

**Bert F. Hölscher**

# **Digitales Dilemma**

**Unternehmen im Spannungsfeld zwischen  
Effizienz und Innovation**

*Ein Wegweiser in die digitale Zukunft*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Evolution der digitalen Wirtschaft.....</b>	<b>19</b>
2.1. Internet der Dinge – Wenn Gegenstände intelligent werden .....	22
2.2. Industrie 4.0 – Digitalisierung der Industrie.....	26
2.3. Big Data – Rasantes Wachstum der Daten.....	32
2.4. Social Media – Von One-to-Many zu Many-to-Many .....	37
<b>3. Das Wesen der Digitalen Transformation.....</b>	<b>43</b>
3.1. Der fundamentale Unterschied zur bisherigen Digitalisierung .....	46
3.2. Der disruptive Charakter der Digitalen Transformation.....	52
3.2.1. Verändertes Kundenverhalten.....	60
3.2.2. Veränderte Prozesse und Schnittstellen .....	66
3.2.3. Veränderte Arbeitsmodelle.....	74
3.2.4. Veränderte Geschäftsmodelle.....	77
3.3. Die Ganzheitlichkeit der Veränderung.....	82
<b>4. Das digitale Dilemma der etablierten Unternehmen .....</b>	<b>87</b>
4.1. Digitaler Darwinismus .....	94
4.2. Herausforderungen für die etablierten Unternehmen .....	97
4.2.1. Wegfall klassischer Markteintrittsbarrieren.....	104
4.2.2. Verschiebung der Marktgewichte.....	107
4.2.3. Digitale Produktionsfaktoren.....	110
4.2.4. Digitale Organisationsmodelle.....	114
4.3. Hürden der Digitalen Transformation .....	118
4.3.1. Festhalten an Altbewährtem .....	121
4.3.2. Fehlendes digitales Konzept .....	124
4.3.3. Ignorieren der digitalen Möglichkeiten .....	126
4.3.4. Angst vor Einflussverlust .....	128

4.3.5.	Risikoaversion .....	129
4.4.	Erfolgsfaktoren im Transformationsprozess .....	131
4.4.1.	Teamorientierung.....	132
4.4.2.	Agilität.....	135
4.4.3.	Nutzerzentrierung.....	138
4.4.4.	Wandlungsfähige Technologien .....	140
<b>5.</b>	<b>Der digitale Transformationsprozess.....</b>	<b>143</b>
5.1.	Transformation des originären Geschäftsmodells.....	146
5.2.	Brutstätten der Digitalen Transformation .....	150
5.3.	Wirkungsfelder der Digitalen Transformation.....	153
5.3.1.	Smart Information Infrastructures.....	155
5.3.2.	Smart Factories.....	157
5.3.3.	Smart Business Networks.....	161
5.3.4.	Smart Services.....	163
5.3.5.	Smart Communication Channels .....	168
5.4.	Triebfedern der Digitalen Transformation .....	171
5.4.1.	Kunden als Treiber der Innovation .....	172
5.4.2.	Führung als interdisziplinäre Kollaboration .....	173
5.4.3.	Produkte als intelligente Services .....	176
5.4.4.	Prozesse als Garanten für Flexibilität .....	178
5.4.5.	Kultur als Nährboden für Wandlungsbereitschaft .....	184
5.4.6.	Mitarbeiter als lernende Organisation .....	186
5.4.7.	Strategie als Klammer um alle Digitalisierungsinitiativen.....	189
5.4.8.	Technologie als Motor der Transformation .....	191
5.5.	Digitale Transformation als ganzheitlicher Ansatz .....	195
<b>6.</b>	<b>Digital Transformation Framework.....</b>	<b>199</b>
6.1.	Digital Readiness.....	202
6.1.1.	Digital Fitness Check (Digitaler Reifegrad) .....	204
6.1.2.	Digital Stress Test (Schwachstellenanalyse).....	214
6.1.3.	Digital Opportunity Guide (Potenzialanalyse) .....	234
6.2.	Digital-Impact-Szenarien.....	247
6.3.	Digital-Strategie.....	253
6.3.1.	Strategische Handlungsfelder.....	259
6.3.2.	Digital Roadmap .....	263
6.3.3.	Transformationsprogramme .....	266

6.3.4.	Lighthouse Projects (Leuchtturm-Projekte) .....	270
6.3.5.	Digitales Change Management .....	272
6.4.	Digital Governance.....	277
<b>7.</b>	<b>Voraussetzungen für einen erfolgreichen Transformations-</b> <b>prozess .....</b>	<b>281</b>
<b>8.</b>	<b>Anhang – Empirische Fakten zum Transformationsstand in</b> <b>Deutschland .....</b>	<b>289</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>299</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>312</b>
	<b>Index .....</b>	<b>315</b>