

Digitalisierung: Wie Sie gewinnen

"Dies ist eine neue Welt und wer das nicht begreift, hat verloren"
Michael Otto, Unternehmer und Aufsichtsratschef der Otto Group

Hintergrund

Sie finden hier Einsichten und Empfehlungen, wie Sie die digitale Transformation für sich und Ihre Firma erfolgreich mit Leben füllen können - basierend auf Experten-Diskussionen beim Scheer Digital World Congress (www.scheer-group.com) und der Ludwig-Erhard-Wirtschaftskonferenz (www.le-symposium.de) zum "Unternehmen Zukunft".

Das neue "Buzz-Word"

Die "digitale Transformation" scheint als Modewort nach "disruptiver Innovation" und "Change Management" besonders bei Consulting-Firmen beliebt zu sein - vermutlich, weil man mit diesem modern klingenden Begriff leichter neue Aufträge gewinnen kann.

Was versteht man unter Digitalisierung?

Der Begriff stammt aus der Informationstechnik und beinhaltet die Überführung analoger Größen in diskrete Werte, die sich leicht elektronisch speichern und verarbeiten lassen. Der Rückgang der Speicherkosten auf digitalen Medien ist erstaunlich: Während man im Jahre 1981 für das Speichern eines Gigabytes etwa 700 000 US-Dollar bezahlte, kostet dies heute auf einem USB-Flash-Stick nur noch etwa 0,30 Euro.

Was der Fortschritt uns bringt

Der rasante technologische Fortschritt, insbesondere der schnelle Datentransfer und die Computerisierung ermöglichen heute Dinge, die vor zwei Jahrzehnten noch in das Reich der Fabel verwiesen wurden. Hier einige Beispiele: Sensoren, Automatisierung, globale Vernetzung, mobile Apps, Echtzeit-Informationen über Vorgänge sowie digitale Assistenten, Roboter und selbststeuernde Autos.

Gestern ist definitiv vorbei

Manche Menschen mögen sehnsuchtsvoll in die relative Stabilität vergangener Jahrzehnte blicken, die aus heutiger Sicht wie ein Schlaraffenland erscheinen - alles komfortabel, bequem und scheinbar sicher. Man kann das Rad der Geschichte jedoch nicht zurückdrehen. Während andere Firmen die neuen Entwicklungen ignorieren und von der Bildfläche verschwinden (wie beispielsweise Kodak und Nokia), profitieren neue Firmen mit Milliarden Euro Umsätzen.

Was Digitalisierung nicht ist

Entgegen manchen Meinungen wird ein Unternehmen nicht dadurch digital, dass es Videomeetings, Notebooks oder Apps auf Smartphones einführt - diese Maßnahmen sind lediglich einige Ausdrucksformen der digitalen Transformation.

Strukturen und Arbeitskulturen ändern sich

Viele Sachbearbeiter, kaufmännische Angestellte und Sekretärinnen werden überflüssig. Insbesondere das mittlere Management wird ausgedünnt. Der Trend geht zu flexiblen Teams mit weitreichender Verantwortung für Entscheidungen und Ergebnisse in ihrem Bereich. Dadurch gewinnen die Projektleiter solcher Teams an Einfluss. Eine Arbeitszeit-Erfassung vor Ort erweist sich nicht mehr als zeitgemäß, da die Mitarbeiter zunehmend auch von zu Hause oder auf Reisen arbeiten.

Startups verdrängen etablierte Unternehmen

Innovationskraft und Entrepreneurship sind hier die entscheidenden Faktoren. Die Digitalisierung ist nicht die Ursache, sondern ein "Ermöglicher und "Beschleuniger".

Viele etablierte Unternehmen werden durch neu gegründete, schlanke, agile Startup-Firmen bedrängt und teilweise verdrängt - in einem früher undenkbaeren Maß. Der Hintergrund: Während traditionelle Unternehmen sich eher auf graduelle Verbesserungen ihrer bestehenden Produkte fokussieren, schaffen dynamische Startups mit guten, kreativen Ideen und elektronischen Plattformen innovative Business-Modelle.

Aufgrund von Arroganz, Trägheit und mangelnder Risikofreude verpassen viele etablierte Unternehmen die Chancen. Hier gilt: Wer zu spät einsteigt, hat schon verloren. Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Physische Ware wird weniger profitabel

Die Wertschöpfungskette ändert sich. Airbnb ist erfolgreich ohne eigene Hotelzimmer, Uber ist erfolgreich ohne eigene Taxi-Fahrzeuge, Amazon ist erfolgreich ohne eigene Ladenlokale.

Diesen Unternehmen ist es gelungen, einerseits den direkten Draht zum bezahlenden Endkunden (also dem User, Gast oder Passagier) aufzubauen und andererseits das Risiko der "Hardware" dem Produzenten oder Lieferanten aufzubürden.

So werden die Fixkosten, insbesondere die Aufwendungen für Mitarbeiter extrem niedrig gehalten. So erwirtschaften Konzerne wie Google und Facebook viel höhere Gewinne als beispielsweise Autohersteller - mit einem Bruchteil der Beschäftigten und ganz ohne den Verkauf physischer Waren.

Welches sind negative Konsequenzen?

Viele der bisherigen Arbeitsplätze werden verschwinden und dafür neue, andere Jobs entstehen. Insgesamt werden aber zukünftig weniger Menschen für die gleichen Leistungen gebraucht. In den USA, wo die internetbasierten Geschäfts-Modelle erfunden wurden, betrifft die Arbeitslosigkeit sowohl Industrie-Arbeiter als auch Akademiker.

Viele Buchläden, Plattenläden und Bibliotheken schließen. Magazine verkaufen im Kampf ums Überleben Teile ihrer Identität an Werbekunden. Kulturgüter verkommen zur billigen Ware. Die Rechte von Autoren, Redakteuren und Künstlern werden zunehmend eingeschränkt.

Reales versus virtuelles Leben

Die Risiken für den einzelnen Menschen sind wohl bekannt: Manche Computer-Nutzer verbringen mehr Zeit online als offline und haben in den elektronischen Netzwerken Tausende von virtuellen Kontakten, aber kaum Freunde in der realen Welt. Dies illustriert auch der neu geschaffene Krankheitsbegriff der "Internet Gaming Disorder" (IGD) als eine Form der Internetabhängigkeit.

Digitalisierung macht Leistung transparent

Die Leistung des Einzelnen und der Teams wird nicht mehr tätigkeitsorientiert, sondern ergebnisorientiert bewertet. Einige Unternehmen haben eine "Results-Only Work Environment" (ROWE) - Strategie eingeführt. Schließlich braucht das Unternehmen ja keine Schreibtisch-Präsenz oder Betriebsamkeit, sondern Resultate. Hier kann der Mitarbeiter entscheiden, wann und wo er die Arbeit erledigt.

Die Beiträge zum Unternehmenserfolg werden durch klare [Key Performance Indicators »](#) transparent gemacht. Die erfolgreichen Firmen fördern eine unternehmerische Geisteshaltung und reduzieren bürokratische Fesseln und ein ausuferndes Berichtswesen.

Digitalisierung beginnt ganz oben

Wenn Sie es mit der Digitalisierung ernst nehmen, müssen Sie zuerst die Geschäftsleitung überzeugen. Die Unterstützung Ihrer Pläne muss also von der Unternehmensspitze kommen. Wer die Digitalisierung nur als eine Aufgabe der IT-Abteilung sieht, hat deren Tragweite nicht verstanden. Einige Konzerne haben dafür extra einen Chief Digital Officer (CDO) ernannt - aus meiner Sicht aber nicht nötig., da es eine zusätzliche Hierarchie-Ebene schafft.

Motto: Anpacken und Ausprobieren

Manche Berater tendieren dazu, die Digitalisierung komplizierter zu machen als sie in Wahrheit ist. Alle der heute enorm erfolgreichen Firmen wie Amazon, Apple, Google haben irgendwie als "Start-up" begonnen, wobei dieser Begriff ganz offensichtlich das Wort "Start" beinhaltet. Entscheidend ist also: Anfangen und handeln.

Der Beginn von innovativen Projekten und das schnelle Verbessern aufgrund von Feedback ("Rapid Prototyping") sind zentrale Elemente - was allerdings den Mut zu einer gewissen "Fehlerkultur" erfordert, in der Scheitern nicht automatisch mit Ächtung verbunden ist. Pilotprojekte sollten also ermutigt werden und die Beteiligten bei negativem Ausgang nicht bestraft werden. In der Realität geben manche Firmen dazu aber leider nur Lippenbekenntnisse ab.

Digitalisierung ist kein Ersatz für Kundennähe

Verordnungs-, Kauf- und Bestell-Entscheidungen werden bei erklärungsbedürftigen Produkten von Menschen getroffen, die eine kompetente Beratung durch Mitarbeiter aus Fleisch und Blut wünschen - am besten auf der Basis einer vertrauensvollen persönlichen Beziehung.

Das genaue Gegenteil erleben Sie, wenn Sie sich durch die verwirrenden Wahloptionen einer automatischen Begrüßung beim Anruf eines Callcenter manövrieren müssen. Hier wird ein gutes Kundenerlebnis zugunsten der digitalisierten Gesprächsführung geopfert - mit fatalen Folgen für Kundenbindung und Kundentreue. Firmen, deren Mitarbeiter mit den Kunden interagieren, indem sie zuhören und mit ihnen reden, sind im globalen Wettbewerb eben immer im Vorteil.

Online-Strategien

Obwohl heute mit relativ geringem Budget implementierbar, verschlafen viele Firmen die Chancen des Internets wie beispielsweise attraktive Webseiten, gute Suchmaschinen-Optimierung ([SEO »](#)), [effektive Newsletter bzw. Blogs »](#) oder [Online-Videos »](#). Gerade Pharma- und Medizinprodukte-Unternehmen überlassen häufig den weniger kompetenten, aber deutlicher sichtbaren Akteuren im Netz die Deutungshoheit über ihre eigenen Produkte - eine vertane Chance.

Fazit

Manche Geschäftsleitungen beharren auf etablierten Business-Modellen statt jetzt die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Andere Firmen hingegen erkennen die Chancen der Digitalisierung. Nutzen Sie die Tipps dieses Artikels, um auf der Gewinnerseite zu sein.