

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

Digitale Transformation – Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

Dr. Ingo Hattendorf, Leiter Strategie der QSC AG

Internet of Things, Industrie 4.0, Omni-Channel, Cloud Computing, Big Data - die Digitalisierung kommt nicht nur mit vielen Buzzwords daher, sie zeigt in den einzelnen Branchen auch ganz unterschiedliche Gesichter. So sind die Herausforderungen der digitalen Transformation für ein Handelsunternehmen im Detail anders als beim produzierenden Gewerbe oder bei Dienstleistungsunternehmen. Bei einer Analyse, in der ich Firmen untersucht habe, die die digitale Transformation erfolgreich meistern, haben sich dennoch einige grundsätzliche Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Und diese Faktoren sind branchen- und zum Teil auch größenunabhängig und daher aus meiner Sicht wichtig für jeden Entscheider, der die digitale Transformation ‚vor der Brust hat‘.

Die Top 5 Erfolgsfaktoren sind:

1. Die eigene Einstellung überprüfen
2. Frühzeitig Keime für neue Geschäftsmodelle legen
3. Den Kunden wie seinen eigenen Ehepartner betrachten
4. Digitale und analoge Kanäle nutzen
5. Die eigene IT auf Vordermann bringen

Bewusst habe ich in der Analyse nicht die ständig zitierten Klassiker der Digitalisierung wie Amazon, Facebook/WhatsApp, Uber, Apple oder Google zugrunde gelegt. Denn bei diesen Unternehmen handelt es sich um Ausnahmerecheinungen, die als Vorbilder für typische deutsche, mittelständische Unternehmen wenig taugen. Ich habe mich in der Analyse auf ganz normale, mittelgroße Firmen konzentriert, die aus eigenen Mitteln und durch richtige Entscheidungen den Sprung in die digitale Welt geschafft haben. Hierzu gehören beispielsweise der Fotodienstleister CEWE, der lange Jahre Marktführer in der Entwicklung analoger Filmrollen war und nach dem gigantischen Einbruch dieses Geschäfts heute sein Geld erfolgreich auf Basis der digitalen Fotografie verdient; und das Medien- und Softwareunternehmen Haufe, das früher Loseblattsammlungen an Personaler und Steuerberater verkauft hat und durch den digitalen Wandel hin zu einem umfassenden, webbasierten Dienstleister den Umsatz versechsfachen konnte; auch der Werbespezialist Ströer, der

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

durch klassische Außenwerbung groß geworden ist und nach einer Krise heute erfolgreich im Bereich der digitalen Werbung wächst sowie das Handelsunternehmen Otto, das in der Vergangenheit führend als Versandhändler war und heute einer der wenigen ernst zu nehmenden Konkurrenten von Amazon im Online Shopping ist.

Schauen wir gemeinsam darauf, was hinter den fünf übergeordneten Erfolgsfaktoren steckt.

1) Die eigene Einstellung überprüfen

Die erste und wichtigste Frage, die sich ein Entscheider stellen sollte, lautet: Wie überzeugt bin ich und mein Managementteam tatsächlich von der Notwendigkeit der digitalen Transformation für mein Unternehmen? Diese Frage klingt angesichts des herrschenden Marktdrucks, dem mittlerweile alle Branchen ausgesetzt sind, vielleicht zunächst banal, aber wenn man die Frage wirklich ehrlich für sich beantwortet, ist sie der erste Schlüssel zum Erfolg. Denn bei allen Unternehmen, die den digitalen Wandel gemeistert haben, war und ist das Thema „echte“ Chefsache. Diese Unternehmen sind nicht bei Lippenbekenntnissen, Alibi-Projekten oder der Benennung eines „Digitalisierungsbeauftragten“ stehen geblieben. Sie haben auch nicht insgeheim gehofft, dass der Sturm schon irgendwie vorüberziehen werde und sie danach wieder weitermachen können wie zuvor. Belohnt wurden diejenigen, die den Mut hatten, etwas zu riskieren und die Gefahr des totalen Scheiterns eingegangen sind.

Erfolg bei der digitalen Transformation benötigt daher - wie schon alle großen Änderungen in der Wirtschaftsgeschichte vorher - den wahren Unternehmergeist als schöpferischen Zerstörer. Und bei diesem sind der Held und der Narr zwei Seiten derselben Medaille.

Wenn ein Unternehmer dazu wirklich bereit ist, hat dies eine ganz wichtige Konsequenz: er schafft es, seine Mitarbeiter für die Veränderung nachhaltig zu mobilisieren. Denn der normale Mitarbeiter spürt sofort, wenn die eigene Führung nicht aus tiefster innerer Überzeugung handelt. Der bekannte Reflex ist dann das Verharren auf sicherem Terrain und in den eingetretenen Pfaden. Mitarbeiter nicken zwar und malen vielleicht auch ein paar schöne Folien zur neuen digitalen Welt, aber sie riskieren und verändern nichts nachhaltig. Handelt dagegen das Führungsteam fest entschlossen auf authentische Art und Weise und wirft dabei das eigene Ansehen in die Waagschale, so sind auch die Mitarbeiter veränderungs- und risikobereit.

- ⇒ **Erfolgsfaktor 1: Um die Mitarbeiter zu mobilisieren, muss sich deren Anführer mit Haut und Haaren der Veränderung und dem Risiko des Scheiterns verschreiben!**

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

2) Frühzeitig Keime für neue Geschäftsmodelle legen

Die digitale Transformation macht den meisten Unternehmen erst einmal Angst, da es das bestehende, bekannte und geübte Geschäftsmodell in Frage stellt. In den meisten Firmen hat sich über viele Jahre ein blindes Verständnis davon entwickelt, was der Kunde will, welchen Wert das eigene Unternehmen am besten erbringen kann, was am besten zugekauft wird und was die Wettbewerber besser oder schlechter machen. Die Geschäftsabläufe haben sich in diesem komplexen System über die Jahre eingespielt und fein austariert. Das unangenehme an der Digitalisierung ist, dass der Angriff auf das eigene Geschäftsmodell nicht ‚laut von vorne‘ kommt, sondern meist ‚leise und von der Seite‘. Wenn man auf dem Auge blind ist, erwischt einen der Angriff plötzlich, da die Kunden ihr gewohntes Verhalten grundlegend verändern. Es bleibt dann kaum Zeit zu reagieren, denn nicht die langjährigen Wettbewerber sind die neuen Gegner, sondern Branchenneulinge bzw. - quereinsteiger. Diese Angreifer haben ein anderes Geschäftsmodell als man selbst, mit dem sie meist erhebliche Kostenvorteile generieren oder ein komplett anderes Nutzererlebnis bieten können.

Auch wenn das Geschäftsmodell des Angreifers schnell zu durchschauen und vielleicht sogar festzustellen ist, dass er „auch nur mit Wasser kocht“, so dauert es doch Jahre, das bestehende Geschäftsmodell entsprechend zu verändern und zum Gegenangriff überzugehen. Der Grund ist, dass die Unternehmensleitung bei einem Wandel des eigenen Geschäftsmodells an vielen Schrauben gleichzeitig drehen muss und keine Erfahrung hat, an welchen und wie weit sie drehen muss. Der Erfolg des alten Geschäftsmodells durch seine jahrelange Erprobung und Eingespieltheit wird in Zeiten der Veränderung zum Problem. Aus diesem Grund sind vor allem solche Unternehmen bei der digitalen Transformation erfolgreich, die schon früh neue „innovative Keime“ gepflanzt haben. Sprich, die früh alternative Geschäftsmodelle in Tochterunternehmen oder in Beteiligungen parallel ausprobiert haben. Über viele Jahre haben diese Geschäftsansätze meist mehr Geld gekostet als sie eingespielt haben und sie wirken oft mickrig gegenüber dem bestehenden und meist noch hoch profitablen Hauptgeschäftsmodell. Doch in Zeiten schneller Marktveränderungen sind die Erfahrungen und das aufgebaute Wissen aus diesen innovativen „Keimen“ Gold wert, denn sie verkürzen die notwendige Zeit der Anpassung maßgeblich.

- ⇒ **Erfolgsfaktor 2: Unternehmen sind eingespielte Gebilde, deren Veränderung Zeit und Wissen benötigt. Abkürzungen gibt es nur, wenn man frühzeitig neue Keime (innovative Geschäftsmodelle) pflanzt und diese hegt und pflegt!**

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

3) Den Kunden wie seinen eigenen Ehepartner betrachten

Innovation ist das Zauberwort für Wachstum und Erfolg schlechthin. Und die Digitalisierung ist ein echter Motor für immer neue, innovative Produkt- und Geschäftsideen. Der Kunde rückt dabei immer mehr in den Mittelpunkt, denn in einer digitalen Welt verschwinden alte Grenzen und Hoheitsgebiete. Große Unternehmen stehen plötzlich mit kleinen flexiblen Unternehmen im Wettbewerb und heimische Unternehmen plötzlich mit Anbietern vom anderen Ende der Welt.

Um sich beim Kunden in die beste Position zu bringen, gilt es das Verhalten und die Vorlieben des Kunden bis ins kleinste Detail zu verstehen. Dafür werden Massen an Daten erhoben und analysiert. Der Kunde wird immer mehr zum gläsernen Kunden, der auf Schritt und Tritt verfolgt und ausgewertet wird. Ziel ist es, durch den Wissensvorsprung das Verhalten des Kunden zu beeinflussen und auf das eigene Geschäft zu lenken. Aber manchmal sieht man dabei den berühmten Wald vor lauter Bäumen nicht. Und davor sollten sich Entscheider schützen und sich in ihren Entscheidungen nicht allein auf Marketingexperten und Big Data Analysen verlassen. Denn der Kunde von heute wird mit Informationen überflutet; mit der Folge, dass er kaum etwas von der Informationsflut wahrnimmt bzw. diese wirklich verarbeitet. Jeder Entscheider sollte sich daher mit Blick auf seine Marketinganstrengungen die Frage stellen, ob sie die die Aufmerksamkeit des Kunden wirklich gewinnen. Der Leitgedanke sollte sein, dass jeder Kunde – egal ob Privat- oder Geschäftskunde – sich zum einen auf das verlässt, was er schon kennt und zu dem er Vertrauen hat, und zum anderen, dass er es liebt, positiv überrascht zu werden. Ein Kunde unterscheidet sich da nicht vom eigenen (Ehe-) Partner: Wenn ich meinem Partner eine Freude machen will und vorher ganz genau bei ihm erfrage, was er sich wünscht und ihm dann genau dies schenke, wird seine Freude nicht sehr groß sein. Wenn ich ihn aber sehr genau beobachte, mich in ihn hineinversetze und mir eigene, kreative Gedanken mache, was ihn begeistern könnte, so wird das Geschenk viel emotionaler und freudiger aufgenommen. Mit der wichtigen Konsequenz, dass mein Partner – genau wie mein Kunde – anderen von der Überraschung erzählen und so zu einem neuen – und in der digitalen Welt dringend notwendigen – Vertriebskanal wird.

- ⇒ **Erfolgsfaktor 3: Der Kunde rückt in einer digitalisierten Welt immer mehr in den Mittelpunkt – nicht nur als Konsument, sondern auch als Marketinginstrument. Fragen Sie Ihren Kunden nicht nur was er sich wünscht, sondern machen Sie sich selber Gedanken, wie Sie ihn positiv überraschen können!**

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

4) Digitale und analoge Kanäle nutzen

Mit Blick auf die Vermarktungs- und Kommunikationskanäle sollte heute sicherlich jedes Unternehmen im Netz, in den relevanten Suchmaschinen – allen voran Google – sowie den gängigen Social Media Kanälen vertreten sein. Doch damit allein ist es nicht getan. Auch hier gilt wieder das Prinzip, vom Kunden aus zu denken und zu versuchen, das Verhalten des Kunden zu antizipieren. Und dabei ist es nicht so, dass die Kunden sich plötzlich immer nur noch online informieren oder einkaufen oder nur noch auf Empfehlungen ihrer Facebook-Freunde hören. Richtig ist, dass sie das zunehmend tun und man diesen Trend nicht verschlafen darf. Richtig ist aber auch, dass der Kunde auch immer noch viel in der alten ‚analogen‘ Welt unterwegs ist. Im übertragenen Sinne machen die Kunden genauso eine digitale Transformation durch, wie die Unternehmen. Und auch bei den Kunden geht das in vielen Fällen schrittweise. Genau darauf sollten Unternehmen reagieren und ihre alten analogen Kanäle nicht sofort radikal abschneiden und nur noch auf digitale Kanäle setzen, wie viele Marktschreier der digitalen Transformation es empfehlen. Zumindest für eine Übergangszeit sollten sie beide Kanäle bedienen und sie am besten verknüpfen. So begleitet man den Kunden im Transformationsprozess und mit ein bisschen Kreativität kann man durch die Verknüpfung beider Kanäle Mehrwerte schaffen, die der reine digitale Angreifer nicht hat, da ihm die analoge Welt in der Regel fehlt.

- ⇒ **Erfolgsfaktor 4: Sich nur noch auf digitale Kanäle zu stürzen ist für etablierte Unternehmen in den meisten Fällen gefährlich. Auch der Kunde lebt noch in einer Übergangswelt aus analogen und digitalen Kanälen und sollte dort abgeholt, bedient und begleitet werden!**

5) Die eigene IT auf Vordermann bringen

Ein typisches Phänomen vieler Unternehmen, die sich auf den Weg der Digitalisierung gemacht haben, ist ein direktes Scheitern guter Ideen und Ansätze an einer veralteten und unflexiblen IT. Das ist nicht verwunderlich, denn die bisherige IT-Landschaft und das entsprechende IT-Personal wurden ja für eine ganz andere Welt bzw. ein anderes Geschäftsmodell konzipiert und ist dort gewachsen. Als Entscheider muss ich daher, bevor ich mir zu viele Gedanken über neue digitale Geschäftsmodelle mache, erst einmal meine internen Hausaufgaben erledigen und meine IT auf Vordermann bringen. Doch wie? Wenn ich als Nicht-IT-Experte – was ich persönlich bin - drei IT-Experten frage, bekomme ich mindestens fünf unterschiedliche Antworten: von ‚selber machen‘ bis ‚outsourcen‘, von ‚vor Ort‘ bis ‚in der Cloud‘ und von ‚geht nicht‘ bis ‚kein Problem‘.

Deshalb schaue ich lieber wieder auf solche Unternehmen, die den digitalen Wandel erfolgreich bestritten haben. Und da kann ich zwei wesentliche Trends erkennen:

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

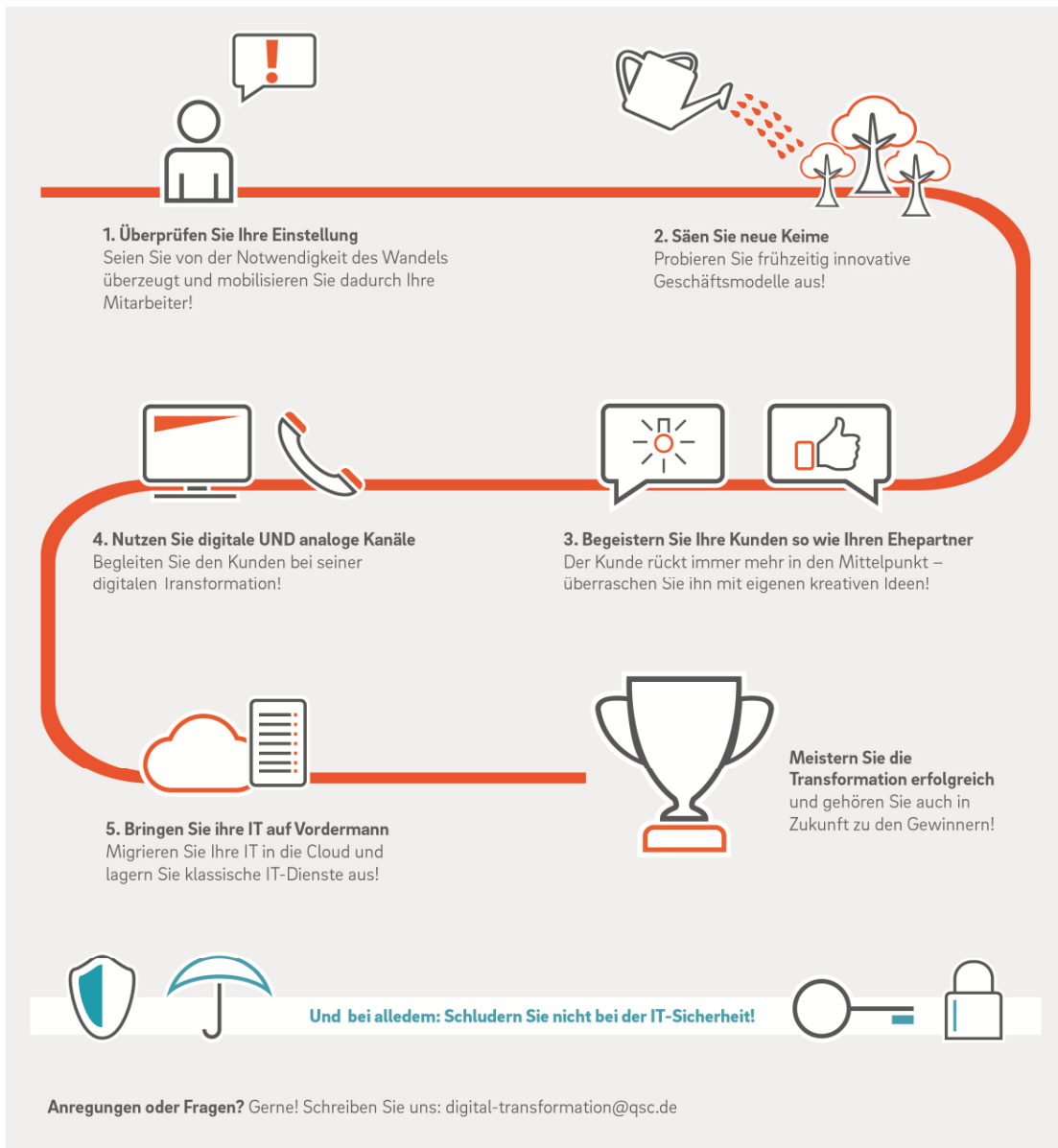
- a) Mehrheitlich haben sie Teile ihrer IT „zentriert“. Sprich sie haben sie in die Cloud verlagert. Der Grund ist einfach, denn die IT muss an der richtigen Schnittstelle sitzen, um analoge und digitale Kanäle und Geschäftsprozesse miteinander vereinen zu können. Hinzu kommt, dass in digitalen Geschäftsmodellen viele Daten und Informationen durch die Kunden selber erzeugt werden. Diese müssen erfasst, gesammelt und ausgewertet werden. Schließlich muss auf Basis der ausgewerteten Daten eine (möglichst automatisierte) Reaktion wieder Richtung Kunde erfolgen. Hierzu braucht man eine leistungsstarke und flexible IT-Landschaft, die die Welt der Nutzer mit den eigenen Backendsystemen eng verknüpft – und dies geht nur, wenn die IT ein Stück raus aus dem „Keller“ und rein in die digitale Welt nach draußen rückt.
- b) Zum anderen lagern Unternehmen, die den digitalen Wandel erfolgreich gemeistert haben, klassische IT-Themen mehr und mehr aus, bauen altes IT-Personal ab, aber stellen dafür neue „Digitalisierungsexperten“ ein. Der CIO bzw. IT-Leiter wird dabei immer mehr zum Sourcing Manager. Anstatt teure Infrastrukturen und IT-Spezialisten selber vorzuhalten, mietet er lieber die notwendigen Leistungen und Services anteilig bei einem Dienstleister. Die so frei werdenden Mittel werden für die Beschäftigung von Experten des neuen digitalen Business genutzt. Diese Digitalisierungsexperten müssen ‚hybride‘ Fachleute sein, die sowohl eine IT-Kompetenz mitbringen – um die externen IT-Dienstleister richtig steuern zu können – als auch ein Verständnis für das digitale Geschäft besitzen. Sie sind häufig nicht mehr nur in der IT-Abteilung angesiedelt, sondern sitzen teilweise auch in den Fachabteilungen, um die neue Form der digitalen Wertschöpfung und die notwendigen neuen Prozesse detailliert verstehen und umsetzen zu können.

Gerne würde ich auch die IT-Security als Erfolgsfaktor hier aufführen. Allerdings handelt es sich hierbei eher um ein grundsätzliches, indirektes Kriterium: wenn ein Unternehmen beim Thema IT-Security schludert und damit in die Schlagzeilen gerät, braucht es sich über die anderen Erfolgsfaktoren keine Gedanken mehr zu machen. Klar ist, dass die Herausforderungen bei der Sicherheit und dem Datenschutz durch die digitale Transformation noch mal deutlich steigen und jedes Unternehmen deshalb dem Thema in Zukunft noch mehr Aufmerksamkeit (und vermutlich auch Budget) schenken muss.

- ⇒ **Erfolgsfaktor 5: Die sukzessive Migration der eigenen IT-Landschaft in die Cloud ist im Zuge der digitalen Transformation unabdingbar, denn auch die IT muss zukünftig „kundennäher“ agieren. Entscheider sollten klassische IT-Dienste nach und nach auslagern und dafür lieber in die Akquisition von Digitalisierungsexperten investieren, die als ‚Zwitter‘ zwischen der IT und den Fachabteilungen eine Brücke in Richtung des neuen digitalen Geschäftsmodells schlagen!**

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider



ERFOLGREICHE DIGITALE TRANSFORMATION

Die fünf Erfolgsfaktoren
Von Ingo Hattendorf

SICHER.
INNOVATIV.
AN IHRER SEITE.

QSC AG

Digitale Transformation

Fünf Erfolgsfaktoren für Entscheider

Ich lade Sie herzlich ein, über die fünf Erfolgskriterien persönlich mit mir zu diskutieren. Insbesondere, wenn bei Ihnen selber die digitale Transformation als Hausaufgabe ansteht – aber auch gerne, wenn Sie ähnliche oder auch andere Erfahrungen und Erkenntnisse als ich gesammelt haben.



Über den Autor

Dr. Ingo Hattendorf, Jahrgang 1971 – der promovierte Physiker begann seine Karriere bei einem Startup, bevor er 2006 zur QSC AG kam. Dort hatte er mehrere Managementpositionen in den Bereichen Geschäftsentwicklung, Consulting und Produktmanagement inne. Seit 2012 leitet er die Strategieabteilung und ist dabei mit seinem Team für Markt- und Wettbewerbsanalysen, M&A, Regulierung und strategische Projekte verantwortlich. Darüber hinaus war Ingo Hattendorf Geschäftsführer und Vorstand von QSC Tochterunternehmen und hat mehrere strategische Veränderungsprojekte durchgeführt.

Kontaktieren Sie mich unter digital-transformation@qsc.de