

Der Weg zur Digitalisierung

Die drei Strategien zum digitalen Erfolg

Die Digitalisierung schreitet rasant voran. Wir alle nehmen als Kunden daran teil und können uns nicht-digitale Prozesse oft nicht mehr vorstellen.

Wer möchte auf den online Einkauf von Büchern, Reisen, Kleidung, Computern, etc. verzichten? Wie könnten Banking, Logistik oder Produktionsplanung ohne IT funktionieren? Wer fährt noch ohne Navi und elektronischen Hilfssystemen im Auto? Wer nutzt nicht die Plattformen von eBay über Airbnb bis zu Geizhals?

Der Erfolg der Unternehmen wird davon bestimmt, inwieweit sie die Informationstechnologie für Geschäftsresultate einsetzen lernen. Die Grundfrage lautet: *Wie setzen wir Informationstechnologie geschickt in unserer Organisation ein, um unsere Geschäftsziele effektiver zu erreichen?*

Darauf gibt es **drei strategische Antworten**: Operational Excellence, Technologie-Führerschaft und Digitale Revolution.

Grundstrategie: Operational Excellence

Die Optimierung vorhandener Abläufe ist die grundlegende Strategie der Digitalisierung. Hier werden die Potenziale der IT für die Optimierung und Leistungssteigerung genutzt. Typische Einsatzfelder betreffen das Applikations-Alphabet: CRM, SCM, ERP, MES, PLM, SRM, BPO sowie eCommerce, Cloud, Automatisierung und Integration.

Die Frage bei Operational Excellence heißt: *Wie können wir mit IT die Leistungsfähigkeit unserer bestehenden Prozesse verbessern?*

Unter den vielen Praxisbeispielen sei die Erfolgsstory von Hali Büromöbel erwähnt. Durch den Einsatz eines Produktkonfigurators und vollautomatisierter Prozesse kann Hali 48 Millionen Varianten auf Wunsch innerhalb von 15 Werktagen fertigen. Dadurch erfüllt Hali die Kundenwünsche effizienter, effektiver und schneller.

Die Digitalisierungs-Matrix zeigt, dass der IT-Einsatz folgende Geschäftsvorteile unterstützt: eine verbesserte **Effizienz** durch integrierte Prozesse und optimiertes Tracking, sowie eine **Differenzierung** des Angebots durch eine dramatisch reduzierte Durchlaufzeit.

GESCHÄFTS-RESULTATE	PROZESSE								
	Verbessert Analysen	Produziert & überträgt Wissen	Verbessert Kommunikation	Unterstützt Steuerung & Lernen	Unterstützt Innovation	Integriert & koordiniert Prozesse	Reduziert Durchlauf-Zeit	Verbessert Tracking / Sicherheit	Eliminiert Händler / Arbeit
Verbessert die Effizienz						X		X	
Stärkt die Beziehungen zu Kunden & Lieferanten									
Differenziert die Produkte & Services							X		
Aufbau neuer Geschäftsmodelle									

© Saltberger

Der Nutzen aus der Operational Excellence ist notwendig für die Wettbewerbsfähigkeit, aber entsteht nicht automatisch. Für den Erfolg müssen technische Kompetenz, Investitionen und Teamarbeit zwischen Managern, Prozessmitarbeitern & Technikern zusammenwirken.

Innovations-Strategie: Technologie-Führerschaft

Die nächste Digitalisierungsstufe hebt die kreativen Möglichkeiten der IT. Hier werden nicht allein bestehende Prozesse optimiert, sondern innovative IT-Anwendungen unterstützen kreative und bisher nicht mögliche Geschäftsprozesse.

Die zentrale Frage lautet: *Wie können wir mit Hilfe von IT kreative Anwendungen und Prozess-Innovationen wirksam realisieren?*

Ein Praxisbeispiel für den innovativen Einsatz der Digitalisierung ist der online Versandhandel von Amazon, über Universal, Zalando und Otto. Diese Retailer nutzen eCommerce und IT-unterstützte Logistikprozesse, um Geschäftsvorteile zu lukrieren.

Eine höhere **Effizienz** wird durch tiefere Analysen des Kundenbedarfs und die Integration von Prozessen erzielt. Sie verstärken ihre **Kundenbeziehungen**, indem sie Zwischenhändler eliminieren und die Transaktionen präzise tracken. Durch geschickte Nutzung der Kundendaten für Empfehlungen schaffen sie eine **Differenzierung** ihres Angebotspakets.

GESCHÄFTS-RESULTATE	PROZESSE								
	Verbessert Analysen	Produziert & überträgt Wissen	Verbessert Kommunikation	Unterstützt Steuerung & Lernen	Unterstützt Innovation	Integriert & koordiniert Prozesse	Reduziert Durchlauf-Zeit	Verbessert Tracking / Sicherheit	Eliminiert Händler / Arbeit
Verbessert die Effizienz	X					X			
Stärkt die Beziehungen zu Kunden & Lieferanten								X	X
Differenziert die Produkte & Services					X				
Aufbau neuer Geschäftsmodelle									

© Sattlberger

Die Innovationen werden durch hohe Kreativität und Kompetenz in der Anwendung von IT und digitaler Prozesse ermöglicht. Es werden die Chancen der IT effektiv genutzt, wie online Produktpräsentation, clevere Kundendatenanalysen und hoch effiziente Logistiksysteme.

Disruptions-Strategie: Digitale (R)Evolution

Der heilige Gral für digitale Entrepreneurere sind völlig neue, disruptive Geschäftsmodelle – die „Unicorns“ mit multi-million Dollar Bewertungen. Durch die Disruption werden herkömmliche Geschäftsannahmen und die damit verbundenen Industrien über den Haufen geworfen und durch „neu-in-der-Welt“-Innovationen abgelöst.

Hier stellt sich die Frage: *Was wollen Kunden und wie können wir es mit kreativem Einsatz von IT besser liefern?*

Neben führenden Disruptoren wie Uber, Xiaomi, Airbnb, Palantir, Snapchat, Dropbox und Pinterest dient hier als Praxisbeispiel Spotify, ein online Streaming-Dienst über den Musik und Hörbücher abonniert werden können.

Die Innovation des Geschäftsmodells besteht im Streaming-Angebot von urheberrechtlich geschützter Hör-Inhalte direkt über das Internet. Damit werden traditionelle Medien ausgehebelt und Konsumenten direkt mit dem Content (**Wissen**) verbunden.

Die **Differenzierung** wird durch den unmittelbaren Zugang zu den Kunden ohne Mittlerfirma verstärkt und die **Kundenbeziehung** wird durch maßgeschneiderte Angebote vertieft. Die Integration der Prozesse führt zur verbesserten **Effizienz**, die wiederum niedrigere Preise (zum Teil werbefinanziert) und höheren Bedarf möglich machen.

GESCHÄFTS-RESULTATE	PROZESSE								
	Verbessert Analysen	Produziert & überträgt Wissen	Verbessert Kommunikation	Unterstützt Steuerung & Lernen	Unterstützt Innovation	Integriert & koordiniert Prozesse	Reduziert Durchlauf-Zeit	Verbessert Tracking / Sicherheit	Eliminiert Händler / Arbeit
Verbessert die Effizienz						X			
Stärkt die Beziehungen zu Kunden & Lieferanten	X								
Differenziert die Produkte & Services									X
Aufbau neuer Geschäftsmodelle		X			X				

© Sattlberger

Ähnliche Dienste werden von Apple Music, Rdio und Rhapsody angeboten. Damit haben sie das traditionelle Geschäftsmodell der großen Musikhäuser vernichtet und den Kundenbedarf erobert.

Der eigene Weg zur Digitalisierung

Für die Unternehmensführung stellt sich die Frage, welche Digitalisierungsstrategie im eigenen Unternehmen verfolgt werden soll. Ambitioniert als Disruptor? Innovativ als Technologie-Leader? Wettbewerbsstark mit der Operational Excellence-Strategie?

Die Disruptions-Strategen erhalten die meiste Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Zu Recht, denn Google, Facebook, Amazon und Co verändern unsere Welt in unaufhaltsamer Weise. Unternehmen, welche Chancen und Möglichkeiten für grundlegende Innovationen erkennen, müssen diese konsequent verfolgen. Die größten Erfindungen der Menschheit liegen noch vor uns!

Konsequente Digitalisierung ist notwendig, auch um den Preis der eigenen Kannibalisierung, wie das Beispiel Kodak zeigt. Der Konkurrent Fuji hatte die Digitalisierung von Fotos verfolgt – selbst um den Preis von Umsatzeinbußen – und überlebte. Während Kodak die Entscheidung immer weiter hinausschob bis es zu spät war und im Bankrott endete. Die Ironie: Kodak hatte die digitale Fotografie erfunden.

Während letztendlich nur wenige Unternehmen zu gefürchteten Disruptoren werden, stehen uns allen schon jetzt die Möglichkeiten der IT-getriebenen Innovation und der Operational Excellence-Strategie offen. Die Digitalisierungs-Matrix hilft dabei den Weg von der Anwendung über die Prozessfunktionen zum Geschäftsergebnis zu finden.

Es liegt an der Entschlossenheit und strategischen Weitsicht des Führungsteams, die Zeichen und Potenziale für die Digitalisierung zu erkennen und die Ertragschancen mutig zu realisieren.

Für weitere Informationen über den Weg zur Digitalisierung kontaktieren Sie den Autor Andreas Sattlberger.

Mag. Andreas Sattlberger
procon Unternehmensberatung GmbH
Geschäftsbereichsleiter für Performance
sattlberger@procon.at

