

Digitalisierung, ja klar! Aber wie vorgehen?

sieber & partners 



Inhalt

1 Digitalisierung, ja klar! Aber wie vorgehen? _____	2
2 Springen Sie auf den Digitalisierungszug auf! _____	2
3 Fundierte und umsetzbare Digitalstrategie _____	5
4 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas _____	7

1 Digitalisierung, ja klar! Aber wie vorgehen?

Vielleicht haben Sie gerade heute wieder darüber gesprochen, dass die Softwareunterstützung im Vertrieb wirklich endlich erneuert werden sollte. Der Handlungsbedarf ist zweifellos oft dringend. Es aber in solchen Situationen schwierig, den Umfang der damit verbundenen Erneuerungsarbeiten abzuschätzen, denn sie könnten der Auslöser sein zu weiterführenden Überlegungen. Vielleicht sind ja vorerst die Vertriebsstrategie und die Vertriebsprozesse neu zu überdenken. Wir zeigen in diesem Artikel Wege, wie das Management diese Transformation planen, abgrenzen, führen und kontrollieren kann.

1.1 DIE DIGITALE WEITERENTWICKLUNG HAT ERST GERADE ANGEFANGEN

Das Potenzial von Informationstechnologien ist enorm, weil sich mit der Zeit nicht nur deren Leistungsfähigkeit exponentiell entwickelt, sondern auch ausgeklügelte Softwaresysteme immer erschwinglicher werden. Will sich ein Unternehmen auf dem Markt behaupten, muss es sich mit der digitalen Transformation beschäftigen. Wer sich rechtzeitig mit den technologischen Entwicklungen und Möglichkeiten auseinandersetzt, hat die Chance, sein Wertversprechen zu erneuern sowie ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen und dabei auch noch seiner Ertragsmechanik neue Zahnräder zu verleihen.

Digitale Transformation und Entwicklung ist ein andauernder Prozess, für Innovation gibt es keine Flatrate. Deswegen ist es wichtig, regelmässig strukturiert und bewusst die kritischen Faktoren zu betrachten und die vorhandenen Potenziale zu bewerten. So lösen sich erfolgreiche Unternehmen von den Fesseln einer rein operativen Effizienzbetrachtung und schauen über den Tellerrand hinaus, um nachhaltig Innovation und Wachstum zu generieren.

Konkret bedeutet dies, dass es nicht ausreicht, wenn das Unternehmen für seine angestrebte Markt- und Wettbewerbsposition das für sich geeignete Geschäftsmodell einmal definiert hat. Von Zeit zu Zeit muss es hinterfragen, ob dieses noch passt. Angesichts der schnellen technologischen Veränderung werden die Zeitspannen, nach denen eine Überprüfung ratsam ist, immer kürzer.

Eventuell könnte in unserem Fall die Erneuerung der CRM-Lösung Auslöser sein, umfassendere Überlegungen anzustellen. Vielleicht kristallisiert sich dabei die Möglichkeit heraus, in Ihrem Betrieb den einen oder anderen Prozess stärker zu automatisieren oder vielleicht könnten dank der informationstechnologischen

Möglichkeiten gar neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Dabei könnte ein inspirierender Blick auf Tech Entrepreneurs weiterhelfen. Das sind ehrgeizige Startups, welche durch ungewöhnliche Ideen und schnelles Handeln traditionelle Branchen aufrütteln. Bei ihnen und bei Unternehmen der eigenen Branche können wir Trends entdecken. Des Weiteren ist es hilfreich, gegenüber den neuen Technologien und den digitalen Riesen (Google, Uber, Amazon etc.) positiv eingestellt zu sein. Sie weisen eine nie dagewesene Produktivität auf. So beschäftigt Google angeblich nur gerade sechs Mitarbeitende für die gesamten Google-Translate-Anwendungen. Sie bedienen mehrere Milliarden Enduser. Das Bürgerportal von Estland (eesti.ee) wird damit vollautomatisch auf Englisch und Russisch übersetzt. Müsste dies traditionell erledigt werden, würden allein für diesen Dienst deutlich mehr als sechs Personen Vollzeit beschäftigt werden. Solche Entwicklungen als Bedrohung wahrzunehmen, könnte Ihr Unternehmen blockieren. Betrachten Sie diese hingegen als Ressource, die Sie für Ihren Markt nutzen können, ist das eine gute Voraussetzung für Ihre digitale Weiterentwicklung, denn neben den digitalen Giganten gibt es genügend Platz für digitale Nischengeschäfte. Die Schweizer Unternehmer/-innen sind gut im Finden und Besetzen von Nischen. Dazu ist eine Zusammenarbeit mit den digitalen Giganten mindestens zu prüfen, denn die Basisinfrastruktur der digitalen Welt sind nicht Strassen und Flughäfen, sondern Cloudplattformen, Social Networks, E-Invoicing, Big Data Analysen für Webshops und Blockchains.

1.2 Springen Sie auf den Digitalisierungszug auf!

Das von sieber&partners entwickelte „3i Modell zur digitalen Transformation“ stellt den Zusammenhang zwischen der Geschäftsentwicklung, den Geschäftsprozessen und der Software her. Die zentrale Aussage ist, dass ein Unternehmen, das für seine Zukunft nachhaltiges Wachstum anstrebt, sich im aktuellen, digital geprägten Umfeld zwangsläufig früher oder später auf allen drei horizontal eingezeichneten Unternehmensebenen entwickeln muss, da es sonst starr und isoliert in einem dynamischen und vernetzten Ökosystem zurück bleibt.

Entlang des Transformationsmodells werden auf allen drei Unternehmensebenen und während dreier Zeitphasen die verschiedenen Aspekte der Digitalisierung einer Organisation abgehandelt. Dieser Erneuerungsprozess sollte nicht einfach linear verstanden werden. Vielmehr findet er als Schleifenbewegung statt, in der eine erfolgreiche Transformation in der Zukunft wieder als Ausgangspunkt für einen erneuten Wandel wahrgenommen wird.

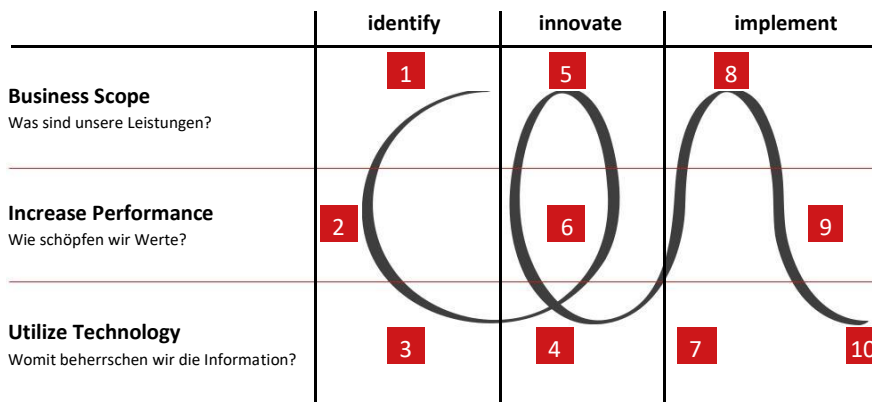


Abbildung 1: 3i Modell zur digitalen Transformation (© sieber&partners)

In unserem Fall könnte geprüft werden, ob nicht nur isoliert die CRM-Software ersetzt wird (3), sondern das Unternehmen die Chance nutzt, ein nachhaltiges Wachstum anzustreben (5) und gleichzeitig die damit zusammenhängenden Prozesse betrachtet (2). Die Prozesse des Kundenmanagements könnten gleichzeitig in die Überlegungen einbezogen werden (6), was von mehreren aktuell vorhandenen parallelen Software-Lösungen, die mit viel manuellem Aufwand verbunden sind zu einer einzigen Lösung mit vernetzten und automatisierten Prozessen und einer einzigen zentralen Datenbank führen könnte (7). Diese Lösung könnte viele Ressourcen freisetzen, was es wiederum erlauben würde, zu überlegen, ob das Unternehmen eine Strategie umsetzen möchte (8), wie es mit seinen Kunden so in Verbindung bleibt, dass diese Informationen erhalten und Wissen weiterentwickeln können (9). Die Organisation muss sich über die Mechanismen im Klaren sein, die sie befähigen, ihre Kunden rund um die Uhr zu bedienen oder die ihre Kunden befähigen, sich selbst zu bedienen (10). Auch sollte man sich stets bewusst sein, wie gut Produkte und Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden können, inwiefern der Kunde selbst darauf Einfluss nehmen kann und inwieweit das Unternehmen das Geschäftsnetzwerk selbst aktiv prägt.

Handlungsleitende Fragen sind

- ▶ Wie interagieren wir mit unseren Kunden heute und morgen?
- ▶ Welche internen und externen Ressourcen wir nutzen zur Erbringung einzigartiger Dienstleistungen und der Herstellung einzigartiger Produkte?
- ▶ Welches Wissen und welche Erfahrung wir nutzen, und wie wir das Wissen zum strategischen Asset entwickelt.

2 Fundierte und umsetzbare Digitalstrategie

Eine Digitalstrategie umfasst Methoden, Prozesse, Organisation, Kultur und Technologien, die ein Unternehmen befähigen, die Ziele dank modernen Informations- und Kommunikationstechnologien besser, schneller und effizienter zu erreichen. Dadurch wird die Organisation befähigt, ihre Wertschöpfung durch geschickte Vernetzung von Fähigkeiten und Ressourcen zu maximieren und den Kunden einen nachhaltig höheren Wert zu stiften als die Konkurrenz. Dazu beherrscht die Organisation die Information zur Steuerung der Wertschöpfung und setzt nicht nur interne, sondern auch externe Fähigkeiten und Ressourcen effizient ein.

Im Grunde geht es darum, die Information zu beherrschen, die sinnvoll ist, um die Wertschöpfung zu steuern. Wer die Information beherrscht, eröffnet sich die Möglichkeit, Tätigkeiten auszulagern, den Markt für sich spielen zu lassen und das Geschäft über die heutige Markterschließung hinaus zu skalieren.

Im oben angedeuteten Beispiel kann das heissen, dass sich die Firma für einen indirekten Vertrieb im Ausland entscheidet, dies aber erst dann umsetzt, wenn sie sichergestellt hat, dass sie dadurch die Information über die Endkunden nicht verliert, sondern im Gegenteil über die neue CRM-Lösung den Vertriebspartnern zur Verfügung stellen kann. Eine Win-Win-Situation stellt sich dann viel leichter ein. Vertriebspartner profitieren von exklusiver Endkundeninformation, die Firma profitiert von der Skalierung über die Vertriebspartner. Dass dabei zunehmend Methoden des Maschine Learning (künstliche Intelligenz) eingesetzt werden können, zeigen die digitalen Giganten wie Google, Microsoft, Facebook an Beispielen wie der automatischen Übersetzung. Dies sind die «volksdümmlischen» Anwendungen. Die digitalen Giganten sind in diesen Anwendungen von den meisten Firmen nicht angreifbar. Jeder Firma steht aber die Technologie zur Verfügung und sie kann sie in der eigenen Nische zum eigenen Vorteil nutzen.

2.1 UND WAS FOLGT AUF DIE DIGITALSTRATEGIE?

Eine traditionelle Firma mit einem Chief Digital Officer ist noch nicht zwangsläufig eine digitale Firma, und böse Zungen meinen, dass ein Data Analyst auch nur ein Statistiker sei, der in Kalifornien wohne. Diese scherzhaften Anspielungen auf den momentanen Hype um die Digitalisierung deuten an, dass es für reife Unternehmen und Organisationen mit langjähriger Erfahrung in der Nutzung moderner Informationstechnologien ratsam ist, die informationstechnischen Möglichkeiten direkt und in vollem Umfang in die Unternehmensstrategie einzubeziehen.

Mit genügend Erfahrung ist es also kaum sinnvoll, eine von der Unternehmensstrategie getrennte Digitalstrategie zu entwickeln. Wer noch nicht so viel Erfahrungen hat, soll aber durchaus in klar abgegrenzten Bereichen eine Digitalisierung vornehmen.

2.2 LERNEN SIE DAS DIGITALISIERUNGSPOTENZIAL IHRES UNTERNEHMENS KENNEN

Wir teilen gerne unsere Kompetenzen und Ideen, denn kumuliertes Wissen in Gruppen führt oft zu besseren Ergebnissen als isoliertes Wissen Einzelner. Möchten Sie das oben besprochene unverbindlich vertiefen und in praktischen Übungen anwenden, empfehlen wir Ihnen diverse Seminare, die wir an Uni Bern als CAS, am Zentrum für Unternehmensführung Zfu, an der Digtrag Digicomp oder DCO Digicomp anbieten, wo wir bereits über hundert zertifizierte Digital Master weitergebildet haben. Unsere Seminare befähigen und machen bewusst, wie mit dem Wettbewerbsumfeld umzugehen und wie man Chancen für das eigene Geschäft entdeckt. Sie erhalten Modelle an die Hand, welche es Ihnen erlauben, strukturiert in Ihrer Strategie-Entwicklung vorzugehen. Und Sie entwickeln während dem Seminar bereits erste Ideen.

Unsere Seminare können grundsätzlich alle besuchen, die das Thema interessiert. Am spannendsten ist es natürlich für alle, die in ihrem Umfeld auch etwas bewegen können. Sie werden inspiriert und inspirieren andere, über die eigene Zukunft nachzudenken. Wir informieren kompakt über Trends und Entwicklungen in der ICT, vermitteln praxisrelevantes Wissen zum Thema Unternehmensentwicklung und Digitalisierung und bieten eine Plattform, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren und sich gegenseitig zu inspirieren.

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen
Luigi Caracciolo	COO	Dr. Pascal Sieber & Partners AG

3 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2018 sind: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit Universität Bern, Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern, Institut für Marketing Universität Bern, Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2018 sind: asut, Handel Schweiz, IFJ, Internet Briefing, Swico, Swiss Marketing, WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2018 sind: Der Organisator, IT-Business, Netzwoche.

Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG
+41 31 566 93 00
www.cno-panel.com