

## **Digitalisierung als strategische Herausforderung: Worum es wirklich geht**

von Caroline Cerar

**Die digitale Transformation ist ein brennendes Thema, zu dem in letzter Zeit eine ganze Reihe von Studien verfasst wurde. Viele von diesen bleiben jedoch abstrakt, die meisten davon verbreiten Panik. Wandel hat es schon immer gegeben. Unternehmen müssen Digitalisierung als strategische Herausforderung verstehen und eine eigene strategische Antwort darauf finden. Ein Verständnis davon, was Digitalisierung so besonders macht, und welche Punkte man dabei besonders bedenken sollte, hilft dabei.**

Die Digitalisierung ist derzeit ein vielerorts diskutiertes Thema. Schlagwörter wie „big data“, „Industrie 4.0“ oder „digital maturity“ prägen die Diskussion. Die intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema erfolgt zurecht, denn der damit verbundene Wandel ist tiefgreifend und umfassend und wird das Angebot für Kunden und den Wettbewerb in vielen Branchen auf Dauer verändern. Unternehmen sind gefordert die Entwicklungen und Möglichkeiten aufgrund der neuen Technologien frühzeitig zu antizipieren und strategisch adäquat damit umzugehen.

Dennoch helfen manche Studien und Expertenaussagen Unternehmen erstaunlich wenig dabei effektive Strategien zu entwickeln. Sie sind entweder sehr stark auf volkswirtschaftliche oder rein technische Aspekte fokussiert oder zeichnen generell ein extremes Schwarz-Weiss-Bild. Was sind wirklich die konkreten Implikationen für Unternehmen? Wie können Unternehmen mit den derzeit laufenden und den zukünftig sich abzeichnenden Entwicklungen strategisch adäquat umgehen?

### **Von Prognosen und Panikmache zum Verständnis von möglichen Chancen und Risiken**

Die Studien und Expertenaussagen zu den volkswirtschaftlichen Effekten der Digitalisierung decken das ganze Spektrum der Möglichkeiten ab. Eine Studie der Universität Oxford sagt voraus, dass 47% der Jobs in den USA durch Digitalisierung in Gefahr stehen. Erik Brynjolfsson, Professor am MIT und ein Fachmann der digitalen Transformation, prognostiziert, dass Millionen von Jobs dieser Entwicklung zum Opfer fallen werden. Nur einzelne Experten vertreten jedoch eine betont andere Sichtweise. Der Nobelpreisträger Robert Phelps etwa meinte in einem Interview in der Süddeutschen Zeitung im Januar 2016, dass die Digitalisierung auf die Arbeitslosenzahlen „weder einen allzu positiven noch einen allzu negativen Einfluss“ haben werde.

Natürlich bieten sich durch die Möglichkeiten der neuen Technologien Chancen. Neue Geschäftsfelder werden entstehen. Eine Studie im Auftrag des BDI sagt ein zusätzliches Potenzial von 1.25 Billionen Euro an Industriewertschöpfung in Europa voraus gegenüber einem Verlustpotenzial von 605 Milliarden Euro. Egal, welchen Blickwinkel man anwendet, die neuen technischen Möglichkeiten werden zu umfassenden Veränderungen für Volkswirtschaften, Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter führen.

Unternehmen dürfen sich daher, um wettbewerbsfähig zu bleiben, diesen Entwicklungen nicht verschliessen. Digitalisierung ist ein Thema, das alle angeht, und die Grenzen zwischen der sog. old economy und der sog. new economy verwischt. Aus der Vielzahl der Prognosen und aufgezeigten Entwicklungen gilt es die für das eigene Unternehmen relevanten und spezifischen Chancen und Gefahren zu identifizieren.

### **Unternehmen sind schon auf dem Weg der Digitalisierung**

Bei aller Beschäftigung mit möglichen zukünftigen technischen Entwicklungen darf man jedoch nicht dem Trugschluss verfallen, die Digitalisierung als etwas zu betrachten, das erst in Zukunft passieren wird. Digitalisierung ist schon längst im Laufen, auch in Unternehmen der sog. old economy. Das Digitale hat bereits in vielen Bereichen Schritt für Schritt Einzug gehalten. Man denke hier an die fundamentalen Einschnitte in der Reisebürobranche, der Musikindustrie oder in der Taxibranche, ebenso wie an die Umwälzungen durch Online-Shopping im Handel oder an die Digitalisierung von Dienstleistungen, wie bspw. der Kreditvergabe. Dies sind Beispiele, wo die modernen Kommunikationstechnologien zur weitgehenden Neudefinition von branchentypischen Wertschöpfungsketten geführt haben.

Nicht zu unterschätzen sind jedoch auch alle internen Rationalisierungen und Prozessverbesserungen, die durch Digitalisierung und Automatisierung in den Unternehmen erfolgt sind. Dies ist ein grosser Bereich, in dem Unternehmen über die letzten Jahrzehnte enorme Umstellungen vollzogen haben. Insoweit hat man sich unternehmensintern eine gewisse „Fitness“ für den digitalen Wandel bereits erarbeitet. Dies wird oft gerne bei der Diskussion über die Möglichkeiten und Gefahren der digitalen Transformation ausgeblendet.

Aus Sicht der Unternehmen selbst aber hat die Digitalisierung schon längst begonnen. So wurde in einer Unternehmensbefragung der Universität St. Gallen die „digital maturity“ von Unternehmen im deutschen Sprachraum mit Schwerpunkt Schweiz ermittelt. Die Mehrheit der befragten Unternehmen haben bereits die Grundlagen und die entsprechende Strategie für die Digitalisierung erarbeitet. Erwartungsgemäss sind die Informations- und Kommunikationsbranchen führend, während der Detailhandel im Mittelfeld und das verarbeitende Gewerbe mit der Verwaltung und den Schulen am Ende rangieren. Auf einer thematischen Ebene ergeben sich signifikante Unterschiede bei den für die Digitalisierung wichtigen Fähigkeiten. In der Prozessdigitalisierung erreichen 76% der befragten Unternehmen einen Reifegrad 3 von 5 insgesamt. Bei Zusammenarbeit (55%), Produktinnovation (56%) und Kultur und Expertise (57%) gibt es noch deutlichen Handlungsbedarf.

## **Was unterscheidet die Digitalisierung von früheren Transformationen?**

Panikmache und abstrakte Studien sind nur bedingt nützlich. Auch der Verweis auf die Grösse der möglichen Umwälzungen hilft wenig dabei, konkret mit der Digitalisierung auf einer strategischen Ebene umzugehen. Fakt ist, dass es weitreichende Transformationen auch schon früher gab, die sowohl Kunden als auch ein Grossteil der Unternehmen gut verdaut haben. Dies gilt auch für Innovationen mit hohem Neuigkeitsgrad, wie der Einführung von Email oder der Mobiltelefonie.

Um sich dem grossen Thema der Digitalisierung auf eine andere Art und Weise zu nähern, scheint ein Blick auf die Unterschiede zu früheren grossen Transformationen hilfreich. Was ist das Besondere an der digitalen Transformation?

### *Neue Art und Weise des Arbeitens – Neue Geschäftsmodelle – Verwischung von Branchengrenzen*

Aufgrund der Möglichkeiten durch die Digitalisierung, die damit verbundene Verfügbarkeit von Daten und die Automatisierung ergeben sich neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und neue Arbeitsmodelle. Dies betrifft die Arbeitsprozesse innerhalb von Unternehmen, aber auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Beispiele wie Uber oder Airbnb zeigen, wie durch moderne Digitaltechnologien Kunden und Anbieter miteinander in Verbindung gebracht werden können und man mit diesem neuen Geschäftsmodell erhebliche Dynamik in etablierte Branchen bringen kann.

In diesem Zusammenhang muss man auch mit Markt- und Branchendefinitionen als auch mit dem damit verbundenen Verständnis von Kernkompetenzen vorsichtig sein. Es sind bspw. Branchenfremde, die mit Uber Personenbeförderung anbieten und somit das Taxigewerbe aufrütteln. Auch im Milliardenmarkt des bargeldlosen Zahlungsverkehrs tummeln sich nun neben den traditionellen Banken und Kreditkartenunternehmen immer mehr neue Anbieter – und dies aufgrund einer anderen technologischen Kompetenz. Die Gefahr des Eintritts von Branchenfremden war schon immer gegeben. Man denke etwa an die Digitalfotografie, wo die klassischen Kamerahersteller gegenüber den neuen Marktteilnehmern klar ins Hintertreffen kamen. Durch die neuen Technologien werden jedoch solche Prozesse noch um einiges intensiviert werden.

### *Verstärkte Integration mit Kunden und Lieferanten*

Neue technologiebasierte Möglichkeiten in der Kommunikation und im Datenaustausch und neue Geschäftsmodelle führen auch zu einer verstärkten Integration mit Kunden und Lieferanten. Damit werden die Schnittstellen zu diesen als auch die Transparenz der Prozesse deutlich erhöht. Das, was vorher hinter Unternehmensmauern versteckt war, wird nun viel sichtbarer. Diese verstärkte Integration stellt neue Anforderungen in Hinblick auf die Exzellenz der Prozesse und der Customer Experience, und zwar in jedem einzelnen Kontaktpunkt mit dem Kunden. Das Nutzenempfinden des Kunden und das Markenimage

können in jedem einzelnen dieser Kontaktpunkte beeinflusst, geschärft, bestätigt oder geschwächt werden.

Es wäre daher eine unzulässige Verkürzung eine verstärkte Prozessintegration als ein rein operatives Thema zu betrachten. In vielen Fällen wird sich die Interaktion mit Kunden und Lieferanten in einer erheblichen Weise verändern bis hin zu fundamentalen Änderungen im Geschäftsmodell, sodass diese Frage auch von strategischer Relevanz ist. Man ist damit auch aufgefordert die eigene Kultur und Philosophie im Kunden- und Lieferantenkontakt zu überprüfen und entsprechend anzupassen.

### *Prägung von Erwartungshaltungen*

Ein nicht zu unterschätzender Faktor sind die vorgeprägten Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten. Jeder von uns ist im digitalen Austausch, sei es durch Nutzung von Online-Shopping oder anderen digitalen Diensten, die Nutzung von mobile devices oder durch die Verwendung von sozialen Medien. Damit bildet sich eine Vorstellung davon, was sozusagen „Standard“ oder was als state-of-the-art technisch möglich ist. Damit werden Erwartungen geprägt, die Mitarbeiter an die technischen Möglichkeiten und die Art und Weise der Kommunikation und Kooperation im Unternehmen haben. Ebenso legen Kunden etwa unbewusst den Standard von Amazon bei der Beurteilung der Lieferleistung von anderen Unternehmen an. Auch im Hinblick auf gewünschte Informationstransparenz, Offenheit im Umgang und Reaktionszeiten kommt es zu solchen Erwartungsbildungen.

Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe definieren zu müssen, welche neuen Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit umgesetzt werden, wie man mit neuen Anforderungen punkto Transparenz und Offenheit umgeht und welche digitalen Servicelevels angeboten werden sollen. Bei der Digitalisierung handelt es sich um eine sehr breite und dynamische Entwicklung, die von breiten Schichten der Bevölkerung wahrgenommen wird. Unternehmen werden daher wohl oft auch einfach gezwungen sein dabei mit- oder rasch nachzuziehen.

### **Digitalisierung als strategische Herausforderung verstehen**

Jede Unternehmensführung, ob im Grossunternehmen, im Mittelbetrieb oder in Kleinstunternehmen, wird sich damit auseinandersetzen müssen, wie man mit den neuen Technologien umgeht. Es geht darum, eine für das Unternehmen spezifische strategische Antwort zu finden.

Der Blick in Studien ist informativ, dennoch erschliessen sich daraus nicht automatisch die für das jeweilige Unternehmen relevanten Fragestellungen und Probleme. Es bedarf einer tiefer gehenden Beschäftigung mit dem eigenen Business im Hinblick auf die Digitalisierung und einer spezifischen Ableitung und Evaluation der für das eigene Geschäft relevanten Chancen und Gefahren.

In der strategischen Beschäftigung ist es wichtig, bewusst sein Augenmerk gerade auf die drei vorhin genannten Themenfelder zu richten. Dies kann bereits manch neue Perspektive und Einsicht bringen. Sehr

kritisch sollte man auch mit dem bisher kultivierten Verständnis des eigenen Wettbewerbsvorteils, der eigenen technischen Lösung und der entsprechenden strategischen Stossrichtung sein. Nur so kann man sich ein neues, waches strategisches Bewusstsein erarbeiten und bewahren.

Führungskräften muss es gelingen, die alt bewährten Stärken und Erfolgsrezepte des Unternehmens im Lichte der digitalen Möglichkeiten neu zu interpretieren respektive manche Dinge mutig über Bord zu werfen und den Weg in die digitale Innovation zu gehen. In der Strategiearbeit kann es daher hilfreich sein, den Denkprozess in einer besonderen Weise zu moderieren, um aus herkömmlichen Denkmustern auszubrechen:

1. „Evolutives Denken“: Ein gemeinsames Bild davon entwickeln, wie sich das eigene Geschäft im Grossen und Ganzen entwickeln könnte.
2. „Bewusstes Gegendenken“: Das eigene Geschäftsmodell und das eigene evolutive Denken – im Lichte der allgemeinen Chancen und Gefahren aus der Digitalisierung – auf einen kritischen Prüfstand stellen und in seinen Fundamenten bewusst hinterfragen (bspw. in einem multifunktional besetzten Workshop oder als Rollenspiel).
3. Ableitung der strategischen Herausforderung(en) für das Unternehmen, die es zu beantworten gilt.

Strategische Herausforderungen entstehen aus einem Ableitungs-, Evaluations- und Diskursprozess und haben die Funktion Erkenntnisse zu bündeln und das Spezifische zu beschreiben. Gut formulierte strategische Herausforderungen fassen genau zusammen, mit welcher spezifischen Problemlage das Unternehmen konfrontiert ist und was es nun zu beantworten respektive zu lösen gilt. Die strategischen Herausforderungen in Frageform zu formulieren, hat sich als sehr hilfreich erwiesen. Dies fokussiert die strategischen Diskussionen und Überlegungen in weiterer Folge und erleichtert damit auch den Beteiligten treffende Strategien zu entwickeln, die genau auf die spezifische Problemlage des Unternehmens eingehen.

### **Kritische Punkte, die man nicht vergessen sollte**

Bei der Beschäftigung mit einem so umfassenden Thema, wie der Digitalisierung, läuft man Gefahr auch wesentliche Punkte aus den Augen zu verlieren. Hierzu gehören einige derzeit laufende, gesellschaftliche Entwicklungen und weitere kritische Punkte im Hinblick auf Führung und Strategieumsetzung:

1. „*Technology takes over*“: Wie bei jedem stark technikorientierten Thema besteht die Gefahr, dass die technische Faszination überhandnimmt und Überlegungen des strategischen oder kulturellen Fit oder der generellen Machbarkeit in den Hintergrund treten. Viele Unternehmen haben dies aus den Anfängen des Internet-Booms, aus IT-Investitionsprojekten oder aus ersten Online-Initiativen gelernt. Nichtsdestotrotz ist gerade angesichts des Hypes rund um die Digitalisierung besonders darauf zu achten, dass die Logik hinter digitalen Geschäftsmodellen und Projekten strategisch und finanziell robust ist und diese in den Gesamtkontext passen.

2. *Datenkultur entwickeln:* Hinter dem Buzzword „Big data“ verstecken sich mehrere Themenfelder. Neben der Valorisierung von Daten mit möglichst massgeschneiderten Marketingansprachen oder neuen Leistungsangeboten geht es auch um Datenschutz und ethische Fragestellungen. Ein weiteres Themenfeld ist die Nutzung von Daten für strategische und operative Entscheidungen. Je nach Unternehmenskultur werden hierfür Daten ganz unterschiedlich verwendet. Der bessere Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen ermöglicht neue Ansätze bei Analyse und Geschäftsentscheidungen. Auch das gehört zur Entwicklung einer neuen Datenkultur.
3. *Philosophie von „share & contribute“ fördern:* Die weltweite Vernetzung ermöglicht es Wissen zu teilen oder gesellschaftliche Prozesse zu unterstützen. Es grenzt geradezu ans Irrationale, dass manch ein Mitarbeiter in seiner Freizeit unentgeltlich Wikipedia befüllt, Open Source-Software programmiert oder auf Plattformen mit Tipps Ratsuchenden Hilfe gibt, während derselbe Mitarbeiter im Unternehmen durch kulturelle oder organisatorische Barrieren daran gehindert wird, sein Wissen zu teilen. Noch immer grassiert in vielen Unternehmen Abteilungs- und Silodenken auf der einen oder das „not invented here“-Syndrom auf der anderen Seite. Die Digitalisierung schafft hier die technischen Möglichkeiten und die gesellschaftliche Entwicklung hat auch schon den Boden bereitet. Eine steigende Anzahl von Mitarbeitern, gerade auch die digital natives, haben bereits eine andere Einstellung zum Teilen von Wissen. Sie sind interessiert daran auch wirklich an Diskussions- und Entscheidungsprozessen teilhaben und ihren Beitrag in der Umsetzung leisten zu können. Dies erfordert ein wertschätzendes und offenes Umfeld und einen anderen Umgang mit solchen Prozessen. Es ist für viele Unternehmen an der Zeit ihre Kultur und ihre Organisation im Sinne von „share & contribute“ weiter zu verändern.
4. *Führung - vom „Ansager“ zum „Gestalter“:* Digitalisierung in Unternehmen ist ein laufender Prozess der Transformation, der strategische Initiativen, Prozessanpassungen oder kulturelle Veränderungen beinhalten kann. Es kommen auch immer wieder neue technische Möglichkeiten oder Gefahren auf, die es einzuschätzen oder auf die es zu reagieren gilt. Von den verantwortlichen Führungskräften ist gefordert, die entsprechenden Prozesse in Gang zu setzen, um mit diesen Herausforderungen umzugehen. Es ist nicht von ihnen gefordert in jeder Hinsicht die genauen Antworten zu haben und bereits inhaltlich die Richtung vorzugeben. Insoweit wird von den Führungskräften selbst eine Transformation vom „Ansager“ zum „Gestalter“ verlangt. Gestalter sein bedeutet auch Rahmenbedingungen zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Wissen einbringen und ihren Beitrag leisten können. Dies bedeutet ein anderes Verständnis von Führung – ein Faktor, der in Zukunft noch viel wichtiger werden wird. Es wird nämlich nicht lange gut gehen, wenn Unternehmen auf der einen Seite Mitarbeiter rekrutieren, die sich sehr gut mit sozialen Medien und den damit verbundenen, partizipativen Interaktionsprozessen auskennen, und diese dann mithilfe eines starren Top-down-Ansatzes und mit überkommenen Incentive-Programmen zu führen.

5. *Achtung: Strategieumsetzung:* Nicht zuletzt muss auf die Herausforderungen und Tücken der Umsetzung von Strategien verwiesen werden. Die Statistik zeichnet ein trauriges Bild. Nur etwa die Hälfte der Strategien wird tatsächlich auch umgesetzt. Bei mehreren Umfragen des Conference Board rangierten Excellence-in-Execution und eine konsistente Strategieumsetzung immer wieder unter den Top 10-Herausforderungen von CEOs. Im Lichte der Komplexität einer digitalen Transformation müssen daher Warnleuchten angehen. Insoweit ist es höchste Zeit, dass Unternehmen auf die Strategieimplementierung einen stärkeren Fokus legen und generell die internen Umsetzungsfähigkeiten entsprechend weiter entwickeln.

### **Strategie als unternehmensspezifische Antwort**

Digitalisierung, Big data und Automatisierung bringen Chancen und Gefahren für Unternehmen. Es gilt aus all den unterschiedlichen Tendenzen und Analysen die spezifischen strategischen Herausforderungen des Unternehmens zu identifizieren. Unternehmensführungen müssen darauf eine entsprechende Antwort entwickeln – eine unternehmensspezifische Antwort im Sinne einer konsistenten Strategie und eines neu überdachten, adäquaten Führungs- und Transformationsansatzes.

#### ***MMag. Caroline Cerar MSc.***

*Managing Director – Management Counterparts*

*[www.management-counterparts.com](http://www.management-counterparts.com)*

#### *Quellen:*

- *Erik Brynjolfsson (Professor MIT): Interview in der NZZ, 3. Januar 2016*
- *Frey & Osborne: «The Future of Employment», Oxford University, 2013*
- *Institut für Wirtschaftsinformation der Universität St. Gallen und Unternehmensberatung Crosswalk: „Digital Transformation Report 2015“, St. Gallen, April 2015*
- *Studie Top 10-CEO Challenges, Conference Board, 2008, 2009, 2010 ff.*
- *Studie «Die digitale Transformation der Industrie», Roland Berger & BDI, 2015*

22. März 2016 / © Management Counterparts – Perveno GmbH