



Dilemma der digitalen Transformation

Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen

von Karolin Frankenberger, Hannah Mayer, Andreas Reiter, Markus Schmidt



Foto: © Saubermacher - Jensen Kasper

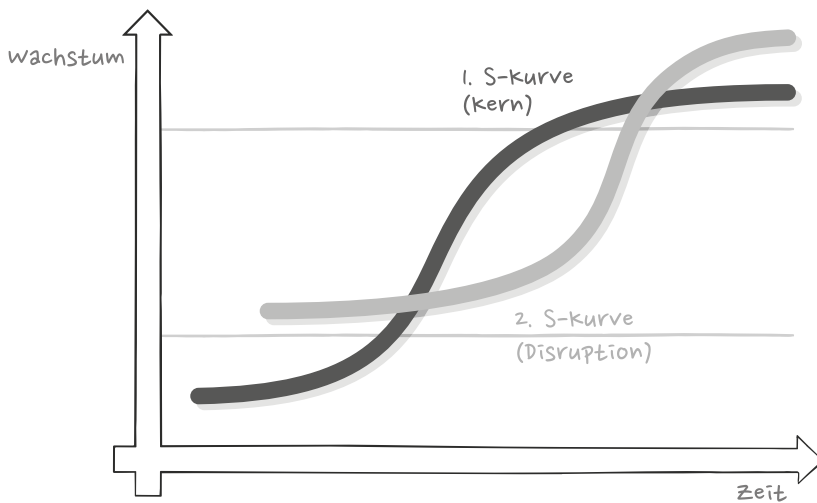
Im Zusammenhang mit der digitalen Transformation stehen alle Unternehmen vor dem gleichen Dilemma: Wie können sie die Rentabilität ihrer bestehenden, auf dem Kerngeschäft basierenden Aktivitäten aufrechterhalten (erste S-Kurve) und gleichzeitig das volle Potenzial eines neuen, digitalen Geschäfts (zweite S-Kurve) ausschöpfen? Etablierte Unternehmen ähneln einem Dinosaurier und sind vom gleichen Schicksal bedroht – dem Aussterben. Neue Start-ups, mächtige Technologieunternehmen und andere "Game Changer" bedrohen die Existenz fast aller etablierten Unternehmen. Die gute Nachricht ist, dass sich Firmen und Organisationen (im Gegensatz zu echten Dinosauriern) auf drastische Veränderungen vorbereiten können.

Etablierte Unternehmen müssen ihr traditionelles Kerngeschäft transformieren, während sie parallel neue, disruptive (digitale) Geschäftsmodelle aufbauen. Das gilt für alle Organisationen. Ungeachtet ihrer Industrie, Geografie oder Größe werden Unternehmen eine Balance zwischen zwei sehr verschiedenen Welten erreichen müssen. Große, bekannte Unternehmen sind genauso betroffen wie kleinere Hidden Champions. Wir haben Interviews mit Managern aus vielen verschiedenen Organisationen geführt und dabei herausgefunden, dass es keinen sicheren Hafen für irgendeine Art von Unternehmen gibt.

Aber warum ist das so? Im Wesentlichen ist es falsch, bei digitalen Transformationen auf der Basis von Unternehmensgröße oder Geografie zu unterscheiden. Je nach Industrie kann jedoch im Hinblick auf den unterschiedlichen Reifegrad und den daraus resultierenden Unterschieden in der Dringlichkeit zur Transformation differenziert werden. Der relevanteste Unterscheidungsfaktor ist aber das Alter der betroffenen Organisation. Man könnte daher auch von einem Wettbewerb "Start-ups gegen etablierte Unternehmen" sprechen. Start-ups können leichter als lang bestehende Unternehmen disruptive Neuerungen einführen, weil sie nicht durch die bestehende (Infra-)Struktur oder ein althergebrachtes Mindset beeinträchtigt sind. Etablierte Unternehmen können nicht so schnell reagieren, weil die organisatorischen Realitäten, denen sie sich gegenübersehen, viel komplexer und schwieriger zu überwinden sind. In der alten Welt erfolgreich zu sein und dies zugleich auch in der neuen Welt zu schaffen ist für sie eine Herausforderung, die – bislang – noch kein holistisch ausgerichtetes Modell erfasst.

Die gute Nachricht: Die digitale Weltordnung, der Unternehmen tapfer ins Auge sehen müssen, ist nicht so dystopisch, wie man denken könnte. Im Gegenteil – sie trägt ein großartiges Potenzial in sich, das Unternehmen anzapfen können, wenn sie sich disruptiven Innovationen öffnen. Diese können etwa auf Geschäftsmodellinnovationen, einhergehend mit oder basierend auf der Nutzung von künstlicher Intelligenz, plattformbasierten Modellen oder digitalen Customer Journeys basieren. Wir gehen jedoch über den Schlagwort-Hype hinaus, um zu illustrieren, wie Unternehmen die Herausforderung meistern können, ein radikal neues Geschäft aufzubauen, das auf fundamental anderen Erfolgsfaktoren beruht als das bestehende Kerngeschäft. Doch nun zu einem Beispiel aus der Praxis:

Ende 2018 verdienten sich die Führungskräfte von Saubermacher – einem Entsorgungsunternehmen mit Sitz im österreichischen Graz – ein Schulterklopfen für eine gelungene digitale Transformation. "Wastebox", eine App-basierte Entsorgungslösung, die Bauunternehmen über



Die zwei S-Kurven. Quelle: Angelehnt an Gabriel Tarde: The Laws of Imitation. New York, Henry Holt and Company, 1903.

Die beiden S-Kurven

Bei der digitalen Transformation stehen Unternehmen vor folgendem Dilemma: Wie können sie ihre Profitabilität in ihrem etablierten Kerngeschäft beibehalten (das wir als erste S-Kurve bezeichnen) und gleichzeitig das volle Potenzial in einem radikal neuen, disruptiven (digitalen) Geschäft ausschöpfen (das wir als zweite S-Kurve bezeichnen)?

Also: Wie können Unternehmen ihren Kern digitalisieren und gleichzeitig ihre Zukunft neu erfinden?

eine digitale Plattform mit Entsorgungsunternehmen verbindet, hatte nur zwei Jahre nach der Gründung eine beachtliche Bewertung erhalten, und Saubermacher wurde von einem der globalen Branchenführer, Veolia aus Frankreich, um eine Zusammenarbeit angefragt. Veolia stieg ein, um Zugang zu einem äußerst vielversprechenden Konzept zu erhalten: eine kunden- und liefererfreundliche Lösung zur Koordination des Abfallmanagements mittels einer digitalen Plattform, die Bauunternehmen mit Abfallentsorgungsunternehmen in Kontakt bringt, um die Logistik der Entsorgung von Baustellenabfällen zu optimieren. Das ist in jeder Hinsicht eindrucksvoll.

Der Erfolg von Wastebox war kein Glücksstreffer; stattdessen folgte das Unternehmen dem Lehrbuchrezept für die Durchführung einer digitalen Transformation.

Warum gehandelt werden musste

Die Idee, ein neues digitales Geschäft aufzubauen, wurzelte ursprünglich in der Grübeleien von zwei Führungskräften, einer davon war Vertriebsleiter Andreas Opelt. Sie rätselten, wo neue (digitale) Industrie-einsteiger potenziell und am einfachsten ihr Unternehmen aus dem Markt drängen könnten. Die Abfallwirtschaftsindustrie besteht im Wesentlichen aus zwei Unterklassen: Logistik und Verarbeitung. Da die Verarbeitung ein sehr

kapitalintensives Geschäft ist, bietet die Logistik mehr Raum für Digitalisierung, deshalb ist die Bedrohung durch Industrie-einsteiger hier größer.

Die Führungskräfte überlegten, wie ihre eigene Abfallwirtschafts-Logistik – eine Art Netz aus Taxifahrten riesiger Müllwagen und Müllcontainer zwischen Abfallentsorgungsunternehmen und Kunden – verbessert werden könnte. Obwohl dies im Prinzip ein unkompliziertes Geschäft war, war es zur damaligen Zeit durch niedrige Gewinnspannen, undurchsichtige Abläufe und geringe Kundenzufriedenheit gekennzeichnet. Dies war der Grund, warum die Führungskräfte hier eine günstige Gelegenheit sahen, das eigene Angebot zu verbessern, indem sie ein radikal neues digitales Geschäftsmodell aufstellten – präventiv, bevor es ein Neueinsteiger tun konnte (das "Warum" für die Transformation).

Was zu tun war

Um die Details für die Digitalstrategie und das zugrundeliegende Geschäftsmodell festzulegen, sichteten die Führungskräfte zunächst international, ob vergleichbare Lösungen bereits irgendwo existierten. Sie fanden lediglich ein Unternehmen in Nordamerika mit einer ähnlichen Idee. Es hatte in beträchtlichem Umfang Finanzmittel angezogen – ein positiver Indikator für die Attraktivität des Geschäftsmodells.

Saubermacher hatte ursprünglich nicht geplant, selbst ein Produkt von Grund auf zu entwickeln, aber man konnte keine geeigneten Partner finden. Also setzten sich die Führungskräfte intern zusammen und führten eine Lehrbuch-Übung zur Geschäftsmodell-Innovation durch:

Sie benutzten das Business Model Canvas Tool (Osterwalder & Pigneur, 2010), um über Nutzenversprechen, Kostenstruktur, Ertragsmodell und so weiter nachzudenken, und entwickelten so einen ersten Plan, zum "Über der Abfallwirtschafts-Logistik" zu werden. Danach stellten sie sich einem internen Komitee im "Höhle-der-Löwen"-Stil zur Diskussion und nahmen entsprechende Anpassungen am Geschäftsmodellentwurf vor. Sobald die grundsätzliche Idee entwickelt und verschiedenen Stresstests unterzogen worden war, mussten sie sich noch um einige strukturelle Themen kümmern.

Wie die Umsetzung erfolgte

Sie entschieden sich dafür, die **Organisation** als getrennte Einheit zu betreiben, völlig abgekoppelt vom Mutterunternehmen, was sehr freies Operieren ermöglichte. Tatsächlich wurde schließlich die eigenständige Organisationseinheit "Pink Robin" gegründet, die weiterhin Wastebox beheimatet und zu 100 Prozent als Tochterunternehmen von Saubermacher betrieben wird.



Entsorgung nach dem Vorbild digitaler Musterunternehmen wie Google, Facebook oder Uber.

Technologie war ein weiterer Schwerpunkt der zu treffenden infrastrukturellen Entscheidungen. Das Wichtigste hier war, keine Vorgaben des Mutterunternehmens zuzulassen. Die Vorgaben wurden einzig durch das neue Geschäft selbst aufgestellt: Sie wollten nur das, was die "Googles und Facebooks" dieser Welt nutzen würden, womit schnelle Entwicklungszyklen, Native Design und so weiter möglich gemacht wurden.

Der **Prozess**, den sie durchliefen, enthielt im Einzelnen die folgenden Schritte: Im ersten halben Jahr wurde ein Kernteam aus fünf Mitgliedern mit funktionsübergreifendem Hintergrund gebildet. Anhand des Business Model Canvas Tools wurden die ersten Modelle entwickelt. Zu dieser Zeit war die Organisationseinheit noch eingebettet in das Mutterunternehmen, doch örtlich getrennt in ihrem eigenen Co-Working-Space. In den folgenden Monaten nahmen die Prototyp-Entwicklung sowie die Iteration des Produktes an Fahrt auf, dessen MVP (Minimum Viable Product) etwa 15 Monate nach Geburt der Idee auf dem Markt

eingeführt wurde. Zu dieser Zeit kamen mehr Vertriebskollegen an Bord.

Etwa 21 Monate nach Beginn der Reise wurde das digitale Geschäft offiziell aus dem Mutterunternehmen ausgegliedert. Zwei Jahre nach Gründung war es bereits zum größten Anbieter von Abfallentsorgungs-Logistik in seinem Heimatland Österreich geworden. Zu diesem Zeitpunkt kam die Absicht zur Internationalisierung zum Tragen. Nach einer Reihe von Gesprächen mit möglichen Partnern, darunter mit einem weltweit führenden Entsorgungsunternehmen, wurde ein Franchising-Modell zugestimmt: Veolia nutzt das Franchising-Modell im Austausch für eine Minderheitsbeteiligung an seinem Geschäft. Drei Jahre nach Gründung läuft das Geschäft in drei Märkten quer durch Europa und wird von einem Team aus 40 Mitarbeitern gesteuert.

Zumindest genauso wichtig wie die strukturellen Entscheidungen war das Thema Mitarbeiter. Die Steckbriefe der **Führungskräfte** suchten nach Menschen, die eine Feh-

lerkultur annehmen konnten, die eine große Risiko-Toleranz mitbrachten, die durch die Transformation führen und andere dabei mit ihrer Vision inspirieren konnten. Am wichtigsten war: Sie suchten nach Menschen, die basierend auf ihrer Expertise und Erfahrung, sich sowohl mit dem traditionellen Geschäft als auch mit dem neuen digitalen Geschäft identifizieren konnten. Im Hinblick auf die operativen **Mitarbeiter** suchten sie nach Personal mit Vertriebs-Hintergrund, um das neue Produkt schnell in Fahrt zu bringen, einige, die Erfahrung mit der Supply Chain der Abfallentsorgung hatten, und einige mit IT-Qualifikation. Glücklicherweise gelang es ihnen, unternehmensintern eine Person zu finden, die später zum wichtigsten IT-Vordenker des neuen digitalen Geschäfts wurde.

Daneben wurden einige Personen neu eingestellt, andere Arbeitskräfte umgruppiert. Umschulungen fanden nicht statt. Für einige Besonderheiten (zum Beispiel für die App selbst) wurden externe Verträge abgeschlossen (man arbeitete mit Denovo, einer österreichischen Agentur für agile



Das Kerngeschäft von Saubermacher läuft erfolgreich weiter und stützt die dynamische Entwicklung bei Wastebox. Gleichzeitig profitiert das Kerngeschäft von den Lernerfahrungen bei Wastebox auf dem Weg in die Digitalisierung.

Softwareentwicklung, zusammen), doch war dies wegen der großen Bedeutung, welche die App für das Geschäftsmodell und letztlich für den Erfolg der ganzen Unternehmung hatte, durch eine intensive, sehr enge Kooperation gekennzeichnet.

Nach Zusammenstellung des Teams war der springende Punkt die Überwindung der traditionellen hierarchiegeprägten **Kultur**. Tatsächlich hatte das neue digitale Geschäftsmodell den Auftrag, Prüfstein für neue Arbeitsweisen zu sein, die in Agilität, funktionsübergreifender Kooperation und schnellem Prototyping wurzeln. Dies war so erfolgreich, dass diese Arbeitsweisen inzwischen auch in das Kernunternehmen hineingetragen wurden.

Wo Ergebnisse sichtbar wurden

Hinsichtlich der Frage, wo Auswirkungen gemessen werden können, galt Transparenz als Schlüssel. Es wurde sichergestellt, dass die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) – zum Beispiel die Anzahl der Kunden, die Anzahl der Transaktionen, die Anzahl teilnehmender Partner – für alle wichtigen Akteure transparent zugänglich waren. Gelernt wurde besonders im Hinblick auf die Zielsetzungen. Anfänglich wurden hochambitionierte Richtgrößen angestrebt. Als sich herausstellte, dass diese zu ehrgeizig waren, wurden sie angepasst, um ein realistischeres, aber immer noch ehrgeiziges Ambitionslevel zu reflektieren.

Lernerfahrungen nutzen

Diese Flexibilität, aktualisiertes Wissen über den Markt und sein Potenzial in die Überlegungen mit einzubeziehen, wurde als sehr wichtig erachtet. Und es hörte damit nicht auf. Zusätzlich zur Entwicklung eines neuen digitalen Geschäftsmodells stellte Saubermacher sicher, dass die Lernerfahrungen von Wastebox auch dem Kerngeschäft zugutekamen. So wurden etwa Abläufe im Kerngeschäft mithilfe der Wastebox-Arbeitsweisen digitalisiert und Wastebox-Standards als unternehmensweite Standards im Unternehmen Saubermacher etabliert.

Währenddessen expandiert Wastebox weiter international und verlässt sich dabei

während seiner Skalierungsphase mehr und mehr auf die etablierten Praktiken des Kerngeschäfts. So sind inzwischen also nicht nur Effekte des erfolgreichen digitalen Geschäfts im Kerngeschäft allgegenwärtig, sondern das neue digitale Geschäft beginnt auch, sich auf bewährte Erfolgsfaktoren und Prinzipien aus dem Kerngeschäft zu stützen. Die zwei S-Kurven bei Saubermacher leben somit nicht getrennt voneinander, sondern kreuzen und stärken sich gegenseitig.

Die wichtigsten Erkenntnisse

Unternehmen ringen oft um eine Balance zwischen den Anstrengungen der ersten und zweiten S-Kurve, was oft zu Animositäten zwischen beiden führt. Denken Sie daran: Die erste S-Kurve wird zu Beginn weiterhin den größten Teil der Umsätze einbringen und nun auch die zweite S-Kurve mitfinanzieren müssen, da diese erst viel später die Gewinnschwelle erreichen wird. Mit den Spannungen zwischen den S-Kurven umzugehen, ist unabdingbar für die digitale Transformation als Ganzes. Der Schlüssel, das zu erreichen, liegt für Management und Personal in der Verinnerlichung des Gedankens, dass sich die Erfolgsfaktoren beider S-Kurven signifikant unterscheiden und dass nur durch ein gut abgestimmtes Zusammenspiel zwischen beiden das maximale Potenzial der digitalen Transformation verwirklicht werden kann.

Das Unternehmen

Saubermacher wurde 1979 von Hans und Margret Roth gegründet und gilt als nachhaltigstes Entsorgungsunternehmen weltweit (GRESB-Bewertung).

Im Jahr 2016 entstand mit **Wastebox** ein App-basiertes Abfallentsorgungskonzept, das 2018 das Interesse des weltweit führenden Ressourcen-Management-Großkonzerns Veolia aus Frankreich weckte. Mit einer Minderheitsbeteiligung unterstützt Veolia die internationale Expansion, beginnend mit Deutschland und Frankreich. Mehr Infos:

www.saubermacher.at
www.wastebox.at

Schlüsselemente der digitalen Transformation

- Es reicht nicht aus, etwas "digitalen Glanz" aufzustreuen – Unternehmen müssen ihr traditionelles Geschäft verbessern und gleichzeitig neue (digitale) Wege der Wertschöpfung erkunden.
- Veränderungen vorhersehen und sich von anderen Branchen inspirieren lassen – Indem sie Trends vorhersahen, die traditionelle Geschäftsmodelle bedrohten, konnten viele untersuchte Unternehmen proaktiv handeln, negative Auswirkungen abwehren und erfolgreich Geschäftsmodelle aus anderen Branchen übertragen.
- Organisieren Sie einen regelmäßigen Austausch zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern der ersten und zweiten S-Kurve – Sorgen Sie für maximale Transparenz darüber, was der jeweils andere tut, und nutzen Sie die Erkenntnisse aus beiden S-Kurven.

Um erfolgreich zu sein, müssen die etablierten Unternehmen dafür sorgen, dass die Erkenntnisse aus den digitalen Bemühungen in das Kerngeschäft zurückfließen. Während das Kerngeschäft sicher von den neuen Prozessen und Arbeitsweisen profitieren wird, kann sich das neue digitale Geschäft speziell in der Skalierungsphase auf die etablierten Geschäftsabläufe des Kerngeschäfts stützen.

So können nicht nur die Auswirkungen des erfolgreichen digitalen Geschäfts in das Kerngeschäft übertragen werden, sondern das neue digitale Geschäft kann auch auf bewährte Erfolgsfaktoren des Kerngeschäfts bauen. Die beiden S-Kurven leben also nicht isoliert voneinander, sondern befruchten sich im Idealfall gegenseitig. ■

Dieser Beitrag basiert auf dem unten vorgestellten Buch der vier Autoren sowie auf ihren Veröffentlichungen in der Harvard Business Review (Frankenberger et al., 2019a) und dem Transformation Playbook (Frankenberger et al., 2019b).

Die Autoren

Prof. Dr. Karolin Frankenberger

Professorin im Bereich Strategie und Innovation, Universität St. Gallen
karolin.frankenberger@unisg.ch



Hannah Mayer

PhD Fellowship an der Harvard Business School



Andreas Reiter

Doktorand an der Universität St. Gallen, Schwerpunkt Digitale Transformation



Markus Schmidt

CEO QSID Digital Advisory
markus.schmidt@qsid.de



Quellen- und Literaturhinweise

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2021) Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen. Weinheim, Germany: Wiley

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2019a) The Transformer's Dilemma. Harvard Business Review, 12. November. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2019/11/the-transformers-dilemma> (Zugriff: 23. Oktober 2020)

Frankenberger, K., Mayer, H., Reiter, A., Schmidt, M. (2019b) The Digital Transformer's Dilemma: How to Sustain Continued Success in the Core Business While Establishing a New Digital Business. In: The Transformation Playbook. Edited by: Thinkers50

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken: Wiley

Tarde, G. (1903) The Laws of Imitation. New York: Henry Holt and Company



In ihrem Buch "Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen" (erschienen bei Wiley) beleuchten die Autoren sehr ausführlich die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation. Die Alibabas und Amazons dieser Welt mögen zwar Paradebeispiele für das Navigieren in der digitalen Welt sein, aber sie mussten sich nie mit den Anforderungen der Umgestaltung eines bestehenden Unternehmens auseinandersetzen. Stattdessen konzentrieren sich die Beiträge in diesem Buch auf Unternehmen mit einer langen Tradition, um zu zeigen, wie sie den Übergang in das digitale Zeitalter schaffen können und wie dabei ihr Kern intakt bleibt. Die Autoren erläutern anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus unterschiedlichsten Unternehmen, wie diese die Aktivitäten ihres etablierten Geschäfts auf der ersten S-Kurve beibehalten und zugleich das volle digitale Potenzial der zweiten S-Kurve erlangen. Sie erkunden, wie man am besten die Interaktion zwischen den beiden S-Kurven anpackt und dabei die Balance zwischen der weiteren Profitabilität im Kerngeschäft und dem gleichzeitigen Aufbau des neuen, disruptiven (digitalen) Geschäfts aufrechterhält.



Das Buch "Das Digital Transformer's Dilemma: Wie Sie Ihr Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig innovative Geschäftsmodelle aufbauen" wurde ganz aktuell für den getAbstract Buchpreis nominiert.

Jedes Jahr bewertet getAbstract mehr als 10.000 englische und deutsche Sachbücher. Daraus wählt es zehn Finalisten für den Buchpreis aus.