
essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Thomas Kaiser · Oliver D. Doleski

Advanced Operations

Best Practices zur fokussierten
Etablierung transformatorischer
Geschäftsmodelle

 Springer Gabler

Dr. Thomas Kaiser
SSA & Company GmbH
München, Deutschland

Oliver D. Doleski
Fiduiiter Consulting
OttoBrunn, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials

ISBN 978-3-658-19089-7

DOI 10.1007/978-3-658-19090-3

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-19090-3 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Hinweise zur strukturierten Auswahl wettbewerbsrelevanter Anwendungsfelder, die bei der digitalen Transformation über den unternehmerischen Erfolg entscheiden
- Hilfestellung bei der sorgfältigen Verknüpfung von Anwendungsfällen zu ganzheitlichen, unternehmerischen Zielen
- Beschreibung eines strukturierten Übergangs vom Einfachen zum Komplexen unter Zuhilfenahme realistischer Erfolgserwartungen
- Darstellung und Erläuterung eines praxistauglichen Phasenmodells zur fokussierten Etablierung digitaler Geschäftsprozesse und -modelle
- Hilfestellung bei der Entwicklung wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle

Vorwort

Dieses *essential* basiert auf einem Kapitel des Buchs „Herausforderung Utility 4.0 – Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert“, das 2017 im Verlag Springer Vieweg erschienen ist. In diesem Werk beleuchten vor dem Hintergrund des epochalen Übergangs von der analogen zur digitalen Energiewirtschaft renommierte Autoren aus Wissenschaft und Praxis in insgesamt 40 Kapiteln Kernfragen der digitalen Transformation im Energiesektor. Dabei belassen die Autoren es nicht bei der abstrakten Darstellung eines theoretischen Digitalisierungskonzepts für die Energiebranche. Vielmehr wird dem Leser ein umfassender Einblick in ausgewählte Konzepte, smarte Technologien und konkrete Geschäftsmodelle des digitalen Energiesystems von morgen angeboten.

Bei dem vorliegenden Text handelt es sich um die vollständig überarbeitete und aktualisierte Version des Kapitels „Digitale Transformation, aber wie? – Von der Spielwiese zur Umsetzungsplanung“ von Thomas Kaiser. Für die Veröffentlichung in der Reihe *Springer essentials* wurde die energiewirtschaftliche Konnotation des ursprünglichen Textes zugunsten einer umfassenden, branchenübergreifenden Ausrichtung aufgegeben. Neben dieser Erweiterung des Fokus auf alle Branchen bzw. Industrien wurde der Ursprungsbeitrag darüber hinaus um relevante Fragestellungen und Aspekte der Geschäftsmodellentwicklung umfangreich ergänzt.

In kompakter, übersichtlicher Form führt das vorliegende *essential* zunächst in die Grundlagen des Leitbegriffs *Advanced Operations* ein. Dank seines handlichen Formats gelingt es dabei dem vorliegenden Buch, auf wenigen Seiten die wesentlichen Zusammenhänge der Advanced-Operations-Idee konzentriert darzustellen.

München
Ottobrunn
im August 2017

Thomas Kaiser
Oliver D. Doleski

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung	1
2 Zielbilder der Digitalisierung	5
2.1 Unternehmerische Motivation zur digitalen Veränderung	6
2.2 Konkretisierung eines handlungsorientierten Zielbildes	6
2.3 Organisation von Digitalisierungsinitiativen	10
3 Entwicklung und Management der digitalen Anwendungsfälle	15
3.1 Bewertung und Priorisierung identifizierter Anwendungsfälle	15
3.2 Standardvorgehen zur fokussierten Etablierung digitaler Initiativen	18
4 Umsetzungsbezogene Erfolgsfaktoren	23
5 Transformationsfähiges Geschäftsmodell „Advanced Operations“	29
5.1 Ausgangspunkt Geschäftsmodell	29
5.2 Advanced Operations als Geschäftsmodell	30
5.3 Pragmatische Hypothesen für Advanced Operations	38
Literatur	43

Über die Autoren



Dr. Thomas Kaiser ist Geschäftsführer der internationalen Beratungsgesellschaft SSA & Company mit Sitz in New York. Zuständig für die EMEA-Region befassen sich seine jeweils lokalen Beratungsteams mit den unternehmensspezifischen Auswirkungen der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und den sich daraus ergebenden strategischen und umsetzungsbezogenen Konsequenzen aus Klientensicht. Die hieraus entstandenen Erfahrungen im Zusammenhang mit und übertragen auf die deutsche Energiewende machen ihn zu einem gesuchten Ansprechpartner für die unternehmerischen Leitungsebenen. Zuvor war Herr Dr. Kaiser für die Siemens AG in verschiedenen leitenden Funktionen tätig und hält den Doktorgrad der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.



Oliver D. Doleski ist branchenübergreifend tätiger Unternehmensberater und Gründer von Fiduter Consulting. Nach wirtschaftswissenschaftlichem Universitätsstudium in München und verschiedenen leitenden Funktionen im Öffentlichen Dienst sowie beim deutschen Weltmarktführer der Halbleiterindustrie widmet sich Oliver D. Doleski heute besonders den Themen digitale Transformation, Prozessmanagement und Smart Market. In diesem Zusammenhang liegt sein Forschungsschwerpunkt im Bereich der Geschäftsmodellentwicklung. Diese in Unternehmenspraxis und Forschung gewonnene Expertise lässt er als Herausgeber und Autor in zahlreiche Publikationen und Fachbücher einfließen. Als Mitglied energiewirtschaftlicher Fachkommissionen und Initiativen gestaltet Oliver D. Doleski den Wandel der Energiewirtschaft aktiv mit.