

# Manifest für digitalen Wandel

---

denkwerk

## **Vier Thesen und was sie bedeuten:**

### **1.) Die digitale Revolution verändert Gesellschaft und Alltagsleben mindestens so nachhaltig wie zuvor die industrielle Revolution.**

Das Internet darf für niemanden Neuland sein, denn es ist bereits zum Betriebssystem von Gesellschaft und Wirtschaft geworden. Wer das ignoriert, verliert Gestaltungsmöglichkeiten.

### **2.) Europäische Unternehmen unterschätzen nach wie vor die Dynamik der Digitalisierung und verlieren ihren Einfluss an amerikanische Digitalunternehmen.**

Statt wie das Kaninchen vor der Schlange zu hocken, müssen Politik und Unternehmen endlich groß denken und gemeinsam handeln.

### **3.) Digitale Tools, Services und Plattformen können gravierende Veränderungen in allen Bereichen eines Unternehmens bewirken.**

Digitale Projekte werden vor allem im Marketing angestoßen. Um Digitalisierungsinitiativen erfolgreich umzusetzen, ist es besonders wichtig, fachliche Segregation und damit einhergehende Zuständigkeitssilos zu überwinden. Eine erfolgreiche Digitalstrategie ist immer interdisziplinär.

---

**4.) Mit dem Internet der Dinge erreichen wir die nächste Stufe der digitalen Revolution - sie wird vor allem das produzierende Gewerbe betreffen.**

In den vergangenen Jahren hat besonders der Dienstleistungssektor (Einzelhandel, Musikindustrie, Verlage, Tourismus, Banken etc.) tiefgreifende Veränderungen durch die Digitalisierung erfahren. Um diesmal besser auf den Wandel reagieren zu können, müssen die deutschen Industrieunternehmen frühzeitig eine globale Digitalstrategie erarbeiten.

## **Willkommen im Neuland**

Das frühe 21. Jahrhundert wird als eine Zeit des digitalen Umbruchs in die Geschichte eingehen. Die digitale Revolution, getragen vom Internet, ist in vollem Gange und verändert Gesellschaft und Alltagsleben mindestens so nachhaltig wie zuvor die industrielle Revolution. Natürlich hat der digitale Wandel auch Einfluss auf die Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen, denn digitale Innovation betrifft keinesfalls nur Internetunternehmen. 75 Prozent des weltweiten Online-Umsatzes von 1,5 Billionen US-Dollar wird von Unternehmen generiert, die ihre Wurzeln nicht im Netz haben. Und doch ist das Internet für viele Entscheider aus Politik und Wirtschaft noch immer Neuland.

Das klingt eigenartig in einer Zeit, in der sich bereits das alte, stationäre Internet in ein ubiquitäres immer-und-überall-Netz verwandelt hat. In einer Zeit, in der das „Internet of Things“ langsam Realität wird und ein System aus Milliarden vernetzter Gegenstände entsteht. In einer Zeit, in der eine junge Generation aufwächst, für die „always on“ der Normalzustand ist. Aber selbst diese offensichtlichen Veränderungen unserer Lebenswelt werden von führenden Unternehmen noch nicht im Kontext des eigenen Geschäftsmodells verstanden.

## **Europa verliert den Anschluss**

Europa, die „alte Welt“, steckt voller ausgeklügelter Maschinen. Hier wurde die Dampfmaschine erfunden und der Otto-Motor. Diese analogen Maschinen sind es, die bis heute mit höchster technischer Akribie weiterentwickelt werden, während andernorts schon längst die Claims im digitalen Neuland abgesteckt wurden. Unternehmen wie Google, Amazon oder Facebook vergrößern ihren Einflussbereich kontinuierlich und bauen ungestört ihren technischen Vorsprung aus. Schon bald werden Daten wertvoller sein als physische Produkte. Dass „smarte“ Funktionen der Bordelektronik für viele Autokäufer schon heute wichtiger sind als die Anzahl der Pferdestärken, die den fossilen Brennstoffen abgerungen werden, deutet einen grundlegenden Wandel an. Wenn Unternehmen auf solche Kundenbedürfnisse nicht rechtzeitig und mutig reagieren, werden sie sich bald in Ökosystemen wiederfinden, in denen sie die Regeln nicht mehr selbst bestimmen können. Dann müssen sie Partnerschaften eingehen, so wie Audi mit Google, um ihren Kunden moderne Unterhaltungs- und Informationssysteme bieten zu können. Im schlechtesten Fall sind die ehemaligen Prestigeprodukte nur noch bewegliche Hüllen für die hochentwickelten digitalen Ökosysteme von Tech-Unternehmen. Der größte Schatz der Zukunft, die Daten, wird dann von anderen ge-

hoben. Es ist also höchste Zeit, die Herausforderung der Digitalisierung mit Elan anzunehmen.

## **Digital ist kein Marketingtool**

Wir müssen verstehen, dass digital kein Marketingbegriff ist. Dass das Internet kein Kanal ist, auf dem Werbebotschaften verbreitet werden. Digital ist keine Sparte, kein Programm. Es muss vielmehr zum Betriebssystem eines erfolgreichen Unternehmens werden. Markenstrategie, Produktstrategie, Vertriebsstrategie - alle Aspekte eines Unternehmens sind vom digitalen Wandel betroffen. Oft werden Digitalisierungsinitiativen noch immer isoliert in eigenen Abteilungen oder Projekten gebündelt. Zusätzlich führt ein über Jahrzehnte aufgebautes Rollen- und Hierarchieverständnis dazu, dass verschiedene Abteilungen eines Unternehmens nicht an einem Strang ziehen. Was dabei leicht verloren geht, ist die übergreifende Vision für den digitalen Wandel des Unternehmens.

## **Die Muster des digitalen Wandels**

Unsere Erfahrung zeigt, dass im Zuge des digitalen Wandels immer wieder ähnliche Herausforderungen gemeistert werden müssen. Egal, ob es um den Aufbau ernsthafter E-Commerce-Aktivitäten, die kontinuierliche Markenkommunikation oder die Schaffung einer vitalen Community geht:

- Die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Unternehmen muss neu gelernt werden, denn Zuständigkeitsbereiche können nicht mehr trennscharf abgegrenzt werden.
- Durch die bereichsübergreifende Tragweite von digitalen Projekten entsteht schnell ein hohes Maß an Komplexität, dem die Projektteams auf Unternehmensseite personell teils nicht gewachsen sind.
- Digitalisierung geht oft einher mit der Zentralisierung und Vereinfachung gewachsener Strukturen. Die nachhaltige Veränderung von Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben provoziert aber Widerstand bei den Betroffenen.
- Das Internet ist ein globales Medium, mit dem Nutzer Landes- und Sprachgrenzen leicht überwinden können. International inkonsistente Marken-, Produkt- und Vertriebsstrategien werden von der ver-

netzten Realität in Frage gestellt. Vor allem international agierende Unternehmen mit föderalistischen Strukturen stellt dies vor große Herausforderungen. Das beginnt bei der glaubwürdigen Kommunikation, für die oftmals zuerst eine einheitliche Stimme gefunden werden muss, und geht bis zum Umgang mit heterogenen Systemlandschaften, die die Implementierung fortschrittlicher Technologien und schlanker Prozesse erschweren.

- Da oft keine integrierte Digitalstrategie vorliegt, werden strategische Leerstellen, sei es bei der Markenführung, der Sales- oder IT-Strategie erst im Zuge der Umsetzung digitaler Projekte sichtbar und müssen dann Stück für Stück in der Reihenfolge ihres Auftretens gefüllt werden.
- Die Möglichkeit, direkt mit Kunden auf der ganzen Welt in Kontakt zu treten, Produktsortimente in ihrer gesamten Breite darzustellen und sie selbst auszuliefern, stellt traditionelle Vertriebsstrukturen in Frage. Die Beziehung zu Vertriebspartnern muss neu gedacht und die Folgen abgewogen werden.
- Online-Nutzer erwarten ein hohes Maß an Kundenzentrierung. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen. Oft müssen zusätzliche Kapazitäten in der Kundenbetreuung aufgebaut und neue Tools eingeführt werden, um mit Kunden direkt interagieren und



schnell auf ihre Bedürfnisse reagieren zu können.

- Digitale Initiativen sind mehr Prozess als Projekt. Viele Unternehmen sind daran gewöhnt, digitale Projekte kampagnenartig innerhalb festgelegter Zeiträume und Budgets abzuschließen. Dabei wird oft vergessen, dass mit der direkten Nutzerinteraktion auch ein stetiger Wandel verbunden ist. Erfolgreiche digitale Plattformen sind eher vergleichbar mit einem Garten, der angelegt, gepflegt und immer wieder neu bepflanzt werden muss.

## **Die Erfolgsfaktoren des digitalen Wandels**

Bei der Bewältigung solcher Herausforderungen helfen, neben Mut und Tatendrang, erfahrene Full-Service-Digitalagenturen. Bei der Auswahl der Dienstleister sollten Unternehmen auf folgende Fähigkeiten Wert legen:

- Die Dienstleister helfen ihren Kunden beim Auf- und Ausbau der Teams, die auf der Unternehmensseite Plattformen, Kampagnen und Services betreuen. Denn hinter jedem dauerhaft erfolgreichen, digitalen Produkt steht ein motiviertes Team, das innerhalb klar definierter Prozesse agiert.
- Erfolgreiche Agenturen sind keine One-Stop-Shops. Sie übernehmen langfristig Verantwortung

für den Erfolg ihrer Produkte und verbessern sie kontinuierlich. Treibstoff dieses Verbesserungsprozesses ist nicht nur die Technologie. Es sind in erster Linie die Nutzer, deren Verhalten und Feedback sehr genau beobachtet werden muss. Das kontinuierliche Tracking der Nutzerinteraktionen auf Websites und Apps sowie das Monitoring markenrelevanter Gespräche im Social Web sind integraler Teil digitaler Plattformen, Kampagnen und Services.

- Erfolg im Netz verlangt vernetztes Denken. Jeder neue Dienst funktioniert nur, wenn er nahtlos in bestehende digitale Ökosysteme integriert wird. Dafür müssen alle relevanten Kanäle, Dienste und Plattformen von Agenturen beobachtet, bewertet und geschickt mit den Angeboten der Unternehmen verwoben werden.

- Die Agentur stellt eine strukturierte, strategische Analyse an den Anfang jedes wichtigen digitalen Projekts. Sie ist in der Lage strategische Fallstricke frühzeitig zu erkennen, indem sie Nutzerbedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und das gesamte digitale und nicht-digitale Ökosystem des Kunden in ihre Analyse einbezieht. Sie schafft durch die klare Formulierung von Zielen, Erfolgsfaktoren und KPIs wichtige Rahmenbedingungen für den Projekterfolg.

- 
- Die Mitarbeiter der Agentur und des Kunden arbeiten eng und partnerschaftlich zusammen. Dafür unterstützen Agenturexperten den Wandel, wenn nötig mit dauerhafter physischer Präsenz beim Kunden vor Ort.
  - Die Agentur investiert in projektunabhängige Forschung und Entwicklung. Bei denkwerk gibt es dafür das thinx Team.
  - Die Agentur erweitert ihre Fähigkeiten auch im Bereich physischer Produkte. In einer Welt, in der bald alle Gegenstände und Produkte vernetzt sein werden, ist es logisch, dass Digitalagenturen sich Kompetenzen in der Gestaltung anfassbarer Produkte erwerben. Neue, einfach zu bedienende Werkzeuge wie z.B. 3-D-Drucker und Arduino eröffnen Designern auf diesem Feld viele neue Möglichkeiten.

## **Exkurs: denkwerk thinx - Forschung für den Wandel**

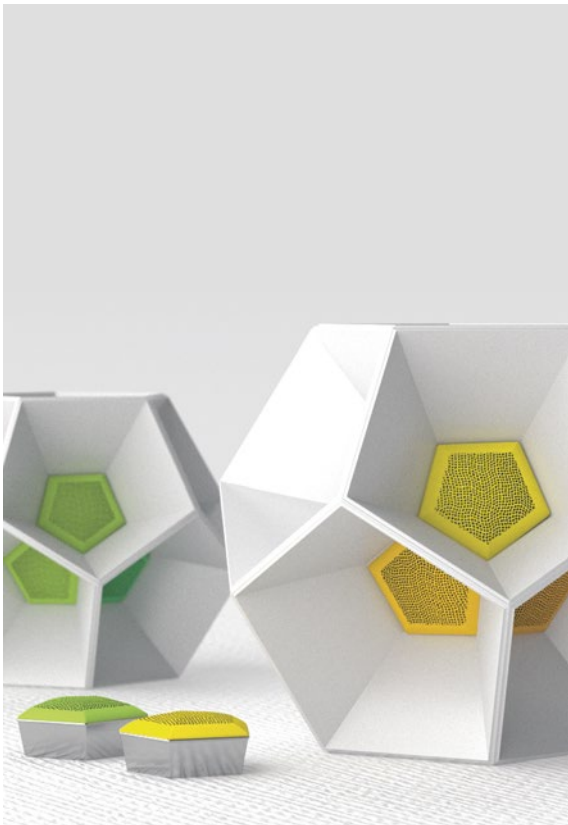
denkwerk thinx ist das interne Innovationslabor von denkwerk. Das interdisziplinäre Team beschäftigt sich mit dem vernetzten Alltag der Zukunft. Speziell das Internet der Dinge und damit die Entwicklung hin zum ubiquitären Netz stehen im Mittelpunkt. Statt zu ergründen, wie bestehende Produkte mit digitalen Funktionen und Services erweitert werden können, geht das Team umgekehrt vor und erforscht, welche Produkte erst noch entwickelt werden müssten, um den zukünftigen, digitalen Möglichkeiten gerecht zu werden.

Die Theorie ist dabei nur ein Teil der Arbeit, im Fokus steht vor allem die Entwicklung von Prototypen, um Ideen greifbar und damit begreifbar zu machen. Die eigens eingerichtete Werkstatt bietet von A wie Arduino bis Z wie Zange alle nötigen Utensilien für Macher und Bastler. Die verschiedensten Fähigkeiten der denkwerk Mitarbeiter werden dabei durch ein gemeinsames Mindset vereint, das in der internationalen Maker-Bewegung wurzelt: Begeisterung für das Experimentieren und Ausprobieren, Aufgeschlossenheit für Neues und Überraschendes.

Auf den folgenden Seiten zeigen wir einige Prototypen von denkwerk thinx.



Im 5-Sinne-Projekt entstanden Ideen zur subtileren Kommunikation zwischen Menschen und Dingen. Das **Fur Phone** lässt Nutzer fühlen, was los ist, indem es sein Fell aufstellt. [bit.ly/thinx-technologie](http://bit.ly/thinx-technologie)



Mit dem **Duftmenü** können Restaurantgäste schon während der Bestellung einen Geruchseindruck der verschiedenen Speisen bekommen.



Das **Freundschaftsarmband** zeigt die Stimmung eines ausgewählten Freundes in Form eines stilvollen Musters an. [bit.ly/thinx-armband](http://bit.ly/thinx-armband)



Was passiert, wenn digitale Funktionsweisen in die analoge Welt übernommen werden? denkerwerk thinx hat **Reversed Skeuomorphism** unter die Lupe genommen und Konzepte entwickelt. So könnte unser Alltag in Zukunft aussehen. [bit.ly/thinx-revskeuo](https://bit.ly/thinx-revskeuo)





Ein nützlicher Helfer: Die App **hello again** könnte in Zukunft den Geschäftsalltag in großen Firmen erleichtern. Die App analysiert die Stimmen von Gesprächspartnern am Telefon und erinnert sich später daran - zum Beispiel in Meetings. „Wie war doch gleich Ihr Name?“ ist mit **hello again** vom Tisch. [bit.ly/thinx-hello-again](http://bit.ly/thinx-hello-again)

## **Wie Unternehmen sich wandeln**

Um die Prozesse der digitalen Transformation greifbarer zu machen, haben wir im Folgenden einige Beispiele zusammengestellt, wie Unternehmen mit den Herausforderungen des Wandels umgehen.

### **Ein Mittelständler im Marken-Labyrinth**

#### *Herausforderung*

Zu dem international aufgestellten Unternehmen gehört ein gutes Dutzend verschiedener Marken, die als mehr oder weniger eigenständige Unternehmen geführt werden. Teils schon von Anfang an dabei, teils erst vor wenigen Jahren akquiriert, steht jede dieser Marken für herausragende Qualitätsprodukte. Im Kontrast zu den Produkten sind die Onlinepräsenzen sowohl des Mutterunternehmens als auch der einzelnen Marken nicht mehr zeitgemäß und sollen überarbeitet werden. Da die einzelnen Marken und teilweise auch die einzelnen Ländergesellschaften einer Marke keine gemeinsame Marken- und IT-Strategie verfolgt haben, existieren im Konzern verschiedene Onlinestrategien, Softwarelösungen und Systeme nebeneinander und nur teilweise vernetzt. Zusätzlich zur Überarbeitung der Markenauftritte soll außerdem erstmals der Direkthandel mit Endkunden im großen Stil angegangen werden.

### *Strategie*

Der sukzessive Aufbau einer einheitlichen Systemlandschaft und die Überarbeitung der Mehrmarkenstrategie stehen im Mittelpunkt der Überlegungen. Dafür müssen zunächst interne Erfolgsindikatoren angepasst werden. Statt die verschiedenen internationalen Gesellschaften nur am wirtschaftlichen Erfolg zu messen, werden nun auch neue, gemeinsame Strukturen gefördert. Das Projekt, welches ursprünglich nur die Überarbeitung der Markenpräsenzen und des Onlineshops umfasste, führt zu tiefgreifenden Veränderungen für das gesamte Unternehmen.

### *Umsetzung*

Aktiviert vom beginnenden Umbauprozess prallen verschiedene Vorstellungen der zukünftigen Onlinestrategie und der damit verbundenen Veränderungen aufeinander. Um die komplexen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die das Projekt mit sich bringt, koordinieren zu können, wird das Team auf Unternehmensseite mit vor Ort arbeitenden Agenturmitarbeitern verstärkt. Um die Bedürfnisse aller wichtigen Stakeholder zu beachten und sie von einem gemeinsamen Kurs zu überzeugen, führt denkwerk Workshops in zahlreichen Ländern durch.

## **Ein Werbeunternehmen bekommt ein digitales Gehirn**

### *Herausforderung*

Das börsennotierte Unternehmen organisiert Aufstellung, Pflege und Instandhaltung von Werbeflächen. Dafür arbeitet es mit zahlreichen Plakatierern zusammen, die täglich tausende Werbeplakate anbringen. Dabei kommt es immer wieder zu Fehlern, denn die einzelnen Plakatwände sind nicht eindeutig gekennzeichnet und schwer zuzuordnen. Auch die Abrechnung und Dokumentation ihrer Leistungen ist für die Plakatierer umständlich.

### *Strategie*

Da die Arbeit der Plakatierer durch häufige Ortswechsel gekennzeichnet ist, kann nur ein mobiler Dienst funktionieren, der fest in die Arbeitsabläufe integriert ist. Um die komplexe Koordinierung der Plakatierung in den Griff zu bekommen und die Erledigung der Kundenaufträge für alle Beteiligten transparent zu dokumentieren, hat das Unternehmen zusammen mit denkwerk ein neues Werkzeug entwickelt.

### *Umsetzung*

Das Unternehmen setzt auf eine mobile Anwendung, die einen Quantensprung für die Produktivität der Plakatierer bedeutet. Über Codes an den Plakat-

wänden können die Werbeflächen gescannt werden und sind nun eindeutig den Plakaten zuzuordnen. Die App hilft den Plakatierern bei der Routenplanung. Nach Abschluss der Plakatierung dokumentiert ein ins System geladenes Foto den erledigten Auftrag. Das neue, digitale System schafft Transparenz und steigert die Effizienz. Mittlerweile ist dieses digitale Werkzeug fest in die Unternehmensinfrastruktur integriert und leistet einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung.

## **Ein Tourismusunternehmen betritt das verbotene Land**

### *Herausforderung*

Wir schreiben das Jahr 1999. Kaum jemand ahnt, was heute selbstverständlich ist: Reisen, Hotelübernachtungen und Flüge zählen zu den Gütern, die von Kunden am häufigsten online gekauft werden. Vor gerade einmal 15 Jahren war der Online-Direktvertrieb von Reisen ein Novum und noch dazu ein gefährliches Unterfangen. Gefährlich vor allem deshalb, weil Reisebüros den Markt beherrschten und Reiseveranstalter meist vollkommen abhängig davon waren, dass ihre Leistungen dort vermittelt wurden.

### *Strategie*

Mit dem Aufbruch in den Online-Direktvertrieb muss das Reiseunternehmen ein bestehendes Geschäft riskieren, um ein neues zu erschließen. Denn wie zu erwarten, wird der Direktvertrieb von Reisen von den etablierten Reisebüros als Angriff wahrgenommen.

### *Umsetzung*

Das Unternehmen entwickelt im Vergleich zu Reisebüros deutlich vereinfachte Buchungsprozesse und digitalisiert die Beratungsleistung. Ergebnis ist die erste deutsche Online-Reisebuchungsplattform.

**denkwerk**

© 2014 denkwerk  
Alle Rechte vorbehalten

Kontakt: Melinda Burmeister  
presse@denkwerk.com  
T +49 221 2942 100

denkwerk GmbH  
Vogelsanger Straße 66  
50823 Köln

Reichenberger Straße 124  
10999 Berlin

Geschäftsführer:  
Jochen Schlaier, Marco Zingler  
Handelsregister:  
Amtsgericht Köln, HRB 31595

