

# Vom digitalen Neueinsteiger zum Transformation Master – Agilität als zentraler Hebel für den digitalen Wandel

Prof. Dr. Julian Kawohl, Prof. Dr. Sven Ripsas und Maximilian Schulze

*„Nicht die Großen  
fressen die Kleinen,  
sondern die Schnellen  
die Langsamen“*

Klaus Schwab, World Economic Forum

## Autoren



**Julian Kawohl** ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung bei verschiedenen Euro-Stoxx-Unternehmen, zuletzt als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u.a. mit den Themenschwerpunkten Digitales Management und Corporate Entrepreneurship.



**Sven Ripsas** ist Professor für Entrepreneurship und leitet die Gründungsaktivitäten der HWR / Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er hat in Startups gearbeitet und zahlreiche Unternehmen (mit-) gegründet und war vor der Professur Vorstandsvorsitzender einer Venture Capital Gesellschaft. Seine Forschungsschwerpunkte sind Geschäftsmodelle, Innovation Accounting / Startup Cockpit und Corporate Entrepreneurship.



**Maximilian Schulze** wirkt als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Projektarbeit und dem Projektmanagement an der Professur für Strategisches Management. Neben der vergangenen einjährigen Vorstandszeit innerhalb einer studentischen Unternehmensberatung hat er an der Universität Potsdam Betriebswirtschaftslehre mit den Vertiefungen Financial Management, Entrepreneurship, Banking und Marketing studiert.



Weltkonzerne entstehen heutzutage nicht mehr in Dekaden, sondern in wenigen Jahren. Unternehmen mit wenigen hunderten Mitarbeitern bauen Plattformen mit Milliardenbewertung im High Speed Modus. Und statt großer Werke und imposanter Bürotürme lösen Rechnerkapazitäten und Kreativ-Architektur die traditionellen Assets der Old Economy in der Bedeutung zunehmend ab.

Die Digitalisierung verändert alles. Wie wir wohnen, arbeiten, lieben, uns fortbewegen, ja insgesamt, wie wir leben. So oder so ähnlich sind die Kernbotschaften der Vortragenden auf den gängigen Tech-Konferenzen von der Consumer Electronics Show über die NOAH Conference bis hin zum South by Southwest Festival. Das Eingangszitat bringt die Konsequenzen für Unternehmen auf den Punkt. Doch wenn das so ist, wie können Unternehmen für sich die konkrete Vorgehensweise für die notwendige Transformation strukturieren? Im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojekts haben wir uns intensiv mit dieser Frage auseinandergesetzt und mit zahlreichen Praktikern einen Ansatz entwickelt, der Unternehmen hierbei eine Hilfestellung geben soll. In den vergangenen beiden Jahren haben wir ca. 100 Interviews mit Managern, Beratern und Startup-Gründern geführt, um herauszufinden, wie digitale Transformation nachhaltig gelingen kann.

Das Destillat aus allen Diskussionen über das angestrebte Zielbild eines Unternehmens im zunehmend digitalisierten Kontext wurde dabei immer mit dem Schlagwort „agil“ beschrieben. Doch was bedeutet agil? Aus unserer Sicht umfasst Agilität die beiden Dimensionen Schnelligkeit und Flexibilität. Diese beiden Treiber bestimmen den Aggregatzustand sowohl für die Business- als auch für die Kultur- und Organisationsseite in Unternehmen.

Anhand der immer wieder als Best Practice angeführten amerikanischen Tech- und Internetplayer, neuerdings mit dem Synonym GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft) bezeichnet, kann diese „doppelte Agilität“ (Business und Kultur im Unternehmen) nachgewiesen werden. So gelingt es diesen Unternehmen immer wieder, aus bestehenden Business Units, durch interne Ausgründungen oder aus der Kooperation mit Startups oder etablierten Partnern bzw. deren Übernahme, neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle erfolgreich im Markt zu platzieren. Sie haben es auch geschafft, ihre Innovations- und Schnell-Scheiter-Kultur durch ein hohes Maß an Agilität zu bewahren. Futuristische Konzernzentralen, die extra so konzipiert sind, dass die Mitarbeiter sich per Zufall begegnen, um auf neue Ideen zu kommen, sind dabei nur die oberflächliche Seite der Medaille. Vielmehr schaffen sie es, den Erfindergeist und die Kundenorientierung von Steve Jobs und Bill Gates mit Umsetzungspower in ihrer Corporate DNA zu konservieren und trotz ihrer beachtlichen Größe den Corporate Tanker wendig durch das jeweilige Wettbewerbsumfeld zu navigieren.

Doch nicht nur die Silicon Valley Giganten transformieren sich in agile Unternehmen bzw. behalten diese Eigenschaft seit ihrer Gründung soweit wie möglich bei. Vielmehr sind es die zahlreichen schnell skalierenden Startups, deren größte Herausforderung im Rahmen ihres Wachstums darin besteht, nicht zu bürokratisch und „Corporate-like“ zu werden

Die von uns fokussiert betrachteten Beispiele von Zalando und Flixbus zeigen wie ein Unternehmen agil bleiben kann. Während Zalando den meisten Konsumenten als Modeplattform und der „Schrei vor Glück-Kampagne“ bekannt ist, hat sich das Unternehmen im Inneren bereits einmal komplett neu erfunden und den Agilitätsmodus nachhaltig aktiviert. Auf der Business-Seite wird aktuell neben dem Fashion- und Lifestyle-E-Commerce ein komplett neuer Geschäftsbereich installiert, der sich damit beschäftigt, aus dem umfassend gesammelten Datenschatz von Millionen Kunden neue Services über das Kerngeschäft hinaus zu entwickeln bzw. die Daten an Externe für neue Geschäftsmodelle bereit zu stellen.

Doch neben der Transformation der Geschäftsaktivitäten setzt Zalando auch in der Kulturdimension auf den permanenten Wandel. Durch regelmäßige Sessions, bei denen alle Mitarbeiter den Gründern Fragen stellen und Kritik äußern können, soll verhindert werden, dass Probleme in der immer wieder als Hauptschuldigen für mangelnde Agilität ausgemachten „Lehmschicht“ des Mittelmanagements stecken bleiben. Doch auch strukturell setzt Zalando auf Agilität in der Organisation. Nicht umsonst hat die Plattform eines der größten Intrapreneurship-Programme aller deutschen Unternehmen aufgesetzt, damit auf gar keinen Fall eine zu starke Corporate-Routine aufkommt.

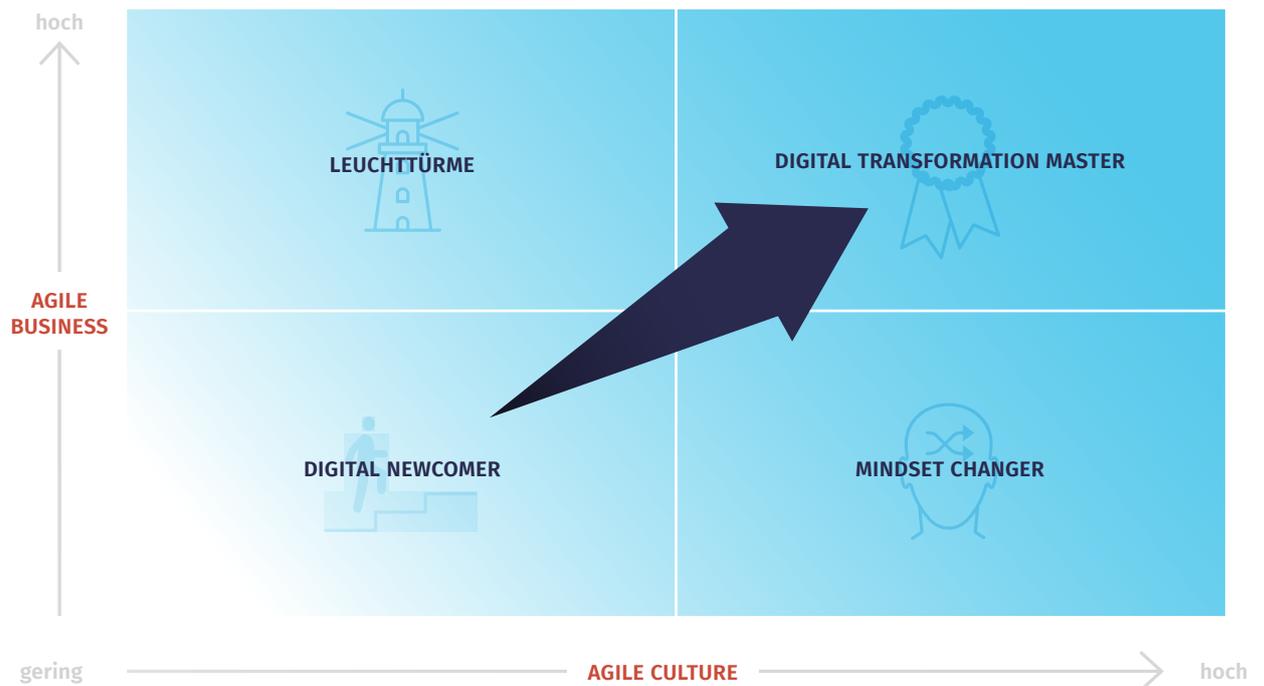
Eine ähnliche Entwicklung macht zur Zeit auch der disruptive Bahn-Angreifer Flixbus durch. Gestartet wurde Flixbus als 3-Mann-Unternehmen von ehemaligen Arbeitskollegen, die vor zwei Wahlperioden aufmerksam den Koalitionsvertrag gelesen hatten und sich der Liberalisierung des Fernverkehrsmarktes annahmen. 2018 arbeiten bereits mehr als 1000 Mitarbeiter in 14 Standorten (u. a. Berlin und München). Über 100 Millionen Passagiere werden jährlich in ganz Europa befördert und auf den wichtigsten Strecken werden bereits schwarze Zahlen geschrieben. Und das Interessante daran ist, Flixbus besitzt keinen eigenen Bus und hat auch keinen eigenen Busfahrer auf der Payroll. Komplette als digitale Plattform für Mobilität gedacht, werden jetzt auch Züge betrieben (u.a. Stuttgart-Berlin) und die Expansion in die USA ist angestoßen. Zukünftig wird es analog zum Zalando-Beispiel auch für Flixbus darum gehen, den Kunden neue Angebote und Leistungen zu offerieren, die über das Kerngeschäft („Transport von A nach B“) hinausgehen.

Intern befindet sich Flixbus im kontinuierlichen Transformationsmodus. Angefangen als agiles Startup, bei dem gemeinsam im Team die zentralen Entscheidungen getroffen wurden, haben die Gründer mit steigender Größe eine klassische Hierarchie eingezogen und dann festgestellt, dass die Agilität darunter leidet. Auch und gerade die Bewahrung des Startup-Mindsets wurde zunehmend schwieriger. Aktuell experimentiert Flixbus gerade damit, durch neue Formen von Führung und Zusammenarbeit mit starker Eigenverantwortung und Arbeitsgestaltung („Holokratie) wieder mehr Agilität in das Unternehmen zu bekommen. Flixbus war also schlichtweg etwas zu träge geworden und muss sich jetzt auch intern transformieren, um wieder Geschwindigkeit aufzunehmen.

Und auch bei den etablierten Corporates gibt es durchaus Beispiele von Unternehmen, die ihre Agilität über Jahrzehnte aufrecht erhalten haben. So schaffte es der Post-it-Erfinder 3M, regelmäßig jedes Jahr ca. 10% seiner Umsätze mit neuen Innovationen zu erzielen. Und der Membran-Produzent Gore stellt heute quasi hierarchiefrei und agil immer neue Produkte auf Basis seines Innovationsgeistes her. Das Portfolio reicht dabei mittlerweile von Gitarrenseiten bis hin zur Weltraumbekleidung. Agilität scheint also auch bei den Etablierten zu funktionieren.

Auf Basis unserer Gespräche sowie der umfassenden Analyse der skizzierten Unternehmens-Cases haben wir zur Einordnung von Unternehmen in der Digitalen Transformation die „Agile Matrix“ abgeleitet. Diese besteht aus den beiden Achsen „Agile Business“ und „Agile Culture“.

Etablierte Organisationen müssen sowohl im Business als auch in der Organisation kontinuierlich in den agilen Innovationsmodus kommen



Innerhalb der Matrix sind 4 Einordnungen möglich: Digitale Newcomer, Leuchttürme, Mindset Changer sowie Transformation Master.

Digitale Newcomer umfasst solche Unternehmen, die noch im digitalen Experimentiermodus sind. Diese versuchen z.B. mit Hilfe von Seminaren für ihre Mitarbeiter, durch Besuche in Startup- und Innovation-Hotspots (z. B. Berlin, Tel Aviv, Silicon Valley) oder durch die Entwicklung erster Prototypen für neue Produkte und Geschäftsmodelle sich mit agilen Herangehensweisen zu beschäftigen und deren Anwendung zu testen bzw. zu lernen.

Unternehmen aus der Gruppe der Leuchttürme verfügen bereits über digitale Geschäftsmodelle und schaffen sich damit eine zweite Säule mit der Zielsetzung, diese als nachhaltige Umsatzbringer neben oder langfristig als Ersatz für vorhandene Produkte im Portfolio zu verankern. Allerdings ist die kulturelle Komponente noch weniger stark ausgeprägt.

Die Ausprägung Mindset Changer schließt umfassende Transformationsaktivitäten auf der Kulturdimension ein. Basierend auf einem authentischen und langfristigen Vorstands- und insbesondere CEO-Commitment, werden agile Prinzipien in der Organisation fest etabliert und die Belegschaft mit entsprechenden Methoden (z.B. Design Thinking, Kanban, Lean Startup, Scrum etc.) in agilen Handlungsweisen befähigt. Ferner müssen für den Erfolg solcher Programme auch glaubhafte und signifikante Änderungen an den Rahmenbedingungen (z.B. Bürokratie, interne Prozesse, ggf. Hierarchie) erfolgen, um den Erfolg zu beschleunigen bzw. zu verstetigen.

Abbildung 1: Agile Matrix  
Quelle: Eigene Darstellung

Der Zielzustand des Transformation Master umfasst einerseits die Fähigkeit, sich analog der zuvor skizzierten Beispiele in der Kulturdimension immer wieder neu zu erfinden und kontinuierlich zu transformieren. Durch agile Strukturen kann eine solche selbst lernende Organisation geschaffen werden, die unkonventionell Wissen von außen (vom Markt, aus dem Kreis der Mitarbeiter, von gesellschaftlichen Organisationen etc.) aufnimmt und dieses immer weiter vorantreibt. Dabei ist das Spannungsfeld zwischen einer Corporate- und einer Start-up-Kultur permanent auszutarieren. In der Businessdimension müssen die Unternehmen eine klare Positionierung in digitalisierten Ökosystemen aufbauen, die zunehmend klassische Märkte ablösen. Hierbei gilt es, kontinuierlich Module und Angebote zu entwickeln, die konkrete Kundenprobleme lösen bzw. die Bedürfnisse der Kunden abbilden.

## Wie kann die Matrix konkret genutzt werden?

Einerseits bekommen Unternehmen eine klare Vorstellung über den Zielzustand aufgezeigt, in dessen Richtung sie hinarbeiten und sich transformieren müssen. Darüber hinaus können sie den Stand ihrer aktuellen Aktivitäten einordnen und herausarbeiten, welche Defizite bestehen, um den angestrebten Zielzustand zu erreichen. Benchmarks und Best Practices von anderen Unternehmen können herangezogen werden, um sich an möglichen Herangehensweisen und Ausgestaltungsformen von Agilität zu orientieren. Einen Überblick hierzu gibt die nachfolgende Abbildung.

Abbildung 2: Felder der Digital Transformation Matrix  
Quelle: Eigene Darstellung



Die Agile Matrix bildet somit im Sinne einer Outside-In-Betrachtung den Status quo in der Unternehmenspraxis ab und zeigt mögliche Stoßrichtungen und Handlungsoptionen auf.

Der Gründer des erfolgreichen Reiseportals trivago, Rolf Schrömgens, hat kürzlich in einem Vortrag gesagt, er glaube nicht daran, dass sein Unternehmen die kommenden 20 Jahre mit dem Geschäftsmodell und der organisatorischen Aufstellung überlebensfähig sei, sondern sich immer wieder komplett neu erfinden müsse. Wenn das bereits für ein nicht einmal eine Dekade existierendes Unternehmen gilt, dann müssen alle etablierten Corporates so schnell wie möglich in den agilen Transformationsmodus gelangen. Unser Strukturierungsansatz kann dafür einen Rahmen geben.



**Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin**

University of Applied Sciences

Campus Treskowallee  
Gebäude C, Raum 440  
Treskowallee 8  
10318 Berlin

[julian.kawohl@htw-berlin.de](mailto:julian.kawohl@htw-berlin.de)

[juliankawohl.de](http://juliankawohl.de)