



Rezension „Digitalization Cases Vol. 2 – Mastering Digital Transformation for Global Business“

Susanne Strahinger 

Angenommen: 19. April 2022 / Online publiziert: 27. April 2022
© Der/die Autor(en) 2022

Nils Urbach, Maximilian Röglinger, Karlheinz Kautz, Rose Alinda Alias, Carol Saunders, Martin Wiener (Hrsg.) Digitalization Cases Vol. 2 – Mastering Digital Transformation for Global Business

ISBN 978-3-030-80002-4, Hardcover, Springer, Cham, 2021, 423 S., 74,89 €

ISBN 978-3-030-80004-8, MyCopy Softcover, 24,99 €

ISBN 978-3-030-80003-1, eBook

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-80003-1>

Der englischsprachige Herausgeberband in der „Management für Professionals“-Serie stellt eine Fortsetzung des 2019 erschienenen Werkes der beiden zuerst genannten Herausgeber dar. Im Band werden 20 Fallstudien im Kontext der Digitalisierung aus vier Kontinenten vorgestellt. Etliche Fälle sind neu, aber einige stellen auch Fortsetzungen bzw. Aktualisierung der Fallstudien aus dem ersten Band dar. Zielgruppen sind Praktiker:innen in Unternehmen, deren Ausgangssituationen mit denen der Fallunternehmen vergleichbar sind, zudem auch Forscher:innen, Lehrende und Studierende, die aus diesen Fällen lernen wollen, was Digitalisierung in der Praxis bedeuten kann. Die Fälle sind in drei Gruppen gegliedert – Digitale Disruption, Digitales Business und Digitale Transformation (DT) –, die zugleich auch die drei Teile des Werkes darstellen. Vor diese drei Teile haben die Herausgeber:innen eine gemeinsam verfasste Einleitung gestellt, die eine instruktive Einführung in das Thema digitale Transformation für globale Unternehmen und globales wirtschaftliches Handeln gibt. Neben einer thematischen Einführung in die drei Themenfelder auf Basis eines Unternehmensarchitekturmodells und einem Überblick über die Fälle gibt das Kapitel auch gute Nutzungs- und Lesehinweise.

Susanne Strahinger (✉)
Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland
E-Mail: susanne.strahinger@tu-dresden.de

Nun zu den Fällen, die alle ähnlich strukturiert sind, und den drei genannten Themenbereichen zugeordnet sind.

In Teil 1 – *Digitale Disruption* – geht es um Fälle, in denen moderne Technologien im Mittelpunkt stehen, die beobachtet, analysiert, ggf. ausgewählt und gekonnt eingesetzt werden müssen, um technologische Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Der erste Fall beschäftigt sich mit der Anonymisierung sensibler Daten und der Entdeckung von Manipulationen in Bildmaterial bei der Schadensregulierung. Im Fallbeispiel wird eine Methode basierend auf Deep Learning vorgestellt, die zur Anonymisierung und Manipulationserkennung von Bildmaterial genutzt werden kann. KI in Verbindung mit Robotic Process Automation (RPA) ist der technologische Fokus des zweiten Falles, in dem es um die Automatisierung der Rechnungsstellung in einem mittelständischen, aber global operierenden Unternehmen geht. Im dritten Fall wird die Einführung digitaler Zwillinge bei einem türkischen Elektrohaushaltsgerätehersteller beschrieben, welche zu erheblichen und vielfältigen Verbesserungen im Produktionsablauf und der Produktqualität geführt hat. Blockchain-Technologie steht im Mittelpunkt einer Fallstudie aus dem Arbeitsbereich des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF), das in einem föderalen System vor der Herausforderung stand, Prozesse einheitlich zu gestalten und auch Informationsfluss zwischen diesen zu erlauben, ohne dass es eine zentrale durchführende Instanz gibt. Am Beispiel des Asylprozesses können die Mehrwerte der Technologie einer datenschutzfreundlichen dezentralen Datenhaltung, die zugleich auch Transparenz in nahezu Echtzeit schafft, aufgezeigt werden. Neben den technologischen Herausforderungen werden an diesem Fall auch die organisationalen Hürden in öffentlichen Verwaltungen bei der Nutzung der Blockchain-Technologie veranschaulicht. Organisatorische Hürden und individuelle Barrieren stehen auch im Mittelpunkt eines Falles aus dem Gesundheitssektor in Kanada. In diesem Beispiel wird die Pilotierung und Implementierung eines Monitoring-Dienstes chronisch kranker Patient:innen in ihrer häuslichen Umgebung beschrieben, in dem Sanitäter:innen die Aufgabe des Anlernens der Patient:innen übernehmen. Dies gelingt in den verschiedenen regionalen Communities mit unterschiedlichem Erfolg. Im letzten Fallbeispiel wird in beeindruckender Weise der Einsatz von RPA bei der Deutschen Telekom Services Europe veranschaulicht. Über 170 implementierte Softwareroboter tragen dort zu erheblichen Effizienzsteigerungen bei.

In Teil 2 – *Digital Business* – stehen durch Digitalisierung ermöglichte, völlig neue oder weiterentwickelte Geschäftsmodelle im Mittelpunkt der jeweiligen Fallstudien. Gleich im ersten Fall wird die Transformation eines vormals unbedeutenden Telekommunikationsunternehmens in einen globalen Player aufgezeigt, der zu den Top drei Telekommunikationsunternehmen der Welt aufgestiegen ist: die Erfolgsgeschichte von Huawei. Der Fall zeigt eindrucksvoll, dass es bei einer solchen Entwicklung nicht um einzelne Digitalinnovationen geht, sondern um ein Zusammenwirken einer Vielzahl von ineinandergreifender Komponenten, die entlang einer Strategie und unterstützt durch entsprechendes Leadership erfolgreich zur Umsetzung gebracht werden. Im zweiten Fall geht es um ein traditionelles Unternehmen der Versicherungswirtschaft, die DEVK, das neben seinem Kerngeschäft ein Startup für digitale Versicherungsprodukte, die komplett auf digitalen Kanälen umgesetzt werden können, gegründet hat. In Implementierungsdauern von 4 und 8 Monaten

konnten zwei Produkte an den Markt gebracht werden, was im Mutterunternehmen in dieser Schnelligkeit nicht möglich gewesen wäre. Der Fall zeigt auf, dass neben der Geschäftsmodellveränderung auch die organisatorische Einbettung von höchster Erfolgsrelevanz ist. Im dritten Fall geht es um den deutschen Ingredientspezialisten RAPS und einer seiner Kundengruppen, die traditionelle Fleischerbranche. Durch ein plattformunabhängiges neues Dienstangebot bietet RAPS seinen Kunden eine Applikation an, mittels derer diese in kritischen Problembereichen wertvolle Unterstützung erfahren, z. B. im Bereich der Deklaration von Inhaltsstoffen ihrer Fleischprodukte. Obwohl der Dienst Kunden kostenfrei zur Verfügung gestellt wird, hat er erheblich zum Erfolg von RAPS und der positiven öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens beigetragen. Mobility X Lab ist ein schwedischer Inkubator, der von sechs Unternehmen aus der Automobilbranche und Telekommunikationsindustrie gegründet wurde, und sich zu einem Collaboration Hub weiterentwickelt hat. Ziel ist es, digitale Innovation in der Automobilindustrie zu befördern, indem das Matchmaking für kollaborative Digitalprojekte zwischen den Gründungsunternehmen und den beteiligten Startups erfolgreich vorangetrieben wird. Auch im Fall der SCHOTT AG geht es um die Förderung von Innovation, hier um digitale Service-Innovationen auf Basis einer B2B-E-Commerce-Plattform. Der Fall zeigt auf, dass Service-Innovationen nicht allein aus einer problemzentrierten Kundenperspektive entwickelt werden können, sondern dies mit einer ressourcengetriebenen Chancenbetrachtung kombinierbar ist. Zudem wird am SCHOTT-Beispiel deutlich, dass hohe Qualitätserwartungen, die aus dem traditionellen Geschäftsmodell eines Unternehmens resultieren, auf die Erwartungen an digitale Services übertragen werden. Ein Unternehmen wie SCHOTT muss daher darauf achten, solche Erwartungen auch mit digitalen Diensten erfüllen zu können, wenn es keine Gefährdung des unternehmenstypischen Qualitätsversprechens riskieren möchte. Im letzten Fall dieses Teils geht es um die Stadt Lohmar, die in einem Verbundprojekt unter Beteiligung und Förderung des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) eine digitale Transformationsstrategie entwickeln konnte, die insbesondere städtische Verkehrsprobleme durch einen Smart Mobility Hub lösen möchte, an dem multimodale Mobilitätssysteme kombiniert werden sollen.

Im letzten Teil des Buches, also Teil 3 – *Digitale Transformation* –, geht es schließlich um Fälle, die technologie-induzierte Veränderungen von Unternehmen in organisationaler, prozessualer und technologischer Hinsicht aufzeigen. Der erste Fall dieses Teils veranschaulicht am Beispiel eines KMUs, dass auch kleinere Unternehmen mit limitierten Ressourcen imstande sind, Digitalstrategien zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Auch das Beispiel eines öffentlichen Versorgungsunternehmens in Ghana veranschaulicht einen digitalen Transformationsprozess mit besonderen Herausforderungen im Change Management. Im Fallbeispiel eines deutschen Automobilherstellers werden die Anforderungen digitaler Transformation an die Belegschaft und die Transformation derselben betrachtet. Auf Basis eines mitarbeiterzentrierten Transformationskonzeptes, das partizipativ ausgelegt wurde, gelang es, die Belegschaft für die digitalisierungsbedingten Veränderungen zu sensibilisieren und Akzeptanz zu steigern. Dabei zeigte sich, dass die Änderungsbereitschaft der Beteiligten die Erwartungen deutlich übertraf. Im Fall des niederländischen Plattform-Unternehmens Springest wird die Einführung einer Holokratie im Übergang

von einem Startup zu einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) betrachtet. Zentral für den Erfolg dieser Organisationsform ist dabei der Einsatz Transparenz erhöhender IT-Tools. Im Fallbeispiel führte die IT-seitig gut unterstützte neue Organisationsform zu erheblichem Wachstum und erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit. Im Fall des vietnamesischen IT-Unternehmens FPT Software wird die Nutzung von Digital Kaizen zur Unterstützung eines digitalen Transformationsprogramms aufgezeigt. Der gewählte Weg des Unternehmens besteht darin, digitale Transformationsansätze im Unternehmen selbst anzuwenden und sie im Erfolgsfall zu kommerzialisieren, also daraus Kundenangebote zu schaffen. Digitale Transformation wird dabei als kontinuierliches Verbesserungsprogramm im Sinne der Kaizen-Philosophie verstanden. Die spezielle Methodik wird im Beitrag an zwei konkreten Projekten veranschaulicht. Am nächsten Fall, dem Beispiel Arcadis, ein global operierende Planungs- und Beratungsunternehmen, insbesondere für bauliche Vermögenswerte, wird die Transformation in ein lernendes Unternehmen beschrieben. Auch dieser Fall zeigt deutlich auf, dass es nicht um ein einmaliges Change-Programm geht, sondern um die Kultivierung eines digitalen Mindsets. Wie im vorherigen Fall handelt es sich erneut um ein Großunternehmen, diesmal jedoch um eines, das durch anorganisches Wachstum extrem fragmentiert ist. Das Ziel der digitalen Transformation ist daher im Arcadis-Fallbeispiel damit verbunden, das gesamte Unternehmen zu umspannen und dabei auch eine Konsolidierung bzgl. gemeinsamer Vision und Identität herbeizuführen. Die Herausforderung besteht neben der Komplexitätsüberwindung bei diesem Ansatz darin, die auf lokale Kunden ausgerichtete Dezentralität nicht zu zerstören. Ich werde den im Unternehmen beschrittenen Weg hier nicht auflösen, denn das Arcadis-Fallbeispiel ist aus meiner Sicht der „spannendste“ Fall des Buches und einer, der mich persönlich am meisten beeindruckt hat. Er ist für mich auch einer derjenigen Fälle, der sich als Zielgruppe klar an ein gesamtes Top-Management-Team eines Unternehmens richtet. Es ist kein CDO- oder CIO-Case, sondern einer, der auch CEOs und Top-HR-Manager:innen interessieren sollte. Auch gefällt mir an dem Fall, dass er zusammen mit einigen der noch folgenden Fälle dem Untertitel des Werkes „Mastering Digital Transformation for Global Business“ sehr deutlich gerecht wird. Der nächste Fall ist im Kontext eines deutschen Herstellers von medizinischen Hilfsmitteln, medi, angesiedelt, der sich in den letzten 20 Jahren zu einem weltweit agierenden Unternehmen entwickelt hat. Im Fallbeispiel geht es um den Einstieg des Unternehmens in die Entwicklung hin zu einem daten-getriebenen Unternehmen. Der Fokus liegt dabei insbesondere darauf, die Voraussetzungen für diese Entwicklung zu schaffen. Der Fall illustriert überzeugend, dass Unternehmen in DT-Prozessen zunächst auch einen Schritt zurückgehen und klassisch analysieren müssen, wo sie eigentlich stehen. Dass ein detailliertes Unternehmensmodell bestehend aus Prozessen, Applikationen und Datenmodellen diesen Einstieg bietet und dass und wie es tatsächlich Wirkung entfalten kann, nämlich durch Transparenz, die selbstverstärkende Effekte hat, ist das Interessante an diesem Fall. Der letzte Fall des Buches greift ein traditionelles Thema auf, nämlich die Einführung eines ERP-Systems in einem dezentral organisierten Unternehmen, die als Transformationsprogramm und nicht als Softwareeinführung betrachtet wird. Die Schweizer Arbonia-Gruppe agiert global und besteht aus vier Divisionen mit jeweils mehreren Niederlassungen. Im Fallbeispiel geht es um die Tür-Division mit vier Töchtern

verteilt über Deutschland, die Schweiz und Polen. Mit der standortübergreifenden SAP S/4HANA-Einführung soll zugleich eine Harmonisierung herbeigeführt werden, die aber noch genügend lokalen Spielraum und Flexibilität lässt. Im Beispiel wird dies mit Governance-Maßnahmen erreicht, die zugleich lokale Differenzierung als auch globale Konsistenz befördern. Wie dies konkret gestaltet und umgesetzt werden kann, macht diesen Fall zu einem hervorstechenden Beispiel in der Vielzahl der ERP-Einführungsfallbeispiele, die in der Literatur früher schon behandelt wurden.

Dieser letzte Fall bildet zugleich auch das Ende des Buches. Möglicherweise hätten die Herausgeber:innen dem Buch noch einen geschlosseneren Charakter verleihen können, wenn sie es mit einem Schlusskapitel abgerundet hätten. Das schmälert aber die hohe Qualität des Werkes kaum, dessen Stärken in den überzeugenden und gut dargestellten Fällen liegen. Alle folgen einer gleichen Struktur, was es sehr erleichtert, sich in ihnen zurecht zu finden. Schön ist auch, dass die beschriebenen Unternehmen mit Klarnamen genannt sind. Ich habe mich beim Lesen immer wieder dabei ertappt, wie ich parallel dazu Unternehmenswebseiten im Internet angeschaut habe – aus Neugier, die das Lesen der Fälle bei mir hervorgerufen hat. In der Lehre kann dies sicherlich gut genutzt werden und auch Praktiker:innen werden es zu schätzen wissen, dass sie erfahren, um welches Unternehmen es geht und dass oftmals auch Unternehmensangehörige als Co-Autor:innen der Fallbeschreibungen genannt sind. Beachten sollte man, dass die Fälle sehr unterschiedliche Facetten des Themas Digitalisierung behandeln, was durch die drei Teile des Buches herbeigeführt wird. Mir persönlich haben dabei die Beiträge des dritten Teils am besten gefallen, und es hat leider eine Weile gedauert, bis ich mit dem Lesen dorthin kam. Die thematische Breite ist so, dass ich mir kaum Leser:innen vorstellen kann, für die alles gleichermaßen interessant ist. Deshalb kann ich jedem Leser, jeder Leserin nur empfehlen, die Fälle punktuell auszuwählen. Die Abstracts helfen dabei sehr gut, denn sie sind jeweils in vier Teile gegliedert, nämlich „Situation faced“, „Action taken“, „Results achieved“, und „Lessons learned“. Diese Strukturierung findet sich dann auch in den Hauptteilen der Beiträge selbst.

Da ich dieses Buch im Kontext des HMD-Schwerpunktheftes „CIO, CDO oder wie? Die Zukunft der Führung in der IT“ bespreche, möchte ich auf diese Facette des Werkes eingehen. Auch wenn die explizite Rolle von IT-nahen C-Level-Führungskräften nur in wenigen Fällen spezifisch herausgearbeitet wird und sie überhaupt auch nur in wenigen Fällen genannt werden, bietet das Werk dennoch relativ viele Einsichten für diese Zielgruppe. Nahezu alle Fälle machen deutlich, dass ein traditionelles, techniknahes Verständnis von IT überholt ist, dass sogar das Sprechen von Business *und* IT nicht mehr zeitgemäß ist, sondern man vielmehr von „IT ist Business“ und „Business ist IT“ sprechen sollte. In diesem Sinne ist das Buch daher nicht nur für die IT-affinen C-Level-Rollen von Relevanz, sondern für das gesamte Top-Management-Team. Losgelöst von diesen Personen als Leser:innen-Zielgruppe erfährt man in diesem Herausgeberband auch etwas über diese Rollen, wenngleich sie selten benannt sind. Nahezu alles, was in den Fallbeispielen beschrieben ist, liegt im Verantwortungsbereich von CIOs, CDOs und CEOs. Die Ausgestaltung dieser und ähnlicher Positionen und ihr Zusammenspiel ist daher von maßgeblicher Relevanz dafür, ob das, was in den Fällen dieses Buches beschrieben ist, auch in anderen

Unternehmen gelingen kann. Viele der Fallbeispiele machen klar, dass erfolgreiche digitale Transformationsprogramme keine Top-Down-Projekte darstellen, aber auch, dass sie nicht funktionieren, wenn das Mindset an der Spitze des Unternehmens für sie nicht bereit ist. In diesem Sinne kann ich das Werk auch den Interessierten an dem Schwerpunktthema des HMD-Heftes empfehlen. Es veranschaulicht viele der Aufgaben und Herausforderungen, die in den Schwerpunkt-Beiträgen genannt, aber nicht in jedem Beitrag tief illustriert sind. Diejenigen, die nur ganz wenig Zeit aufbringen können, in diese vielen realitätsnahen Veranschaulichungen einzutauchen, haben bereits oben einen Tipp für einen besonders interessanten Fall erhalten.

Den Herausgeber:innen schließlich, alles höchst anerkannte Wissenschaftler:innen der Wirtschaftsinformatik, und dem ebenso renommierten Gutachter:innen-Team kann ich nur für die gute Auswahl der Fälle Anerkennung aussprechen und für ihre damit gezeigte Bereitschaft, an der Erlebbarkeit des Faches Wirtschaftsinformatik mit zu arbeiten. Das Buch leistet hierzu einen erheblichen Beitrag!

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.