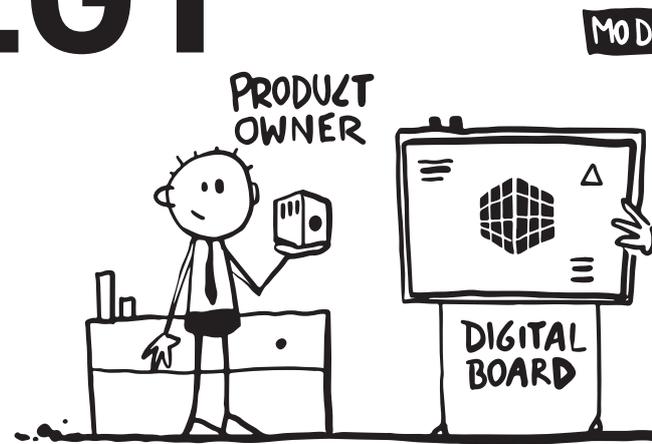


GESCHÜTZTE KEIMZELLEN DER INNOVATION

DIGITAL STRATEGY LABS



Die Entwicklung traditioneller industrieller Produkte und digitaler Innovationen oder Geschäftsmodelle folgt sehr unterschiedlichen Ansätzen, Taktungen und Gesetzmäßigkeiten. Die Entwicklung einer umfassenden Digitalstrategie sowie konkreter, wertschöpfender Digitalisierungsinitiativen ist für viele Anlagen- und Maschinenbauer deshalb eine neuartige Aufgabe. Um dem zu begegnen, eignet sich die Schaffung eines „Locus Digitalis“ im Unternehmen. Dort sollen nicht nur das neue digitale Geschäft entwickelt werden, sondern neue geforderte Methoden von Führungskräften und Mitarbeitern gelernt werden.

DIE DIGITALE WELT INS UNTERNEHMEN HOLEN

Der nachhaltig erfolgreiche Aufbau eines digitalen Produkt- und Servicegeschäfts besteht aus drei wesentlichen Elementen: Zum einen geht es um die Kernaufgabe selbst – die Entwicklung von digitalen Produkten und Services; zum anderen benötigen die Innovatoren geeignete Geschäftsmodelle, um die Entwicklungen zu monetarisieren und das Geschäft wachsen zu lassen. Schließlich soll dieser Geschäftsaufbau von einem organisatorischen Lernen getragen werden, um dieses neuartige Geschäft mit adäquaten Methoden und Initiativen zu entwickeln. Der Aufbau eines Digitalstrategielabors eignet sich dazu ganz besonders.

LOCUS DIGITALIS DER INNOVATION

In einem Digitalstrategielabor werden neue Technologien untersucht und neuartige Produkte und Services entwickelt; das digitale Geschäft ist abgeschirmt von den Zwängen des Kerngeschäfts und kann ungestört aufgebaut werden. Der Locus Digitalis orientiert sich dabei an den für Informationsmärkte ausgelegten Erfolgsstrategien und kann sowohl im Sinne eines physischen, als auch eines organisatorischen Raums verstanden werden. Die Umhegung der „digitalen Keimzelle“ in der geschützten Struktur des Labors sorgt auch dafür, dass kulturelle Differenzen keine destruktiven Wirkungen entfalten, sondern strukturiert und moderiert in eine fruchtbare Fusion der verschiedenen Denkweisen gebracht werden. Die Wirksamkeit des digitalen Strategielabors hängt von mehreren Faktoren ab. Dazu zählen insbesondere klare Governance-Prinzipien und der persönliche Anteil der Laborteilnehmer am Innovationsergebnis, die Unabhängigkeit vom Kerngeschäft, Regeln an der Schnittstelle zum „Kernbetrieb“ sowie crossfunktionale, auch unternehmensübergreifende Laborteams mit unterschiedlichen Expertisen.

DIGITAL-SPRINTS IM STRATEGIELABOR, DEM LOCUS DIGITALIS ZUM AUFBAU DES DIGITALEN GESCHÄFTS



DAS STRATEGIELABOR ALS LOCUS DIGITALIS FÜR DAS NEUGESCHÄFT

- ein Ort
- die Keimzelle für das digitale Geschäft
- ein Methodikbündel
- ein Raum für kreatives Lernen
- neue Arbeitsweisen für Managemententscheidungen und Geschäftsentwicklung

ERATOR



LABOR- ARBEITSPRINZIPIEN

- „From the Outside in“-Denken (kundengetrieben)
- „From the Right to Left“-Denken (visionsgetrieben)
- 80/20-Prinzip
- Sprint-Planungsveranstaltung
- Iterationen in festen Zeitvorgaben
- Verfolgung der Fortschritte
- Neuplanung in Stand-up-Meetings
- High Performance Team

STRATEGIE-SPRINTS FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Im Strategielabor wird in regelmäßigen Sprints die Strategie für die digitalen Produkt- und Serviceangebote agil erarbeitet. Angelehnt an die Methoden der agilen Software-Entwicklung arbeiten Strategie-Sprints mit fixen Zeitbudgets. Im Sprint werden ein Verständnis des digitalen Marktsegments aufgebaut, die Marktsituation analysiert, mögliche strategische Stoßrichtungen mit den Produkt- und Serviceideen erarbeitet und korrespondierende digitale Geschäftsmodelle ausgewählt. Im Anschluss quantifizieren die Sprint-Teilnehmer das Marktpotenzial und wählen prioritäre Stoßrichtungen aus, für die entsprechende Digitalisierungsinitiativen, einschließlich der Fertigstellung minimal funktionsfähiger Produkte, detailliert werden.

80/20 STATT ZERO DEFECT

Die Arbeitsprinzipien im Strategielabor unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht signifikant von branchentypischen F&E- oder Business Development-Abläufen. Zentral sind dabei das durch Kundenanforderungen und eine Leitvision bestimmte Denken, das agile Steuern und Neuplanen in Stand-up-Meetings, das iterative, hochperformante Arbeiten in festen Zeitvorgaben und das konsequente Verfolgen der Fortschritte. Nicht zuletzt bedeutet das, was im Digitallabor passiert, auch einen tiefreichenden Kulturbruch im Hinblick auf das Verständnis von Qualität und Perfektion. Das Null-Fehler-Denken, das gerade hochspezialisierte Anlagen- und Maschinenbauer prägt, ist zur digitalen Logik und ihrem auf maximal schnelle Auslieferung ausgerichteten 80/20-Prinzip inkompatibel.