

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
1. Von der Produktsicht zur Geschäftsmodellinnovation.....	1
1.1 Ausgangslage, Risiken und Chancen der Digitalisierung.....	1
1.1.1. Der Begriff der Digitalisierung	2
1.1.2. Die digitale Revolution zwingt zum Handeln.....	5
1.1.3. Kompetenzen zur Befähigung der digitalen Transformation	7
1.1.4. Chancen und Risiken der digitalen Transformation.....	8
1.1.5. Die digitale Reife eines Unternehmens.....	13
1.1.6. Zentrale Handlungsfelder der digitalen Transformation.....	14
1.1.7. Vom Fashionista zum Digirati	19
1.1.8. Die „Digital Roadmap“: der Weg zum Digirati	22
1.2 Industrie 4.0 und Smart Connected Products.....	25
1.2.1. Die Geschichte der industriellen Revolution	27
1.2.2. Industrie 4.0	31
1.2.3. Merkmale der Industrie 4.0.....	34
1.2.4. Kundenzentrierung als Chance der Industrie 4.0	37
1.2.5. Die etablierte Internetökonomie greift nach den „Dingen“.	40
1.2.6. Das Rennen ist offen.....	44
1.3 Vom Produkt zum kundenzentrierten Paradigma	45
1.3.1. Disruption der Massenproduzenten.....	45
1.3.2. Das analoge Geschäftsmodell	47

1.3.3. Digitale Disruption.....	57
1.3.4. Digitale Transformation: Beispiel Medienindustrie.....	60
1.4 Vorbereitung der digitalen Transformation	66
1.4.1. Das Business-Modell Canvas.....	69
1.4.2. Arbeiten mit Canvas	71
1.4.3. Die 6 wichtigsten Grundtypen von Geschäftsmodellen.....	78
1.4.4. Digitale Transformation: Reallokation der Investitionen....	82
1.4.5. Digitale Transformation: Öffnung des Unternehmens.....	84
1.4.6. Digitale Transformation: Führung	85
2. Transformation zu einer entwicklungsfähigen Organisation	89
2.1 Die Organisation gestalten.....	97
2.1.1. Die Sichtweise auf die Organisation.....	99
2.1.2. Mit der Organisation Komplexität bewältigen.....	101
2.1.3. Die Leistungsorganisation.....	103
2.1.4. Die lern- und entwicklungsfähige Organisation.....	107
2.1.5. Die Lebensphasen eines Unternehmens.....	109
2.1.6. Die erfolgreiche Wende und ihre Auswirkungen.....	112
2.2 Changemanagement – den Wandel erfolgreich gestalten	116
2.2.1. Changemanager: Vom Sanierer zum Unternehmer der Wende	116
2.2.2. Barrieren der Veränderung.....	120
2.2.3. Emotionen als Treibstoff des Wandels	123

2.2.4. Die Akteure des Wandels.....	126
2.2.5. Dem Wandel einen Sinn geben.....	128
2.2.6. Wie Führungskräfte inspirieren	131
2.2.7. Wie das „Warum“ zum Wandel inspiriert	135
2.3 Der Unternehmer und das Start-up im Konzernumfeld.....	138
2.3.1. Die Mission des Start-up: Disruption.....	139
2.3.2. Das Start-up im etablierten Unternehmen.....	147
2.3.3. Start-ups im Konzern zum Erfolg führen.....	151
3. Handlungsfelder im digitalen Industrieunternehmen	155
3.1 Die Customer Journey	156
3.2 Der integrierte Omni-Channel	160
3.2.1. Vom Produktpush zur Kundenberatung.....	162
3.2.2. Die Rolle des Außendienstvertriebs.....	169
3.3 Big Data: Wie aus Daten Kundenwert entsteht	173
3.3.1. Die Stufen der Wertschöpfung.....	175
3.3.2. Das Geschäft mit datenbasierten Services nachhaltig gestalten	177
3.4 Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle	182
3.4.1. Erfolgsmodell Softwareindustrie	182
3.4.2. Die agile Bewegung.....	183
3.4.3. Die Subscription Economy etabliert sich.....	184
3.4.4. Wiederkehrende Umsätze	188

3.4.5. Vorteile der Subskription	191
3.4.6. Umsetzung von Subskriptionsmodellen.....	194
3.5 Digitale Geschäftsmodelle in der Industrie.....	200
3.5.1. Hersteller transformieren zum Betreiber.....	200
3.5.2. Beispiel Kaeser	202
3.5.3. Beispiel Fresenius	204
3.5.4. Beispiel Rolls-Royce	206
3.6 Vier Trends führen zum digitalen Industrieunternehmen	208
4. Praxisbeispiel Heidelberger Druckmaschinen AG	213
4.1 Print Media Industrie	216
4.1.1. Gewinne der Komponentenanbieter erodieren	217
4.1.2. Markt der Komponentenanbieter	218
4.1.3. Marktanteil von Heidelberg	220
4.2 Industrialisierung und Zielkonflikte zur „Produktstrategie“	222
4.2.1. Zielkonflikt: „Share of Wallet“	226
4.2.2. Zielkonflikt: „OEE“	228
4.2.3. Marktanteilsgewinnung und Produktorientierung.....	232
4.2.4. Preisfalle Produktvertrieb	234
4.2.5. Die Servicefalle.....	237
4.2.6. Notwendigkeit einer Neuausrichtung.....	238
4.3 Die digitale Chance für Heidelberg	241
4.3.1. Notwendige Bedingung: Wachsendes PPV	242

4.3.2. Die Printkommunikation sucht neue Wege.....	243
4.3.3. Digitalisierung des Printeinkaufs	243
4.3.4. Ausrichtung auf „Outcome“.....	246
4.3.5. Hinreichende Bedingung: Daten	247
4.4 Heidelberg Subscription	255
4.4.1. Die Click Charge im Digitaldruck setzt sich durch.....	255
4.4.2. Von der Click Charge zur Impression Charge im Offset Druck	257
4.4.3. Der Subskriptionsvertrag	260
4.4.4. Das Ökonomische Modell des Subskriptionsvertrags.....	264
4.4.5. Die Werttreiber des Subskriptionsvertrags	270
4.4.6. Herausforderung Subskription	275
5. Ausblick – Auf dem Weg zum „Eco-System“	277
6. Literaturverzeichnis.....	281