

# The Digital Matrix: Neue Regeln für die Unternehmensentwicklung durch Technologie

Dr. Pascal Sieber\*

**B**usiness-Infrastruktur wird nicht länger nur durch Fabriken, Händler und Lieferketten definiert. Sie beinhaltet auch leistungsstarke Datenverarbeitung, allgegenwärtige Verbundenheit und starke Cloud-Verbindungen.

- **Moore's Law:** Die Leistungsfähigkeit der Computer kann weiterhin so schnell gesteigert werden, dass sich ein exponentielles Wachstum ergibt.
- **Bandwidth Law:** Die Datenübertragungsraten nehmen so schnell zu, dass auch hier ein exponentielles Wachstum entsteht.
- **Metcalfe's Law:** Der persönliche Nutzen für eine in ein Netzwerk eingebundene Person steigt exponentiell mit der Anzahl weiterer Personen, die im Netzwerk teilnehmen.

Diese bekannte Dynamik bezeichnet man auch mit dem «Winner takes it all»-Effekt: Je mehr Teilnehmende, desto attraktiver wird ein Netzwerk, desto einfacher ist es, weitere Teilnehmende zu gewinnen.

## Wie werden die digitalen Giganten in den nächsten Jahren die Zukunft Ihrer Branche beeinflussen?

Die Digitalisierung des vergangenen Jahrzehnts handelte von «Ads, Apps and Angry birds». Die Digitalisierung des kommenden Jahrzehnts handelt von Branchen, Firmen und Geschäftsmodellen.

Das moderne Auto von heute läuft – dank 100 Millionen Codezeilen – über Sensoren, Software und Cloud-Verbundenheit als neue Kernkompetenz.

## Wie sind Sie darauf vorbereitet, dass Ihre Produkte und Dienstleistungen mit der Cloud verbunden sein werden?

**Die Digitalisierung wird geprägt durch schnellere und billigere Datenverarbeitung, exponentiell zunehmende Verbindungen und leistungsstarke Anbindungen an die Cloud.**

Im Jahr 2011 war Uber eine Taxi-App. Heute konkurrenziert und kooperiert Uber mit traditionellen Autoherstellern, um die Mobilität der Zukunft zu definieren.

## Wie könnte eine Idee, wie sie Uber hat, in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden?

### The Digital Matrix

Ambitionierte, digitale Start-ups schaffen und erschließen neue Märkte in allen Bereichen. Die digitalen Giganten wie Amazon, Facebook, Alibaba erreichen täglich Milliarden von Konsumenten/-innen. Und doch arbeiten die meisten Unternehmen in unserer Wirtschaft weiterhin mit alten Verhaltensmustern. Sie wissen, dass sich ihre Märkte verändern. Wie aber sollen die eigene Kernkompetenzen entwickelt werden, um auch in Zukunft überlegene Leistungen für die Kunden anbieten zu können?

Mit der Digital Matrix:

1. lernen Sie, in der Welt der digitalen Ökosysteme zu navigieren und die Position Ihres Unternehmens zu finden;
2. entdecken Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, um überlegene Werte für Ihre Kunden zu schaffen;
3. erkennen Sie, wie leistungsstarke Softwaresysteme die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden verstärken können;
4. lernen Sie, das Team zusammenzustellen, das sie durch die digitale Transformation begleitet.

Digitale Transformation ist eine Entdeckungsreise, weil sich die Regeln des Wettbewerbs

ändern. Um diese neuen Regeln zu verstehen, entwickeln Sie eigene Erkenntnisse. Die Digital Matrix ist ein Mittel dazu. Sie ist ein Rahmen, der es erlaubt zu sehen, wie drei Arten von Spielern digitale Technologien einsetzen, um die Zukunft Ihrer Branche zu formen und um die strategischen Handlungen und Antworten Ihrer Firma zu beeinflussen. Dies tun sie über drei Phasen der digitalen Transformation, indem sie die Businessmodelle formen und sie die drei gewinnbringenden Spielzüge anwenden.

### Drei Player

In der digitalen Welt treten Sie gegen eine breitere Vielfalt von Mitstreitern an, als Sie es sich bis anhin gewohnt waren. Die Zukunft wird Sie mit drei Wettbewerbskräften konfrontieren, die aber gleichzeitig auch Kooperationspartner sein können:

1. **Industry Incumbents:** Das sind Ihre traditionellen Konkurrenten, die sich in einer ähnlichen Lage befinden wie Sie.
2. **Tech-Start-ups:** Das sind Unternehmen, die in der digitalen Ära gegründet wurden.
3. **Digital Giants:** Diese Unternehmen zielen auf den globalen Markt ab. Sie wollen möglichst jeden erreichen und haben entsprechend Milliarden von Kunden.

### Drei Phasen

Branchen verändern sich. Sie wachsen, sie schrumpfen, sie transformieren sich. Das ist nicht neu. Im digitalen Zeitalter jedoch passieren diese Transformationen viel rascher. Etablierte Unternehmen müssen ihre Handlungen und Interaktionen mit allen drei Arten von Mitspielern gleichzeitig abstimmen.

\*Prof. Dr. Venkat Venkatraman, übersetzt und interpretiert von Dr. Pascal Sieber

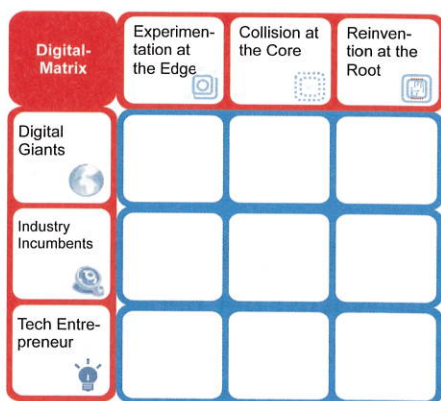


Abbildung 1: Digital Matrix  
(Quelle: Venkat Venkatraman)

Die drei Phasen sind:

- 1. Experimentation at the Edge:** Digitale Experimente weit entfernt vom aktuellen Tagesgeschäft ausprobieren. Es ist die Phase des Ausprobierens und Lernens.
- 2. Collision at the Core:** Digitale Regeln fordern traditionelle Regeln der Branche heraus. Jetzt wird das digitale Geschäft zum Alltag.
- 3. Reinvention at the Root:** Digitale Lösungen werden in Ecosystemen erbracht. Jetzt wird die Leistung ganz neu gedacht und es ergeben sich wieder neue Geschäftschancen.

### Drei gewinnbringende Spielzüge

**1. Über Ecosysteme hinweg orchestrieren und dabei sein:** Unternehmen werden zusammengeführt; mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und Stärken; in verschiede-

nen Branchen. Sie verbinden sich über traditionelle Branchengrenzen hinweg. Es geht darum, Verbindungen zwischen Produzenten, Dienstleistern, Plattformanbietern und Lösungsarchitekten herzustellen, um ein System von Netzwerkeffekten zu schaffen. Dabei ist es wichtig, dass Sie Ihre Kernkompetenz kennen und es anderen erlauben, sich mit Ihnen zu verbinden, um zusammen ein Ecosystem zu erschaffen, dessen Wert größer ist als alle einzeln aufsummiert.

**2. Koopetisieren, um gemeinsam neue Fähigkeiten zu entwickeln:** Im Industriezeitalter hatten Unternehmen klar definierte Rollen. Beziehungen zwischen den Unternehmen basierten auf einer von allen verstandenen Logik. Entwickelt sich Ihr Unternehmen im digitalen Zeitalter, ist das nicht mehr der Fall. Jetzt steht Koopetition im Zentrum: Im digitalen Geschäft müssen Sie gleichzeitig konkurrieren und kooperieren können. Sie leben unterschiedliche Beziehungsmuster zwischen etablierten Unternehmen und Tech-Start-ups sowie digitalen Giganten.

**Transaction Zone:** Wenn Sie und Ihre Partner aus einer Interaktion wenig Nutzen ziehen können – weder durch Kooperation noch durch Kooperation – ist auch das Niveau der Koopetition und Ko-Kreation sehr gering.

**Leader Zone:** Sie als etabliertes Unternehmen haben erkannt, dass Ihr Unternehmen das Geschäftsmodell transformieren muss, und arbeiten mit anderen zusammen, die derzeit weniger in die Beziehung investieren.

**Follower Zone:** Die anderen Akteure sind in der Lage, die Transformationsagenda zu

steuern, und Sie folgen mehr oder weniger der von Ihnen definierten Vorgehensweise.

**Co-creation Zone:** Wenn Sie und Ihre Partner zusammenarbeiten, um gemeinsam Werte zu schaffen, die keiner von beiden je alleine schaffen könnte, dann sind beide sehr wichtig füreinander. Gemeinsam Werte durch Koopetition zu schaffen, ist wichtig und zentral, um Ihr Unternehmen neu zu erfinden.

Im Industriezeitalter waren erfolgreiche Geschäftsmodelle eine Kombination aus Produkt und Dienstleistung. Das digitale Zeitalter führt zwei weitere Modelle ein: Plattformen und Lösungen.

Das Modell in Abbildung 2 hilft Ihnen, Ihre Rolle zu erkennen und sich dann die Frage zu beantworten, mit welchen Unternehmen Sie wie zusammenarbeiten wollen. Am Ende geht es immer darum, den Endkunden einen überlegenen Mehrwert zu bieten und dazu die eigenen und fremden Kompetenzen geschickt zusammenzuführen.

**3. Ergänzen Sie menschliches Talent mit leistungsstarken Maschinen:** Zukünftige organisatorische Fähigkeiten liegen an der Schnittstelle von intelligenten Menschen und leistungsstarken Maschinen. Denken Sie über die zukünftige Organisation durch diese dreiteilige Frage nach:

- Welche Aufgaben könnten mit minimalem menschlichem Eingriff automatisiert werden?
- Welche Prozesse könnten mit «smart assistants» erweitert werden?
- Welche Aufgaben könnten durch aktive Interaktionen zwischen Menschen und Maschinen verstärkt werden?

### Sind Sie lernbegierig und agil?

Zum Schluss möchte ich Sie ermuntern, die nächsten Schritte mit Elan anzugehen:

- Seien Sie leidenschaftlich neugierig auf die Zukunft und tiefgründig unbehaglich mit dem Status quo.
- Gestalten Sie Experimente, um zu lernen.
- Meistern Sie den Anpassungszyklus (Sinn -> Lernen -> Handeln).
- Testen Sie Ihren Anpassungszyklus gegen die Besten der Branche.
- Definieren Sie Ihr Experimente-Portfolio neu.

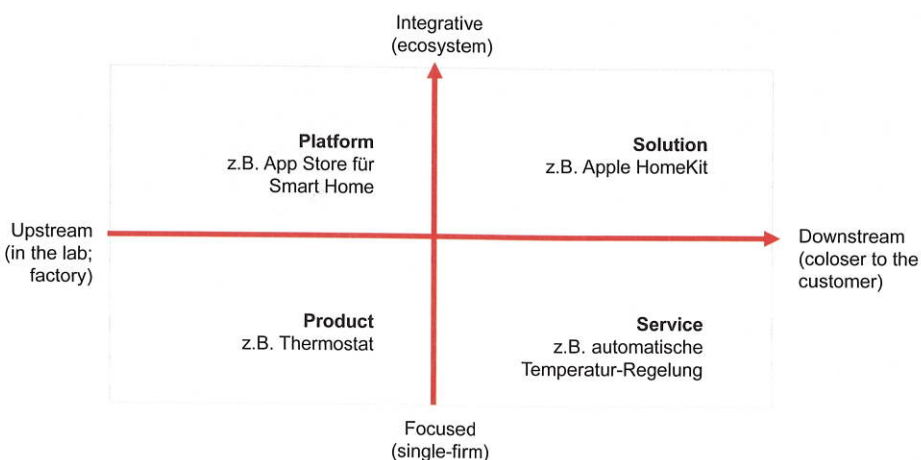


Abbildung 2: Strategien im digitalen Ökosystem (Quelle: Venkat Venkatraman)