

# 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