

DIGITALE TRANS- FORMATION

IST UNAUSWEICHLICH



«Are you digital?» stellt sich kaum mehr als Frage. Denn die Digitalisierung ist da und fordert Unternehmen auf vielen Ebenen. Jeder Unternehmer muss sich vielmehr fragen, auf welchem Niveau der Digitalisierung das Unternehmen und seine Mitarbeitenden stehen.

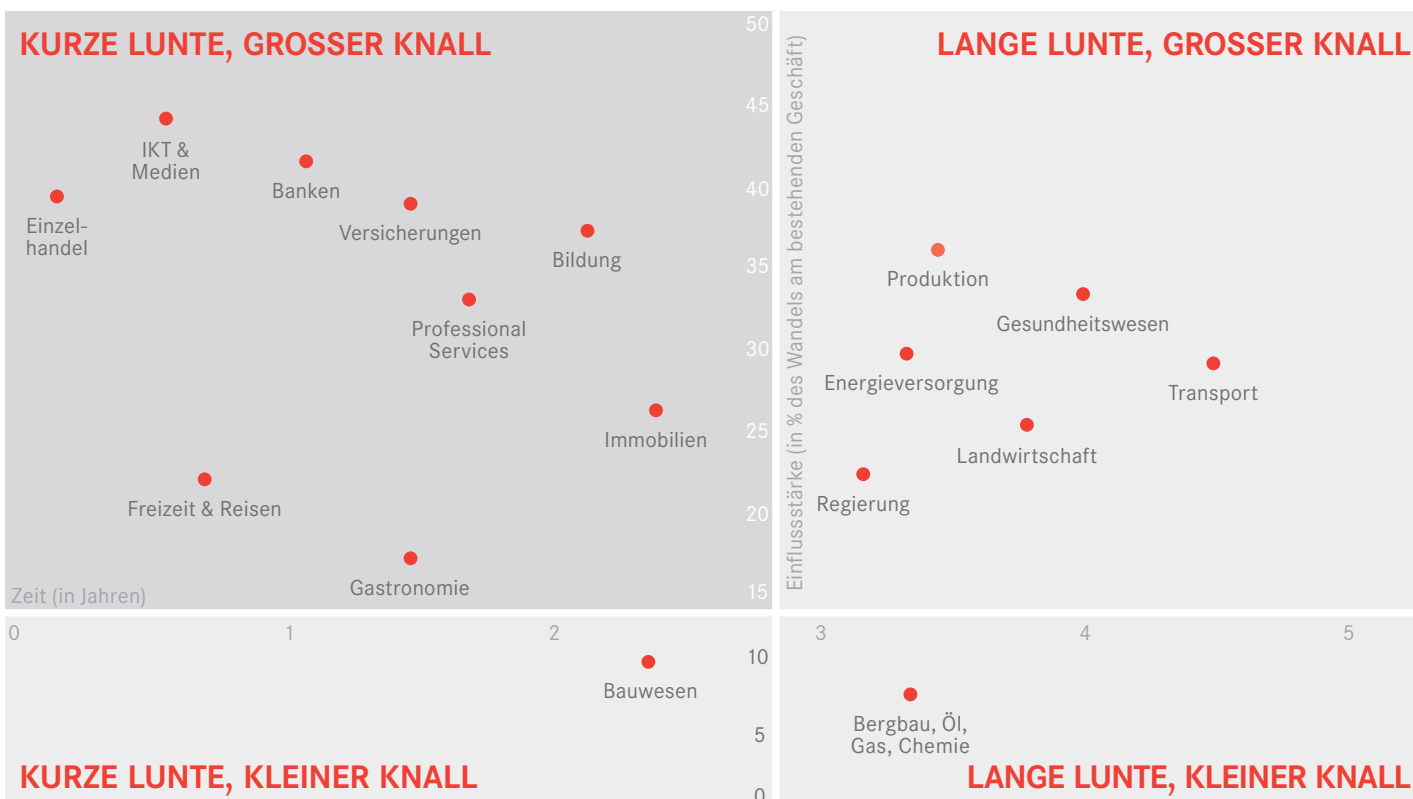
Von Prof. Martina Dalla Vecchia

Digitalisierung ist nicht neu. Seit in den 1980er-Jahren der PC in Unternehmen Einzug hielt, hat sich der Grad der Digitalisierung ständig erhöht. Heute betrifft die Digitalisierung das gesamte Unternehmen, was das Thema auch so anspruchsvoll macht.

Gerade in der Schweiz wird das mobile Internet flächendeckend und generationsübergreifend genutzt. Nicht nur die Generation Y ändert ihr Konsumverhalten, sondern der Wandel betrifft alle Kunden- und Dialoggruppen. Damit wachsen die Anforderungen an Produkte und Dienstleistung von der Marktseite her. Aber auch in den Unternehmen wollen heute die Mitarbeitenden die neuesten Unternehmenszahlen mit dem Tablet abrufen oder hoffen darauf, dass für sie repetitive Aufgaben durch Automation wegfallen.

STRATEGIEN FÜR EIN DIGITALES ZEITALTER

Das Internetbusiness präsentiert sich mittlerweile immer mehr als Dreiklassengesellschaft: Da sind als Erstes die Onlinehelden, die mit frechen Konzepten, ausgefeilter Technologie und durchdachten Prozessen die Kunden begeistern. Mit ziemlichem Abstand folgen an zweiter Stelle Unternehmen, die den Schritt bereits gewagt haben und mehr oder wenig erfolgreich im Onlinemarkt agieren. Und weit abgeschlagen an dritter Stelle kommen die vielen Unternehmen, die mit einer statischen Website vom Typ 1.0 im Web auftreten, die oft eine reine Selbstdarstellung ohne klare Kundenzentrierung ist. Für Letztere wird es immer schwieriger, den Anschluss zu finden, haben doch die Erfolgsstorys von Zalando, Netflix, Amazon und Co. die Messlatte hoch gesetzt. >

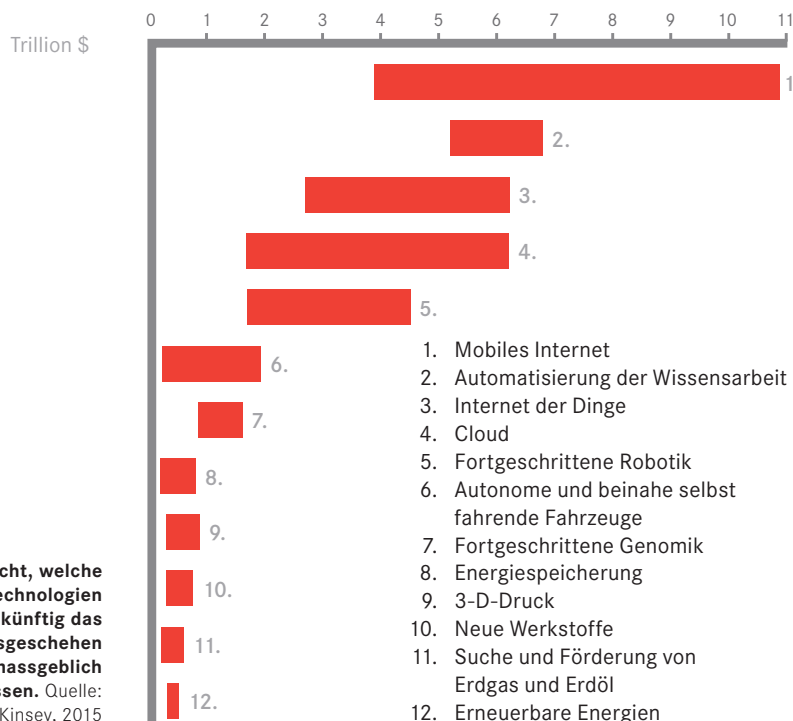


Global Disruption Map nach Industrien. Quelle: Heads! und Deloitte Digital, 2015

Wie gross die Veränderungen durch die Digitalisierung sein werden, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: dem Zeitverlauf (Lunte) und der Einflussstärke (Knall) (siehe Global Disruption Map). Heads! und Deloitte Digital haben diese Korrelation anhand von 17 Branchen-Clustern mit ihren individuellen Szenarien für den digitalen Wandel genauer analysiert. Branchen, denen ein grosser Knall bevorsteht, sollten die digitale Transformation als zentrale Herausforderung betrachten. Im Szenario «Kurze Lunte, grosser Knall», bei Branchen wie Banken oder Versicherungen, besteht somit dringender Handlungsbedarf. In der Kategorie «Lange Lunte, grosser Knall» wird sich der Umbruch in drei bis fünf Jahren ereignen. Und für die anderen Branchen gilt: Jetzt die Zeit nutzen und das Unternehmen auf die zukünftigen Entwicklungen vorbereiten.

TECHNOLOGIE BEEINFLUSST ARBEITSLEBEN

Wirft man einen Blick auf die zukünftigen technologischen Entwicklungen und deren Auswirkung für die Wirtschaft (siehe Abbildung), dann zeigt sich, dass das mobile Internet unser Leben weiter stark beeinflussen wird. Aber auch die Automation von Wissensarbeit wird einen starken Ein-



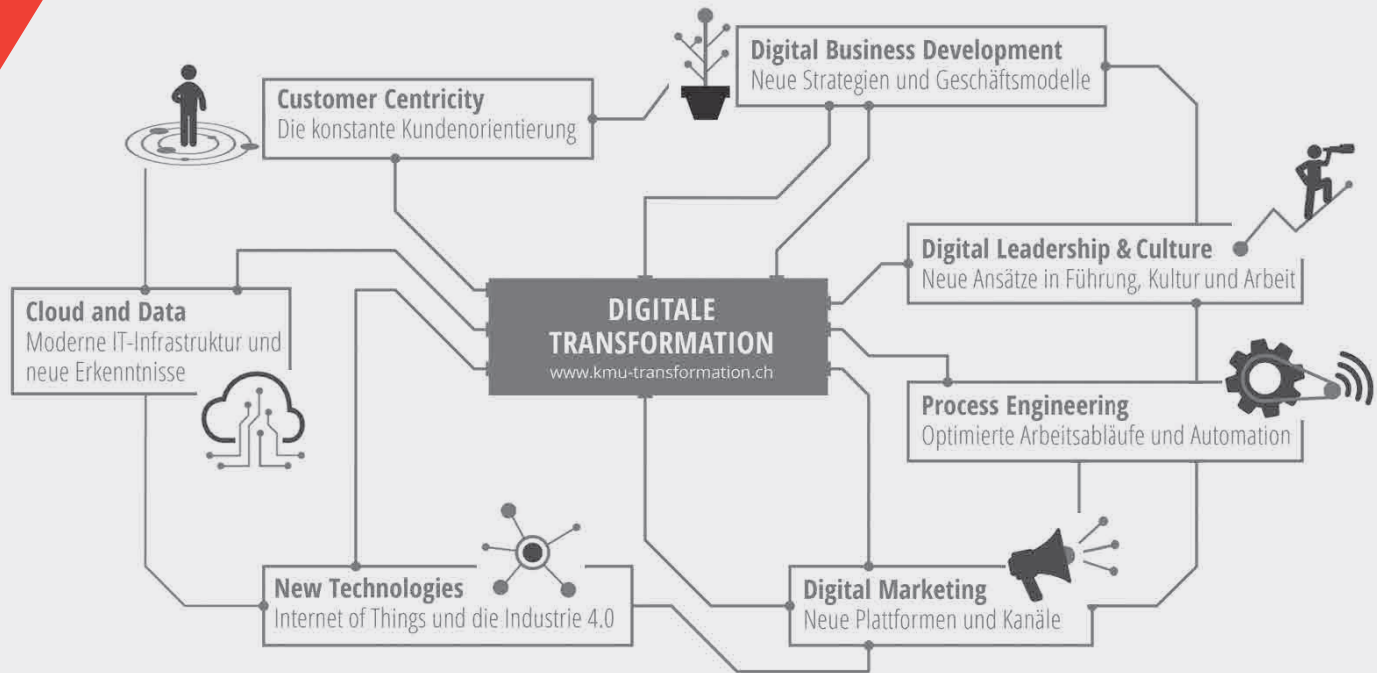
Übersicht, welche Technologien zukünftig das Wirtschaftsgeschehen massgeblich beeinflussen. Quelle: McKinsey, 2015

fluss auf unser Arbeitsleben haben. Besonders im Bereich Marketing zeichnet sich ab, dass Kundenansprache und Kampagnenmanagement durch manuelle Prozesse kaum mehr zu bewältigen sind. Hier sind bereits einige Unternehmen daran, Automationslösungen zu implementieren, die es ermöglichen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern repetitive Arbeiten abzunehmen, Klickverhalten zu erkennen und die Kundenbeziehungen zu optimieren, indem sie die Prozesse stetig verbessern.

Die rasante technologische Entwicklung erschwert es selbst digitalen Profis, einzuschätzen, welche Anwendungen einen klaren Beitrag zum Unternehmensziel zu leisten vermögen. Dass viele Geschäftsleitungsmitglieder keinen digitalen Fachhintergrund haben, erschwert es für ein Unternehmen, die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen.

7

HANDLUNGSFELDER DER DIGITALEN TRANSFORMATION



Peter, Marc K. (Hrsg.) 2017: KMU-Transformation: Als KMU die digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. FHNW, Olten. www.kmu-transformation.ch

Für ihre aktuelle Studie zur KMU-Transformation hat die Fachhochschule Nordwestschweiz 2'590 Personen in 1'854 Unternehmen befragt. Fazit: Digitalisierung zieht sich durch das gesamte Unternehmen. Folgende sieben Handlungsfelder lassen sich aus der Befragung ableiten:

Kundenzentrierung: Konstante Kundenorientierung.

Digital-Business-Entwicklung: Neue Strategien und Geschäftsmodelle.

Digital Leadership & Kultur: Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit.

Cloud und Daten: Moderne IT-Infrastruktur und neue Erkenntnisse.

Neue Technologien: Internet der Dinge und Industrie 4.0

Prozess-Engineering: Optimierte Arbeitsabläufe und Automation.

Digital Marketing: Plattformen und Kanäle richtig kombinieren.

Die Erkenntnisse aus der Studie gilt es, für das einzelne Unternehmen zu priorisieren und in einen Masterplan einzubetten. Daraus lassen sich wiederum der Handlungsbedarf und das Projektportfolio ableiten und welches neue Wissen, welche Systeme und Kompetenzen im Unternehmen benötigt werden.

WIE DIGITALISIERUNG ANGEHEN?

Bewährt hat sich für Unternehmen, zunächst eine Standortbestimmung durchzuführen, so wie dies die Handelskammer beider Basel mit ihren Checkups im Rahmen von «Are you digital?» anbietet (siehe Seite 14 – 16). Da es vielfach bereits punktuell digitale Projekte oder Initiativen in Unternehmen gibt, ist es wertvoll, diese zusammenzutragen. Zugleich signalisiert eine unternehmensweite Standortbestimmung, dass man das Thema strukturiert angeht. Dies schafft Vertrauen und schärft das Bewusstsein für die Digitalisierung.

Liegt die Standortbestimmung vor, werden die Digitalisierungsprojekte priorisiert. Je nach Unternehmensausrichtung kann der Schwerpunkt in der Produktentwicklung liegen oder in der Gewinnung neuer Kunden. Versicherungen beispielsweise geben bereits heute bei der Entwicklung neuer Versicherungsangebote vor, dass diese mit einem Klick auf dem Smartphone von Kunden bestellt werden können.

Bei der Digitalisierung im Unternehmen gilt es, verschiedene Bereiche zu beachten. Neben Kunden und Lieferanten gilt elf internen Bereichen beim digitalen Fitness-Check-up ein besonderes Augenmerk: Führung, Organisation, Strategie, Logistik, Industrie 4.0, Businessmodelle, Kanäle, Customer Experience, Kultur, ICT und Innovation. Die Auswertung dieser elf Bereiche gibt eine Übersicht, wie «digital» ein Unternehmen unterwegs ist. ●

LÖSUNGSANSATZ:

1. Standortbestimmung
2. Priorisierung
3. Wissensaufbau

DIGITAL LEADERSHIP GEFRAGT

Um Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben, braucht es Führungspersönlichkeiten, die diesen Wandel vorleben. Das nötige Rüstzeug holen sich Manager auf Weiterbildungen zu Digital Leadership und mit Reisen zu den Start-up-Hubs dieser Welt (Silicon Valley, New York, Berlin). Dabei gilt es, die Tragweite der Digitalisierung zu verinnerlichen. Schliesslich geht es nicht darum, Produkte und Dienstleistungen digital aufzupeppen, sondern sie in eine digitale Welt zu integrieren. Zu den gefragten Kompetenzen in der digitalen Welt gehören:

1. DIGITAL MINDSET

Eintauchen in die digitalen Möglichkeiten und neuen Technologien: Digitalisierung ist dadurch geprägt, wie häufig ein Unternehmen digitale Systeme nutzt, wie es sich mit der Umwelt vernetzt, mit den Kunden kommuniziert, digitale Prozesse umsetzt und wie sich digitale Möglichkeiten auf das Businessmodell auswirken. Um dies zu beurteilen, braucht es ein tieferes Verständnis von Technologie und Abhängigkeiten.

2. CUSTOMER EXPERIENCE

Kundenverhalten verstehen, indem man die Customer Journey, die Reise des Kunden, wahrnimmt. Dies kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden: Kundenerlebnis, Online- und Offline-Touchpoints, Schnittstellen zu Systemen und das Sammeln und Aufbereiten von Daten mit den entsprechenden Speicher- und Auswertungsmethoden. So wächst das Wissen über die Erwartungen der Kunden.

3. SMART DATA

Daten sind der Schlüssel, um Kunden noch besser zu verstehen und Prozesse zu optimieren. Es gilt, die vorhandenen Daten im eigenen Unternehmen zu kennen, zu kategorisieren und zu bewerten. Darüber hinaus lautet heute die Frage, wie weit die eigenen Daten durch öffentlich zugängliche Daten (Open Data) angereichert werden können, um neues Wissen zu generieren.

4. VERANTWORTUNG

Die digitale Welt hat längst Einzug in die Rechtsprechung gehalten. Manager müssen sicherstellen, dass die Rechtssicherheit beim Umgang mit Daten gewährleistet ist und digitale Informationen nachverfolgt werden können. Besonders das Thema Datenschutz wird uns 2018 beschäftigen. Das neue Datenschutzgesetz der Europäischen Union und sein Pendant in der Schweiz erhöhen die Anforderungen an die Führungsgremien von Unternehmen und Organisationen. Der digitale Wandel löst Unsicherheit aus. Viele Menschen fragen sich, inwieweit sie diesem Wandel gerecht werden können und wie lange der eigene Arbeitsplatz gesichert ist. Ängste und Widerstände wahrzunehmen, um entsprechende Massnahmen zu ergreifen, wird eine zentrale Aufgabe von Vorgesetzten. Führungskräfte werden somit zu «Change-Agenten des digitalen Wandels».

5. EXPERIMENTIEREN

Disruption kommt in der Regel nicht aus der eigenen Branche. Deshalb gilt es, mit innovativen, agilen Methoden, wie Design Thin-

king oder dem Business Model Canvas, das ganze Spektrum der Digitalisierung zu nutzen. Auf Unternehmensebene kann Disruption das Geschäftsmodell betreffen, in den einzelnen Bereichen kann sie die Prozesse verändern. So revolutioniert die Marketingautomation zum Beispiel im Marketing das Kampagnenmanagement.

STRATEGIE FÜR EINE DIGITALE WELT

Die Digitalisierung ist da. Sie fordert Unternehmen auf vielen Ebenen: Beim Businessmodell ebenso wie bei der Kundenorientierung, dem Technologieeinsatz und der Führung. Digitalisierung ist die grosse strategische Herausforderung unserer Zeit: Unternehmen müssen dabei den Blick für das Wesentliche bewahren und sich nicht auf vielen Baustellen verzetteln. Schlussendlich geht es immer noch darum, einen Mehrwert für den Kunden zu erbringen – und dies mit dem bestmöglichen Ressourceneinsatz. Die Kunden stellen einen hohen Anspruch an die digitale Kompetenz von Unternehmen, ihren Produkten und Dienstleistungen. Es braucht also keine neuen digitalen Strategien, sondern eine Strategie für eine digitale Welt. ●

PROF. MARTINA DALLA VECCHIA, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, entwickelte 2000 den ersten Fachhochschullehrgang der Schweiz für E-Commerce und Onlinemarketing.

Im Weiteren ist sie Co-Herausgeberin beim BPX-Fachverlag Best Practice eXperts aktiv und lebt ihr digitales Motto: «You are what you share!»



GLOSSAR

Digitale Transformation:

Kontinuierliche Veränderung von Gesellschaft und Wirtschaft durch neue digitale Technologien.

Industrie 4.0:

Vernetzte Produktion, bei der Menschen, Anlagen und Produkte direkt miteinander kommunizieren und kooperieren.

Business Intelligence:

Sammeln und systematisches Analysieren von unternehmensrelevanten Daten (Stichwort: Big Data).

Predictive Maintenance:

Vorausschauende Instandhaltung, z.B. von Produktionsanlagen, auf Basis ständiger Überwachung aller Teile durch Sensoren.

Augmented Reality:

Digitale Erweiterung der Wahrnehmung, z.B. durch Einblenden von Montageanleitungen in speziellen Datenbrillen.

Blockchain:

Datenbank, die durch kryptografische Verkettung gesichert ist. Basis für sichere Transaktionen in dezentralen Systemen sowie Kryptowährungen wie Bitcoin.