

Digitalisierung, ja klar! Aber wie vorgehen?

Vielleicht sind Sie heute wieder daran erinnert worden, die Softwareunterstützung im Vertrieb endlich zu erneuern. Der Handlungsbedarf ist zweifellos oft dringend. Schwieriger könnte es sein, den Umfang der damit verbundenen Erneuerungsarbeiten abzuschätzen, weil sie eventuell weiterführende Überlegungen betreffend Vertriebsstrategie oder -prozesse auslösen. Wir zeigen Wege, wie das Management diese Transformation planen, abgrenzen, führen und kontrollieren kann.

>> Luigi Caracciolo | Dr. Pascal Sieber & Partners AG



Luigi Caracciolo ist Transformation Consultant und COO der Dr. Pascal Sieber & Partners AG. Er hält einen MAS in Business Information Technology; ausserdem weist er langjährige Erfahrung in Business und Process Engineering sowie Digitalstrategieentwicklungen und deren Umsetzung vor.

ak. 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 sind andauernde Prozesse, für Innovation gibt es keine Flatrate. Deswegen ist es wichtig, regelmässig strukturiert und bewusst die kritischen Faktoren zu betrachten und vorhandene Potenziale zu bewerten. So lösen sich erfolgreiche Unternehmen von den Fesseln einer rein operativen Effizienzbeurteilung 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 sollten dank der informationstechnologischen Möglichkeiten gar neue Geschäftsfelder erschlossen werden. Dabei könnte ein inspirierender Blick auf Tech-Entrepreneurs weiterhelfen. Das sind Startups, welche durch ungewöhnliche Ideen und schnelles Handeln traditionelle Branchen aufrütteln. Bei ihnen und bei Unternehmen der eigenen Branche können wir Trends entdecken und uns davon inspirieren lassen. Des Weiteren ist es hilfreich, gegenüber neuen Technologien und digitalen Riesen (Google, Microsoft, 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 dafür deutlich mehr als sechs Vollzeitbeschäftigte benötigt.

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. 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 Basisinfrastrukturen der digitalen Welt sind nicht Strassen und Flughäfen, sondern Cloud-Plattformen, Social Networks, E-Invoicing, Big Data Analysen für Webshops und Blockchains.

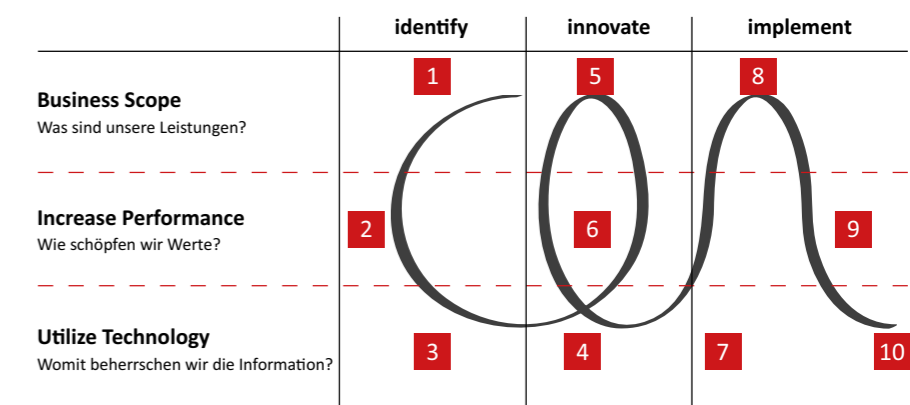
Springen Sie auf den Digitalisierungszug auf!

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, welches 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 zurückbleibt.

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

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 in die Überlegungen einbezogen werden (6). Dadurch könnten z.B. mehrere, mit viel Aufwand betriebene Lösungen zu einem einzigen System mit vernetzten und automatisierten Prozessen sowie einer zentralen Datenbank zusammengefasst werden (7). Diese Lösung könnte Ressourcen freisetzen, welche dem Unternehmen ein Überdenken seiner Strategie ermöglicht (8), wie es mit seinen Kunden so in Verbindung bleibt, dass diese Informationen erhalten und Wissen weiterentwickeln können

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



(9). Die Organisation kennt schliesslich die Mechanismen, die sie befähigen, ihre Kunden rund um die Uhr zu bedienen oder diese zu befähigen, sich selbst zu bedienen (10). Man sollte 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

1. Wie interagieren wir mit unseren Kunden heute und morgen?
2. Welche internen und externen Ressourcen nutzen wir, um einzigartige Dienstleistungen zu erbringen und einzigartige Produkte herzustellen?
3. Welches Wissen und welche Erfahrung nutzen wir, und wie entwickeln wir das Wissen zum strategischen Asset?

Fundierte und umsetzbare Digitalstrategie

Eine Digitalstrategie umfasst Methoden, Prozesse, Organisation, Kultur und Technologien, welche ein Unternehmen in die Lage versetzen, die Ziele dank moderner Informations- und Kommunikationstechnologien besser, schneller und effizienter zu erreichen. Dadurch wird die Organisation befähigt, ihre Wertschöpfung durch geschicktes Vernetzen von Fähigkeiten und Ressourcen zu maximieren und den Kunden einen nachhaltig höheren Wert zu stiften als die Konkurrenz es tut. Dazu beherrscht die Organisation die Information, um die Wertschöpfung zu steuern 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 aktuelle Markterschliessung hinaus zu skalieren.

Im oben angedeuteten Beispiel kann das heissen, dass sich die Firma für einen indirekten Vertrieb im Ausland entscheidet. Dies wird aber erst dann umgesetzt, wenn sichergestellt ist, dass die Informationen über die Endkunden nicht verloren gehen, sondern mit der neuen CRM-Lösung den Vertriebspartnern zur Verfügung stehen. Eine Win-Win-Situation stellt sich dann viel leichter ein: Vertriebspartner profitieren von exklusiver Endkundeninformation und die Firma profitiert von der Skalierung über die Vertriebspartner. Dass dabei zunehmend Methoden des Machine Learning (= künstliche Intelligenz) eingesetzt werden können, zeigen Firmen wie Google, Microsoft, Facebook an Beispielen wie der oben erwähnten automatischen Übersetzung. Die digitalen Riesen sind in diesen Anwendungen kaum angreifbar. Die Technologie steht aber jedem Unternehmen zur Verfügung und kann in den jeweiligen Nischen genutzt werden.

Es ist zu beachten, dass eine traditionelle Firma mit einem Chief Digital Officer noch nicht zwangsläufig eine digitalisierte Firma ist. Böse Zungen meinen, dass ein Data Analyst auch nur ein Statistiker sei, der in Kalifornien wohne. Das sind scherzhafte Anspielungen auf den momentanen Digitalisierungs-Hype. Sie deuten an, dass es für Unternehmen, die langjährig erfahren sind in der Nutzung moderner Informationstechnologien, ratsam ist, die informationstechnologischen Möglichkeiten direkt und in vollem Umfang in die Unternehmensstrategie einzubetten. Es ist kaum sinnvoll, eine von der Unternehmensstrategie getrennte Digitalstrategie zu entwickeln. Dazu ist eine gewisse Erfahrung notwendig. Ist diese nicht vorhanden, und möchte man nicht auf das Wissen anderer zugreifen, ist es sinnvoll, in klar abgegrenzten Bereichen einzelne Digitalisierungsschritte vorzunehmen. <<