

Digitalisierung I

Elemente und Erfolgsfaktoren einer digitalen Strategie

Die Frage ist nicht, welche Branchen und Unternehmen von der digitalen Transformation betroffen sein werden, sondern zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Intensität dies passiert. Es geht somit darum, wie sich ein Unternehmen strategisch aufstellen muss, um die Digitalisierung gewinnbringend gestalten zu können.

› Jörg Eugster

In letzter Zeit häufen sich in den Medien die Artikel und Beiträge, in denen behauptet wird, dass soundso viele Stellen der Digitalisierung zum Opfer fallen würden. Ist das reine Angstmacherei oder möchten sich die Autoren mit solchen Aussagen einfach nur profilieren? Worauf basieren diese sogenannten Studien? Wir wissen, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden kann. Wir können sie im besten Fall antizipieren und errahnen. Letztlich ist es unerheblich, wie viele Stellen der Digitalisierung zum Opfer fallen und wie viele Unternehmen dabei untergehen werden. Es geht nur darum, sich und seine Unternehmung für die Digitalisierung strategisch richtig aufzustellen. Und es geht dabei um mehr als nur um das Überleben. Jede Unternehmung sollte dank neuer digitaler Geschäftsprozesse und -modelle einen grossen Schritt vorwärts machen können.

Alle Branchen werden erfasst

Disruption bedeutet, dass eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung möglicherweise durch eine Innovation vollständig verdrängt wird. Das Parade-

beispiel dafür ist die digitale Fotografie, die die analoge Fotografie fast vollständig ersetzt hat. Es kann sich dabei auch um

ein disruptives Geschäftsmodell handeln. Uber oder Airbnb werden oft als Beispiele dafür genannt.

! kurz & bündig

- › Im Unternehmen braucht es einen (digitalen) Leader, um einen Transformationsprozess umzusetzen. Der digitale Leader müsste idealerweise der CEO sein.
- › Die Unternehmensleitung sollte vor dem Einsatz einer neuen Software die Geschäfts- und Supportprozesse mit Fokus auf den Nutzen des Kunden hinterfragen.
- › Für die Umsetzung der digitalen Strategie braucht es eine offene interne und externe Kommunikationskultur. Im unternehmensinternen Einsatz kann zum Beispiel ein CEO-Blog oder ein Unternehmens-Wiki helfen. Der Einsatz von Whatsapp, SMS oder Live-Chat kann für die Kommunikation mit den Kunden zum Einsatz kommen und diesen gleich die offene Kultur zeigen.

Die Frage dabei ist, wann die Disruption in den jeweiligen Branchen ankommen wird. Gewisse Branchen wie die Medienbranche haben ihre Disruption schon fast hinter sich. Im Finanz- und Tourismusbereich hat sie gerade erst begonnen.

«Heads Executive Consultancy» und «Deloitte Digital» kommen in ihrer Analyse zu dem Schluss, dass sich die Branchen in einem Portfolio in vier Bereiche einteilen lassen. In der «Disruption Map» (siehe Abbildung) wird zwischen langer und kurzer «Lunte» (Zeitverlauf) sowie grossem und kleinem «Knall» (Einflussstärke) unterschieden. Je nach Quadrant werden die Branchen somit langsamer oder schneller beziehungsweise lauer oder heftiger von der Disruption betroffen sein:

- › **Quadrant unten rechts:** Die Branchen Bergbau, Öl, Gas und Chemie müssen sich wegen der Digitalisierung weniger Sorgen machen. Darum sind sie im Quadranten lange Lunte / kleiner Knall eingeteilt.

- › **Quadrant unten links:** Das Bauwesen wird vermutlich bald von der Digitalisierung betroffen sein, der Knall dürfte aber eher klein sein.
- › **Quadrant oben rechts:** Grossen Einfluss (grosser Knall), dafür etwas später (lange Lunte), dürfte die Digitalisierung in den Branchen Regierung, Energieversorgung, Produktion, Landwirtschaft, Gesundheits- und Transportwesen haben.
- › **Quadrant oben links:** Am meisten Sorgen müssen sich Unternehmen und ihre Mitarbeitenden in den folgenden Branchen machen: Einzel-/Detailhandel, IKT (Informations- und Kommunikationstechnologien), Medien, Freizeit und Reisen, Banken, Versicherungen, Professional Services, Gastronomie, Bildung und Immobilien. Dort werden eine

kurze Lunte und ein grosser Knall erwartet. Es geht also schnell und heftig.

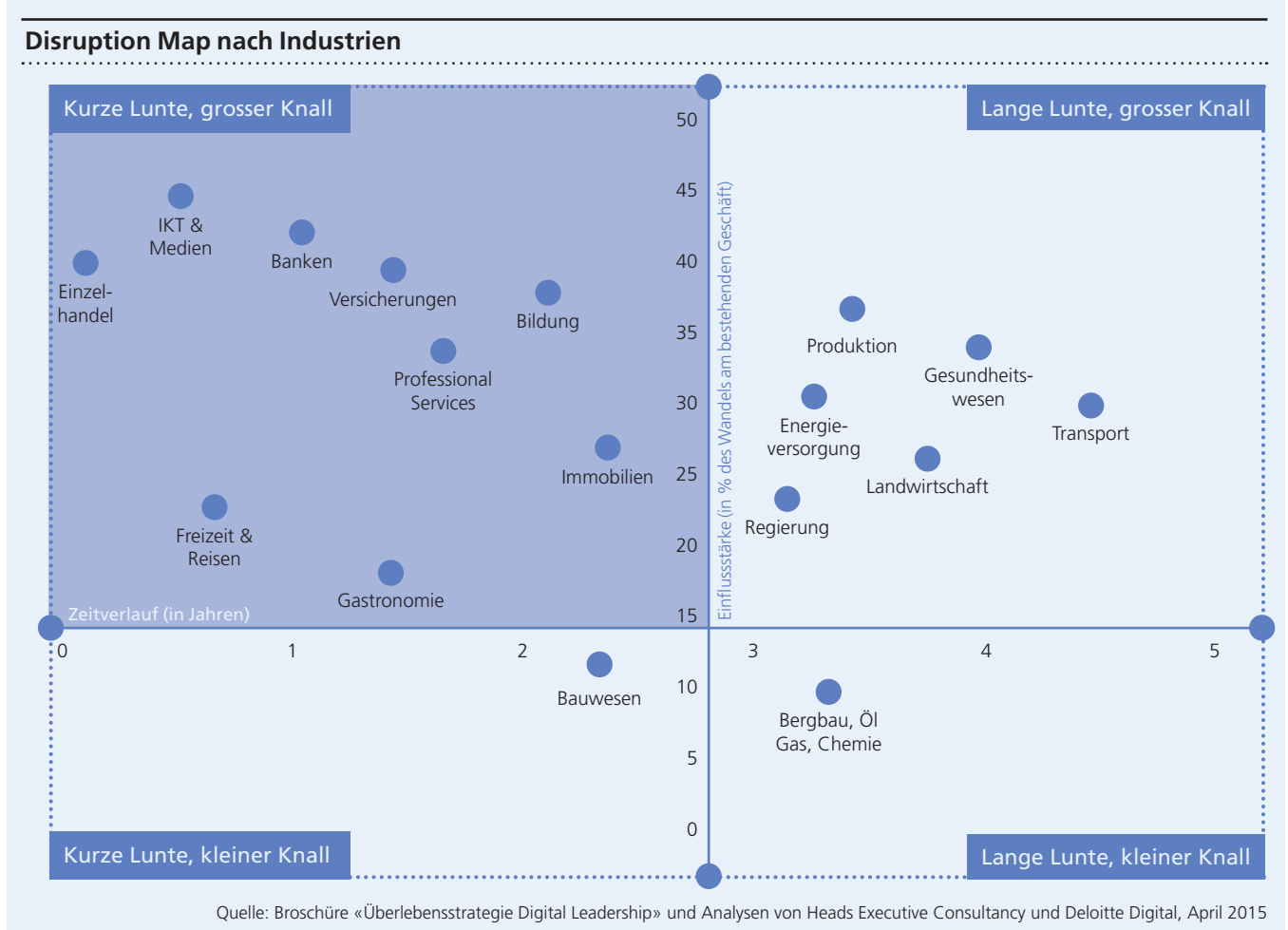
Der digitale Tsunami wird jedes Unternehmen überrollen – keine Frage. Je nach KMU früher oder später, stärker oder schwächer. Klaus Schwab, Gründer des World Economic Forum, schreibt in seinem Buch «Die Vierte Industrielle Revolution»: «Die Frage für ausnahmslos alle Branchen und Unternehmen lautet nicht länger, werde ich von der Disruption betroffen sein, sondern wann werde ich von einer disruptiven Innovation betroffen sein, welche Form wird sie annehmen, und wie wird sie sich auf mich und meine Organisation auswirken?»

Digitale Strategieelemente

Es geht somit darum, wie sich ein KMU strategisch aufstellen muss, um die Digi-

talisierung gewinnbringend gestalten zu können. Um die digitale Transformation erfolgreich angehen zu können, müssen sie sich unter anderem mit bestimmten Themen und Fragen befassen. Zuerst gilt es, eine eigene digitale Strategie zu definieren. Die folgenden Punkte zeigen Elemente und Erfolgsfaktoren einer digitalen Strategie:

- › Definition einer digitalen Vision sowie einer digitalen Mission.
- › In der Strategie werden die Ziele und Massnahmen bestimmt.
- › Es müssen sämtliche Prozesse hinterfragt und neu definiert werden.
- › Ist die bestehende Struktur einer Unternehmung «digital ready»?
- › Hat die Unternehmung die Kultur, die es für das digitale Zeitalter braucht?
- › Geschäftsmodelle und Prozesse müssen überprüft und angepasst werden.



DIE SÄULEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

PROZESSE UND SOFTWARE

ONLINE-MARKETING
NEUKUNDENGEWINNING

SOCIAL MEDIA
KUNDENDIALOG

GESCHÄFTSMODELLE
DIGITALE

FUNDAMENT:
DIGITALE STRATEGIE,
KULTUR UND MITARBEITENDE

Quelle: Jörg Eugster, Übermorgen – Eine Zeitreise in unsere digitale Zukunft

› Was soll der USP (Unique Selling Proposition) der Digitalstrategie sein?

Digital Leadership

In jeder Unternehmung braucht es einen digitalen Leader, um diesen Transformationsprozess erfolgreich umsetzen zu können. Dieser «Digital Leader» könnte oder müsste idealerweise der CEO sein. Er kennt die Prozesse, Produkte und Organisationsstrukturen des Unternehmens. Er hat aber auch den nötigen Ein-

fluss und das Durchsetzungsvermögen, um Veränderungen im gesamten Unternehmen anzustossen.

Ab einer gewissen Unternehmensgrösse kann ein Chief Digital Officer (CDO) Sinn machen. Er kann im Unternehmen auch als «Leiter Digital» bezeichnet werden. Wichtig ist nicht seine Stellenbezeichnung, sondern dass seine Kompetenzen weitreichend sind, sodass er die nötigen Massnahmen ergreifen und um-

setzen kann. Zur Unternehmensleitung gehört auch der Verwaltungsrat, der mit neuen Mitgliedern mit der nötigen Erfahrung in der Digitalisierung aufgestockt werden sollte.

Digitale Mitarbeitende

An den Schlüsselpositionen braucht es Mitarbeitende, die zu 100 Prozent digital denken. Sie müssen eine bedingungslose Begeisterung für die digitalen Trends zeigen. Nur so kann die Transformation

Handlungsaufforderungen für die erfolgreiche Positionierung

Folgendes gilt es bei der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie und der Umsetzung der digitalen Transformation zu beachten:

- › Starten Sie den Prozess mit den richtigen Mitarbeitenden.
- › Holen Sie Digitale ins Projekt, Zukunftsmissionare und -botschafter.
- › Bestimmen Sie einen Digital Leader, der an den CEO und an den Aufsichts-/Verwaltungsrat rapportiert.
- › Erstellen Sie den Masterplan mit dem Kernteam «Digitale Strategie».
- › Definieren Sie eine neue Vision fürs di-

gitale Zeitalter.

- › Was ist in der Mission Ihre Kernaufgabe?
- › Zeigen Sie die übergeordneten Ziele der digitalen Transformation auf.
- › Definieren Sie in einer Prozesslandkarte und einem Masterplan, welche Prozesse Sie in welcher Reihenfolge neu designen und digitalisieren möchten.
- › Richten Sie Ihre Prozesse auf Ihre Kunden aus, damit Sie die bestmögliche User Experience (UX) erzielen können.
- › Transformieren Sie die Firmenkultur, um als Organisation bestehen zu können.

- › Passen Sie die Struktur dem neuen Führungsverständnis der Mitarbeitenden an.
- › Hinterfragen Sie Ihre Geschäftsmodelle, ob diese im digitalen Umfeld Bestand haben können, und passen Sie diese an.
- › Definieren Sie, wie Sie sich von Ihren Mitbewerbern abheben und unterscheiden können – mit dem USP und dem UAP (Unique Advertising Proposition).
- › Holen Sie die Aussensicht in Ihr Team. Nur ein Externer oder Berater hat die unverbrauchte Aussensicht, der alles noch kritischer hinterfragen kann.



erfolgreich auf allen Ebenen umgesetzt werden.

Prozesse

Oftmals werden Prozesse mit einer Software unterstützt. Ein neues Tool optimiert die alten Abläufe nicht, nur weil man ein neues Tool einsetzt. «A fool with a tool is still a fool.» Die Unternehmensleitung sollte deshalb vorher alle bestehenden Geschäfts- und Supportprozesse auf den optimalen Kundennutzen hinterfragen. Die zuständige Projektgruppe sollte die Prozesse von Grund auf neu konzipieren und implementieren.

Amazon ist diesbezüglich das Paradebeispiel schlechthin. Amazon stellt den Kundennutzen als Ziel über alle anderen Ziele und ist damit sehr erfolgreich. So wurden 2016 über 136 Milliarden Dollar Umsatz erzielt. Die Unternehmung schreibt bei jeder Kundenreklamation in die Fusszeile der E-Mail folgenden Satz: «Unser Ziel: das kundenfreundlichste Unternehmen der Welt zu sein. Ihr Feedback hilft uns dabei.» Amazon Echo und der Dash Button von Amazon sind aktuelle Beispiele dafür, wie Amazon die Kundenprozesse völlig neu erfindet.

Kultur

Der Strategieberater Wolf Hirschmann beschreibt in seinem neusten Buch die Anforderungen an die Unternehmenskultur für die Zukunft. Nach Hirschmann braucht es eine Kultur der Neugierde, eine Fehlerkultur, eine Kultur des Tuns, eine Kultur der Kommunikation und eine Kultur der Bereitschaft. Denn, wenn die Mitarbeitenden nicht neugierig auf die neuen digitalen Entwicklungen sind und darauf, diese auszuprobieren, und deren Organisation dabei keine Fehler zulässt, braucht diese Unternehmung das Abenteuer der Digitalisierung erst gar nicht zu beginnen. Dann fehlt die kulturelle Grundlage dazu.

Kommunikation

Für die Umsetzung der digitalen Strategie braucht es eine offene Kommunikationskultur. Ein unternehmensinterner Einsatz von Social Media (zum Beispiel ein Unternehmens-Wiki oder ein CEO-Blog) sowie der Einsatz von Whatsapp, SMS oder Live-Chat für die Kommunikation mit Kunden zeigen, ob eine offene

Kultur in einem Unternehmen bereits vorhanden ist.

Die vier Säulen der digitalen Transformation

Die Abbildung «Die Säulen der digitalen Transformation» stellt die Anforderungen bildlich dar:

- › Die digitale Strategie, die Kultur und die digitalen Mitarbeitenden bilden das Fundament.
- › Darauf werden die vier Säulen der digitalen Transformation aufgestellt:
 - › Prozesse und Software
 - › Digitale Geschäftsmodelle
 - › Online-Marketing für die Neukundengewinnung
 - › Social Media für den Kundendialog

Fazit

Nur wer die Mammutaufgabe der Digitalisierung unvoreingenommen und mit einer totalen Offenheit angeht, wird sie bewältigen können. ‹‹



Quellenhinweise

Schwab, Klaus: Die Vierte Industrielle Revolution, 2016.

Hirschmann, Wolf: Gebrauchsanweisung für die Zukunft, 2016.



Porträt



Jörg Eugster

Unternehmensberater, Geschäftsführer

Jörg Eugster ist Geschäftsführer und Unternehmensberater bei der Net Business Consulting AG, Vaduz. Der studierte Betriebswirt ist zudem Dozent, etwa an den renommierten Fachhochschulen Nordwestschweiz und St. Gallen sowie der Hochschule Luzern, sowie Verwaltungsrat bei der Vaduzer Medienhaus AG, IO-Market AG Vaduz und der MBSZ Marketing & Business School Zürich. Daneben ist er Expert-Member im Club 55 – einem internationalen Netzwerk von Experten aus den Bereichen Marketing, Verkauf und Management.



Kontakt

www.eugster.info, www.uebermorgen.vision