

**«Das klassische Innovator's Dilemma».** Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer ist einer der prägendsten Wissenschaftler und Unternehmer der deutschen Wirtschaftsinformatik und Softwareindustrie. Als Förderer der Digital Economy wird er am diesjährigen CNO Panel vom 1. November in Bern als Keynote Speaker auftreten.

## VON THOMAS BERNER

Die Digitalisierung: Von den einen verteufelt, von den anderen als Durchbruch zu neuen Ufern hochgelobt. Fakt ist, dass wir gegenwärtig mit gewaltigen Umbrüchen in der Arbeitswelt und ihren Auswirkungen auf die Gesellschaft konfrontiert sind. Wir haben es in der Hand, ob dereinst Technologie den Menschen reguliert oder umgekehrt.

**Alles spricht vom Digitalen Wandel. Aus Ihrer Sicht: Wie viel davon ist (schon) Wirklichkeit, wie viel (noch) Wunschdenken?**

August-Wilhelm Scheer: Ob etwas Wunschdenken ist, hängt davon ab, ob man etwas als Chance oder als Risiko sieht. Der Digitale Wandel ist ein laufender Prozess. Neu ist aber: Wir befinden uns auf der zweiten Hälfte des Schachbretts. Durch die vielen technologischen Fortschritte ist eine Beschleunigung eingetreten. Und Quantität beginnt in Qualität umzuschlagen. Wir sehen, wie die Technologie neue Unternehmensformen hervorbringt. Jene, die sich heute durchsetzen, kommen schnell zu grosser Marktmacht. Und wer konnte sich vor einigen Jahren als Automobilhersteller schon vorstellen, dass eine Internetfirma wie Google zu einem Konkurrenten wird?

**Was ist der Kern dessen, was als Digitalisierung bezeichnet wird, im Unterschied zu älteren Schlagworten wie E-Business, künstliche Intelligenz oder ganz einfach Automation?**

E-Business, künstliche Intelligenz oder Automation waren früher bloss Schlagworte, jetzt sind sie Realität. Jetzt können jene Erwartungen plötzlich auch erfüllt werden, die man früher hinter diesen Begriffen gesehen hat: Robotik, führerlose Autos. E-Business ist schon etabliert. Unternehmen wie Amazon oder Zalando entstanden aus dem Nichts, sind heute aber aus dem Markt nicht mehr wegzudenken.

## CNO PANEL

Das CNO Panel ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking. Am 1. November 2016 geht es um das Thema «Think out of the box». Mit anderen Worten: Um von der Digitalisierung zu profitieren, lohnt es sich, bekannte Strukturen und Paradigmen zu verlassen und neu zu denken. In diese Kerbe schlagen als Keynote Speaker neben August-Wilhelm Scheer auch der Serial Entrepreneur und Innovator Pau García-Milá sowie weitere Referenten in Workshops, Präsentationen und Meeting Points  
[www.cno-panel.ch](http://www.cno-panel.ch)

**Solche Unternehmen gehören sicher zu den Gewinnern der Digitalisierung. Wo liegen denn in der Digitalisierung die Chancen für schon bestehende mittelständische Betriebe?**

KMU müssen sich des Themas annehmen. Digitalisierung ist ja kein Hexenwerk. Nehmen Sie das Beispiel Airbnb: Das ist ja im Grunde genommen nichts Neues, Zimmer privat zu vermieten. Auch ich habe schon vor Jahrzehnten etwa während der Hannover Messe ein Zimmer bei Privatanbietern gemietet. Durch das Internet kann aber ein solches Geschäft zu einem Massenmarkt gemacht werden. Zimmervermietung funktioniert nun plötzlich weltweit in Sekundenschnelle. Oder auch Uber: Mitfahrgelegenheiten wurden schon während meiner Studienzeit geboten. Nur musste man für die Angebote halt erst ans Schwarze Brett, heute holt man sich eine Mitfahrmöglichkeit per App. Kurz: Schon bekannte Dinge werden durch das Internet gleichsam potenziert. Für KMU ist das eine grosse Chance. So kann eine lokale Metzgerei ihre Wurstwaren plötzlich übers Internet verkaufen. Das heisst, bei gleichen Produktionsmitteln kann sie den Umsatz innert Kürze massiv steigern. Mittelständler müssen einfach die Chancen für neue Geschäftsmodelle erkennen.

**Wie schätzen Sie denn die Realität ein?**

**Sind KMU denn diesbezüglich gut unterwegs?**

Man muss da etwas differenzieren. Zum einen sind da die Startups, die ja alle zu Beginn mittelständisch aufgestellt sind. Ich bin begeistert, wie viele neue Unternehmen derzeit entstehen – ich bin ja auch an einigen direkt beteiligt. Auf der anderen Seite sind da die bestehenden KMU. Da lassen sich eigentlich drei Gruppen unterscheiden. Erstens jene, die die Digitalisierung einfach verpassen. Diese werden über kurz oder lang aus den Märkten ausscheiden. Zweitens jene Unternehmen, die nun aktiv nach neuen Chancen suchen. Und drittens all jene, die sich einfach mal treiben lassen. Das ist im Grunde genommen nicht schlecht, denn so lassen sich Risiken minimieren. Aber möglicherweise verpasst man dadurch längerfristig neue Chancen.

**Auf der einen Seite ist da also der rasante technologische Fortschritt, auf der anderen Seite die zum Teil eher langsame Adaption: Wo liegen die Hindernisse? Vor allem in den Köpfen der Unternehmer?**

Es ist ja das klassische Innovator's Dilemma: Unternehmen, die in ihren Kerngeschäften erfolgreich sind, haben Mühe, auf den Innovationszug aufzuspringen. Weshalb sollen sie ihr erfolgreiches Modell denn auch ändern? Dass Manager da nicht freiwillig ihre Posten freigeben, ist menschlich ver-

«Digitalisierung  
ist kein  
Hexenwerk.»

August-Wilhelm Scheer



ständig. Das ist ein weicher Faktor, den man überall beobachten kann. Doch gefährlich ist eben der exponentielle Verlauf der Entwicklung. Nehmen wir die Elektromobilität: Das war früher eine Nische, plötzlich bieten nun alle Automobilmarken Elektrofahrzeuge an.

**Inwiefern ist das «Rantasten» an die Digitalisierung sogar ein Vorteil, oder sind Sie der Meinung, dass eine radikale Innovation in allen Fällen ins Auge gefasst werden sollte? Etwa: Sollte Mercedes sich komplett vom Ottomotor abwenden und nur noch Elektromobile bauen?**

Auch da wieder das Innovator's Dilemma: Wie kann ich es schaffen, kleine Dinge so zu pflegen, damit sie später gross werden können? Häufig hält ein CEO eine Idee bewusst klein und puscht dafür das alte Geschäftsmodell, wegen der Furcht vor Kannibalisierung. Aber besser ist es, die Kannibalisierung erfolgt durch das eigene Unternehmen als durch andere.

**Was sind denn nun essenzielle Eckpunkte einer Digitalisierungsstrategie in einem Unternehmen? Muss man diese etwa in eine reine IT-Strategie einbetten?**

Es gilt, ein Geschäftsmodell für einen digitalen Teil des Unternehmens zu überlegen, ausgehend von Treibern wie etwa der Personalisierung von Produkten. Oder auch die Selbst-

steuerung: Eine Smartwatch kann den Pulsschlag und Blutdruck messen, die Daten an den Arzt übermitteln, der stellt ein Rezept aus und die Apotheke liefert das Medikament dann direkt nach Hause. So werden ganze Zwischenschritte «ausgeschaltet», und darin liegt ja auch das Wesen von Industrie 4.0: Prozesse werden neu durchdacht und weitgehend automatisiert. Digitalisierung ermöglicht Wachstum, das nicht mehr an Ressourcen, an mehr Personal gebunden ist. Das ist gut für den Mittelstand: Man kann mit den vorhandenen Ressourcen und Nutzung des Internets neue wachstumsstarke Geschäftsfelder entwickeln.

**Bei solchen automatisierten Prozessen geht es ja immer und immer mehr um die Übertragung von Daten, um sehr viele Daten sogar: Wer soll die Hoheit darüber haben? Der Staat? Einzelne Konzerne? Die Nutzer?**

Da sprechen Sie ein schwieriges Gebiet an. Es macht Sinn, in öffentlichen Gebieten in Richtung offener Daten zu gehen. Bei persönlichen Daten liegt die Sache natürlich anders. Unternehmen haben lobenswerterweise ein grosses Interesse, ihre Kundendaten zu schützen, um das Vertrauen der Kunden zu erhalten – wir erinnern uns an die Weigerung von Apple, Nutzerdaten ans FBI weiterzugeben. Wenn man Datenschutzgesetze erlässt, werden immer wieder Möglichkeiten gefunden, diese zu umgehen. Denn kulturelle Unterschiede zwischen Ländern werden bleiben; die einen halten Datenschutz hoch, andere weniger. Allerdings: Wenn wir in Europa weiterhin so restriktiv vorgehen, laufen wir Gefahr, dass wir damit neue nützliche Systeme verhindern und den Gegensatz etwa zu den USA weiter verschärfen.

**Wo sähen Sie denn einen Idealzustand?**

Einen Idealzustand wird es nie geben. Europa braucht den Push der Digitalisierung. Es kann nicht sein, dass alle Innovationen aus den USA, die eine offenere Politik verfolgen, kommen, und Europa sozusagen nur einkaufen kann. Europa manövriert sich so in eine schwache Position. Es ist kein richtiger Weg, Unternehmen wie Uber oder Airbnb zu verbieten. So verhindern wir die Entwicklung nicht nur, sondern verpassen zudem die Chancen zur Entwicklung eigener Angebote.

ANZEIGE



- Executive MBA - General Management
- Executive MBA - Strategisches Marketing
- Executive MBA - New Business Development
- Executive MBA - Digital Transformation
- DAS/MAS in Business Administration
- MAS in Energiewirtschaft

## Weiterbildungs-Master für Führungskräfte

Studienorte: Chur, Rapperswil oder Zürich

Das berufsbegleitende Studium hat einen sehr hohen Praxisbezug. Eine Intensivwoche in Graubünden, Firmenbesuche und Gastreferate runden den Studiengang ab. Optional können die Studierenden am Study Trip ins Silicon Valley teilnehmen.

[www.htwchur.ch/management-weiterbildung](http://www.htwchur.ch/management-weiterbildung)  
management-weiterbildung@htwchur.ch  
Telefon +41 (0)81 286 2432

FHO Fachhochschule Ostschweiz

o a o  
evaluated 08