzfelder: Künstliche Intelligenz (KI/AI)

Wissensbasierte Systeme/Expertensysteme
(eigenständige Entscheidungsfindung)

Automatisierte Mustererkennung

Verarbeitung natürlicher Sprache
(sprachliche Intelligenz)

Verarbeitung visueller Informationen
(visuelle Intelligenz)

Mustervorhersage

Robotik (manipulative Intelligenz)

Maschinen-Lernen (eigenständiges Lernen)

Nutzbarmachung von KI für Predictive Maintenance – I

Predictive Maintenance verknüpft:

- IoT-Sensoren
- Maintenance-Logs
- Weitere externe Quellen (Referenz-Dateien etc.)

Erreichbare Effekte:

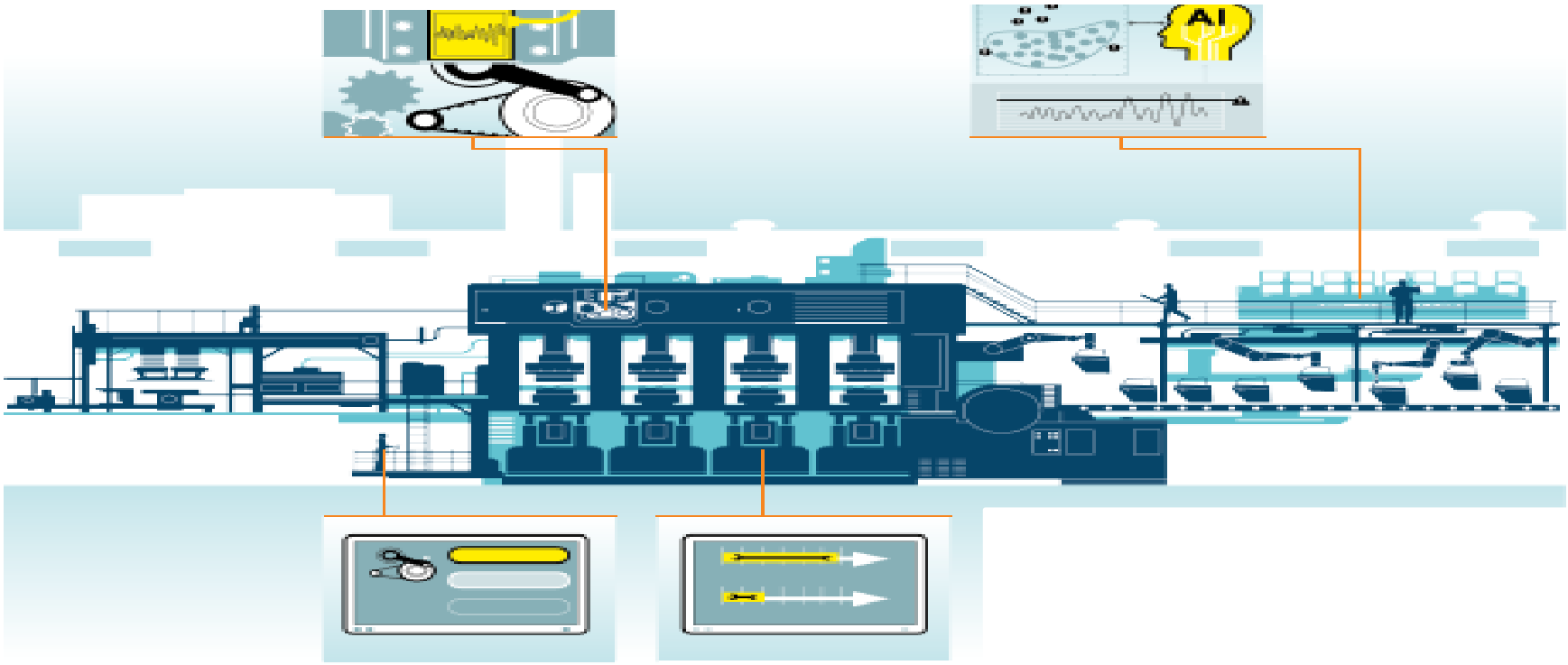
- Vermeidung von Ausfallzeiten in der Produktion
- Erhöhung der Anlagenproduktivität um bis zu 20% (weniger Downtime)
- Reduktion der Wartungskosten um bis zu 10%
- Verminderung der Überwachungs-kosten um bis zu 25%

McKinsey, 2017, S. 8, 27

Nutzbarmachung von KI für Predictive Maintenance – II

1 Sensoren identifizieren Störungen und senden die Daten an die AI-Engine zur Bearbeitung

2 Machine-Learning-Algorithmen (bspw. zur Ermittlung von Abweichungen) sagen Maintenance-Notwendigkeiten voraus



3 Dem zuständigen Mitarbeiter werden automatisiert Vorschläge zur Wartung unterbreitet

4 Effekt: Weniger Downtime der Maschinen

McKinsey, 2017, S. 25

<u>Aber</u>:
Das Bewusstsein für KI muss vielfach erst noch geschaffen werden!

- **„30 Prozent der befragten Führungskräfte geben zu, dass dem Senior Management ein ausreichendes Verständnis von KI fehlt.**

- **Dies erschwert es, überzeugende Anwendungen für KI im eigenen Unternehmen zu identifizieren.“**

McKinsey, 2017, S. 39; Studie Artificial Intelligence in the Real World, The Economist

Wie der Einstieg in die Nutzung von KI gelingen kann – KI-Journey – I

- Ermitteln Sie interessante KI-Einsatzfelder für Ihr Unternehmen.
- Setzen Sie klare Prioritäten für ausgewählte Anwendungsfälle – basierend auf einem klaren Business-Case.
- Entwickeln Sie eigene KI-Fähigkeiten intern (unterstützt durch externe Ressourcen) – KI wird eine Kernkompetenz werden und KI-Spezialisten sind knapp.
- Speichern Sie eine Vielzahl von Daten und erschließen Sie sich flache oder unstrukturierte Datenquellen – sie sind der Treibstoff für die Wertschöpfung.
- Schöpfen Sie Ihre relevanten Wissensgebiete aus – erst Spezialwissen ermöglicht die volle Nutzung des KI-Potenzials.

McKinsey, 2017, S. 9

Wie der Einstieg in die Nutzung von KI gelingen kann – KI-Journey – II

- Der Einstieg in die KI-Transformation erfolgt durch kleine und schnelle Schritte: Pilotanwendungen, Tests und Simulationen.
- Große Vorabinvestitionen sind nicht notwendig, aber: „Agility is key!“
- Der Einsatz von KI erfordert einen Kulturwandel – eine Offenheit für die Mensch-Maschine-Kollaboration.
- Die Nachvollziehbarkeit von KI-Ergebnissen ist nicht immer einfach.
- Vertrauen in KI-Resultate wächst nur über Zeit!

McKinsey, 2017, S. 9

Welche Beiträge kann AR (Augmented Reality) leisten?

bbildungen
g.com/vi/-Y8y0sqyGuA/maxresdefault.jpg
utomobilwoche.de/storyimage/CG/20151125/NACHRICHTEN/151129973/AR/0/AR-151129973.jpg&ExactW=350&ExactH=197.jpg
.cbsistatic.com/hub/i/r/2015/11/20/f3465645-c3b1-4354-8649-46812933837f/resize/970xauto/d55f27cb539e1ee3863cf8f9133e2efc/volvo-cars-microsoft-hololens-experience02.jpg
l.nasa.gov/images/mars/20150121/mars20150121-16.jpg
e-flekt.com/archive/de/industrial-ar/162-industrie-service-maintenance

Bischoff, 2016

Kernbereiche der Augmented Reality? – I

AR Maintenance-System – Navigation/Arbeitsanweisung durch eine Datenbrille

- Indoor-Navigation eines Servicetechniker in der Produktionshalle
- Optische Navigation vor Ort anhand eines 3-D-Modells der Anlage
- Einblendung der relevanten Servicepunkte in das Sichtfeld der Datenbrille
- Unterstützung bei der Erkennung der relevanten Komponenten
- Aufbereitung und Einblendung von Arbeitsaufträgen/Checklisten
- Ggf. Einblendung von Anleitungen/Tutorials, wie bestimmte Serviceschritte (bspw. der Austausch von Teilen) vorzunehmen sind

Bischoff, 2016

Kernbereiche der Augmented Reality? – II

AR Maintenance-System –Arbeitsanweisung/Datenmanagement durch eine Datenbrille

- Abruf weiterer auftragsrelevanter Daten direkt vor Ort
- Zuspielung von Informationen bzgl. der Verfügbarkeit relevanter Ersatzteile – ggf. Online-Bestellung notwendiger Materialien
- Unterstützung des Servicetechnikers bei der Dokumentation der Arbeitsschritte

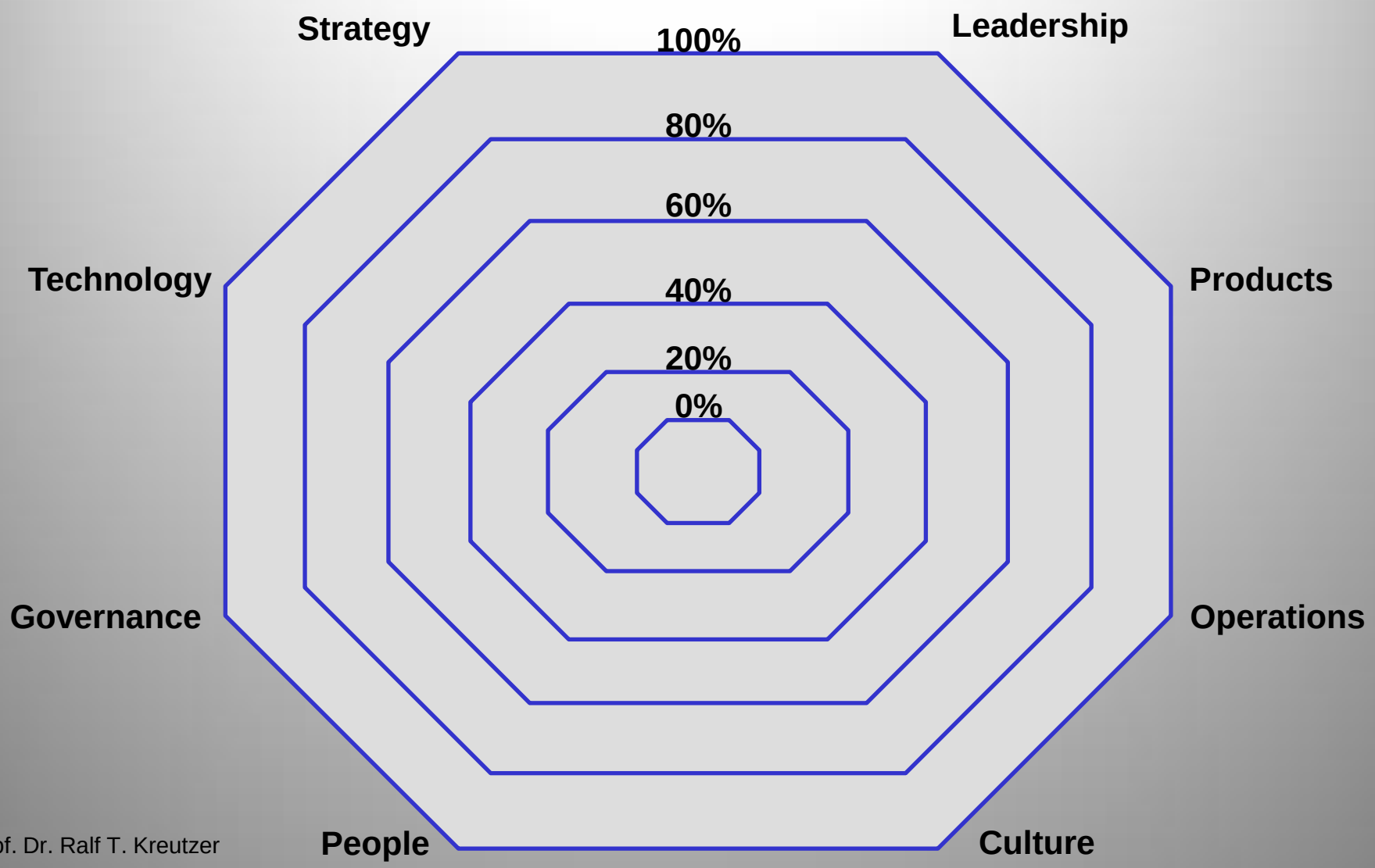
Bischoff, 2016

Erfassung der Ausgangssituation im Digital-Maturity-Modell!

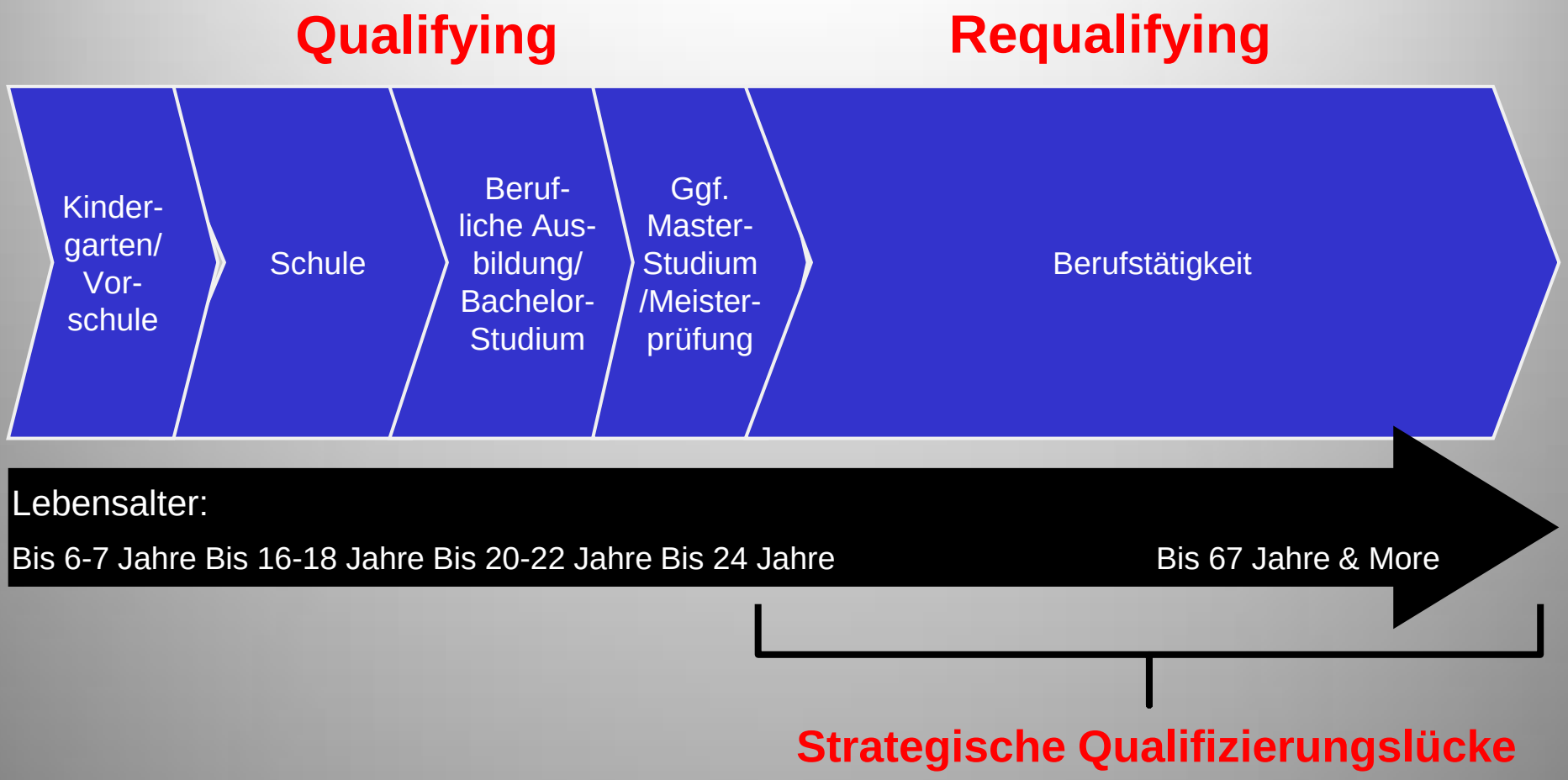
Reifegradstufen

	0% Unaware	20% Conceptual	40% Defined	60% Integrated	80% Transformed	100%
Dimension						
1. Strategy	Strategische digitale Vision, digitale Transformation Roadmap					
2. Leadership	Zielsystem, Management-Methoden, Sponsorship, Ressourcen (Mitarbeiter/Budget)					
3. Products	Digitale Wertschöpfungskette, Geschäftsmodell, Innovationsfähigkeit					
4. Operations	Kundenlebenszyklus, Kanäle und Geschäftsprozesse, Agilität					
5. Culture	Kundenzentriertheit, Hierarchie vs. Netzwerk					
6. People	Rollenverständnis, Expertise, Befähigung					
7. Governance	Kommunikation, Regeln der Zusammenarbeit, KPIs, Alignment					
8. Technology	Software Tools, Cloud-Architektur, ICT-Infrastruktur, Wirtschaft 4.0					

Erfassen Sie den Status-quo Ihrer digitalen Transformation!



Zusatzaufgabe: Schließen der strategischen Qualifizierungslücke!



Kreutzer/Land, Dematerialisierung, 2015, S. 157

Welche Qualifikationen notwendig sind, um den digitalen Transformationsprozess zu meistern?

Digital Transformation Leaders vs. Other Senior Executives

Average of Statistically Significant Differences in Psychometric Scale Scores

34%
INNOVATIVE
- Think "outside the box"
- Challenge traditional approaches
- Open to new things
- Generate innovative solutions
- Inquisitive
- Abstract thinking style

32%
DISRUPTIVE
- Cut through bureaucracy
- Go against the grain
- Independently minded
- Entrepreneurial spirit
- Willing to take calculated risks

23%
BOLD IN LEADERSHIP
- Take initiative and test limits
- Identify limitations
- Lead from the front
- Decisive

21%
SOCIALLY ADEPT
- Socially confident
- Seek to understand people
- Adapt to different audiences

16%
DETERMINED
- Achievement-oriented
- Seek high levels of activity
- Optimistic

Russell Reynolds Associates, 2015

Die Fragestellungen für die Thementische!

- **Welchen Beitrag kann der Bereich Personal zur Digitalisierungsstrategie des Unternehmens leisten?**
  Ziele – Handlungsfelder – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

- **Welchen Einfluss kann oder soll die Digitalisierung bei der Besetzung von Schlüsselpositionen haben?**
  Ziele – Anforderungen – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

- **Welche veränderten Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter ergeben sich durch die Digitalisierung?**
  Ziele – Anforderungen – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

Handlungsfelder für Personal und Organisation

https://easy.de/2018/01/11/digitization-4-0-from-an-internal-company-perspective/?lang=en

Die zentralen Fragestellungen!

- **Welche Anforderungen zu meistern sind und welche Konzepte zur Verfügung stehen?**

- **Wie der Change-Prozesse erfolgreich gemanaget werden kann?**

Die zentralen Fragestellungen!

- **Welche Anforderungen zu meistern sind und welche Konzepte zur Verfügung stehen?**

Eine Zahl sollte zu denken geben!

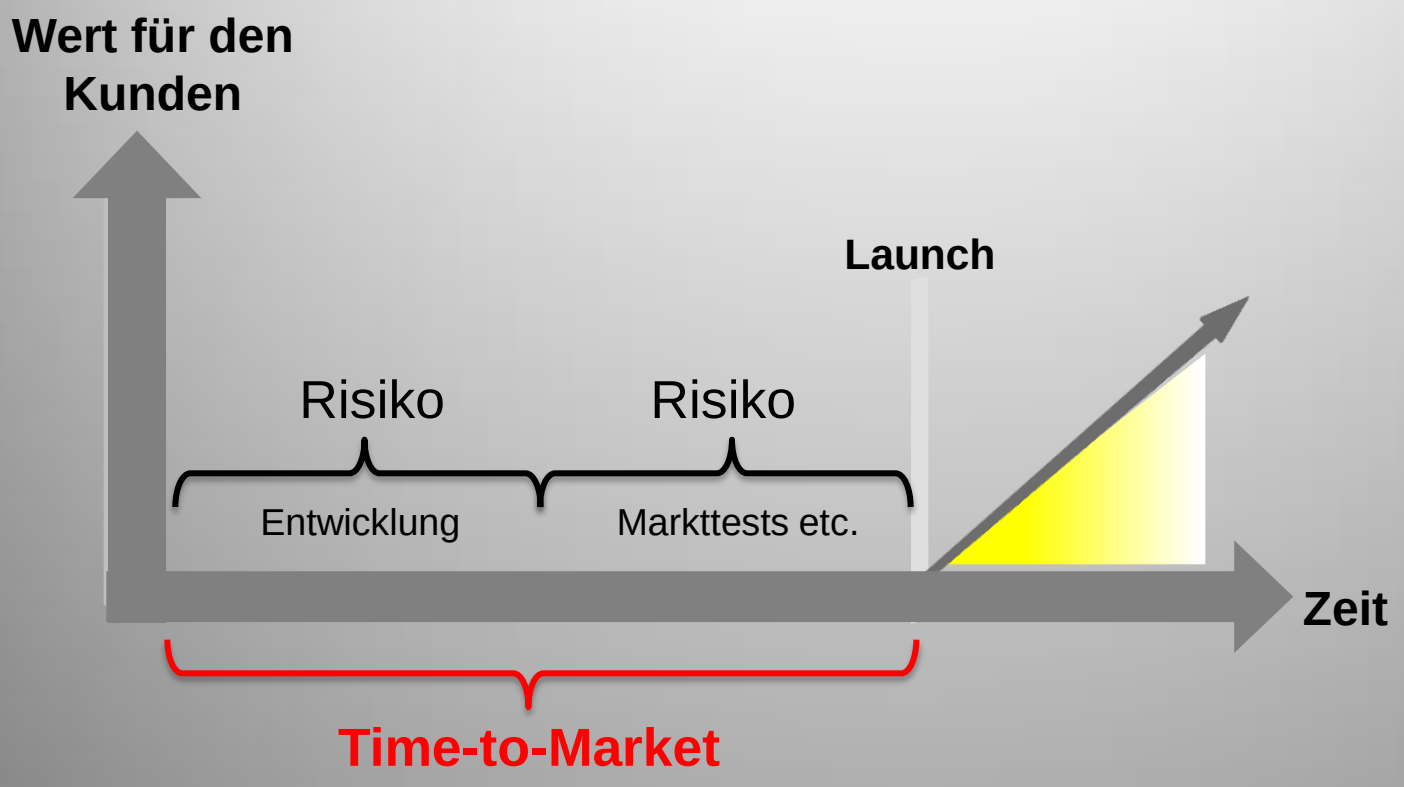
45%

von 1.000 befragten Managern in Europa sehen für ihr Unternehmen keine Gefahr durch die digitale Disruption!

o. V., Die Digitalisierung reißt Branchengrenzen nieder, FAZ, 1.7.2015, Cisco-Studie „The digital vortex“ (n = 1.000 Manager in Europa)

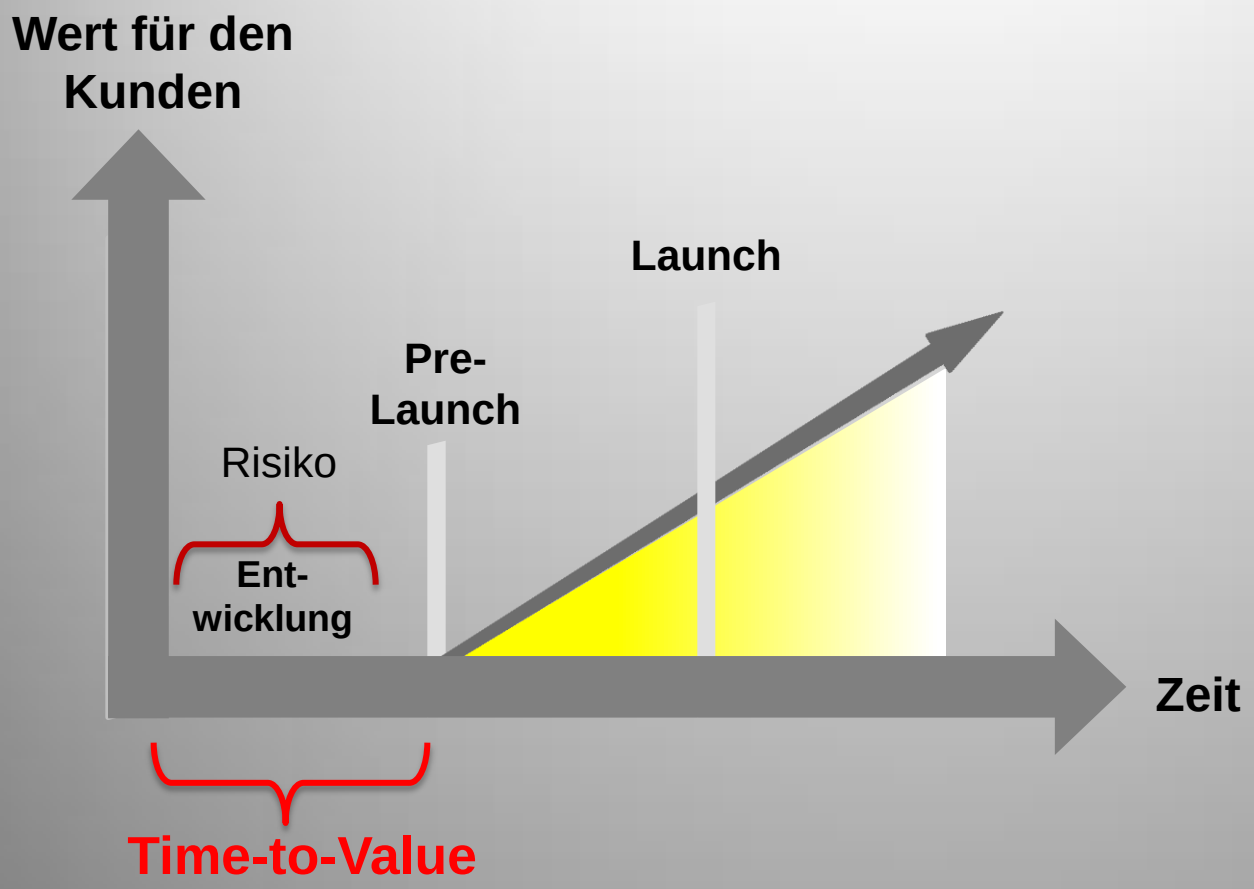
1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

Bisher galt: Time-to-Market



1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

Besser: Time-to-Value



1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

Ein Beispiel:

Einführung des digitalen Assistenten *Amazon Echo* in Deutschland

- **Zur Einführung 2016 Bereitstellung nur für ausgewählte Kunden**
- **Lernen mit und für die Kunden**
- **Lerneffekte im täglichen Einsatz durch die Kunden**
- **Frühzeitige Wertschaffung für die bereits eingebundenen Kunden**

1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

Agile Software-Entwicklung bei Pivotal, Silicon Valley:

- Der Office-Tag beginnt bei *Pivotal* mit einem gemeinsamen Frühstück um 8.00 – natürlich gesponsert vom Unternehmen.

- Dieses dient drei Zielen:
  - ✓ Alle sind pünktlich zum Arbeitsbeginn im Unternehmen.
  - ✓ Keiner geht ohne Frühstück ans Werk und hat dann nach einer Stunde Hunger und muss die Arbeit unterbrechen.
  - ✓ Das gemeinsame Frühstück dient dem Networking, weil man die Kollegen aufgrund der sehr konzentrierten Arbeitsweise im Laufe des Tages kaum sprechen kann.

- Um 9.00 findet ein **Stand-up** statt: Reflexion der Arbeitsergebnisse des Vortags – Planung des heutigen Tages – alles innerhalb von fünf Minuten!

1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

- Dann geht man ans Werk!

  Ab jetzt gilt:

  Arbeiten ist eine **E-Mail-, *WhatsApp*-, *Facebook*- und *Twitter*-freie Zone**.
  Die Nutzung dieser Kanäle ist während der Arbeit schlicht untersagt.

- Einsatz von **Pair-Programming**

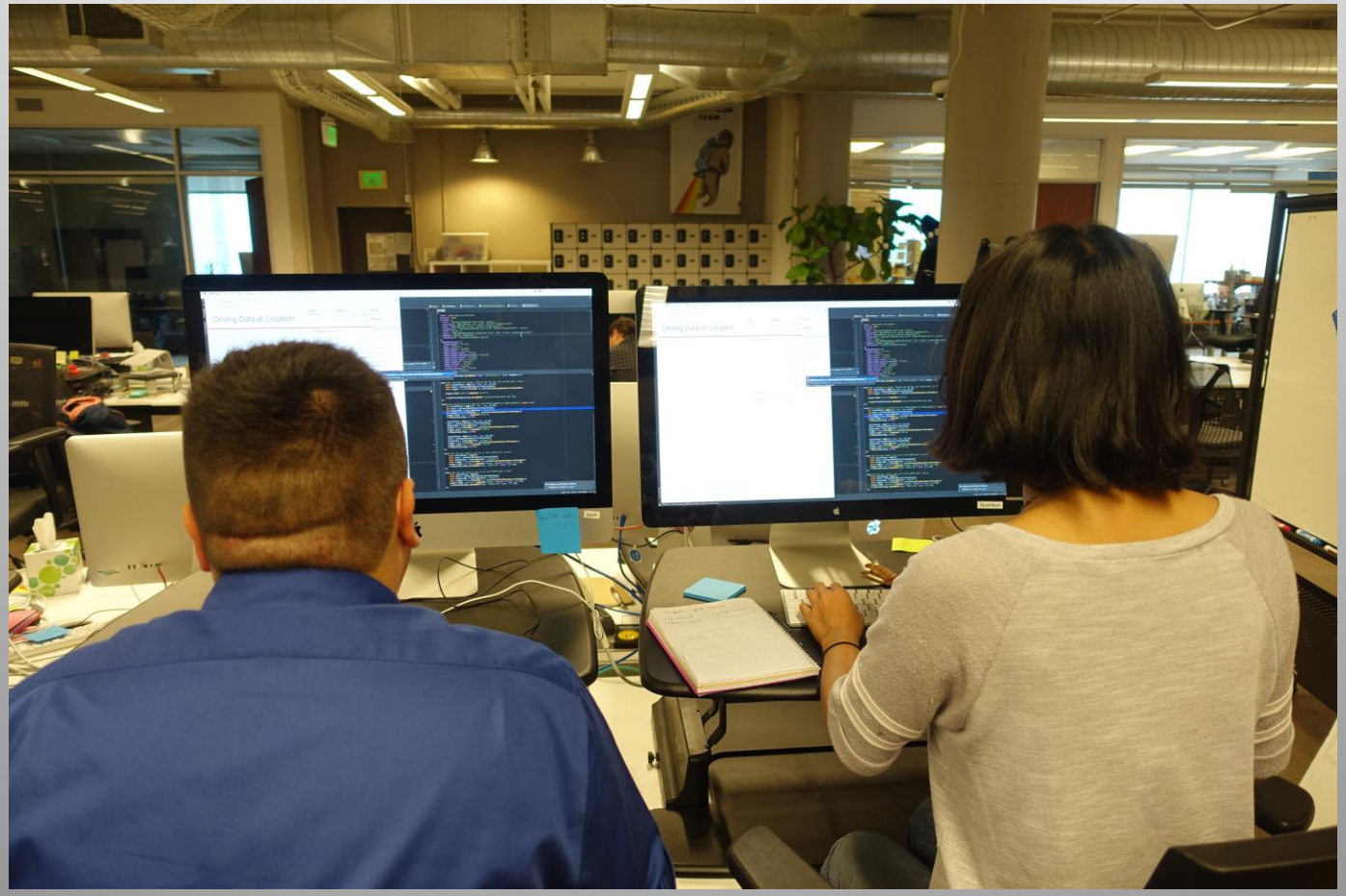
- Mitarbeiter der Auftraggeber sind in die Teams eingebunden und ermöglichen schnelle Entscheidungen („Empowered Teams“) – gleichzeitig werden **Services-Silos** vermieden!

- Jeden Tag finden Tests statt („Test-driven Environment“).

- Der Arbeitstag endet regelmäßig gegen 18.00.

1. Herausforderung: Erhöhung der Taktzahl!

Pair-Programming bei Pivotal, Silicon Valley



2. Herausforderung: Empowerment der Mitarbeiter!

- **Um die notwendige Schnelligkeit bei internen Prozessen zu erreichen, müssen Teams autonomer arbeiten können.**
- **Hierzu sind nicht nur Aufgaben, sondern auch Kompetenzen und Verantwortung konsequent zu delegieren.**
- **Dazu müssen Führungskräfte zum „Loslassen“ bereit sein.**
- **Dies erfordert ggf. eine neue Führungskultur!**

2. Herausforderung: Empowerment der Mitarbeiter

Veränderung der Führungskultur

Transaktionale Führung („austauschorientiert“)

- Bedingte Belohnung
- Führung durch Kontrolle
- Management-by-Objectives
- Mitarbeiter als „Objekt“, das gelenkt werden muss

Transformationale Führung („veränderungsorientiert“)

- Inspirierende Motivation
- Intellektuelle Stimulierung
- Individuelle Betreuung
- Mitarbeiter wird als „Subjekt“ in den Prozess integriert

Externale Motivation

Internale Motivation

Stützendes Mitarbeiterverhalten

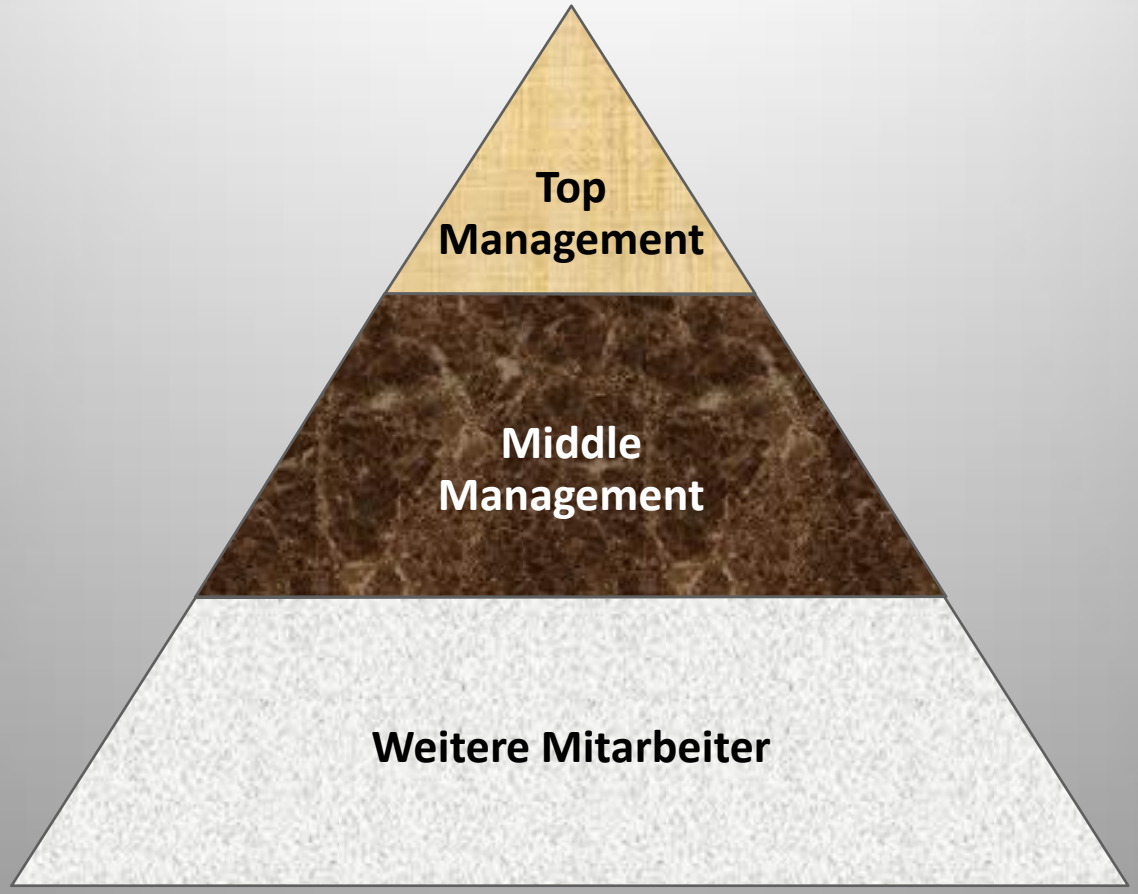
- Sicherung eines unternehmenskonformen Verhaltens
- Einhaltung und Umsetzung von Standards

Stärkendes Mitarbeiterverhalten

- Teamentwicklung
- Eigenständige Beiträge zur Lösung der Aufgaben
- Größere Offenheit zur übergreifenden Kooperation

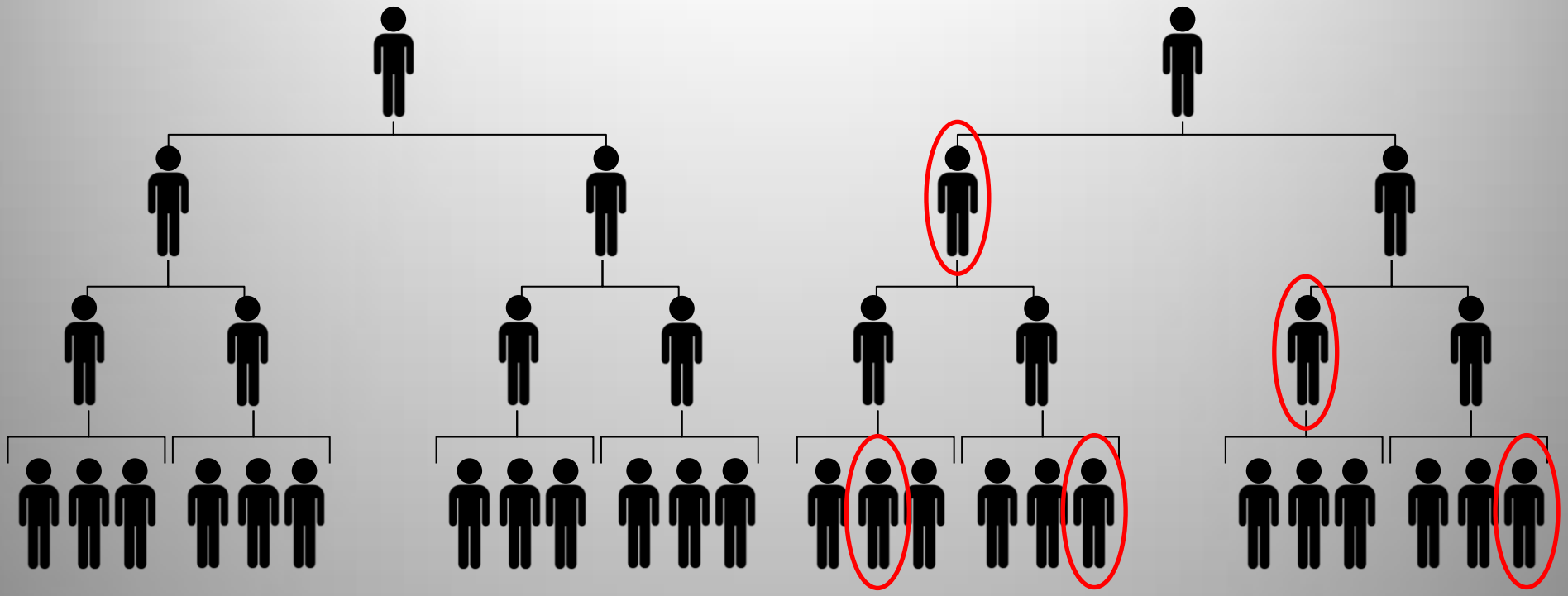
2. Herausforderung: Empowerment der Mitarbeiter!

Hierfür ist die „strategische Lehmschicht“ (auch „Lähmschicht“) zu durchdringen!



2. Herausforderung: Empowerment der Mitarbeiter!

Kann uns eine Abschmelzung von Hierarchie gelingen?



Streng hierarchische Organisation

Einsatz von virtuellen Teams!

3. Herausforderung: Anpassung der Anreizsysteme!

Kleine Denkaufgabe für Sie!

Wofür werden in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter und Führungskräfte belohnt?

- **Für die Erreichung präzise definierter Ziele des eigenen Bereichs?**
- **Für ein Netzwerk-Denken – über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus?**
- **Für das Ausbrechen aus ausgetretenen Pfaden?**
- **Für das Infragestellen langjährig bewährter Prozesse und Abläufe?**
- **Für die kühnsten Ideen, die das bestehende Geschäft kannibalisieren?**
- **Für das „Ausleihen“ der besten Mitarbeiter in virtuelle Teams?**

3. Herausforderung: Anpassung der Anreizsysteme!

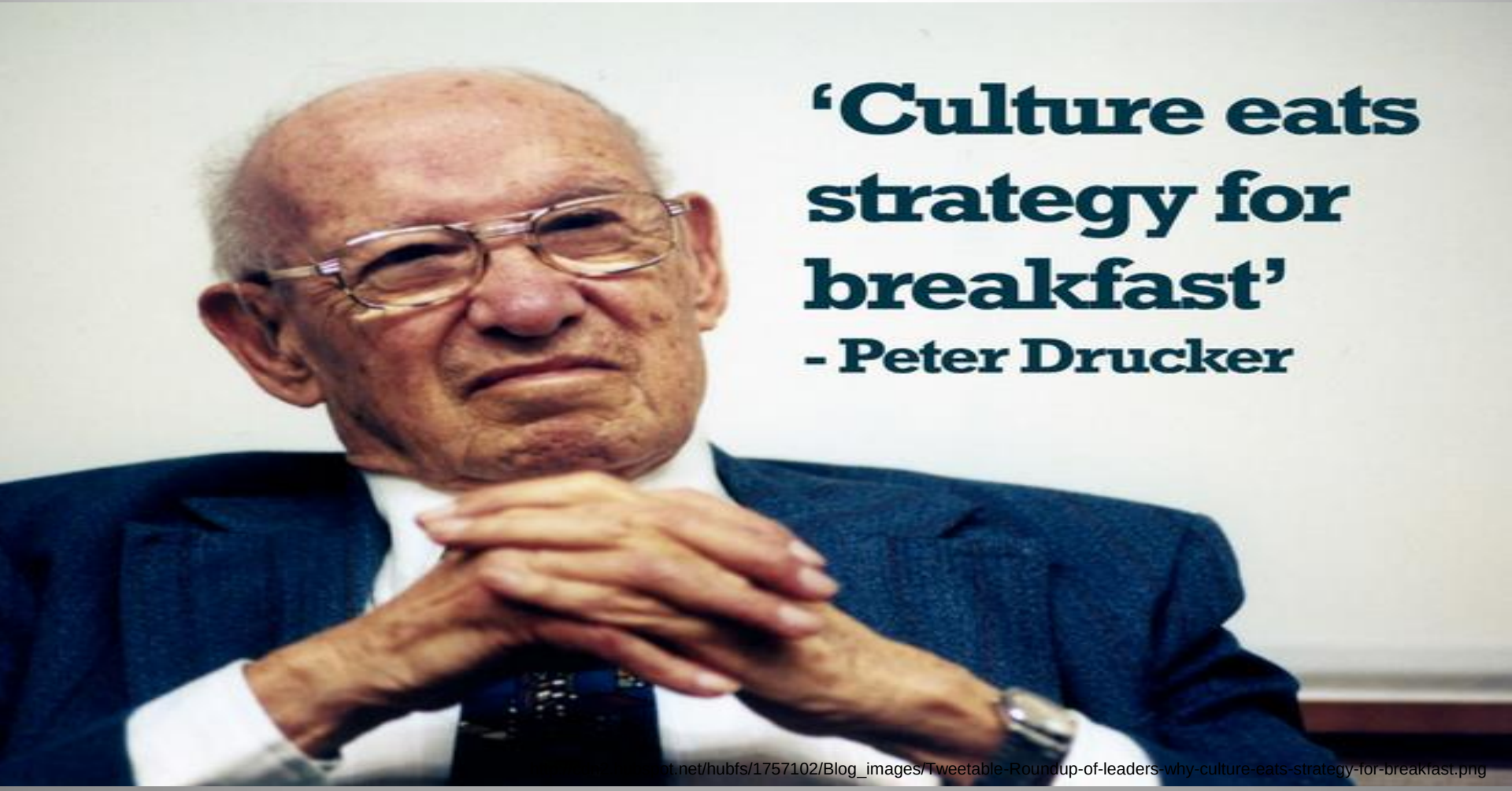
Warum ist die „Neujustierung“ der Anreizsysteme so wichtig?

Die sechs größten Hindernisse eines erfolgreichen Change-Managements!

- **64% der Mitarbeiter fehlt die Einsicht in die Notwendigkeit des Change-Prozesses.**
- **44% der Mitarbeiter fehlt eine Führungsfigur für den Change-Prozess auf Top-Management-Ebene.**
- **44% der Mitarbeiter fehlen Know-how und Erfahrung mit Change-Prozessen.**
- **44% der Mitarbeiter engagieren sich mit viel Energie in Grabenkämpfen.**
- **36% der Mitarbeiter bemängeln das Fehlen eines korrespondierenden Entlohnungssystems.**
- **31% der Mitarbeiter zeigen sich unfähig oder unwillig gegenüber der Veränderung.**

ADL-Studie, 350 Top-Manager

4. Herausforderung: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!



t.net/hubfs/1757102/Blog_images/Tweetable-Roundup-of-leaders-why-culture-eats-strategy-for-breakfast.png

4. Herausforderung: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!

http://awesomelifehq.com/wp-content/uploads/2015/06/comfort-zone.jpg

4. Herausforderung: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!

1. Economy Flight

axel springer

4. Herausforderung: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!

4. Herausforderung: Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!

HANS-OTTO SCHRADER

Otto-Chef bietet 53000 Mitarbeitern das Du an

25.02.2016 - 17:26 Uhr

Der Vorstand des Handelskonzerns Otto Group hat se
Mitarbeitern das Du angeboten.

http://media.daimler.com/marsMediaSite

5. Herausforderung:
Schaffung von Räumen für die Begegnung im Unternehmen!

Wie sieht die Realität in vielen Unternehmen aus?

http://files.webbuilder.hosteurope.de/hosteurope56028/image/farbkonzepte_12.jpg

- **Informations-Silos**
- **Prozess-Silos**
- **Service-Silos**

Kognitive Firewalls in den Köpfen der Mitarbeiter!

5. Herausforderung:
Schaffung von Räumen für die Begegnung im Unternehmen!

Zusätzlich kommen häufig folgende Aspekte dazu:

- **Knappheit von Meeting-Räumen**
- **Ungenügendes Meeting-Management**
- **Unzureichende Briefings**
- **Kein konsequentes Follow-up**

http://www.qualityinconstruction.com/wp-content/uploads/2013/08/bori
meeting.jpg

5. Herausforderung:
Schaffung von Räumen für die Begegnung im Unternehmen!

Das Gebäude der Teambank in Gestalt eines iPhones – ohne Ecken!

5. Herausforderung:
Schaffung von Räumen für die Begegnung im Unternehmen!

Wie „Freiraum“ zum Networken geschaffen werden kann? (Teambank, 2018)

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Wir wird bei Ihnen der Innovationsprozess organisiert?

https://www.buero-kaizen.de/ressourcenallokation/

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Auflösung des organisatorischen Dilemmas!

Dualismus zwischen

- **„hierarchisch-mechanistisch gegliederten Management-Systemen des heutigen operativen Handelns“**

und

- **„verstärkt evolutionären und netzwerkartig organisierten Strukturen, um erfolgreiches Innovationshandeln zu unterstützen“**

Kreutzer/Neugebauer/Pattloch, Digital Business Leadership, 2017, S. 97-102

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Sicherstellung einer Akzeptanz für einen Dualismus während des Transformationsprozesses!

Performance Engine

(hierarchisch strukturierter Organisationsteil)

- Wohldefinierte und bewährte Ablauf- und Aufbauorganisation
- Management des operativen Geschäfts – orientiert an den Anforderungen nach Verlässlichkeit und Effizienz
- Veränderungen finden primär im Zuge von inkrementellen Schritten dar

Wichtig: Hier wird **heute** das Geld verdient!

Innovation Engine

(netzwerkorientierter Organisationsteil)

- Auf Agilität (Innovation und Schnelligkeit) ausgerichtete Arbeitsorganisation
- Management von Projekten mit radikalem, disruptivem, ggf. kannibalisierendem Charakter
- Offenheit, Fehlertoleranz, Flexibilität und Schnelligkeit als zentrale Anforderungen

Wichtig: Hier wird **morgen** das Geld verdient!

Kreutzer/Neugebauer/Pattloch, Digital Business Leadership, 2017, S. 97-102

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Optionen für den Auf- und Ausbau von Netzwerkorganisationen!

- **Innovationsmanager/Innovationsteam**
- **Internes Innovation Lab/Innovation Center**
- **Acceleratoren (ggf. als eigenständige Tochtergesellschaften zur Förderung von Start-ups mit Branchenbezug, meist zeitlich befristet)**
- **Inkubatoren (ggf. als eigenständige Tochtergesellschaften zur Förderung von Start-ups mit Branchenbezug, meist mit höheren Budgets)**

Kreutzer/Neugebauer/Pattloch, Digital Business Leadership, 2016, S. 103f.

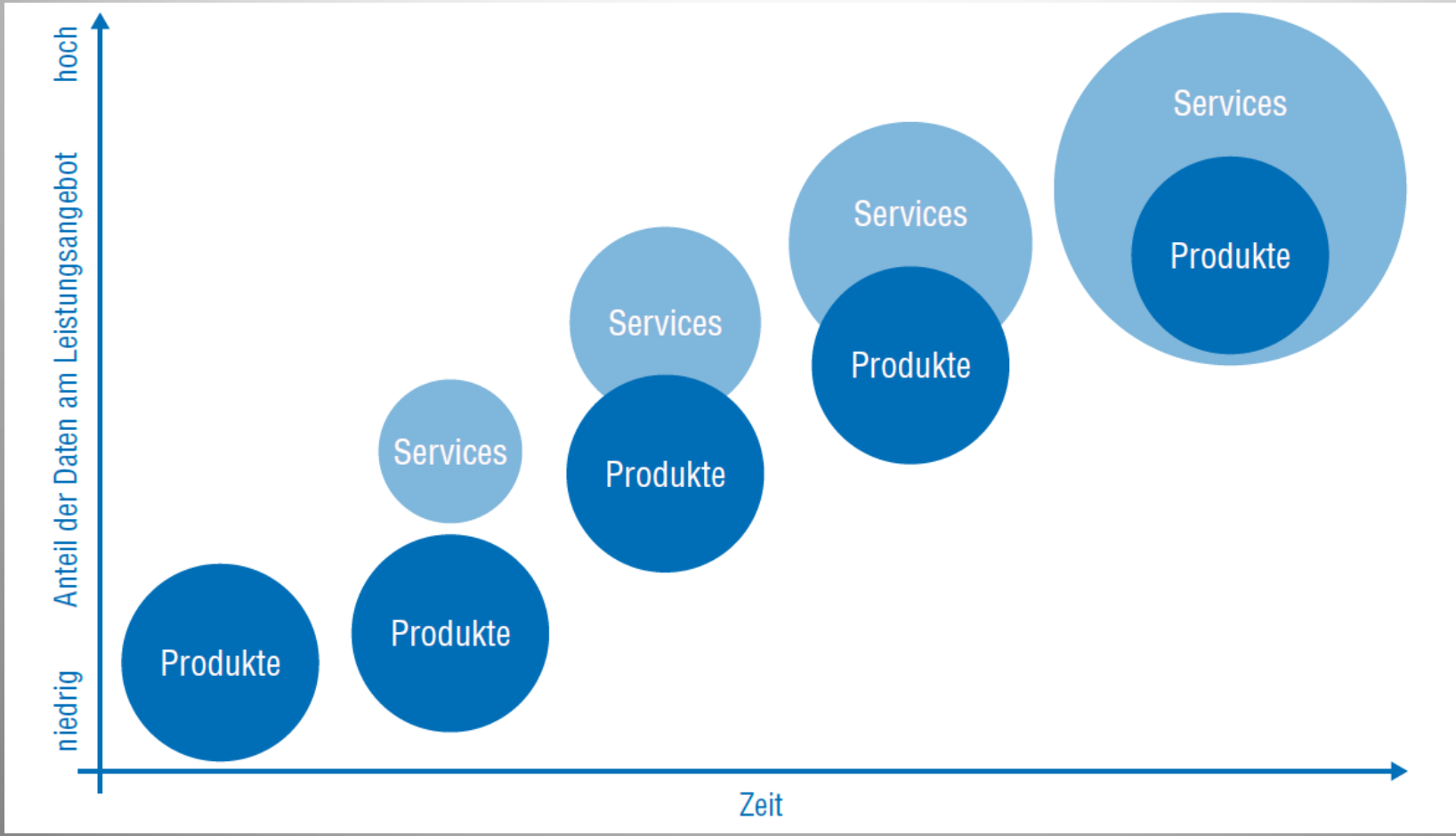
6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Wie andere Unternehmen ihre Innovation-Engine organisiert haben!

- **Axel Springer Verlag: Plug & Play Accelerator GmbH, Berlin und Silicon Valley**
- **BASF: BASF New Business GmbH, BASF Venture Capital GmbH, Ludwigshafen**
- **Deutsche Telekom: Hubraum, Berlin**
- **IKEA: Space 10, Kopenhagen**
- **Merck: Innovation Center, Darmstadt**
- **Microsoft: Microsoft Accelerator, San Francisco – Berlin**
- **P&G: Clay Street Project, Cincinnati**

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Wohin die Reise gehen kann!



6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Manchmal müssen wir uns dabei selbst kannibalisieren!

„If we don´t create the thing that kills us – someone else will!“

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Googles neun Prinzipien des Innovations-Managements – I

1. **Fördern Sie den Bewusstseinswandel: Innovationen können von überall herkommen!**
   Niemand sollte als Berufsbezeichnung „Innovations-Manager“ tragen; für Innovation ist jeder verantwortlich. Ideen können aus allen Ecken der Organisation kommen, von Führungskräften und Mitarbeitern – auch aus Abteilungen, die normalerweise nicht mit Innovation assoziiert werden.
2. **Fokussieren Sie den Nutzer!**
   Ermuntern Sie Mitarbeiter dazu Produkte zu entwickeln mit dem Nutzer – nicht Profit – vor Augen.
3. **Denken Sie 10-fach – nicht nur 10% besser!**
   Versuchen Sie etwas zehnmal so gut zu machen – statt es nur um 10% zu optimieren. Mit anderen Worten: Streben Sie eine revolutionäre Veränderung an – nicht nur evolutionäre Verbesserungen.
4. **Setzen Sie auf spannende eigene Erkenntnisse!**
   Jede Organisation verfügt über ganz originäre Erkenntnisse – diese können Innovationen führen.

http://www.huffingtonpost.com/robert-f-brands/learn-from-the-best-googl_b_12184292.html, September 28, 2016

6. Herausforderung: Organisation von Innovation!

Googles neun Prinzipien des Innovations-Managements – II

5. **Entwickeln und verbessern Sie sich laufend!**
   "Kontinuierliche Innovation, nicht sofortige Perfektion" heißt das Spiel.
6. **Erlauben Sie 20% des Zeiteinsatzes auf innovative Fragen!**
   Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, 20% ihrer Arbeitszeit auf Projekte zu investieren, von denen sie begeistert sind; auch dann, wenn diese außerhalb des jeweiligen Verantwortungsbereichs und vielleicht sogar außerhalb der Unternehmensvision liegen.
7. **Setzen Sie die unternehmerische „Grundeinstellung" auf „Offenheit des Systems"!**
   Fördern Sie Innovationen, indem Informationen innerhalb der Organisation umfassend geteilt werden. Erleichtern Sie die Zusammenarbeit der eigenen Mitarbeiter und bringen Sie Ideen ans Licht der Öffentlichkeit.
8. **Definieren Sie „Scheitern" als Teil des „Erfolges!**
   Mit „Scheitern" sollten keine negativen Bewertungen oder Stigmata verbunden sein.
9. **Entwickeln Sie eine Mission, die zählt!**
   Jeder Mitarbeiter sollte die Mission und das (relevante) Leistungsversprec
   Unternehmens verinnerlicht haben.

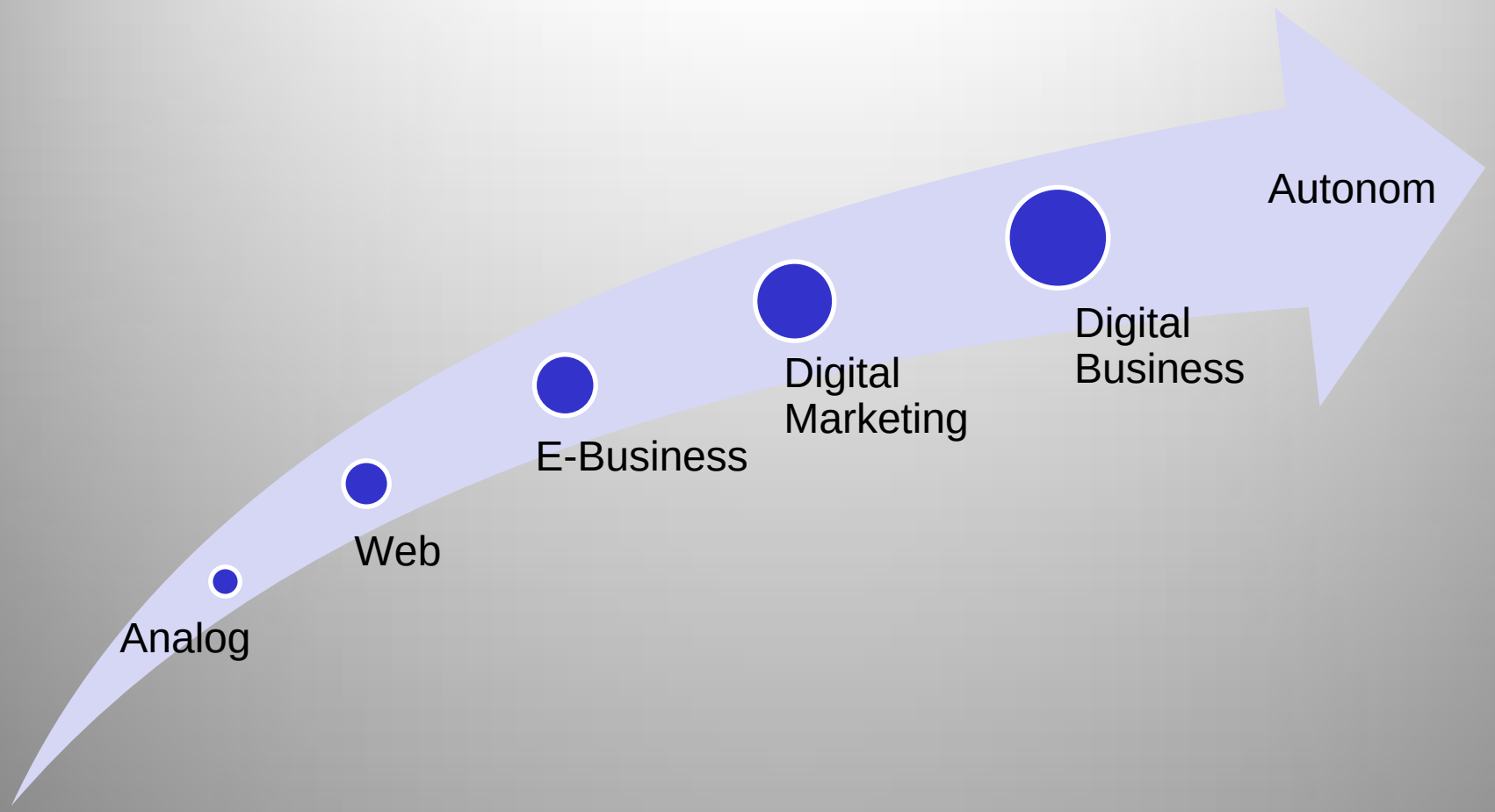
http://www.huffingtonpost.com/robert-f-brands/learn-from-the-best-googl_b_12184292.html, September 28, 2016

Die zentralen Fragestellungen!

- **Welche Anforderungen zu meistern sind und welche Konzepte zur Verfügung stehen?**

- **Wie der Change-Prozesse erfolgreich gemanaget werden kann?**

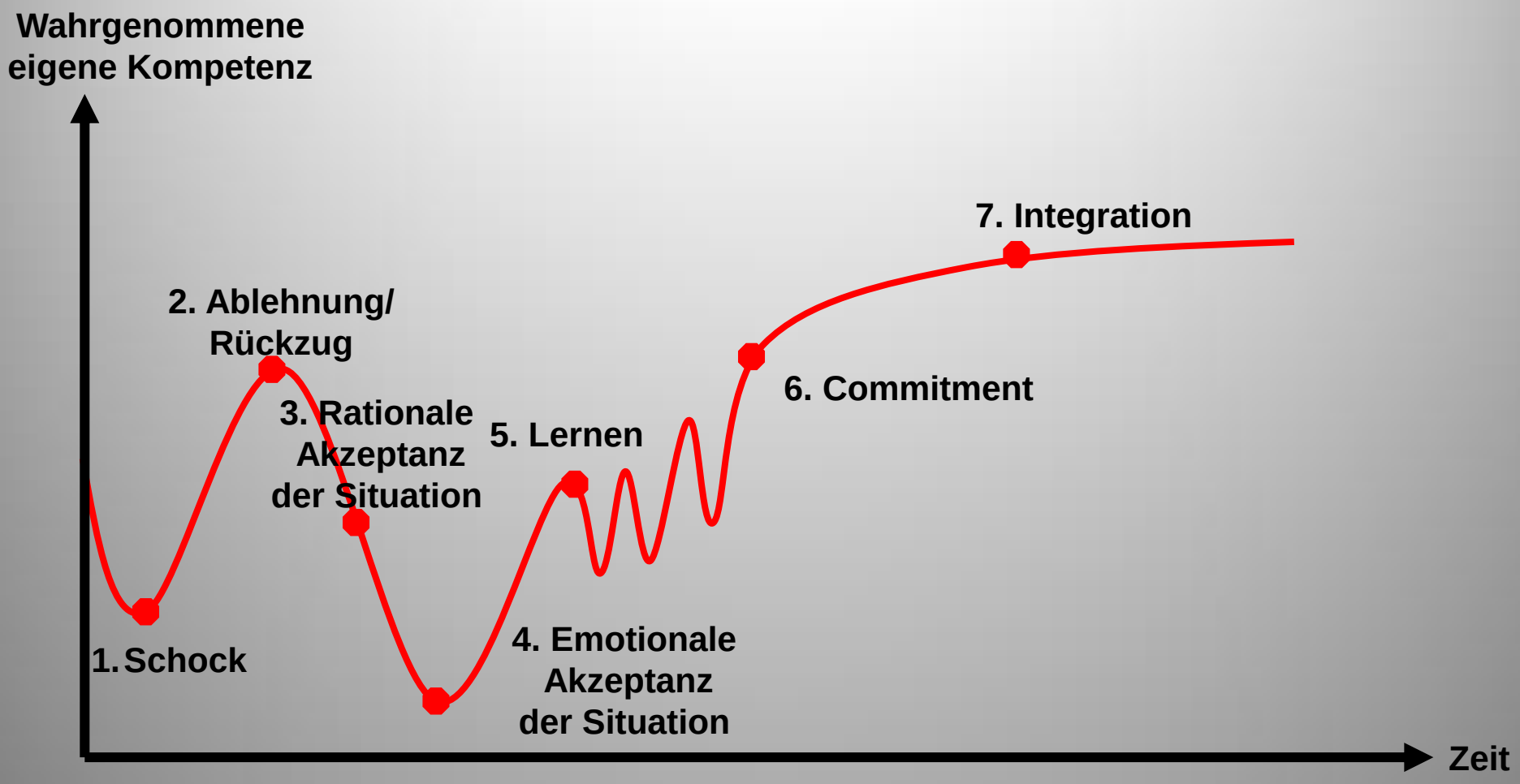
Welche Entwicklung uns bevorsteht!



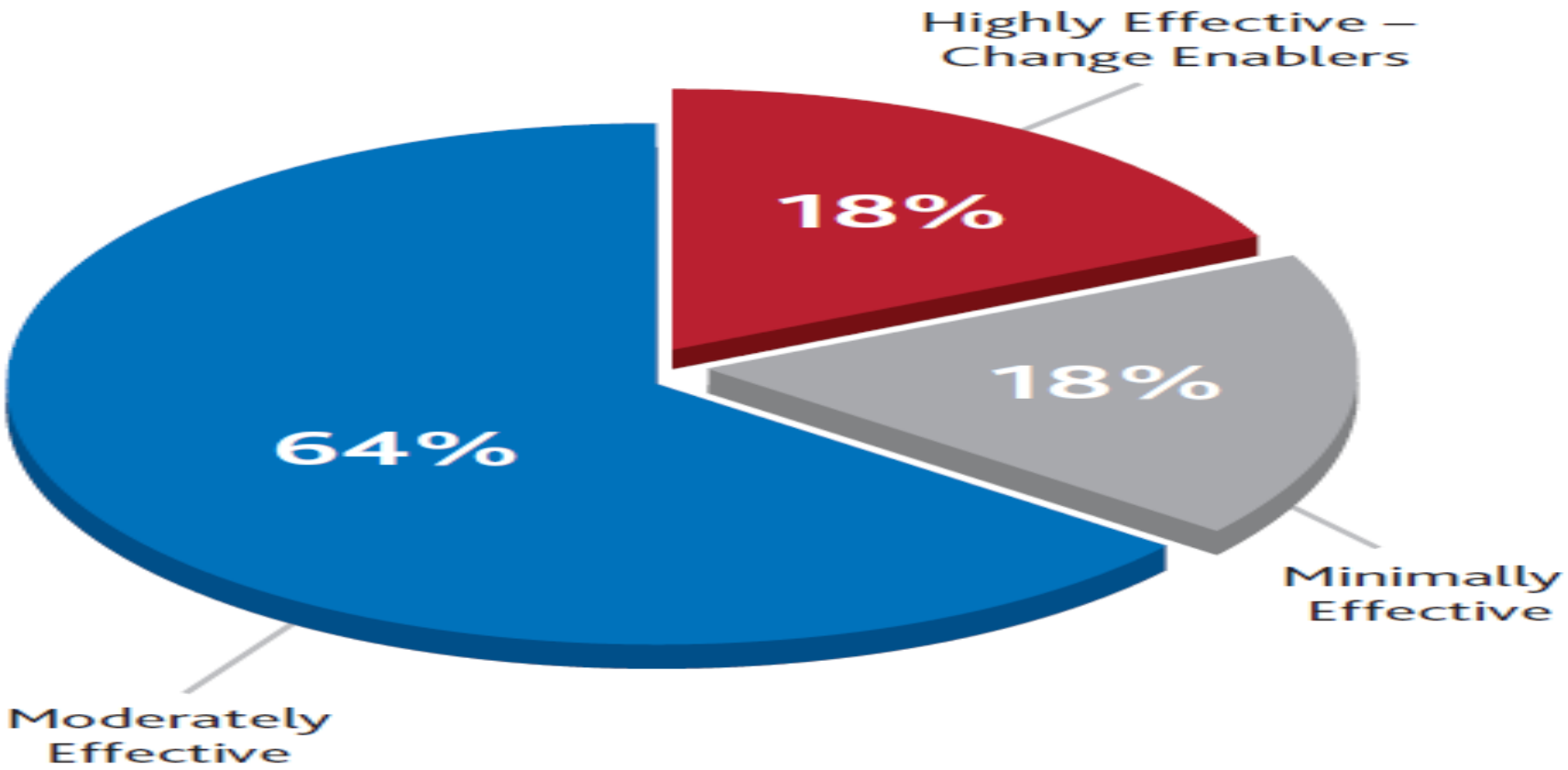
Herausforderungen des Change-Managements!

„Normales“ Verhalten im Zuge eines des Change-Prozesses

Wie verläuft ein klassischer Change-Management-Prozess?



Wie viele Change-Prozesse verlaufen erfolgreich?



Project Management Institut, 2014, S. 4; globale Studie, Expertenbefragung von Change-Managern, n = 312

Wie sieht die Realität des Change-Managements aus?

- **Für die meisten Manager ist eine Fusion, eine Übernahme oder eine strategische Neuausrichtung (bspw. die „digitale Transformation“ des Unternehmens die größte Herausforderung, die sie zu meistern haben.**

- **Gleichzeitig ist es die Aufgabenstellung, auf die sie am wenigsten vorbereitet wurden.**

- **Dabei gilt: Innerhalb der ersten sechs Monate nach einem durchgreifenden strategischen Wandel wird Unternehmenswert geschaffen – oder die Chance dazu ist vertan.**

- **Nach sechs Monaten ist das Unternehmen entweder auf dem Weg zur Normalität – oder versunken im Chaos.**

Die sieben wichtigsten Werkzeuge eines erfolgreichen Change-Managements

- **89%: Kommunikation des CEOs bzw. von Mitglieder des Management-Boards**
- **89%: Abteilungs-Meetings zum Thema „Change“**
- **84%: Berücksichtigung der Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter sowie der Teams im Rahmen des Change-Prozesses**
- **81%: Genaue Erarbeitung der neuen Anforderungen an die bestehenden Mitarbeiter**
- **80%: Durchführung von 4-Augen-Gesprächen**
- **79%: Reorganisation/genaue Definition der Aufgaben, Verantwortlichkeiten**
- **63%: Anpassung der individuellen Leistungsbewertungen**

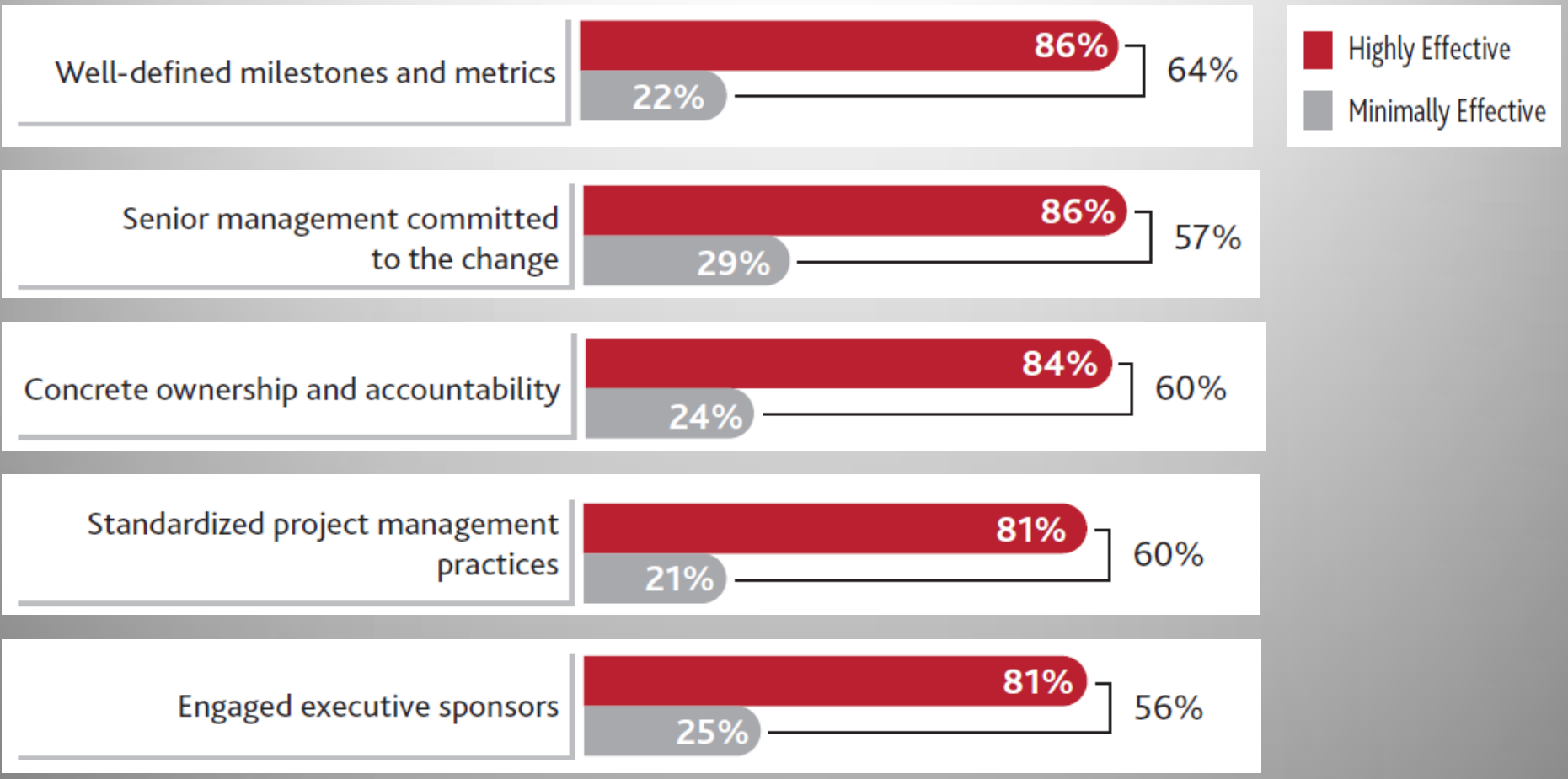
ADL-Studie, 350 Top-Manager, 2013

Eine globale Studie betont zwei herausstechende Ursachen für das Scheitern von Change-Prozessen!

Insufficient communications	59%
Lack of leadership	56%

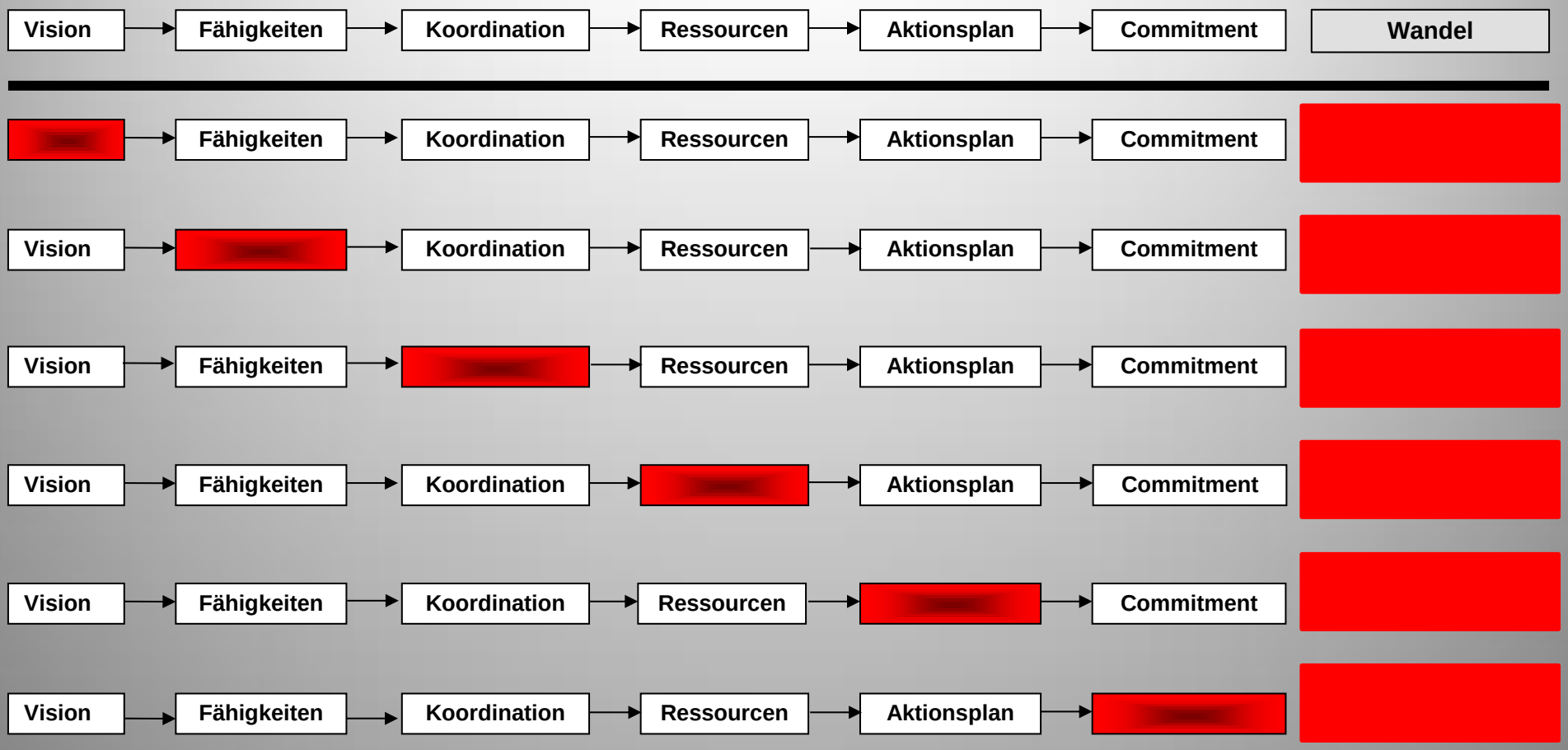
Project Management Institut, 2014, S. 5; globale Studie, Expertenbefragung von Change-Managern, n = 312

Zentrale Voraussetzungen eines erfolgreichen Change-Managements!



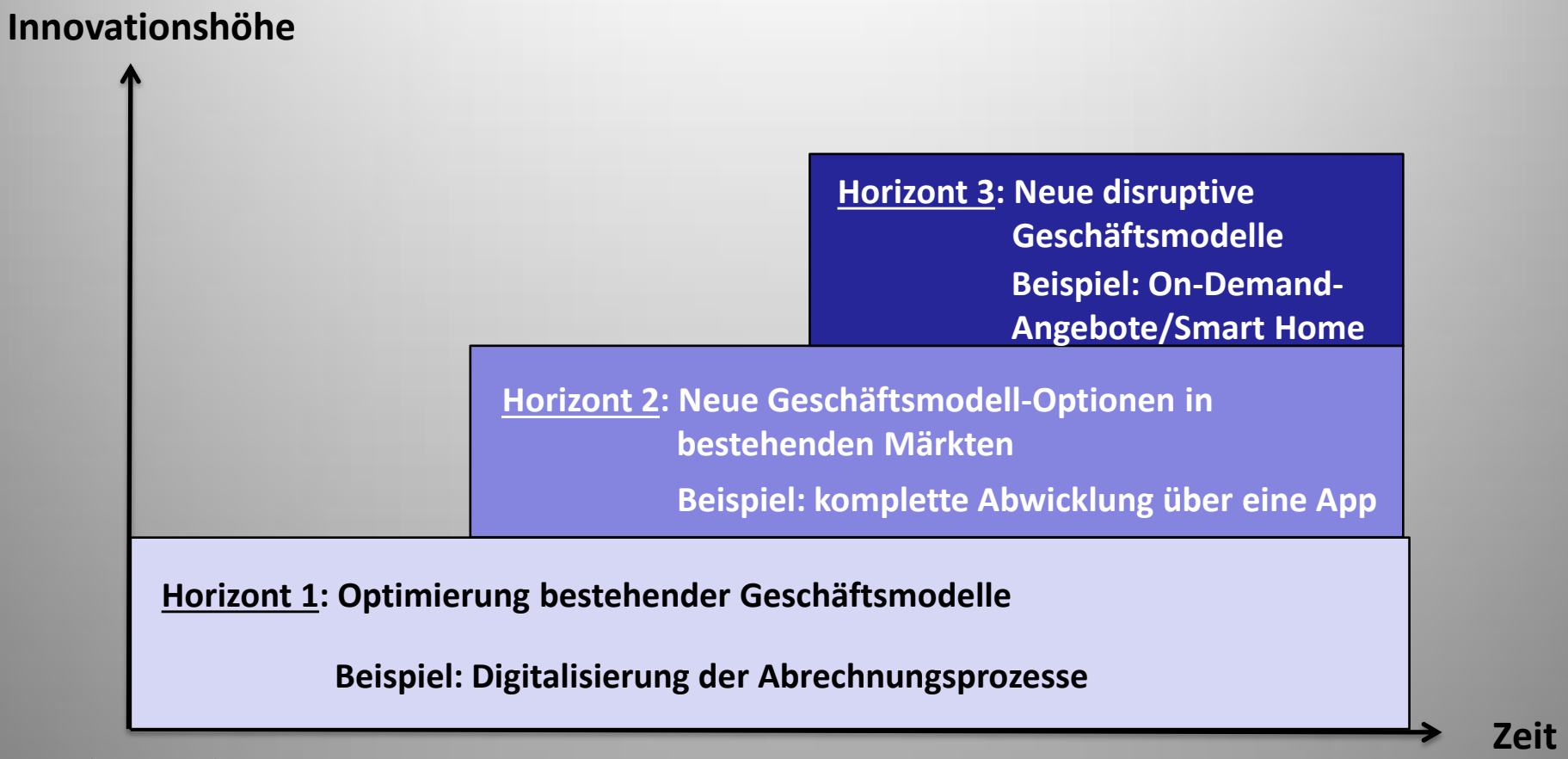
Project Management Institut, 2014, S. 5; globale Studie, Expertenbefragung von Change-Managern, n = 312

Was sind die Folgen, wenn notwendiger Input für den Wandel fehlt?



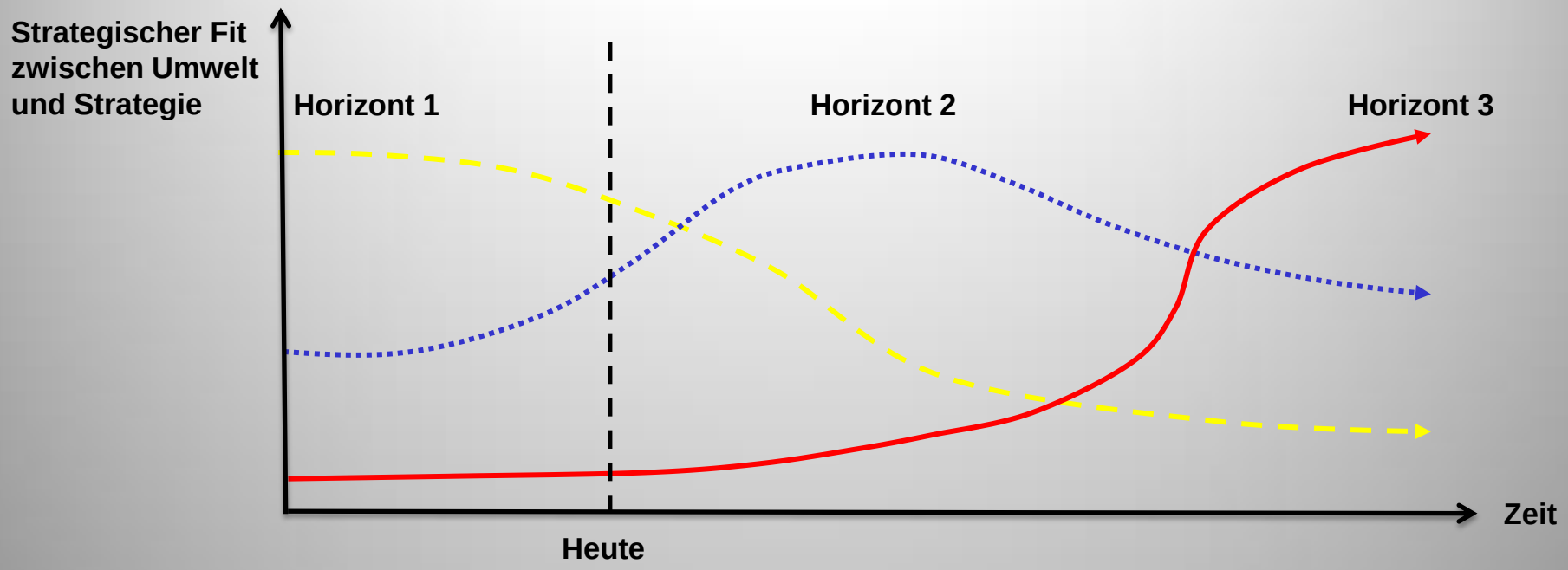
Vision: Welche Horizonte wollen wir anstreben?

Orientierungspunkt: 3-Horizonte-Modell



Kreutzer/Neugebauer/Pattloch, Digital Business Leadership, 2017, S. 76

Herausforderung: Alle drei Horizonte sind parallel zu bearbeiten!



Horizont 1 – Manager-Sicht
- Heutiger Fokus: die aktuelle Strategie
- Sie funktioniert gut, bis Veränderungen in der Umwelt zum Niedergang führen – immer nur eine Frage der Zeit!

Horizont 2 – Unternehmer-Sicht
- Bewusstsein über den perspektivischen Niedergang von Horizont-1-Aktivitäten
- Entwicklung von leistungsfähigen Konzepten, die Horizont-1-Aktivitäten ablösen können

Horizont 3 – Visionäre Sicht
- Hintergrund: neue Paradigmen in der Branche
- Horizont-3-Aktivitäten erscheinen lange als zu ehrgeizig und innovativ
- Horizont-2-Innovativen können als Enabler für diese Aktivitäten wirken

Koordination: Haus der digitalen Transformation als Richtschnur!

Digitale Transformation

Produkt-/Service-Innovationen
(Internet-of-Everything, Big Data, App-basierte Lösungen etc.)

Digital Branding
(Customer-Experience/-Engagement, Content-Marketing etc.)

Enterprise 4.0
(Plattform-Konzepte, Value-Chain, Netzwerke, agiles Management etc.)

Erarbeitung einer unternehmensweiten Digitalstrategie – eingebettet in die Corporate Strategy

- Erarbeitung einer digitalen Vision, konkreter Digitalzielen, die durch die Digitalstrategie zu erreichen sind
- Definition von Verantwortlichkeiten und Budgets (inkl. organisatorischer Verankerung, Schulung)
- Entwicklung eines Controllings zum Monitoring der digitalen Transformation

Kritische Analyse des Status quo – intern und extern

- **Intern**: erlebter Handlungsdruck, Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter, Ausmaß von Daten- und Prozess-Silos, Vernetzung mit (digitalen) Kooperationspartnern, Existenz einer (digitalen) Vision sowie einer Digitalstrategie, Aufteilung der Budgets auf klassische/digitale Projekt, IT-Digital-Readiness
- **Extern – Konkurrenz**: Herausforderung durch (neue) Wettbewerber, Etablierung von konkurrierenden Geschäftsmodellen (bspw. Sharing Economy), Zugang zu relevanten Datenströmen, Ausgestaltung einer digitalen/holistischen Markenführung
- **Extern – Kunden**: Ermittlung von (digital-getriebenen) Interessen, Gepflogenheiten und Erwartungen der eigenen Zielgruppen, Bewertung der „digitalen Performance“ durch Interessenten und Kunden

Food for Thought!

Auch wer sich nicht entscheidet,

hat sich längst entschieden!

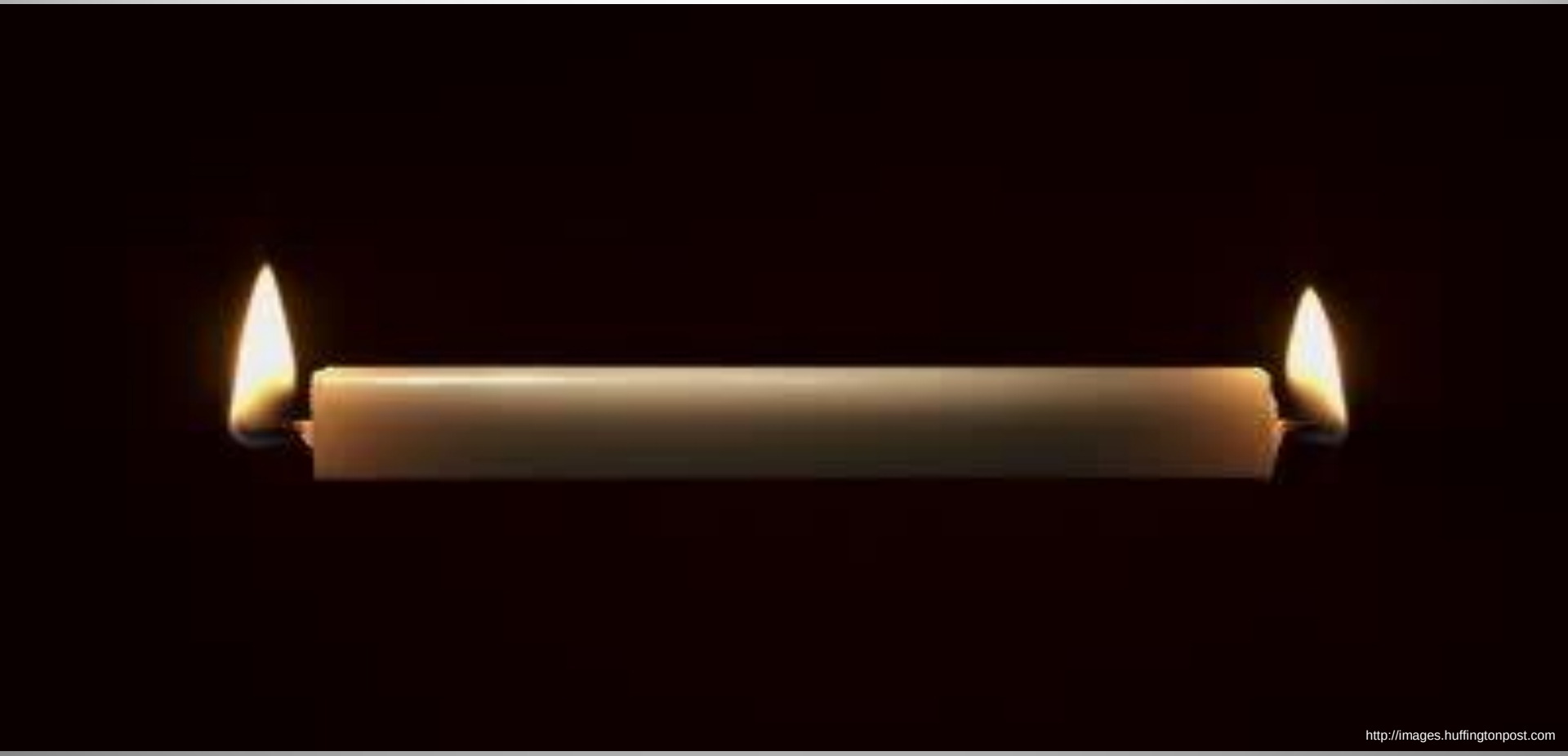
Die Fragestellungen für die Thementische!

- **Welche „neuen“ Werkzeuge für das HR-Management sind im digitalen Zeitalter wichtig?**
  Werkzeuge – Ziele – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

- **Wie ist die Verantwortung für die digitale Transformation zu organisieren?**
  Ziele – Möglichkeiten – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

- **Wie gelingt uns eine agile Gestaltung von Prozessen?**
  Ziele – Einsatzfelder – Treiber – Hemmnisse – Was ist zu tun?

Es bleibt spannend!



http://images.huffingtonpost.com

Quellen

Accenture-/SAP-Studie (2016): Accenture Technologie Vision 2016, Staking a claim in the Platform Economy with SAP, https://www.slideshare.net/AccentureTechnology/accenture-tech-vision-sap-slideshare-placeholder

Digital Offensive (2017): Buyer Persona Konzept oder: Das Ende gestaltloser Zielgruppen, https://www.digitale-offensive.de/blog/buyer-persona-konzept-oder-das-ende-gestaltloser-zielgruppen

Gentsch, P. (2015): Big Data – Neue Möglichkeiten zur Kundengewinnung und Kundenbindung im digitalen Raum: Best & Next Practices, Vortrag auf den Horizont Digital Marketing Days, Berlin, 14.7.2015

Kreutzer, R./Land, K.-H. (2015): Dematerialisierung – Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln

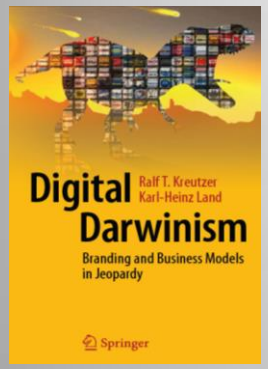
Kreutzer, R./Land, K.-H. (2016): Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke, 2. Aufl., Wiesbaden

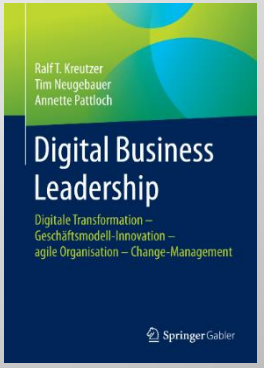
Kreutzer, R./Land, K.-H. (2017): Digitale Markenführung – Digital Branding in Zeiten des digitalen Darwinismus, 2. Aufl., Wiesbaden

Kreutzer, R./Neugebauer, T./Pattloch, A. (2016): Digital Business Leadership, Wiesbaden

Smart Insights (2017): What happens online in one minute, http://www.smartinsights.com/internet-marketing-statistics/happens-online-60-seconds/attachment/what-happens-online-in-60-seconds-one-minute, Zugegriffen 25.4.2017

Soweit mein Input für unseren Workshop!





Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
Marketing and Management Consultant
Berlin School of Economy and Law
Badensche Str. 50-51
10825 Berlin

kreutzer.r@t-online.de
0049-171-8668285