

Digitale Transformation: Was schon passiert und was noch zu tun ist

Prof. Dr. Christian Gärtner

Klar ist: durch die Digitalisierung ändern sich nicht nur Strategiekonzepte und Geschäftsmodelle, sondern auch Prozesse, Systeme und Strukturen in Organisationen – und damit die Arbeit an sich. Weniger klar ist, was Digitale Transformation genau meint. Im Artikel werden vier Thesen formuliert und mit Beispielen illustriert. Daraus lassen sich sechs Handlungsfelder für das Management der digitalen Transformation ableiten.

Strategiekonzepte und Geschäftsmodelle

These: *Es geht nicht um Dienste statt Dinge, sondern um Dinge UND Dienste*

Der Trend weg von Produkten und hin zu Dienstleistungen lässt sich am besten bei BMW, Daimler und Co. erkennen, die alle vom Automobilhersteller zum Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen werden wollen. Dennoch stehen weiterhin sowohl das fahrende Ding als auch mehrwertstiftende Dienste im Mittelpunkt. Beispielsweise verkauft BMW die 1999 als „BMW Assist“ eingeführten Dienstleistungen mittlerweile unter dem Namen „ConnectedDrive“. Zudem gibt es den Car-Sharing-Dienst „DriveNow“ und „ParkNow“ für die Parkplatzsuche. Ganz neu ist das System „Remote 3D View“: Es wird eine 360-Grad-Echtzeit-Ansicht des eigenen Autos auf dem Smartphone erzeugt, so dass man einfacher einparken und herausfinden kann, wo der Wagen steht. Das ist nicht nur für vergessliche Parker hilfreich, sondern ermöglicht auch die Lokalisierung gestohlener Autos. Weil es Dinge und Dienste zusammen braucht, versuchen sich auch die Software-Giganten aus

dem Silicon Valley am Bau von Autos. Allerdings wurde Ende 2016 bekannt, dass Apple und Google ihre eigenständigen Projekte einstellen und nun mit etablierten Herstellern zusammenarbeiten wollen. Der zu managende Wandel beinhaltet also die Kannibalisierung des angestammten Geschäfts und das Eingehen von Kooperationen. Ersteres braucht Mut, letzteres Vertrauen.

These: *Wettbewerbsvorteile entstehen eher über die Kontrolle von Kunden- als Produktionsdaten*

Mit der steigenden Relevanz von Services wird es wichtiger, die Kundenbeziehung zu beherrschen – und nicht mehr nur die Supply Chain und den Produktionsprozess. Dienstleistungen verursachen kaum oder sogar keine Lager-, Transport- und Distributionskosten, weshalb es firmenintern nicht mehr um das Management von Working Capital geht, sondern in erster Linie um Kundendaten und deren Monetarisierung. Dienstleistungen auf Basis dieser Daten sind insbesondere bei plattformbasierten Geschäftsmodellen von Netzwerkeffekten und sogenannten lock-ins geprägt: Je mehr mitmachen, desto größer der

» Die Logik der Digital-Ökonomie will es, dass es am Ende meist nur einen gibt – and the winner takes it all.

ÜBERSICHT

Auf Basis der Thesen ergeben sich sechs Handlungsfelder für das Management der digitalen Transformation:

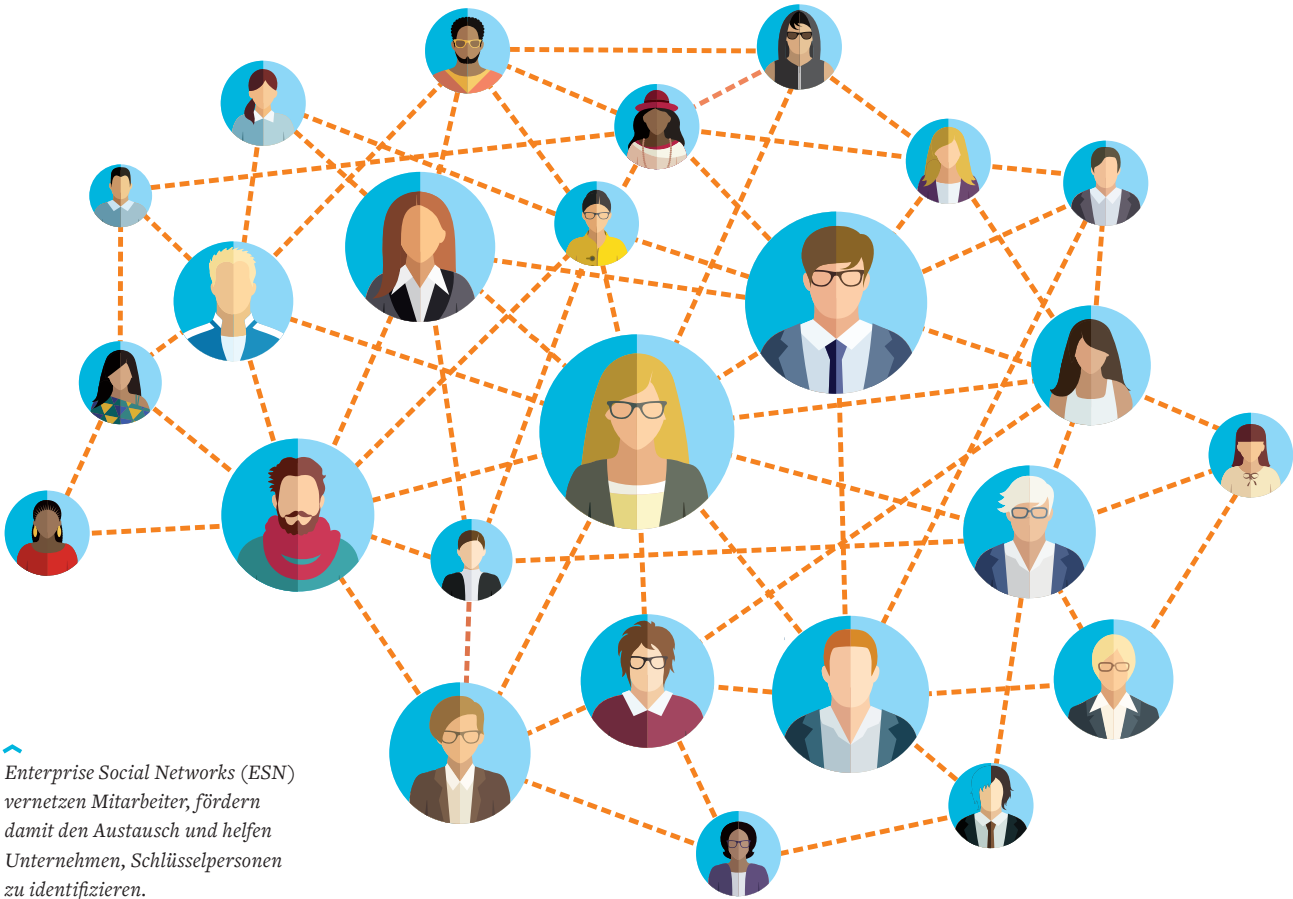
- 1 Kannibalisierung erlauben**
Aufgefressen werden alte Geschäftsmodelle sowieso – die Frage ist, ob man selber die Mahlzeit isst oder nur die Mahlzeit ist
- 2 Kennzahlen adjustieren**
Dienstleistungsorientierte Unternehmen müssen nach völlig anderen Kennzahlen steuern als kapitalintensive Firmen der Old Economy
- 3 Konsolidierung der IT-Systeme vorantreiben**
Datenkonsistenz und integrierte Lösungen sind zentral, um Daten übergreifend nutzen zu können und Aktivitäten abzustimmen
- 4 Know-how aufbauen**
nicht nur MINT-Kompetenzen beschaffen, sondern auch (Scheiter-)Erfahrungen ermöglichen, weil erst durch das Zusammenspiel von Wissen und Erfahrung aus Big Data ökonomisch nutzbare „Smart Data“ wird
- 5 Kontrollverlust akzeptieren**
verteilte Informationsströme sind schwer steuerbar; ESN helfen zwar, können aber implizites Wissen und informelle Netzwerke nur bedingt explizit machen
- 6 Kooperationen eingehen und Konkurrenz einbauen**
Kooperationspartner werden immer wichtiger und selbst vor Konkurrenten als Partnern („Coopetition“) sollten Manager nicht zurückschrecken

Nutzen für alle – und desto höher die Wechselkosten. Facebook, Ebay und Amazons Marketplace sind Beispiele dafür: Wenn alle Geschäftskontakte auf einer Plattform sind, lohnt ein Wechsel nicht und viele Verkäufer locken viele Käufer an, welche Voraussetzung dafür sind, dass sich weitere Anbieter im virtuellen Einkaufszentrum einmieten, was wiederum weitere Nachfrager anzieht. Beim Geschäftsmodell-Change geht es darum, möglichst große Nutzermassen zu erreichen und Defacto-Standards zu etablieren. Gesteuert werden datenbasierte Geschäftsmodelle eher nach kundenbezogenen Kennzahlen wie Click-, Weiterempfehlungs- und Abwanderungsraten als nach Finanzkennzahlen wie Return on Investment oder Assets. Viele neue und etablierte Unternehmen möchten zum beherrschenden Plattformanbieter werden, aber die Logik der Digital-Ökonomie will es, dass es am Ende meist nur einen gibt – and the winner takes it all.

Prozesse und Strukturen

These: Digitalisierung treibt die Automatisierung, Rechenpower wird wichtiger als Personalkraft

Diese Entwicklung lässt sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette erkennen: von der Entwicklung bis zum Vertriebsbereich und vom Controlling bis zum Personalmanagement. Zum Beispiel simulieren Ingenieure in den Entwicklungszentren der Automobilindustrie mit Hilfe von Software wie Crashlab, was bei Unfällen passiert – ohne echte Kollisionen. Vertriebssoftware wertet soziale Netzwerke aus, um potenzielle Kunden zu identifizieren (zum Beispiel über „Freunden von dir gefällt...“ Werbung) und unterstützt die Kundenbindung, indem Online-Foren aufgebaut werden, in denen sich Gleichgesinnte über das Produkt und die Services austauschen. Die Supportfunktionen sind genauso betroffen. Im Controlling durchforsten Algorithmen automatisch sämtliche Buchungen, um Auffälligkeiten zu entdecken (z.B. SAP Fraud Management). Im Personalbereich werben Unternehmen wie Bayer mit virtuellen Bürorundgängen um Mitarbeiter, und



Enterprise Social Networks (ESN) vernetzen Mitarbeiter, fördern damit den Austausch und helfen Unternehmen, Schlüsselpersonen zu identifizieren.

Algorithmen sortieren die passenden Kandidaten nach bestimmten Schlagwörtern automatisch aus (sogenanntes CV Parsing und Matching). Für Führungskräfte bedeutet dieser Wandel nicht nur, dass einige ihrer Mitarbeiter durch die Automatisierung wegfallen, sondern dass Digitalisierung nur dann besonders wertschöpfend ist, wenn Daten bereichsübergreifend verwendet werden: wenn etwa das Performance Review-System der Personalabteilung die Besuchshäufigkeiten und Verkaufszahlen der Sales Force aus dem Vertriebssystem auslesen kann.

These: Enterprise Social Networks (ESN) werden den Arbeitsalltag dominieren.

Information und Kommunikation werden – im Vergleich zu physischen Ressourcen wie etwa Maschinen – immer wichtiger. Zur Steuerung setzen Unternehmen auf ESN wie IBM Connections oder Microsoft Yammer sowie Teams, die das Teilen, Bewerten und Kommentieren von Dokumenten, Kontakten und Projekten ermöglichen. ESN bilden die offiziellen Informationsströme zwischen Menschen ab und helfen dadurch auszuwerten, wer mit wem zusammenarbeitet, wie sich Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation verteilt und wo im sozialen Netzwerk die Schlüsselpersonen sitzen – manche erkennen dann erst, dass ihre eigentlichen Kompetenzträger die Freelancer sind. Nuklius hat beispielsweise eine

App entwickelt, mit der man nach benötigten Kompetenzträgern für eine Aufgabe suchen kann – und zwar weitgehend in Umgangssprache, weil die Suche auf einem semantischen und selbstlernenden Algorithmus basiert. Eine Validierung der Kompetenzen findet durch Feedback seitens der Kollegen statt.

Durch Mitarbeiter generierte Rückmeldungen stehen im Zentrum vieler Entwicklungen der digitalen Transformation, weil von Fremdsteuerung auf Selbstorganisation umgestellt werden soll. Nimmt man die gesteigerte Dynamik, mit der sich Anforderungen und Aufgaben ändern hinzu, lässt sich der Nutzen von Instant Feedback-Apps wie Impraise erkennen: Rückmeldungen, Anerkennung und Beschwerden werden mit einem Wisch in Echtzeit und ortsungebunden abgegeben. Dass Führungskräfte dieses Feedback auswerten und ihrerseits reagieren müssen, ist klar – sollte sich aber nicht nur auf die App beschränken, sondern weiterhin das persönliche Gespräch nutzen. **cl**

Prof. Dr. Christian Gärtner

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Digitale Transformation & Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin

