

# Reif für den digitalen Wandel

**DIGITAL MATURITY** Der sich anbahnende digitale Wandel wird als grösste Veränderung seit der industriellen Revolution bewertet. Um ihn vollziehen zu können, fragen derzeit viele Unternehmen nach transparenten, schlüssigen und pragmatischen Konzepten.

TEXT PROF. DR. DINO SCHWAFERTS

Die digitale Transformation beschäftigt viele Unternehmen und sorgt für Verunsicherung. Was bedeutet sie für das eigene Unternehmen? Wie kann der digitale Wandel als Chance wahrgenommen werden? Die Fachhochschule Nordwestschweiz ist seit einiger Zeit Ansprechpartnerin für Fragen zur digitalen Transformation. Dabei stellen wir fest, dass die Digitalisierung meist nur als Mittel zur operationalen Verbesserung oder als Weg zu einer verbesserten Interaktion mit bestehenden Kunden verstanden wird. Oftmals wird dabei das deutlich grössere Potential der digitalen Transformation nicht erkannt, in den sich verändernden Rahmenbedingungen neue respektive zusätzliche Ertragsformen zu erschliessen.

## DAS DIGITALE POTENTIAL FÜR SICH NUTZEN

Die FHNW durfte bereits zahlreiche Unternehmen auf ihrem Weg in das digitale Business begleiten und hat bisher bei allen eine individuelle Situation vorgefunden, die sich nicht durch Standardfragen greifen liess. Vordefinierte Checklisten, die auf Basis von Standardfragen ein Scoring zur digitalen Reife eines Unternehmens ausweisen, sind daher wenig hilfreich. Wir

sind der Ansicht, dass die Erlangung einer digitalen Reife in der Qualität der bestehenden Unternehmensführung liegt. Die Qualitätsmerkmale sollten lediglich um vier Elemente erweitert werden, die wären: Die Bedürfnisse möglicher Kunden von morgen werden erkannt, angepasste oder zusätzliche (digitale) Geschäftsmodelle können auf Grundlage dieser Erkenntnisse für das eigene Unternehmen abgeleitet und umgesetzt werden, und: die nötige Agilität zur Umsetzung dieser angepassten oder zusätzlichen Geschäftsmodelle ist vorhanden.

## ERKENNTNISSE ÜBER MÖGLICHE KUNDEN

Dass es wichtig ist, Kundenbedürfnisse zu erkennen, ist grundsätzlich nichts Neues. Diese in einer sich digitalisierenden Gesellschaft zu erkennen, kann jedoch vielen Unternehmen grössere Veränderungen abverlangen. Bisher nicht in Betracht gezogene Kunden könnten zu neuen Zielgruppen werden. Digitale Kanäle könnten eine Disintermediation fördern. Ebenso könnte sich das Nutzungsverhalten verändern; von einer Produktorientierung zu einer Service-/Nutzungsorientierung. Folgende Fragen sollten sich Unternehmen stellen:

- Werden bisher nicht adressierte Kundengruppen in Betracht gezogen? Kann Disin-

termediation eine Option für ein zusätzliches Geschäftsmodell sein oder das eigene Geschäftsmodell gefährden?

- Wird regelmässig geprüft, ob sich neu entwickelnde Nutzungsverhalten abzeichnen? Was weiss das Unternehmen über bestehende und mögliche Kunden? Werden detaillierte (360°-)Kundenprofile erstellt? Werden Kundenprofile und -bedürfnisse analytisch ausgewertet und extrapoliert? Mögliche Kunden können durch alle Mitarbeitenden und über digitale Kanäle inklusive den sozialen Medien erreicht werden. Die regelmässige, aktive und innovative Nutzung dieser Kanäle, sowohl durch die Führung als auch durch die Mitarbeitenden einer Unternehmung, ist unabdingbar. Fragen Sie sich deshalb:
- Haben alle Mitarbeitenden offenen Zugang zu allen Kanälen? Oder wird dieser durch Berechtigungen geregelt?
- Wie erfolgt der Wissensaustausch über Kunden?
- Generiert das Unternehmen über alle Kanäle die gleiche Wahrnehmung? Und wird diese in den sozialen Medien gepflegt?

## DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE ABLEITEN

Auch bezüglich der Fähigkeit, Geschäftsmodelle zu erkennen, sind veränderte

Rahmenbedingungen festzustellen. Die Führungsebene sollte sich des Potentials von digital angepassten oder zusätzlichen Geschäftsoptionen bewusst sein und die Mitarbeitenden in die Entwicklung oder Anpassung von Geschäftsmodellen einbinden. Folgende Fragen könnten diesbezüglich auftauchen:

- Ist die Entwicklung von Geschäftsoptionen ausreichend transparent und institutionalisiert, um eine Einbindung von Mitarbeitenden ausserhalb der Führungsebene zu ermöglichen? Erlaubt die Unternehmenskultur diese Einbindung?
- Sind Mitarbeitende gewohnt, sich über Innovations- oder Verbesserungsvorschläge einzubringen und in kreativen und entwickelnden Fragen mitzuwirken?
- Wird der digitale Wandel als Bedrohung gesehen oder als Chance gefeiert?
- Sind auf der Führungsebene digitale Kenntnisse vorhanden?
- Gibt es digitale Szenarien, digitale Partnerschaften oder Überlegungen zu Eco-Systemen?
- Ist der digitale Wandel in der Beschreibung von Unternehmenszielen verankert?

## GESCHÄFTSMODELLE TECHNISCH UMSETZEN

In den meisten Schweizer Unternehmen

sind die IT-Bereiche leistungsfähig und mit den digitalen Themen gut vertraut. Wir stellen jedoch oft fest, dass Projekte durch den IT-Bereich selbst initialisiert und getrieben werden und sich der IT-Outsourcing-Grad oft auf den IT-Stellenwert vor der digitalen Wende bezieht. Hierbei müsste ein Unternehmen sich fragen:

- Wie können Machbarkeitsüberlegungen zu angepassten oder zusätzlichen digitalen Geschäftsmodellen in die Priorisierung und Auswahl von IT-Projekten eingebunden werden? Und wie digitale Umsetzungsmöglichkeiten in die Entwicklung von angepassten oder zusätzlichen digitalen Geschäftsmodellen?
- Ist die Umsetzungskompetenz zu denjenigen Themen vorhanden, die für angepasste oder zusätzliche digitale Geschäftsmodelle benötigt werden?
- Ist der IT-Bereich lernfähig oder ist er überzeugt, die Digitalisierung bereits ausreichend im Griff zu haben?

## GESCHÄFTSMODELLE ORGANISATORISCH UMSETZEN

Die Geschwindigkeit und Dynamik des digitalen Wandels spielt hier eine wesentliche Rolle. Unternehmen müssen vorbereitet sein, hierauf mit der erforderlichen Agili-

tät und starker Führung reagieren zu können. Unternehmen, die den digitalen Wandel bereits erfolgreich beschreiten, weisen durchwegs eine starke Top-Down-Führung auf. Einen Bottom-Up-geführten digitalen Wandel haben wir bisher nicht vorgefunden. Die organisatorische Reife kann beispielsweise anhand folgender Fragestellungen eingeschätzt werden:

- Steht die Führungsebene entschlossen hinter den Veränderungen? Decken sich die Haltungen zum digitalen Wandel von der Unternehmensführung über das mittlere Management bis zu den Mitarbeitenden an der Basis?
- Haben sich bereits informelle oder formelle Teams zu digitalen Fragestellungen gebildet? Ist eine digitale Aufbruchstimmung zu spüren?
- Wie hoch ist der Anteil der Generation Y in der Belegschaft?

## SIND WIR REIF FÜR DEN DIGITALEN WANDEL?

Die hier beispielhaft erwähnten Indikatoren und Fragen zur Einschätzung einer digitalen Reife sind weder abschliessend noch für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant. Für ein Unternehmen, das seine digitale Reife zum ersten Mal beurteilen möchte, ist es jedoch ein guter Ausgangspunkt, aus den hier aufgeführten Indikatoren diejenigen zu wählen, die für das eigene Unternehmen relevant sind.

Eine eindeutige Messlatte für die digitale Reife kann es aufgrund der Dynamik in der Digitalisierung derzeit noch nicht geben. Dennoch sollte in einer transparenten Visualisierung eine erkannte Lücke zwischen der Ist- und der Soll-Situation aufgezeigt werden. Radar-Charts (Spinnennetzdiagramme) haben sich zur Visualisierung bewährt. Oftmals ist eine digitale Reife bereits dann ausreichend, wenn sie erlaubt, das nächste Etappenziel einer digitalen Transformation zu erreichen. Dies könnte zum Beispiel ein angepasstes Geschäftsmodell oder ein zusätzliches (digitales) Geschäftsfeld sein. ■

## DER AUTOR



Dino Schwaferts leitet als Professor für Wirtschaftsinformatik an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW den Kompetenzschwerpunkt Digital Economy and Business Agility.