

# **McKinsey 3 Horizon - Ordnung für deine Digitalstrategie und Innovationen**

McKinsey 3 Horizon ist ein Framework für die Planung deiner Wachstums- und Unternehmensstrategie. Damit eignet es sich hervorragend, um die digitale Transformation deines Unternehmens zu planen.

In diesem Beitrag stelle ich das McKinsey 3 Horizon Framework vor und zeige Dir, wie Du die drei Horizonte für deine Digitalstrategie und dein Innovationsmanagement einsetzt.

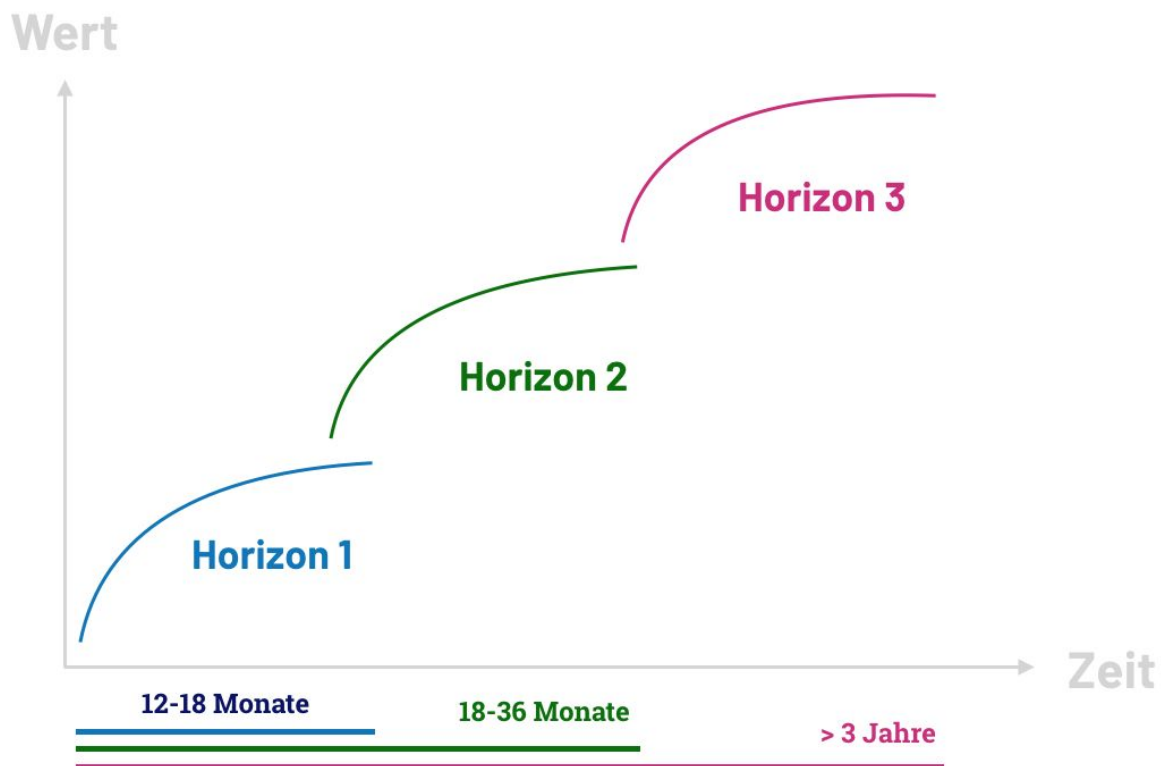
## **Das McKinsey 3 Horizon Framework**

Das Framework wurde 1999 in "The Alchemy of Growth" vorgestellt. Es adressiert die Frage, wie es Unternehmen gelingt, die Optimierung des heutigen Kerngeschäfts und die Exploration neuer Ideen in eine ausgewogene Balance zu bekommen. Denn in vielen Unternehmen liegt der Fokus auf der Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells. Das führt dazu, dass neue Ideen und innovative Vorhaben dem operativen Alltag zum Opfer fallen oder nicht mit dem notwendigen Fokus und den nötigen Ressourcen vorangetrieben werden. Das McKinsey 3 Horizon Framework bietet einen Ansatz dieses Spannungsverhältnis "Run vs Change the Business" sinnvoll zu gestalten und dem Innovationsmanagement einen Rahmen zu geben.

## **Die drei Horizonte**

Im McKinsey 3 Horizon Framework werden Ideen und Maßnahmen für die strategische Entwicklung deines Unternehmens einem von drei Horizonten zugeteilt. Du kannst Dir jeden Horizont wie eine unterschiedliche Brennweite in deinem Fernglas vorstellen.

- Horizon 1 - Optimieren im Kern (H1)
- Horizon 2 - Wachsen am Kern (H2)
- Horizon 3 - Erneuern (H3)



Die vertikale Achse "Wert" repräsentiert den möglichen und erwarteten Wertzuwachs. Die horizontale Achse "Zeit" repräsentiert die Zeit, die bis zum Einsetzen der erwarteten Effekte vergeht. Dabei berücksichtigt die Zeit-Achse ausschließlich den erwarteten Zeitraum der vergeht, bis die erwartete Wirkung eintritt, nicht etwa den Startpunkt der Maßnahmen. Das heißt, Du arbeitest gleichzeitig auf allen drei Horizonten.

## Horizon 1 - Optimieren im Kern

Unter Horizon Eins (H1) fallen Maßnahmen, die das bestehende Geschäftsmodell und die vorhandene Ertragskraft stärken. Das Motto im ersten Horizont lautet "more from the same". Ziele sind Innovationen, die Effizienz steigern und die einen kurzfristigen Wertzuwachs in den nächsten 12-18 Monaten versprechen. Auch wenn die Wirkung nicht lange auf sich warten lässt, sind der erwartete Wertzuwachs und die Nachhaltigkeit für dein weiteres Wachstum vergleichsweise gering.

## Horizon 2 - Wachsen am Kern

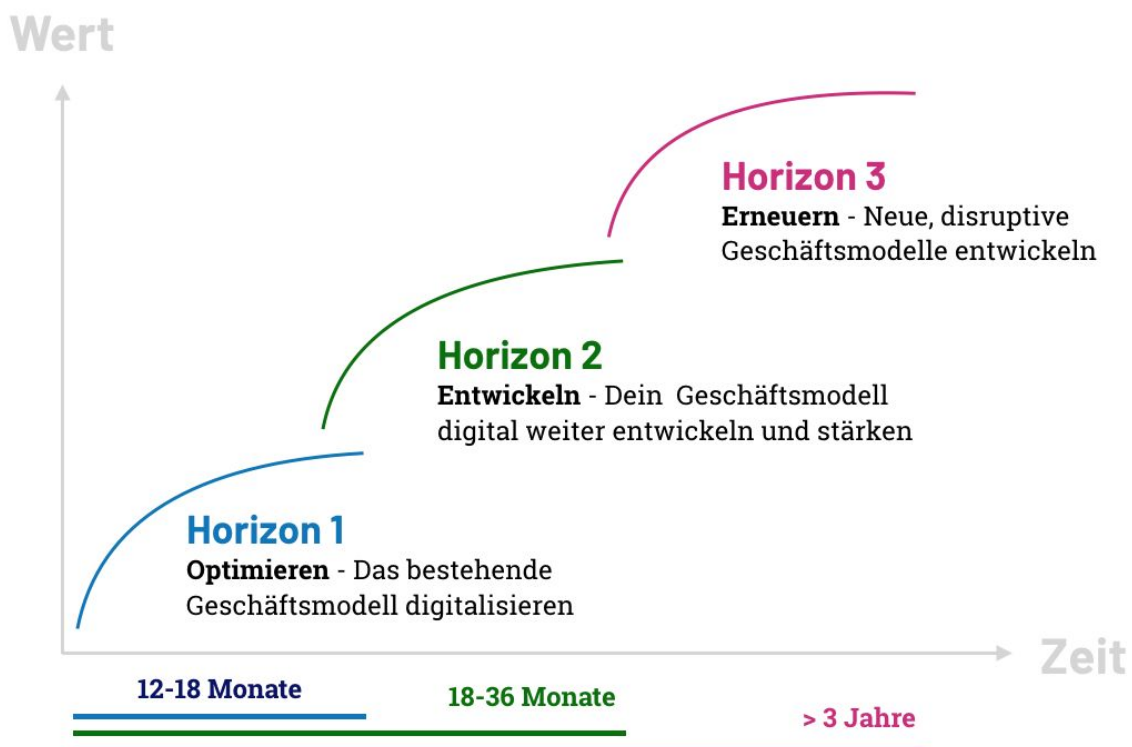
Auf dem zweiten Horizont (H2) befinden sich die Innovationen, die über deine heutige Kernleistung hinausgehen. Dazu entwickelst Du [entlang der Customer Journey](#) oder Supply Chain neue Services und Produkte, die deine Wertschöpfung verlängern. Maßnahmen und Innovationen in H2 erfordern Investments, die erst erst in 18-36 Monaten ihre Wirkung entfalten. Im Vergleich zu H1 Maßnahmen wird diese Geduld jedoch auch mit einem höheren Wertzuwachs kompensiert.

## Horizon 3 - Erneuern

Schließlich umfasst Horizon Drei (H3) alle Innovationen, die dein heutiges Geschäftsmodell ersetzen oder völlig neue Märkte adressieren. Die Wirkung dieser Maßnahmen stellt sich erst nach mehreren Jahren ein, dafür sind die Wirkung und der daraus resultierende Wertzuwachs immens. Diese Maßnahmen werden unter Umständen auch außerhalb deiner heutigen Organisation vorangetrieben, bergen aber auch ein deutlich höheres Risiko.

## Deine Digitalstrategie mit dem McKinsey 3 Horizon Framework entwickeln

Die drei Horizonte von McKinsey bieten einen inhaltlichen Bezugsrahmen, um Maßnahmen, Innovationen und Strategien im Zuge der digitalen Transformation zu ordnen.



## Horizon 1 - Dein Geschäftsmodell digitalisieren

Unter Horizon Eins fallen alle Maßnahmen, die auf die Digitalisierung deines heutigen Kerngeschäftes einzahlen. Grob lassen sich H1 Maßnahmen zwei Kategorien zuordnen:

### Interne Sichtweise - Digitale Prozesse

Mit der Einführung neuer Systeme (CRM, ERP, Dokumentenmanagement etc.) und interner Kommunikationskanäle optimierst Du Zusammenarbeit und Prozesse in

deinem Unternehmen. Für viele Unternehmen ist das bereits die erste Hürde in der digitalen Transformation. Denn liebgewonnene Trampelpfade werden verlassen und zu allem Überfluss ist plötzlich alles transparent und für jeden einsehbar.

Im Optimalfall nutzt Du die Einführung neuer Systeme und die Digitalisierung deiner Prozesse auch zum Anlass, die bestehende Organisation zu hinterfragen. Du solltest nicht den Fehler machen, deine technischen Systeme und digitalen Prozesse um die heutige Organisation zu bauen. Statt dessen darfst Du ausgehend von einer digitalen Prozesslandschaft eine Organisation designen, die diese neuen Abläufe optimal unterstützt.

### Digitale Kundenbindung und -gewinnung

Die zweite wichtige Dimension im Horizon Eins ist die Digitalisierung deiner heutigen Vertriebs- und Marketingaktivitäten. Dazu zählen die Präsenz auf digitalen Plattformen, digitale Kundenansprache und -gewinnung und die Digitalisierung deiner kundenbezogenen Interaktionen (z.B. Bestellungen und Service Anfragen). Diese Maßnahmen erfordern ein tiefgreifendes Verständnis der Customer Journey und [eine hohe Kundenzentrierung](#). Unter Umständen gibt es auch Rückkopplungen mit internen Maßnahmen im ersten Horizont.

## Horizon 2 - Dein Geschäftsmodell digital entwickeln

Im zweiten Horizont arbeitest Du an Initiativen, die eine Entwicklung deines Geschäftsmodells auch über deine heutige Wertschöpfung hinaus ermöglichen. Dazu zählen z.B. neue digitale Produkte und Services entlang deiner heutigen Customer Journey oder Supply Chain oder auch die Ansprache neuer Zielgruppen. Allerdings sind auch H2 Maßnahmen noch nah am Kern deines heutigen Geschäftsmodells. Impulse für digitale H2 Maßnahmen kommen insbesondere durch neue Technologien, ein erweitertes [Verständnis deiner digitalen Kundenreise](#), Supply Chain oder auch durch die [Kooperation mit Startups](#).

### Beispiel: AXA - Way Guard

Das [hauseigene Digital Lab](#) von AXA entwickelt außerhalb der Konzernstrukturen neue digitale Services. Zum Beispiel werden mit dem "[Way Guard](#)" Frauen auf ihrem abendlichen Nachhauseweg digital begleitet. Mit dem Service wird das Leistungsversprechen "Sicherheit" digital neu interpretiert.

## Horizon 3 - Neue und disruptive Geschäftsmodelle

Im dritten Horizont entwickelst Du auf der grünen Wiese frei von existierenden Einschränkungen völlig neue und gegebenenfalls auch disruptive Geschäftsmodelle. Diese Innovationen sind die Grundlage für das Wachstum in den nächsten 5-10 Jahren. Gegebenenfalls basieren sie auch auf Technologien, die heute noch nicht marktreif sind. Viele Unternehmen entscheiden sich dafür, Maßnahmen in H3 nicht aus der eigenen Organisation heraus zu treiben. Diese Unternehmen suchen sich zum Beispiel den Zugang zu disruptiven Geschäftsmodellen über [Corporate Venture Capital](#).

## **Fazit - Mehr Klarheit und Weitsicht mit den drei Horizonten**

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Viele Unternehmen fokussieren sich dabei ausschließlich auf Maßnahmen im ersten Horizont und vergessen darüber auch Innovationen im zweiten und dritten Horizont voran zu treiben. Die Digitalisierung deines heutigen Kerngeschäftes alleine ist jedoch nicht ausreichend für Erfolg und Wachstum in digitalen Märkten.

Das McKinsey 3 Horizon Framework bietet Dir einen Bezugsrahmen, um dein Innovationsmanagement und notwendige Maßnahmen zur Digitalisierung zu ordnen. Über diese Einordnung kannst Du Mitarbeiter und Vorgesetzte dafür sensibilisieren, dass es mehr als reine Digitalisierung des heutigen Kerngeschäftes braucht. Und wenn sie daran immer noch zweifeln, dann stell deinen Mitstreitern doch einfach die Frage, ob sie glauben, dass der Strom durch die ständige Optimierung von Kerzen erfunden wurde.

Viel Erfolg dabei.



### **Weiterführende Artikel:**

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Wichtige Eckpfeiler einer guten Digitalstrategie](#)
- [Digital Labs - Beschleuniger für deine digitale Transformation](#)