



Connect Dreiländereck, Wirtschaft 4.0, 14/07/16
Alles digital – was nun?
Digital-gestützte Geschäftsmodelle
erfolgreich umsetzen



- Professor für Strategie & Management, Hochschule Konstanz
- **Direktor Institut für Strategische Innovation & Technologiemanagement**, Leitung eArchitecture Innovationslabor und CoPS Industrieforschungsgruppe*
- Forschungsschwerpunkt: **Strategische Innovation mit Dynamische Fähigkeiten & Corporate Entrepreneurship**, Unterstützung in **strategischer Transition** und Erneuerung durch **innovationsgetriebene Wachstumsstrategien**



Hintergrund

- Leitung Strategie & Marketing, Geschäftsleitung Siemens Business Services D
- Verantwortlich für strategische Transitions- und Turn-Around-Projekte als Mitglied des oberen Führungskreises, Director Corporate Strategy, Siemens AG
- Projektleiter Strategieberatung, Luftfahrzeugentwicklung

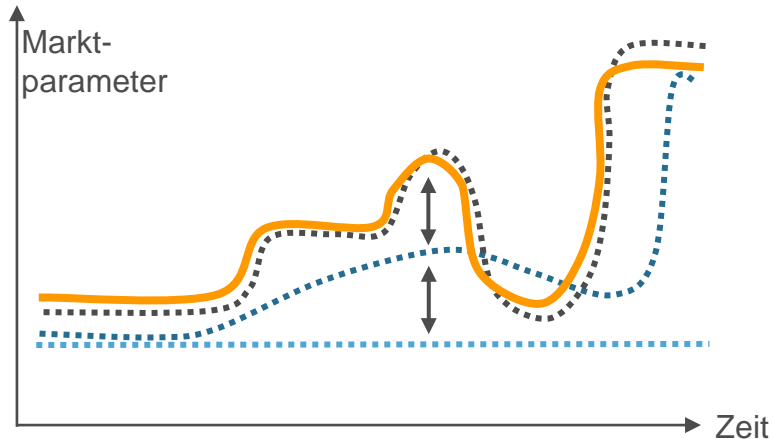
inno-ist.org

Ausbildung

- Dr.-Ing. Luft- und Raumfahrttechnik, Diplom-Kaufmann, Strategic Management @ INSEAD, Entrepreneurial Leadership @ Babson

Quelle: IST / CoPS * CoPS: Community of Practice for Strategic Management Architectures

IST fokussiert auf technologie-orientierte Unternehmen und deren Herausforderungen in dynamischen Märkten



- Markt
- Firma 1: nicht erfolgreich
- - - - - Firma 2: verpasst Chancen
- **Firma 3: Nachhaltiger Erfolg mit strategischer Reaktionsfähigkeit**

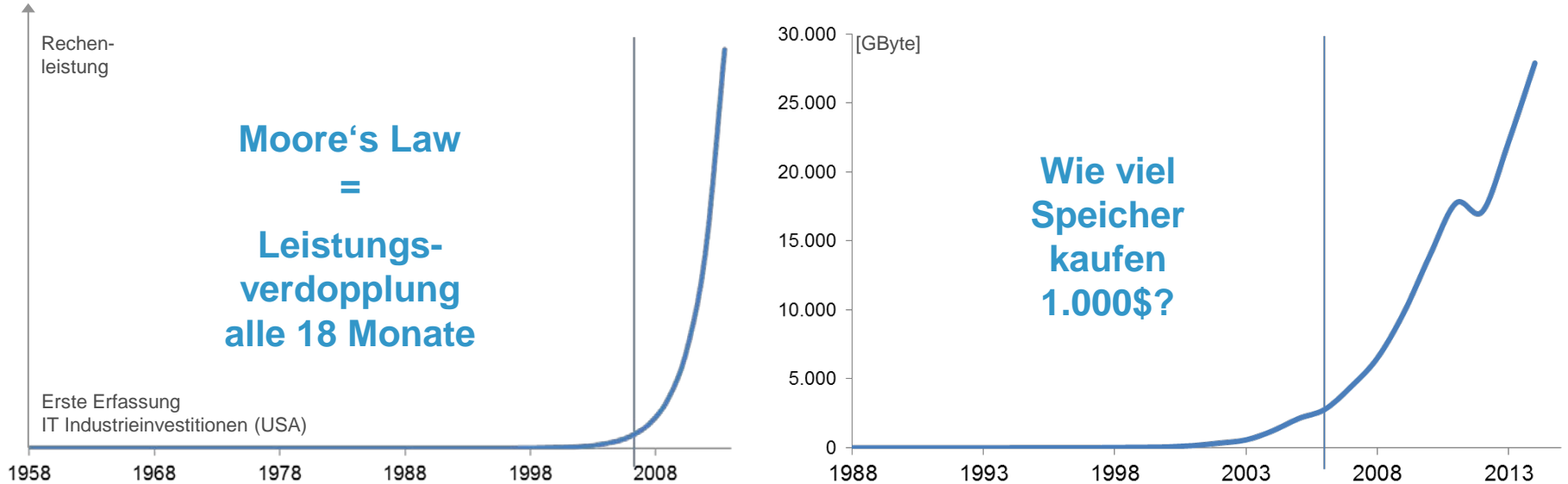


... Aufbau einer
“unternehmerischen
und
agilen
Organisation” ...



(Steve Jobs)

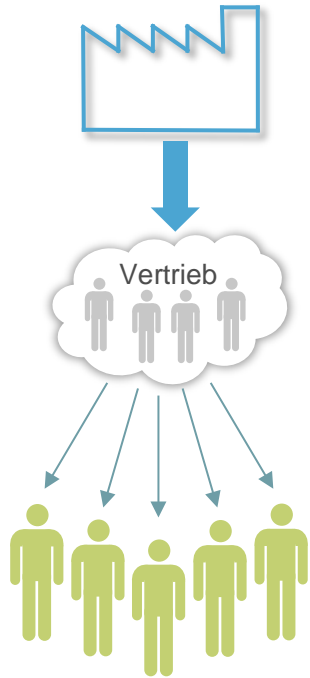
Treiber digitaler Innovation: Rechenleistung steigt unvorstellbar, Speicherkosten vernachlässigbar günstig – Jeder Bereich wird digitalisiert



„Seit etwa 2006 treten wir in die zweite Hälfte des Schachbretts ein ... von den kommenden, dramatischen Entwicklungen haben wir bisher noch kaum etwas gesehen“ (McAfee, MIT)

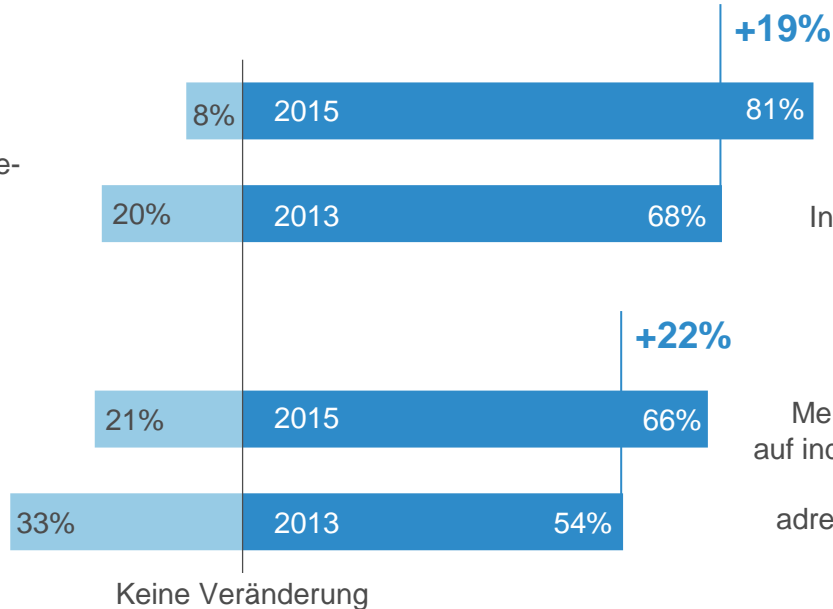
Quelle: IST / CoPS, McAfee / MIT

Digitalisierung treibt einen Paradigmenwechsel in der Kundenschnittstelle: Hin zu individueller Kunden-Interaktion



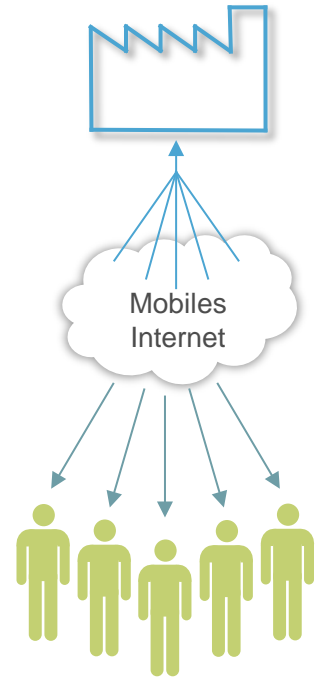
Mehr Face-to-Face-Interaktion

Mehr Fokus auf Adressierung Kundensegmente



Mehr digitale/virtuelle Interaktion

Mehr Fokus auf individuelle Kundenadressierung



Digital-gestützte Geschäftsmodelle hebeln immaterielle Ressourcen in High-Speed-Skalierung

Kundenvorteil

Immaterielles strategisches Kapital
(Inhalte, Daten, Algorithmen, Technology, Marken, Patente...)

Umsetzungshebel

(IT) Technologie Rückgrat

Mobile / Internet Vertriebskanal



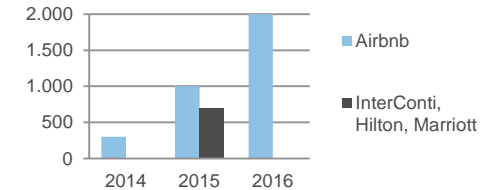
Kundenbindung

- Per Definition global
- Vertrieb nahezu ohne Kosten
- „Eingebaute“ Feedback-Schleife für Produkt-Pivotieren
- Sofortige Umsetzbarkeit von Kunden-Feedback
- Kontinuierliche Erhöhung, idiosynkratischer Kundenzufriedenheit

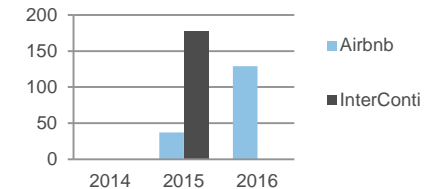
Marktwirkung (Beispiel Airbnb)

Skalierung mit High Speed

Verwaltete Zimmer [1.000]



Verwalteter Buchungen [Million]

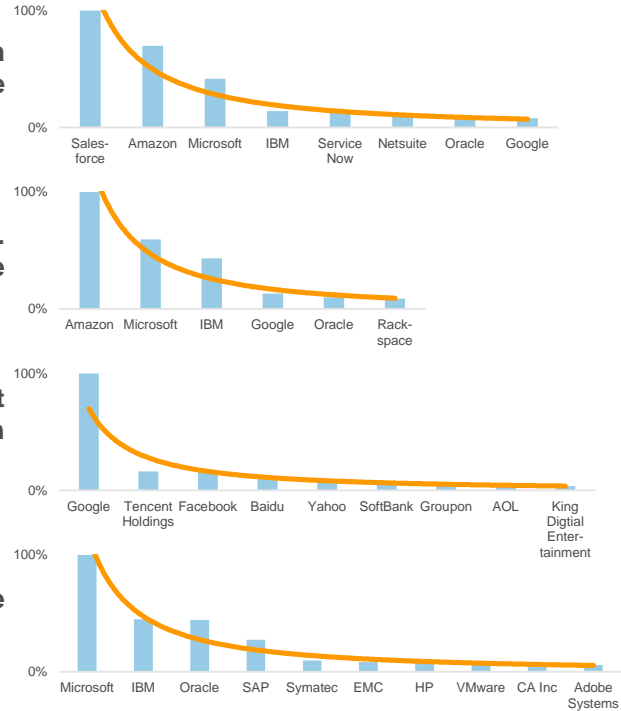


Herausforderung hierbei liegt im Zeitpunkt des Markteintritts: Start wenn Markt noch nicht da ist - wenn er da ist, ist es zu spät



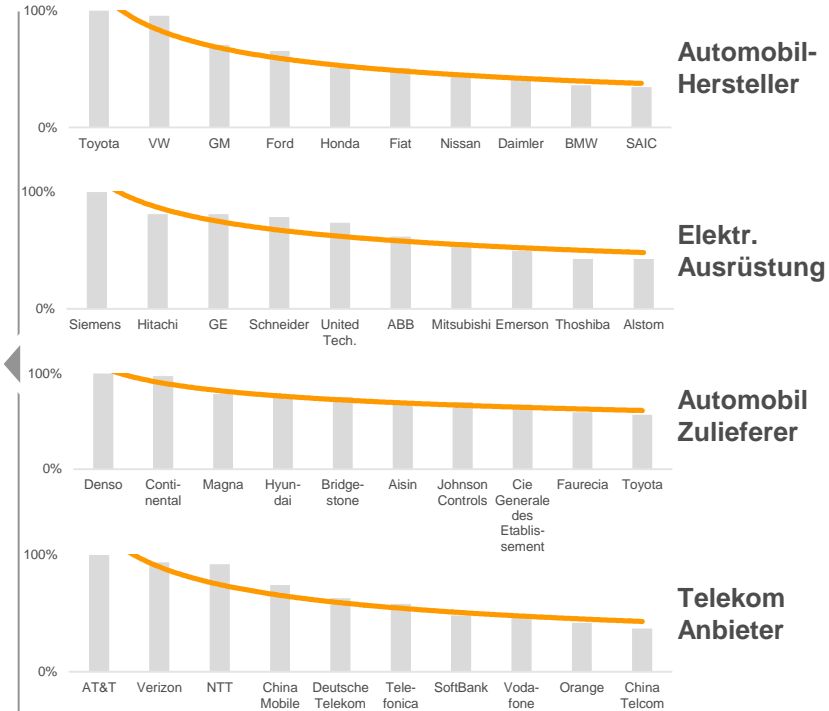
Digitale Märkte

Größe indexiert, Marktführer = 100%



Traditionelle Märkte

Größe indexiert, Marktführer = 100%



Digitale Märkte = winner-takes-it-all-Märkte

Quelle: Marktdaten von 2014 @ Bloomberg Visual Data, für PaaS/IaaS Visual Data, Ralph Finos @ wikibon

Digitaler Darwinismus

... beschreibt eine Ära, in der Technologie und Gesellschaft sich schneller entwickeln als sich betroffene Unternehmen natürlicherweise anpassen können.

... **“DISRUPTION**
is the
new
NORMAL” ...

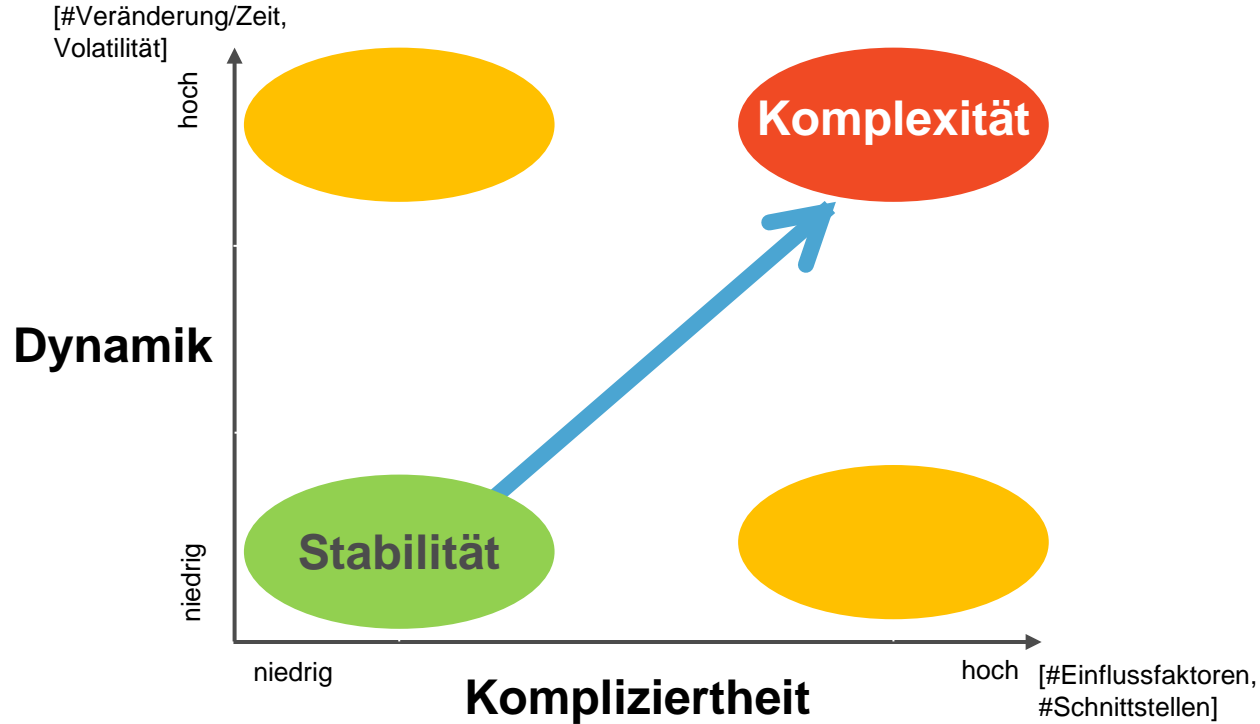
(Wall Street Journal)



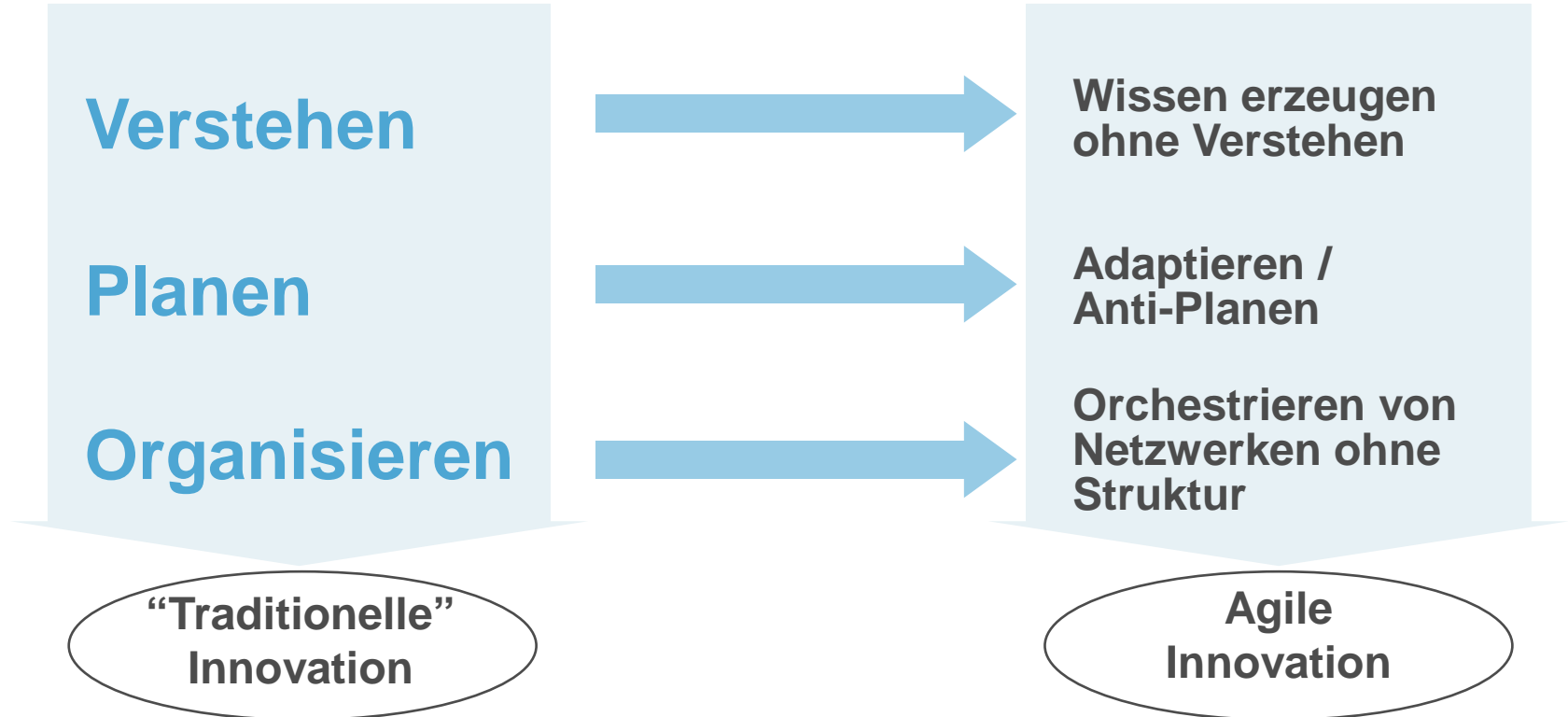
Effekte ...

- Volatilität
- Variabilität
- Rechtzeitigkeit
- Chaos
- Zufälligkeit
- Unsicherheit

Resultierende Dynamik erhöht Komplexität: Erfolgskritisch in digitaler Transformation ist Erhalt strategischer Handlungsfähigkeit



Der komplexe Kontext verlangt nach selbstorganisierenden Strukturen für mehr Agilität in der Organisation



Quelle: IST

Organisation muss dazu gleichzeitig stabile Effizienz und dezentrale, agile Innovation beherrschen: Ambidextrie



EFFIZIENZ

Komplizierter Kontext

- Vorteile aus **Stabilität, Standardisierg., Wiederholung**
- Fokus auf **Planung, Qualität, Prozesse, Spezialisierung**
- Anreize für **Risikoaversion, Kostensenkg., Dokumentation**
- Infrastruktur für Massenproduktion skalierend durch bessere **Automatisierung & Logistik**

“beidhändige”
Organisation

INNOVATION

Komplexer Kontext

- Vorteile aus **Agilität** basierend auf **Flexibilität** und **Leidenschaft**
- Fokus auf **Investitionen in strategische Optionen**, mit **Toleranz für Risiko & Misserfolg**
- Anreize für **experimentelles Lernen**: „scheitere früh und billig“
- Skalierung **immateriellen Kapitals & Technologiefähigt.**

Effiziente Hierarchie

Eingebettete
Unternehmerteams

Quelle: IST / CoPS – Gard, Baltes, Katzy “Managing autonomy of teams in Corporate Entrepreneurship”, IAMOT 2013, Porto Alegre, Brazil | Bildquelle: taringa.net

Agile Umsetzung digital-gestützter Innovation erfordert von Seiten der Führung einen förderlichen Rahmen



Rahmen der Herausforderung

Unternehmerische Herausforderung, langfristige Perspektive, Vision

Definition der Schwerkraft

Welche Rahmenbedingungen sind zu akzeptieren – was ist in Frage zu stellen

Ausräumen der Hindernisse

Bereitstellen notwendiger Ressourcen, ausräumen typischer Widerstände

Subtile Kontrolle

„Subtiles“, konstruktives ergebnisorientiertes Monitoring und Kontrolle

Quelle: D.F. Kuratko „Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review“ |

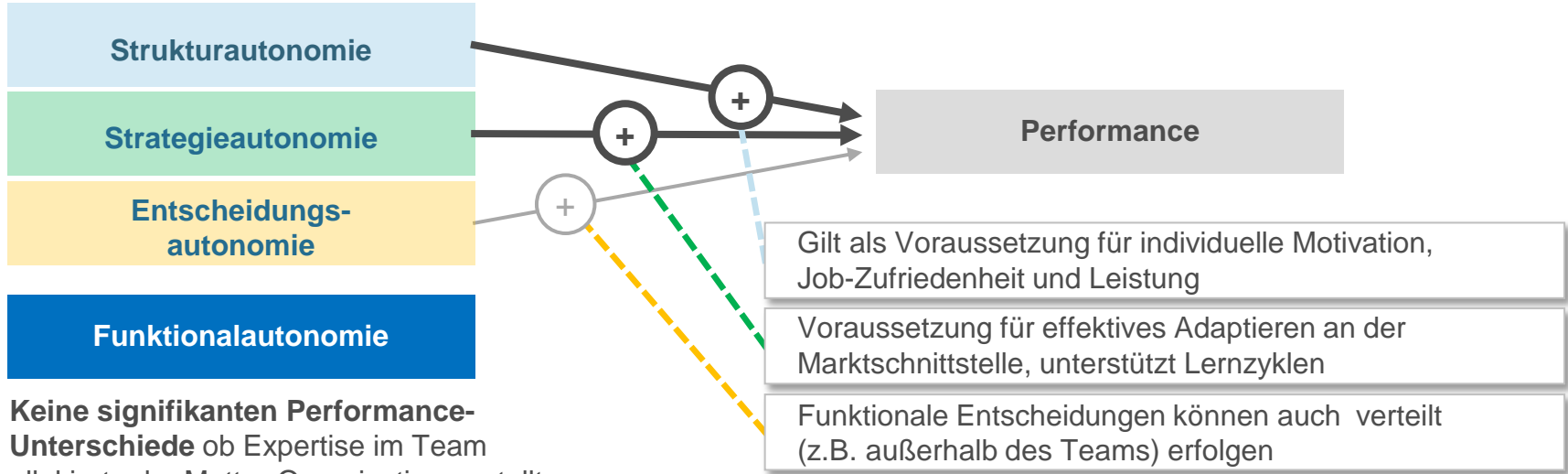
Bildquelle: Albertt Bierstadt, Hans Braxmeier, Alfred Koop, Nicole Köhler - CC0 Public Domain; Pablodiego15 - Gemeinfrei

Eingebettete Unternehmerteams sind eine Option, digitale Innovation in industrialisierten Unternehmen agil umzusetzen



Source: ALDRICH, E.H. und E.R. AUSTER, 1986. Even Dwarfs Started Small. Liabilities of Age and Size and Their Strategic // Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy // Tirole, J. (1986). Hierarchies and bureaucracies: On the role of collusion in organizations. // Chesbrough, H. (2000). Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital. // Baron, R. A. (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links.

Für ihren Erfolg brauchen Unternehmerteams ausreichende Freiheit (Autonomie) – in Strategie- & Struktur erfolgskritisch

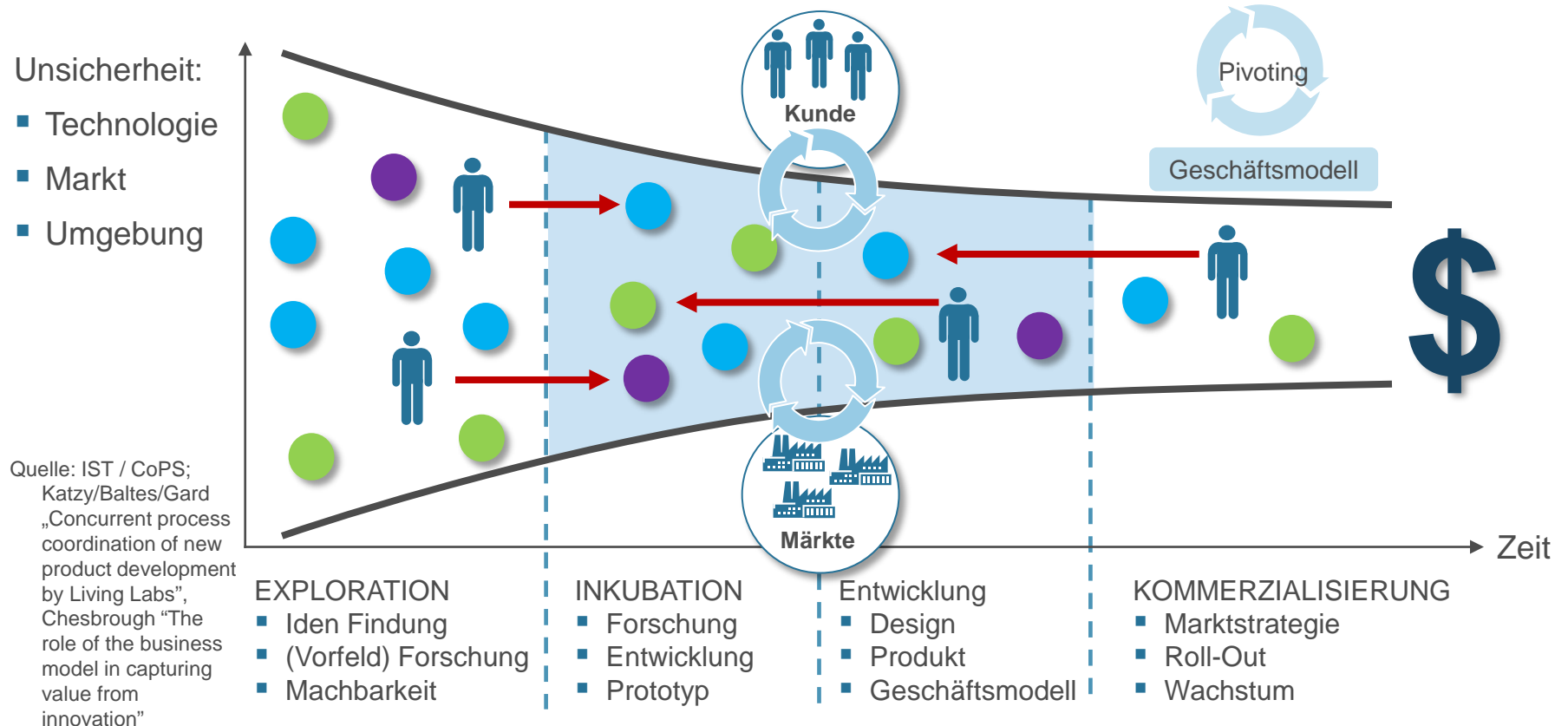


Keine signifikanten Performance-Unterschiede ob Expertise im Team allokiert oder Mutter-Organisation gestellt

Ausnahme: Sales & Marketing
(verbunden mit Entscheidungsautonomie)

Quelle: IST / CoPS, Studienbasis: 2.000 mittelständische Tech-Unternehmen in D

Digital-gestützte Innovation entsteht als strategische Innovation aus Iteration zwischen Technologie, Produkt & Geschäftsmodell



Teambesetzung ist erfolgskritisch – Der „unternehmerische Projektleiter“ (Corporate Entrepreneur) als Schlüsselrolle für Erfolg



Management- / Führungsrolle

- Inspirieren und Vertrauen wecken
- Führung vermitteln und den Weg frei machen (**subtile Kontrolle & Monitoring**)
- Kein Fokus auf „Talent“, **Fokussierung auf Leistung**
- **Mitarbeiter herausfordern** und aus ihrer Komfortzone herausbewegen

Eingebettete Unternehmerteams

- High Quality Team mit **überdurchschnittlichen Mitarbeitern**, hungrig & persönlich committed; geführt durch einen **unternehmerischen Projektmanager**
- **Komplementäre Fähigkeiten & cross-funktional** Kompetenzen, moderates aneinander gewöhnt sein
- Ungerade Anzahl von Teammitgliedern, klare Rollen, Fokus **ausschließlich auf Kerngeschäft**

Arbeitsweise des Teams

- Hohes Maß an **Gleichzeitigkeit / Parallelität**
- **Strukturierung komplexer Probleme** in lösbar (Teil-)Aufgaben
- Fokus auf **häufige Iteration & design-basiertes Testen**

Corporate Entrepreneur unterscheidet sich sowohl von „Start-up Unternehmern“ als auch „Managern“ – teilt Eigenschaften mit beiden



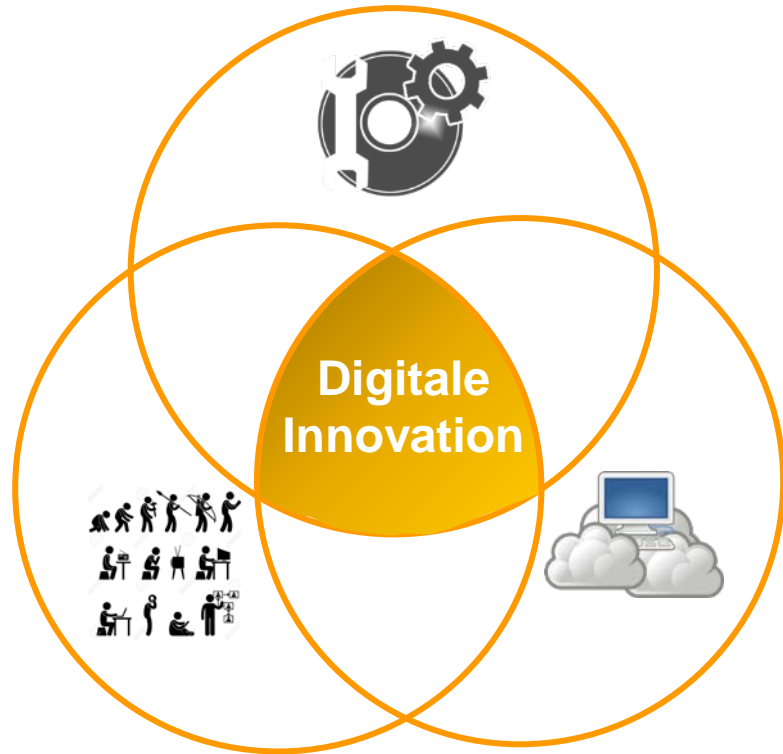
Quelle: Brandstätter, Hermann (2011): Personality aspects of entrepreneurship. A look at five meta-analyses // Zhao, Hao; Seibert, Scott E. and Lumbkin, G. T.; (2010): The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions // Ciavarella, M. A.; et al. (2004): The Big Five and venture survival // Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success // Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. // Dyer, J. H., Gregersen, H. B., and Christensen, C. (2008). Entrepreneur behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures // Fagiano, D. (1997). Managers vs. leaders: A corporate fable.

Corporate Entrepreneure haben ein unterscheidbares Skill-Set, Motivatoren und Kompetenzen – mit Konsequenzen für die Führung



Quelle: IST / CoPS, Studienbasis: 360° Tiefeninterviews, 70 eingebettete Unternehmerteams, 35 Unternehmen

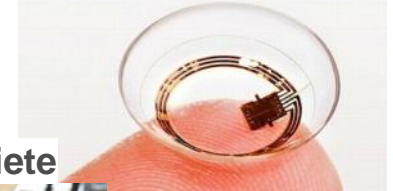
Digital-gestützte Innovation bietet faszinierende Chancen, bestehende Kompetenzen verändert zu hebeln – Nutzen Sie sie!



Präzisionslandwirtschaft



Diabetes Smart Linse



Kurzzeitmiete



Virtualisierung



Gesten Steuerung



Real-time Analyse öffentlicher Nahverkehr



Antizipierende Kontrolleinstrumente



Entscheidend dabei ist Fokus auf Implementierung – Nicht die Idee entscheidend, sondern die „Mauer“ zu überwinden!



Den höchsten Berg der Welt erklimmen zu wollen ist nicht gerade eine originelle Idee



Aber der Erste zu sein, der das IMPLEMENTIERT, ist es sehr wohl!



“The brick walls are there for a reason. The brick walls are not there to keep us out. The brick walls are there to give us a chance to show how badly we want something. Because the brick walls are there to stop the people who don’t want it badly enough. They’re there to stop the other people.”

Randy Pausch
Professor for information technology
Carnegie Mellon University
The Last Lecture

Kontakt Daten

Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes

**Institut für
Strategische Innovation &
Technologie Management**

Hochschule Konstanz
Brauneggerstraße 55
78405 Konstanz

gbaltes@htwg-konstanz.de

Tel +49 7531 206 310

Fax +49 7531 206 181

