

# DIGITALISIERUNG «FLUCH UND SEGEN»



## Inhalt

<b>1 Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2 Die persönliche Ebene</b>	<b>2</b>
<b>3 Die Leistungsebene</b>	<b>3</b>
<b>4 Die Prozessebene</b>	<b>3</b>
<b>5 Die ICT-Ebene</b>	<b>4</b>
<b>6 Fazit</b>	<b>5</b>
<b>7 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas</b>	<b>6</b>

# 1 Einleitung

Die Digitalisierung ist das einflussreichste Zeitphänomen seit 1950. 2017 stecken wir mittendrin. Die Veränderungsgeschwindigkeit war noch nie so hoch und wird vielleicht nie mehr so hoch sein wie jetzt. Ich möchte in diesem Artikel Ordnung in die möglichen Auswirkungen bringen und Sie dabei unterstützen, Ihre eigenen Überlegungen zur Steigerung der Produktivität dank Digitalisierung zu ordnen.

## 2 Die persönliche Ebene

### Wie macht uns die Digitalisierung im Alltag produktiver?

Wir sind schon heute und werden noch stärker jederzeit und überall elektronisch mit der ganzen Welt kommunizieren können. Dies macht uns alle produktiver. Ein Besuch in Estland zeigt, wie es heute schon sein kann. Dort sind über 1500 Services der öffentlichen Verwaltung und ein Zehnfaches an privaten Diensten 100% online verfügbar. Jeder arbeitet mit der elektronischen Identität. Dieses «ubiquitous» Computing fordert im Gegenzug einen neuen Umgang mit dem Alltag. Gerade in der immer stärker geistigen Arbeit sind Pausen, ist Freizeit wichtig für die Produktivität, denn die Aufmerksamkeitsspanne jedes Menschen ist begrenzt.

Wir müssen aber auch die Gewohnheiten zur Produktivitätsmessung überdenken. Ein Beispiel: Wer eine Stunde spazieren geht und dann zwei Stunden arbeitet, ist produktiver als jemand, der drei Stunden unter hohem Zeitdruck arbeitet. Die meisten Arbeitszeitabrechnungssysteme würden aber dem produktiveren nur zwei Stunden, dem weniger produktiven Mitarbeiter dagegen drei Stunden Arbeit bezahlen. Auf dieser alten Betrachtung basiert übrigens auch die Berechnung des Sozialprodukts und so kommt es vor, dass wir die Produktivitätssteigerung in den volkswirtschaftlichen Statistiken gar nicht im vollen Ausmass ablesen können.

Ich habe sehr gute Erfahrungen gemacht mit neuen Formen der Kommunikation. Reine Koordination kann elektronisch erledigt werden. Für kreative Arbeiten sind dagegen offene Räume, ein gemeinsamer Spaziergang statt Sitzungen an einem Tisch produktiver. Sollen sich die Gedanken bewegen, muss sich der Körper bewegen.

## 3 Die Leistungsebene

### **Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.**

Mit ICT können ganz neue Leistungen erbracht werden, die ohne ICT nicht möglich sind. Dies verändert Geschäftsmodelle. Beispielsweise kann ein Apparatehersteller die beim Kunden installierten Apparate über das Internet «beobachten». Er kann Daten über den Zustand sammeln und daraus zum Beispiel den Bedarf an Verbrauchsmaterial, die Notwendigkeit für Wartungsarbeiten etc. herleiten. Dank diesen Informationen kann der Hersteller seinem Kunden eine neue Leistung anbieten, die wir als «predictive maintenance» und «continuous replenishment» bezeichnen. Im Moment entwickeln Firmen wie General Electric gewaltige Plattformen, vergleichbar mit den App Stores, die es der Industrie ermöglichen, ihre Daten mit anderen zu teilen und neue Geschäftsmodelle aufzubauen.

Wann aber ist der richtige Zeitpunkt für die Investition in neue Geschäftsmodelle? Neuartige Leistungen konkurrenzieren oft bestehende Leistungen. Wird zu früh investiert, gehen bestehende Umsätze verloren, ohne dass die neuen schon genügend kompensieren. Wird zu spät investiert, haben die Konkurrenten die Marktanteile mit den neuen Leistungen bereits gewonnen und es bleibt nichts mehr übrig vom Kuchen. Wir sprechen vom Innovators Dilemma.

Diesen Sommer war ich wieder einmal an der Boston University und an der Singularity University in San Francisco. Der Mut, zu den Sternen zu greifen, und wenn es gelingt, die Erfolge zu feiern, ist dort ungleich ausgeprägter als bei uns in der Schweiz. Mein Eindruck ist, dass wir zu viel Aufmerksamkeit verschwenden, um zu argumentieren, warum jetzt gerade nicht der richtige Zeitpunkt sei für eine Veränderung. Mut und Offenheit für Experimente können ein Segen sein, denn jedes Erlebnis mit neuen Technologien hilft, den richtigen Zeitpunkt besser einschätzen zu können.

## 4 Die Prozessebene

### **Ausgediente Prozesse zu digitalisieren, lohnt nicht.**

Leistungen können dank ICT auf neue Arten erbracht werden. Beispielsweise kann der Kunde sein Bankkonto selber führen, indem er über das Internet die

Transaktionen verwaltet. Dort ist so viel wie möglich automatisiert, sodass es einfach, schnell und günstig geht. Das ist ein Segen für die Produktivität, weil dadurch die Kosten zum Führen eines Bankkontos deutlich sinken.

Solche Veränderungen verlangen nach Reorganisationen. Auf einmal werden ganze Abteilungen obsolet, dafür werden neue Kompetenzen benötigt. Reorganisationen sind Segen, weil sie die Produktivitätsfortschritte erst wahr machen, sie sind Fluch, weil es immer auch Verlierer gibt: Fachleute und Manager, die in der neuen Organisation keinen Platz mehr finden. Um den Veränderungen zu entfliehen, werden allzu oft alte Prozesse digitalisiert, was meistens nur die Kosten erhöht.

Auch auf dieser Ebene gilt: Der Mut, die Prozesse ganz neu zu gestalten, möglichst frei von Altlasten, ist sicher ein lohnenswertes Unterfangen.

## 5 Die ICT-Ebene

ICT wird zum Sparringspartner.

Die interne ICT-Steuerung und -Führung muss einerseits die Stabilität und Sicherheit der Systeme zum Betrieb des operativen Geschäfts sicherstellen, andererseits ist sie aufgefordert, die Innovation zu informieren über technologische Trends und neue Möglichkeiten. Und dann soll sie auch noch in der Lage sein, neue Ideen des Geschäfts schnell umzusetzen. Dieser Spagat zwischen Sicherheit/Robustheit und Experimenten/Innovation kann zu Friktionen führen. In der Folge wendet sich das Geschäft von der ICT ab.

Im Moment beobachte ich, dass deshalb viele Firmen nach einem Chief Digital Officer (CDO) suchen oder einen solchen sogar schon eingestellt haben. Der oder die CDO soll die Friktionen beheben. Dies ist freilich noch keine Lösung, es sei denn, die neue Funktion hat die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch die nötige Handhabung. Für meinen Lehrer an der Boston University, Prof. Venkatraman, ist diese Frage sonnenklar: Die CDO-Funktion muss ein Profitcenter sein. Auf meine Frage, warum die Informatikleitung nicht mehr in seinem idealtypischen Organigramm auftauche, meinte er: «it's outsourced». Die Digitalisierung ist für die ICT insofern eine Herausforderung. Sie muss sich neu positionieren und lernen, bei geschäftlichen Entscheiden ein echter Sparringspartner zu werden.

## 6 Fazit

Ich unterscheide also vier Ebenen der Produktivitätssteigerung durch Digitalisierung. Die persönliche Ebene, jene der Leistungen, jene der Prozesse und jene der Bereitstellung der ICT-Hilfsmittel. Die Wirksamste ist bei Weitem die Leistungsebene. Die Beispiele der Digital Giants (weltweit führende Anbieter wie Google, Amazon, Facebook) weisen eine nie dagewesene Produktivität aus. So beschäftigt Google angeblich nur gerade sechs Mitarbeitende für die gesamten Google-Translate-Anwendungen. Sie bedienen mehrere Milliarden Enduser. Das oben erwähnte Bürgerportal von Estland (eesti.ee) wird mit Google Translate vollautomatisch auf Englisch und Russisch übersetzt. Müsste dies traditionell erledigt werden, würden allein für diesen Dienst deutlich mehr als sechs Personen Vollzeit beschäftigt werden.

Ich bin der Meinung, dass es neben den digitalen Giganten genügend Platz gibt 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 Cloud-Plattformen, Social Networks und Blockchains.

<b>Ansprechpartner</b>	<b>Funktion</b>	<b>Unternehmen</b>
Pascal Sieber	Transformation Consultant, Member of the Board	Dr. Pascal Sieber & Partners AG

## 7 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 2017 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Engineering; KPM Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2017 sind: asut; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfa-Gruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2017 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator.

**Kontakt**

Dr. Pascal Sieber & Partners AG

+41 31 566 93 00

[www.cno-panel.com](http://www.cno-panel.com)