

MOONROC STUDIE
DIGITAL LEADERSHIP



INHALT

1.	DIE DIGITALE REVOLUTION, EIN STRATEGISCHER WENDEPUNKT	3
2.	DIE ALTE WELT KEHRT NICHT ZURÜCK	9
3.	CHANCEN DER DIGITALISIERUNG KONSEQUENT NUTZEN	14

DIGITAL LEADERSHIP – ONLINE HAT GEWONNEN, UND JETZT?

HIGHLIGHTS

- Digitalisierung ist ein grundlegender strategischer Wendepunkt für Unternehmen. Chancen und Risiken vervielfachen sich.
 - Digitalisierung ist vollumfänglich:
 - dringt in alle Lebensbereiche der Kunden,
 - verändert Unternehmen grundlegend (Wertschöpfungskette, Zugangswege, Kaufprozesse)
 - schafft neue Märkte
 - Gegenwärtige Digitalisierungsinitiativen vieler Unternehmen springen zu kurz. Ein Fokus auf Web-Seiten, Apps, Customer Journeys und Lösungen für das iPad sind nicht ausreichend.
 - Im Zentrum von Digitalisierungsinitiativen steht nur ein Punkt: Die Erhöhung der Lebensqualität der Kunden. Darauf aufbauend müssen Unternehmen Ihre Innovations- und Produktivitätsagenda konsequent neu ausrichten.
 - MOONROC hat auf Basis zahlreicher Digitalisierungsprojekte ein ganzheitliches Vorgehensmodell zur **Digital Leadership** entwickelt. Das 3C Digital Leadership Framework führt Sie von der Vergangenheit in die Zukunft – auf geht's.
-

Digitalisierung

Die Digitalisierung ist da. Sie durchdringt Schritt für Schritt unseren Alltag. Es hat mit einer Hand voll vernetzter Computer vor über 30 Jahren begonnen. Inzwischen befinden wir uns einer Welt mit über 10 Mrd. vernetzten Endgeräten. Die Veränderungen und die Umwälzungskraft, die von der Digitalisierung ausgehen sind omnipräsent. Ganze Industrien, Geschäftsmodelle und Lebensbereiche verschwinden oder unterliegen großen Veränderungen. Der chinesische Onlinehändler Alibaba etwa hat im vergangenen Geschäftsjahr ca. 250 Mrd. USD Umsatz verzeichnet (Metro im Vergleich setzte ca. 70 Mrd. USD um). PayPal (als Teil von EBay) hat eine größere Marktkapitalisierung als die Deutsche Bank.

Die Digitalisierung ist keine Randerscheinung. Sie ist ins Zentrum des Wirtschaftslebens vorgerückt und hat in vielen Bereichen eine Führungsrolle eingenommen. Sie ist gleichermaßen Chance und Risiko für Unternehmen und Manager. Wer sie richtig adressiert, kann sein Geschäftsmodell zukunftssicher gestalten. Wer allerdings die falschen Schwerpunkte setzt, dem droht ein Verfall bis hin zur Bedeutungslosigkeit oder gar zur Insolvenz.

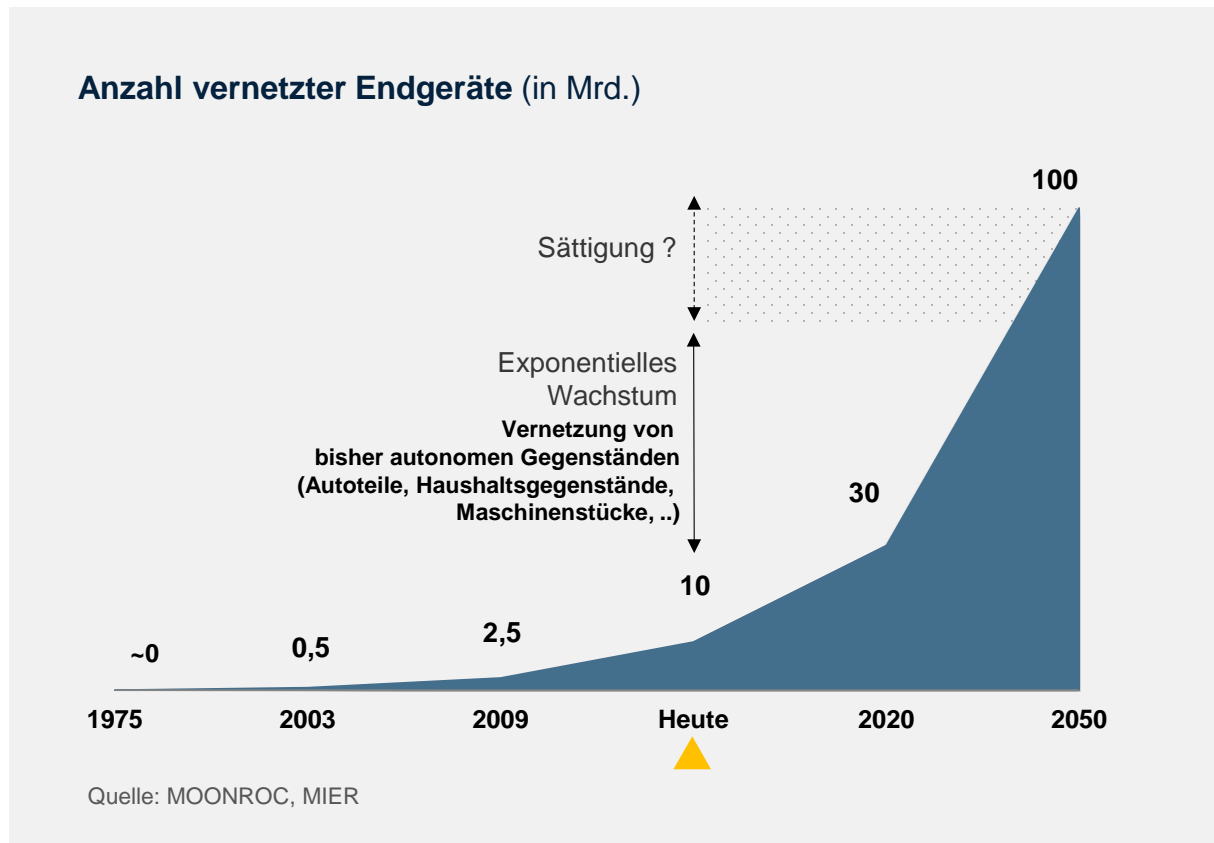
1. DIE DIGITALE REVOLUTION, EIN STRATEGISCHER WENDEPUNKT

Das Internet breitet sich seit der Jahrtausendwende explosionsartig aus. Neben einer stetig steigenden Anzahl an Nutzern, werden die Informations-, Kommunikations-, und Transaktionsangebote immer vielfältiger. Paul Krugmann schrieb bereits 2008 in der New York Times:

„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert.“

Diese Entwicklungen führen zur Entstehung neuer digitaler Inhalte, neuer digitaler Prozesse, neuer digitaler Serviceprodukte und am Ende zu neuen Geschäftsmodellen. Neue technologische Grundvoraussetzungen sind geschaffen, um eine digitale Revolution zu ermöglichen. So hat sich die Anzahl der vernetzten Geräte in den letzten fünf Jahren auf 10 Mrd. verdreifacht. Es wird weiterhin damit gerechnet, dass diese Dynamik auch in den kommenden Jahren fortschreitet, sodass bis 2020 von über 30 Mrd. und bis 2050 von ca. 100 Mrd. vernetzten Geräten ausgegangen werden kann.

Diese fortschreitende Digitalisierung analoger Geräte wird zu neuen Umbrüchen und Wendepunkten führen. Bestehende Geschäftsmodelle werden obsolet (Enzyklopädie, Videotheken, Reisebüros seien hier nur als Beispiele genannt) und neue werden entstehen (Wikipedia, Musik- / Videostreaming, Reiseportale, mobile Banking, Car-Sharing). Die zentrale Frage für Unternehmer lautet hierbei: Wie kann ich sicherstellen, dass ich zu den aufstrebenden Geschäftsmodellen gehöre und nicht zu den aussterbenden?



Andrew Grove (Mitbegründer und langjähriger Verwaltungsratspräsident von Intel) veröffentlichte 1997 ein Buch über eine Schlüsselqualifikation von Top-Managern. Zentraler Inhalt: das Erkennen und Managen von strategischen Wendepunkten. Strategische Wendepunkte sind Veränderungen, die Industrien und Geschäftsmodelle bis auf die Grundmauern erschüttern und auslöschen können. Die Digitalisierung ist ein solcher Wendepunkt.

Die Digitalisierung kann Geschäftsmodelle bis auf die Grundmauern erschüttern und auslöschen.

Laut Grove lassen sich diese strategischen Wendepunkte in einem Geschäft nicht genau bestimmen, aber es gibt Hilfestellungen und Fragen um herauszufinden ob man sich in einer solchen Phase befindet:

Frage	Hinweise
1 Ändern sich Ihre Hauptkonkurrenten?	Wenn sich die Wichtigkeit Ihrer Wettbewerber verändert, ist dies ein Hinweis auf grundlegende Veränderungen im Markt. Kunden orientieren sich um, hin zu anderen Angeboten, Produkten und Lösungen.
2 Verändern Innovationen die Branchenstruktur?	Gibt es Wettbewerber die gestern noch abgeschlagen oder winzig waren und Ihnen heute das Leben schwer machen? Oftmals auf Basis von technischen Innovationen.
3 Bestimmen Kostendiskussionen oder das Managen von Excel Listen den Alltag ihre Manager?	Ihre Top-Manager verwandeln sich von aktiven Gestaltern die ihren Markt erobern in Kostenkontrolleure, die der Firma die Weiterentwicklung erschweren.
4 Lassen Ihre Kollegen die Fähigkeit vermissen die richtigen strategischen Schwerpunkte zu definieren?	Intern macht sich Unsicherheit und Aktionismus breit. Man macht unglaublich viele Dinge parallel, aber man macht nicht die richtigen Dinge. Die interne Komplexität hat sich drastisch erhöht.

Sobald eine dieser Fragen mit **Ja** beantwortet werden kann, befindet sich die betroffene Industrie mit hoher Wahrscheinlichkeit an einem strategischen Wendepunkt. Grove führt weiter aus, dass es in einem nächsten Schritt darum geht, die Veränderungen der Industrie und Nachfrage richtig zu begreifen. Die Zukunft muss antizipiert werden. Das Begreifen der neuen Welt dient als Startpunkt für eine Transformation, eine Umsteuerung. Ein Leugnen der neuen Gegebenheiten, eine Beschwörung der Vergangenheit, sowie der großflächige Fokus auf Kosten- oder Prozessthemen werden nicht helfen, die Zukunft positiv mit zu gestalten.

Doch wie lässt sich das Thema Digitalisierung greifen? Als Startpunkt könnte man ein Charakteristikum der Digitalisierung heranziehen.

Digitalisierung bedeutet Nicht-Abwählbarkeit: Man kann nicht sagen, „Ich nehme nicht teil“.

Unternehmen können nicht sagen, dies betrifft uns nicht. Man hat nicht die Option „Nein“ zu sagen („no opt-out“). Man hat theoretisch die Option zu warten, dies hat sich aber, wie einige Industrien zeigen (Verlage, Musikindustrie, Handel, Pharma, Banken, Versicherungen, Fotoindustrie, Taxi-Geschäft, etc.), als sehr teure Fehleinschätzung herausgestellt. Zögerlich zu sein oder abzuwarten beim Thema Digitalisierung heißt seine Zukunft aufs Spiel zu setzen.

Doch was tun? Welche Schwerpunkte sind beim Thema Digitalisierung zu legen? Um diese Fragen richtig beantworten zu können, sind zwei Themenbereiche beachtenswert. Zum einen ist wichtig zu verstehen, was die Digitalisierung mit Kunden, Verbrauchern und Geschäftspartnern macht. Zum anderen sind die Themenbereiche, die eine Digitalisierung innerhalb der Unternehmen umfasst, einzugrenzen und zu strukturieren. Digitalisierung findet nicht evolutionär statt, sondern potenziert Chancen und Risiken und sorgt damit für eine grundlegende Veränderung.

Die Frage lautet nicht ob, sondern wie sich Industrien durch die Digitalisierung verändern und wer diese Veränderung anführen wird.

Wer zählt zu den Gewinnern? Wer nimmt eine Führungsrolle ein? Die Digitalisierung ist nicht evolutionär, sie ist eine Revolution.

ERWEITERTES ICH

Der amerikanische Harvard Professor William James wurde berühmt für seine Thesen zum Thema: Besitz, Konsum und was wir selbst sind, wie wir uns definieren. Im Jahr 1890 schrieb er hierzu folgendes:

„Ein Mann ist die absolute Summe von allem was er sein eigen nennen kann. Hierzu zählen nicht nur sein Körper und sein Geist, sondern auch seine Kleidung, sein Haus, seine Frau, seine Kinder, seine Familie, seine Freunde, sein Ruf, seine Arbeit, seine Position, sein Bankkonto, seine Yacht, etc.. All diese Dinge geben ihm das Gefühl er selbst zu sein.“

Dieses Konzept des erweiterten Ichs bildete vor über 120 Jahren den Startpunkt für Konsumforscher und Unternehmen, den Kunden mit all seinen erweiterten Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu stellen („Customer Centricity“). Der physische Besitz von Gütern oder Dienstleistungen ist und war deswegen für Kunden so erstrebenswert, weil es am Ende sie selbst definiert, ihre Persönlichkeit mitbestimmt und konstituiert. Aber eben nicht nur das. Besitztum, Freundschaften und Kontakte, all das sind gleichbedeutend elementare Bestandteile unseres Ichs.

Mit der Digitalisierung ändert sich dieser Grundpfeiler des Konsum- und Wirtschaftslebens elementar.

Der Konsument von Morgen muss ein Wirtschaftsgut nicht mehr physisch besitzen um sein Selbst zu erweitern. Es genügt die Zugriffsmöglichkeit. In einer virtuellen Welt rückt die Verfügbarkeit des Gutes oder der Dienstleistung in den Vordergrund.

Reale Produkte wie Musik, Fotos, Bücher, Bankkonten aber auch ganze Prozessketten wie Informationsbeschaffung, Produktvergleiche, der Kaufvorgang oder eine Serviceanfrage, alles wird digitalisiert. Das physische Produkt- und Serviceerlebnis rückt dabei in den Hintergrund. Ein großer Teil der digitalen Vorgänge sind dabei für Kunden unsichtbar. Fast niemand weiß wo Apple, Spotify oder Napster die Kundendaten und Kundenmusikstücke lagern. Fast niemand weiß wo der digitale Kontoeröffnungsprozess einer Commerzbank abläuft, wo genau das Konto geführt wird. Stehen die hierfür benötigten Server in Irland, in Indien, in New York oder Eschborn? Für die Verbraucher sind die Produkte immateriell geworden. Die Digitalisierung dematerialisiert die Welt. Die Möglichkeit des Zugriffs und der Verwendung ersetzt den unmittelbaren materiellen Besitz.

DAS INTERNET – RAUM FÜR CHANCEN UND FREIHEIT

Die Digitalisierung ermöglicht neue Kommunikationsarten und -wege. Neue Möglichkeiten Kontakte aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Facebook ist hier das bekannteste Beispiel. Mit 1,5 Mrd. Nutzern weltweit verbindet Facebook die Welt. In Großbritannien waren im letzten Jahr 40% des Internet-Datenverkehrs auf die Nutzung von Facebook zurückzuführen. Der Stellenwert von Freundschaften, Kontakten und losen Verbindungen zeigt sich hier sehr deutlich. Ein virtuelles Profil von Unternehmen oder Menschen ist nicht nur Informationsbereitstellung und Kommunikationskanal. Zunehmend zeigen sich die Auswirkungen der virtuellen Aktivitäten im physischen Umsatz.

Die virtuelle Persönlichkeit ist ein elementarer Teil des eigenen Ichs. In dieser Logik sind virtuelle Prozessketten auch zentraler Teil der Persönlichkeit von Unternehmen.

Die Digitalisierung verändert somit Menschen und Unternehmen in ihren inneren Wertgerüsten, Möglichkeiten und Einstellungen (z.B. zu Besitztum). Die Digitalisierung ändert einen selbst, das Ich, was einem wichtig ist. Es ändert zudem wie Menschen und Unternehmen handeln, interagieren und kommunizieren. Für Unternehmen hat dies grundlegende Auswirkungen. Wie Kunden kaufen, was sie kaufen, was sie wertschätzen, wie sie Unternehmen und Produkte bewerten, wie und wie stark

beraten werden muss, all das ändert sich. Für diejenigen Unternehmen, die die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung für sich richtig erkennen, eröffnet dies große Chancen.

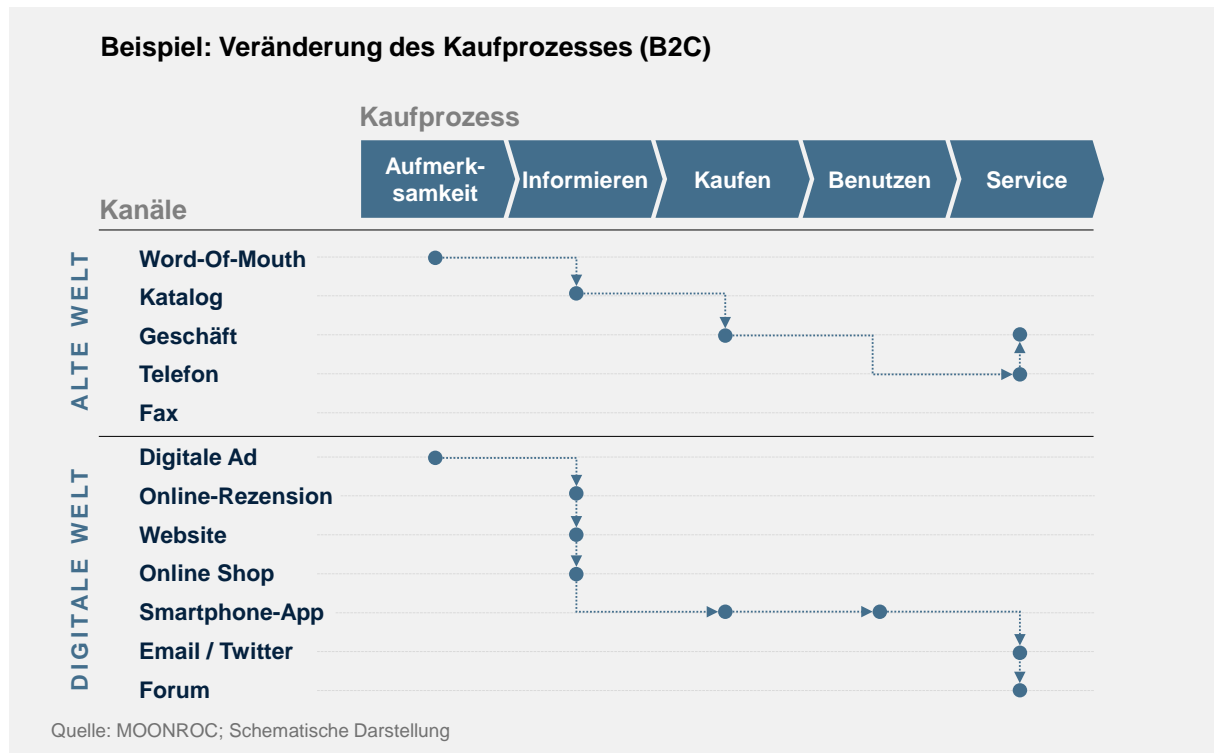
Die Digitalisierung hebt lokale Beschränkungen auf und ermöglicht es an einem grenzenlosen Angebot zu partizipieren. Dies gilt für Konsumenten wie Unternehmen. Die Limitierungen auf physische vor-Ort Angebote entfallen. Man muss nicht mehr beim Autohaus in der Nähe sein Gebrauchtwagen oder Neuwagen kaufen. Man kann dies auch online erledigen. Man ist nicht angewiesen auf die Geschäfte des täglichen Bedarfs im Ort oder in der näheren lokalen Umgebung. Die Digitale Revolution befreit den Verbraucher aus seiner lokalen Beschränktheit. Die Auswahlmöglichkeiten steigen. Das Internet eröffnet dem Konsumenten ein globales Angebot und in vielen Fällen eine Vielzahl von Optionen. Die Zukunftsforscherin Annette Schüppenhauer hat dabei schon 1998 festgehalten „Der Konsument heißt nicht mehr *Otto Normalverbraucher*, sondern *Markus Möglich!*“.

Die Digitalisierung ist Befreiung. Örtliche Beschränkungen existieren nicht mehr.

Die Digitalisierung verändert hierbei aus Unternehmenssicht drei wesentliche Bereiche:

- (1) Die Wertschöpfungskette
- (2) Die Zugangswege und Kanäle
- (3) Den eigentlichen Kaufprozess

Der Grad der Veränderung ist hierbei von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Während einige Industrien (beispielsweise vorrangig im B2B-Geschäft tätige Unternehmen) bisweilen nur von in Teilen von der Digitalisierung betroffen sind, wurden andere Branchen von der Veränderung durch die Digitalisierung quasi überrollt. Für die Unternehmen bedeutet dies eine Vielzahl an neuen Anforderungen und Fähigkeiten die gemeistert werden müssen, um den Kundenanforderungen im Tagesgeschäft gerecht zu werden. Es gilt Herr der neuen Komplexität zu werden und die auf ein managebares Maß hinunter zu reduzieren.



2. DIE ALTE WELT KEHRT NICHT ZURÜCK

Eine respektable und durchaus erfolgreiche Vergangenheit verstimmt vielen Unternehmen den Blick auf die Zukunft. Erfolge der Vergangenheit interessieren die digitale Zukunft nicht. Die neuen Akteure haben keine 100-jährige Geschichte. Sie richten den Blick in die Zukunft, denken konsequent in den neuen Möglichkeiten die eine Digitalisierung schafft. George Orwell merkte bereits an: „Die Zeit vergeht nicht schneller als früher, aber wir laufen eiliger an ihr vorbei.“

Die Digitalisierung beschleunigt die Welt ein weiteres Mal.

Niemand sollte seine Vergangenheit leugnen. Aber die Zukunft beginnt gerade neu. Da die Digitalisierung eben *neu* bedeutet, erlaubt es vielen neuen Unternehmen in vermeintlich geschlossene Märkte vorzudringen. Mit neuen Ansätzen, neuen Geschäftsmodellen und neuen Kundenpropositionen:

- Es war falsch zu glauben niemand könne die Autoindustrie revolutionieren. Tesla beweist das Gegenteil. Selbst in physisch anspruchsvollen Produktwelten, sind Angreifer, die neue Pfade verfolgen erfolgreich.
- Es war falsch zu glauben ein Wissens- und Know-How geprägtes Geschäftsmodell, wie dass von Britannica, welches 250 Jahre existierte, ließe sich nicht ersetzen. Wikipedia hat innerhalb von fünf Jahren Britannica obsolet gemacht. Wer kauft heute noch Lexika und Wissenskompendien? Das Traditionsunternehmen Britannica postulierte noch ein Jahr vor der Insolvenz: „Wir glauben nicht, dass elektronische Inhalte es mit unserer Erfahrung und Tradition aufnehmen können“. Das war ein Irrglaube.
- Es war falsch zu glauben die Menschen vertrauen auch im Online-Zahlungsverkehr in erster Linie klassischen Banken. PayPal dominiert diesen Markt mittlerweile.
- Es war falsch zu glauben Menschen konsumieren Medieninhalte nach einem vorgegebenen Wochenplan wie im klassischen Fernsehprogramm. Youtube, Netflix und ähnliche Angebote zeigen die Zukunft.
- Es war falsch zu glauben Menschen suchen zur Buchung einer Reise ein Reisebüro auf, da dort eine umfassende Beratung und möglicherweise Erfahrungen mit einem bestimmten Reiseland existieren.

Die Wahrheit ist für viele Unternehmen schwierig, lässt sich aber nicht verleugnen. Sie lautet:

Viele digitale Lösungen und neue Angebote sind besser und einfacher für Kunden und werden sich deswegen durchsetzen.

Doch selbst für diejenigen Unternehmen, die die neue Zeit ernst nehmen und sich mit dem Thema Digitalisierung strukturiert und ausführlich auseinandersetzen, ist der Erfolg nicht vorprogrammiert. Viele Digitalisierungsansätze der klassischen Unternehmen greifen zu kurz. Sie werden nicht ausreichen um sich in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld behaupten zu können. Typischerweise konnten wir in diesem Zusammenhang vier Kategorien von Fehlern bei Digitalisierungsinitiativen beobachten:

Die vier Fehler von Digitalisierungsinitiativen:

(1) Falscher Fokus

Digitalisierung heißt in erster Linie für viele Unternehmen Kanal & Web-Seiten Innovation. Initiativen werden vielsagend als Multi-/Omnikanal-Transformationen gelabelt. Neue Apps für alte Themen und die gleichen Produkte sind das Ergebnis.

(2) Falsche organisatorische Einordnung

Digitalisierung wird faktisch aus dem CIO-Office gesteuert. Zwar mit Abstimmungszyklen, aber die Budget- und damit Programmhoheit liegt im IT Bereich. Diese sind jedoch selten diejenigen, die Marktkenntnisse und -zugang besitzen.

(3) Falsch verstandene Kundenzentrierung

Design eines neuen Customer Journeys soll das Kundenerlebnis verbessern, häufig ausgerichtet an Branchen-Best-Practices. Im Ergebnis ändert sich wenig. Wo ist die Differenzierung wenn alle einen hübschen Kundenprozess haben?

(4) Falsches Personal

Dem Top-Management vieler Unternehmen fehlt der Zugang zur neuen Welt. Der private Besitz eines iPads ist keine ausreichende Qualifikation ein Digitalisierungsthema voran zu treiben. Reverse Mentoring verbunden mit neutralen Spezialisten schon eher.

Im Ergebnis zeigt sich, eine Großzahl an Digitalisierungsinitiativen vernichtet eher Geld, als dass diese die Wettbewerbsposition der Unternehmen tatsächlich positiv verändern. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden nicht strukturiert analysiert, werden nicht korrekt bewertet, es werden die falschen Schwerpunkte gelegt und somit werden die Chancen der Digitalisierung nicht genutzt. In Summe erhöht ein solcher Digitalisierungsansatz die Kostenseite, ohne wesentlichen Beitrag ertragsseitig.

Dabei hätten viele alteingesessene Unternehmen die Innovationskraft, die finanziellen Ressourcen, den Marktzugang und den Kundenstamm, um eine erfolgreiche Digitalstrategie zu entwerfen und auch umzusetzen. Allein fehlt es an einem strukturierten Vorgehen, manchmal an Verständnis und meistens fehlt die Differenzierung und Konsequenz sich Chancen in der neuen Welt zu erarbeiten. Insgeheim setzen viele Unternehmen somit weiterhin auf Offline - auf Offline-Kundschaft, Standorte, Niederlassungen und Filialen vor Ort. Vertriebsstrategien die sich in der Vergangenheit bewährt haben und Prozesse und IT-Systeme, die eine vergangene, untergehende Welt beschreiben.

Die Digitalisierungs-Initiativen der Zauderer sind mehr Feigenblatt als Revolution. Sie sind mehr Aufholen anstatt eine Führungsrolle in der Industrie zu beanspruchen.

Unternehmen und auch ganze Branchen wähen sich dabei oftmals in einer „Wir-sind-wichtig-Wahrnehmungsblase“, wie der Journalist Mario Sixtus konstituiert. Dabei werden reale Trends verneint und für sich selbst als nicht relevant abgestempelt. Die „Wir-sind-wichtig-Wahrnehmungsblase“ ist tückisch, denn sie gleicht dem Blick in den Rückspiegel statt durch die Windschutzscheibe. Das Management glaubt den Blick nach vorne gerichtet zu haben. In Wirklichkeit blicken sie in die Vergangenheit. Der klare Blick nach vorne ist verstellt.

Die digitale Revolution ist unangenehm. Sie erfordert entschlossenes Handeln und ein klares Verständnis von Trends und zukünftigen Entwicklungen. Sie lässt sich auch nicht abkehren und nimmt weder Rücksicht auf vergangene Leistungen noch auf die Anpassungsfähigkeit verschiedener Marktteilnehmer.

Viele Führungskräfte verschenken die Möglichkeit ihr Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten und ihr Geschäftsmodell durch eine umfassende Digitalisierung vor dem analogen Stillstand zu bewahren.

Die Zeit allerdings drängt. Längst haben sich in einzelnen Feldern neue Monopole herauskristallisiert. Monopole, die auf langfristige Dominanz ausgerichtet sind. Das Monopoly der Digitalisierung hat begonnen. Google hat durch seine Omnipräsenz eine Art Pfortnerfunktion eingenommen. Die Internetsuchmaschine hat in vielen Märkten faktisch eine Monopolstellung bei Online-Suchen. Ein Großteil der im Internet anfallenden Suchanfragen startet bei Google. Zudem besuchen eine Milliarde Menschen täglich die Plattform Youtube. Den Dienst Google Maps nutzen 500 Millionen Nutzer täglich. Und keines der Unternehmen, das eine der 20 in Deutschland meistbesuchten Webseiten stellt, ist älter als 20 Jahre.

Die meistbesuchten Webseiten aus Deutschland

1	Google.de (1998)		11	T-online.de (1995)	
2	Amazon.de (1994)		12	Bild.de (1996)	
3	Facebook.com (2004)		13	Spiegel.de (1994)	
4	Ebay.de (1995)		14	Googleadservices.com (1998)	
5	Youtube.com (2005)		15	Xhamster.com (unbekannt)	
6	Google.com (1998)		16	Chip.de (1996)	
7	Wikipedia.org (2001)		17	Paypal.com (1998)	
8	Web.de (1995)		18	Gutefrage.net (2006)	
9	Yahoo.com (1994)		19	Mobile.de (1996)	
10	Gmx.net (1997)		20	Live.com (2005)	

Quelle: Alexa, basiert auf einmonatigem Alexa Traffic Rank; Gründungs- bzw. Erscheinungsjahr in Klammern

Amazon, Zalando und wenige andere bestimmen den digitalen Warenhandel. Der stationäre Handel oder stationäre Geschäftsmodelle wie Banken, Autohäuser oder Filialisten können indes als Zuschauer nur wenig entgegenhalten. Beispielsweise hat sich nach Angaben des Bundesverbandes des Deutschen Textileinzelhandels (BTE) in den letzten 15 Jahren die Zahl der Bekleidungsfachhändler fast halbiert. Zählte man vor 2000 noch mehr als 36.000 Textilhändler in Deutschland, so liegt die Zahl gegenwärtig bei unter 19.000.

Wenn aber der traditionelle stationäre Vertrieb einem Rückzugsgefecht gleicht, dann ist es an der Zeit die weißen Felder, die eine Digitalisierung eröffnet, selbst zu besetzen.

Weswegen also nicht selbst zum Vorreiter der Digitalisierung werden?

3. CHANCEN DER DIGITALISIERUNG KONSEQUENT NUTZEN

MÖGLICHKEITEN AUS KUNDENSICHT STRUKTURIERT AUSLOTEN

Wo startet man die Überlegungen zur Digitalisierung? Im Marketing, beim Customer Journey, im Produktmanagement, im IT-Bereich, bei neuen Anwendungen? Alle Punkte sind wichtig, der Ansatz aller Digitalisierungsüberlegungen muss aber ein anderer sein: Im Zentrum steht nichts Geringeres als die Erhöhung der Lebensqualität der Kunden. Ein neuer und ganzheitlicher Blick auf die Erwartungen und Wünsche der Kunden ist möglich.

Im Zentrum aller Digitalisierungsinitiativen muss die Erhöhung der Lebensqualität der Kunden stehen.

Es geht nicht darum alte Geschäftsmodelle zu retten, es geht auch nicht darum Fehlerquoten in bestehenden Prozessen zu reduzieren. Eine erfolgreiche Digitalisierung zielt einzig und allein auf den Kunden. In der Praxis haben sich Methoden herauskristallisiert mit denen sich der Überbegriff **Lebensqualität** eingrenzen lässt und in bearbeitbare Module überführt werden kann.

Kategorien Lebensqualität	Kundenmehrwert
BEFREIUNG	Globale Angebote, grenzenlos, standortunabhängig, Ubiquität
CONVENIENCE	Höchste Nutzerfreundlichkeit, Komfortgewinn
MACHT	Kunde ist König, Meinungsäußerung, Selbststeuerung
WISSENSUBIQUITÄT	Just-in-time Wissen, Vergleichsmöglichkeiten, Bewertungen
ERSCHWINGLICHKEIT	Share-Economy, indirekte Preismodelle, Kostenvorteile
JETZT UND SOFORT	Instant Delivery, hohe Service Level, Crowd-Bewegungen
MITDENKEN	Next best offer, Big Data, Relevance

Quelle: MOONROC, MIER

Erfolgreiche Geschäftsmodelle der Digitalisierung fokussieren einzig auf diese Grundbausteine. Die abgeleiteten Kategorien können von Industrie zu Industrie variieren, bilden jedoch immer einen zentralen Ankerpunkt für alle weiterführenden strategischen Planungen. Basierend auf diesen Kategorien der Lebensqualität als Ausgangsbasis für Wachstumsthemen stellen sich drei Kernfragen:

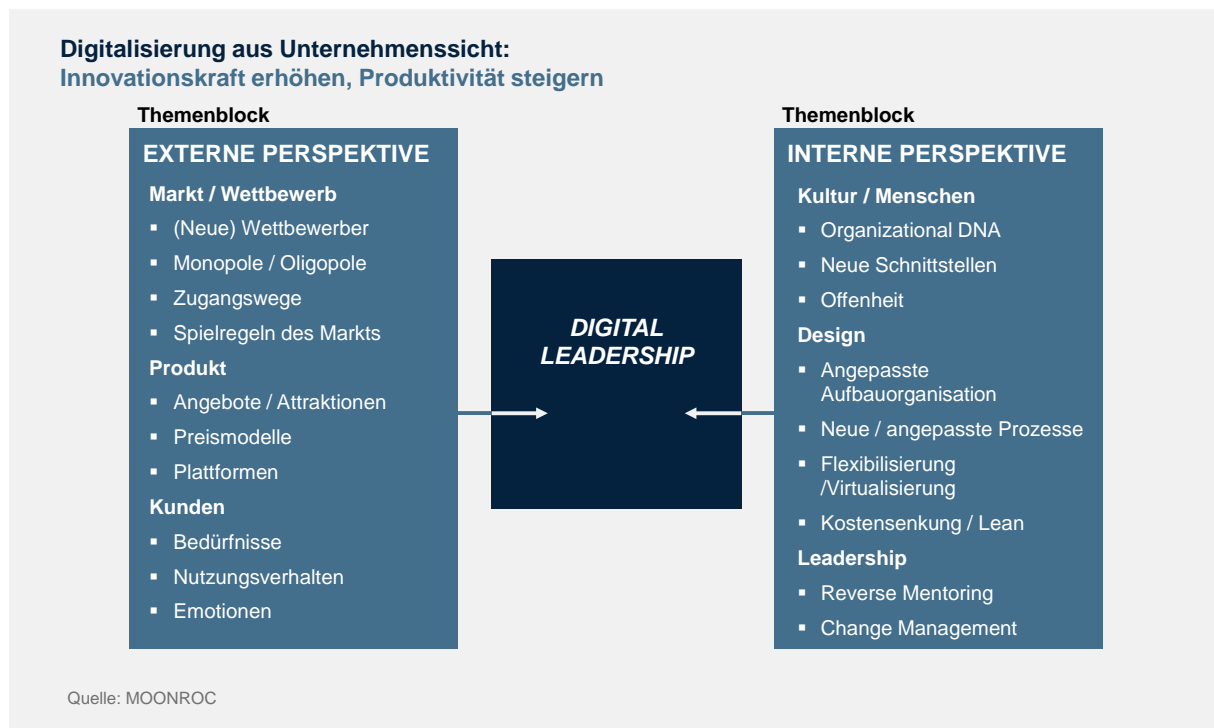
- 1) Mit welchen Themen, Produkten, Lösungen können wir wachsen?
- 2) Wie schlagen wir den Wettbewerb?
- 3) Lohnt die Adressierung des Themas finanziell?

Um differenzierende digitale Lösungen, Angebote und Kundenpropositionen zu schaffen, sind strukturierte Überlegungen, entlang des Ziels einer Erhöhung der Lebensqualität der Kunden, der erarbeiteten Kategorien und der Kernfragen elementar. Als Unternehmen erlangt man hierdurch Sicherheit inwieweit die erarbeiteten Themen erfolgreich am Markt sein werden und Wachstum ermöglichen.

Ein Jumpstart in Homepage-Design, Customer-Journeys, Usability oder der Bau einer neuen Kunden-Plattform ändert nichts an der Wettbewerbsposition eines Unternehmens.

UNTERNEHMEN INTERN NEU AUSRICHTEN: INNOVATION & PRODUKTIVITÄT

Doch die Digitalisierung erfordert Weiteres. Stärker als von vielen Unternehmen bislang angenommen, erfordert die Digitalisierung interne Veränderungen und Anpassungen.



Aus Unternehmenssicht sollte eine Digitalisierungsstrategie zwei Grundrichtungen beleuchten. Die Innovations- und die Produktivitätsrichtung. Beide Vektoren sind wichtig und erfordern eine Betrachtung sowohl von innen als auch von außen. Digitalisierungsstrategien, die nur auf den Kunden oder ausschließlich die Innovationsseite hervorheben, greifen meist zu kurz. Der „Dematerialisierungs-Aspekt“ der Digitalisierung eröffnet außerordentliche Möglichkeiten in der Automation, der Prozessverschlankeung und der Neuausrichtung aller Unternehmenswertschöpfungsschritte auf Kundenbedürfnisse.

Erfolgreiche Digitalisierer durchleuchten aus diesem Grund konsequent ihre Organisation, den Aufbau des Unternehmens und die Ablauforganisation konsequent nach Potentialen in diese Richtung. Dies ist allerdings nicht zu vergleichen mit traditionellen Kostensenkungsprogrammen. Die Optimierung startet in diesem Fall bei Kundenanforderungen, den Kategorien der Lebensqualität und wird im Anschluss in die Abläufe im Unternehmen getragen.

Die grundlegenden Fragen lauten:

- 1) Was benötigen wir um unsere **neuen Ziele** zu erreichen?
- 2) Was aus der alten Welt (Organisation, Abteilungen, Prozesse, Anwendungen, Systeme) benötigen wir nicht mehr?
- 3) Wie muss unsere Organisation (Aufbau und Ablauf) für die neue Welt aussehen?

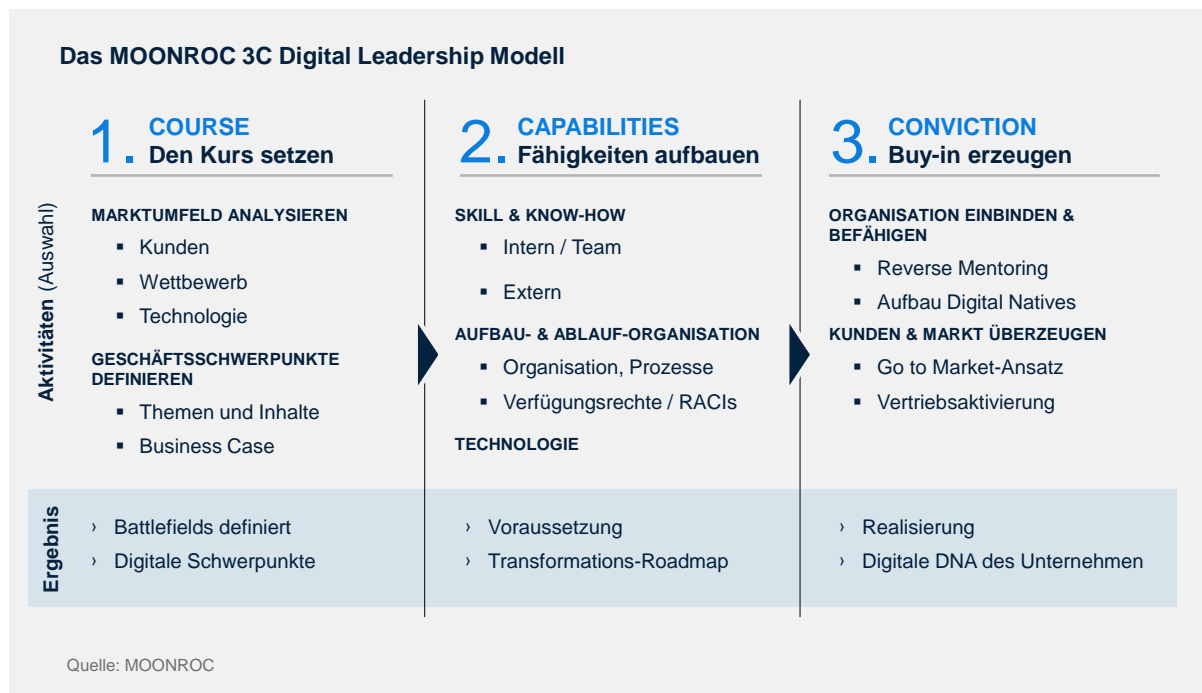
Digitalisierung ist aber mehr als Automation. Sie kann auch genutzt werden als Innovationsmotor. Sie kann neue Märkte und neue Kundensegmente erschließen. Detaillierte Daten über das Verhalten von Kunden und Konsumenten erlauben eine Individualisierung von Dienstleistungsangeboten. Unternehmen können ihre Produkte und Services auf sich schnell verändernde Kundenbedürfnisse anpassen. Die Preisgestaltung kann flexibilisiert werden. Schon heute nutzen beispielsweise große Versandhändler und Airlines multivariate Preismodelle. Hierbei wird prognostiziert inwieweit auf eine Übernachfrage mit einem angehobenen Preis reagiert werden sollte. Je mehr Kunden nachfragen, z.B. nach einem Flug von Frankfurt nach Barcelona, je enger das Angebot, desto rasanter wird der Preis für die Dienstleistung steigen. Weitere Parameter wie z.B. die Nutzerplattform, Tageszeiten, vorher besuchte Seiten oder Kaufhistorie geben weitere Aufschlüsse über die spezifische Preissensitivität eines Kunden.

Bei Investitionen zur Digitalisierung ist ein Gleichgewicht zwischen der Entwicklung neuer Innovationen und der Steigerung der Produktivität des Unternehmens anzustreben. Technische Teillösungen alleine kennzeichnen keine wachstumsorientierte Digitalisierungsstrategie. Nur Lösungen, die einen tatsächlichen Mehrwert für Kunden erzeugen, bringen Unternehmen voran.

GANZHEITLICHES VORGEHENSMODELL ZUR DIGITAL LEADERSHIP

Basierend auf unseren Projekterfahrungen im Bereich Digitalisierung, hat sich ein ganzheitliches Vorgehensmodell als äußerst hilfreich erwiesen. Das Ziel ist ambitioniert und klar: Wie erlange ich als Unternehmen die digitale Führungsposition?

Die drei Schritte des MOONROC 3C Digital Leadership Modells spannen den Bogen von den genauen strategischen Schwerpunkten, über den Aufbau spezifischer Fähigkeiten und die Realisierung der gesteckten Ziele. Es genügt nicht als Vorstand das Ziel auszugeben wir wollen wie „Apple“ werden, dann das mittlere Management mit einigen Budgetfreigaben alleine zu lassen - im Ergebnis wird die breite Masse der Mitarbeiter und Kunden nichts davon mitbekommen. Es ist zwingend erforderlich grundlegende Dinge in Frage zu stellen, sich seine Wettbewerbsposition auf dem digitalen Feld zu erarbeiten und die notwendigen Voraussetzungen und Befähigungen dazu aufzubauen.



1. DEN KURS SETZEN - COURSE

Erfolgreiche digitale Spieler kennen das Wettbewerbsumfeld genau in dem sie aufschlagen und angreifen wollen. Die Analysen des Marktes, des Umfeldes, neuer Technologien und der zukünftigen Anforderungen der Kunden nehmen einen sehr hohen Stellenwert ein. Im Kern geht es um die Lebensqualität der Kunden. Wenn Firmen es schaffen, an diesem neuralgischen Punkt einen Mehrwert für Kunden zu

generieren, dann sind sie im Spiel. Austauschbare digitale Propositionen hingegen versinken in Onlinewelten noch schneller als in physischen Welten.

Die Digitale Revolution erzeugt eine Reinkarnation von Michael Porters „competitive advantage“.

Kunden schauen auf den Nutzenvorteil für sich. Folgerichtig müssen Unternehmen sich noch klarer darüber sein, welches Nutzendelta sie im Vergleich zum Wettbewerb anbieten. Nie war es wichtiger eine Unique Selling Proposition zu haben, nie war es wichtiger eine klar differenzierte Strategie zu entwickeln und auch Online umzusetzen.

Die Kernfragen lauten:

- Wie wollen wir am Markt gegen den Wettbewerb gewinnen?
- Warum vertrauen Kunden uns?
- Sind unsere Vorteile (Nutzendelta) kopierbar? Wie sichern wir unseren Vorsprung ab?

Neben der grundsätzlichen Stoßrichtung, die eine Digitalisierungsstrategie einnehmen kann, sind die Kompetenzen innerhalb einer Organisation („Capabilities“) sowie die Überzeugung und Befähigung der Organisation („Conviction“) wichtige Bausteine in der Digitalisierungsstrategie.

2. FÄHIGKEITEN AUFBAUEN - CAPABILITIES

Eine Digitalisierungsstrategie erfordert im zweiten Schritt die Definition von Kernfähigkeiten oder Schlüsselkompetenzen. Dies sind **Fähigkeiten, Technologien oder Prozesse**, die eine digitale Führungsrolle ermöglichen.

Welche Fähigkeiten ...

- sind von hohem Mehrwert für unsere Kunden?
- sind einzigartig im Vergleich zum Wettbewerb?
- ermöglichen uns starkes Wachstum zu erzielen?
- benötigen wir um die Digitalisierungsstrategie erfolgreich umzusetzen?

Die Identifikation und/oder der gezielte Aufbau von Schlüsselkompetenzen in der Digitalisierung ist ein wesentlicher Schritt in Digitalisierungsinitiativen. Nachhaltige Wettbewerbsvorteile können sie nur erzielen wenn ihre internen Fähigkeiten und Kompetenzen ausreichen um die geplanten neuen Digitalisierungs-Ziele am

Markt zu realisieren. Hierfür müssen Kompetenzen aufgebaut und meist auch neu geordnet werden.

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie umfasst damit auch die Anpassung der Organisation an die Dynamik der Online Welt. Klassische Konzernstrukturen mit klar abgesteckten Hoheitsgebieten und langen Abstimmungszyklen haben Schwierigkeiten die neue Geschwindigkeit die eine Digitalisierung einfordert abzubilden. In der Praxis haben sich Projektorganisationen bewährt, die bereichsübergreifend agieren und mit klar umrissenen Freiheitsgraden schnell Entscheidungsbefugt sind. Der organisatorische Aufbau und die Verantwortungszuordnung der digitalen Teams ist deswegen von besonderer Bedeutung. Als Hemmnis hat sich eine losgelöste Organisation zur Digitalisierung von den ‚klassischen‘ Unternehmensstrukturen erwiesen. Treffen Alte und Neue Welt dann in Entscheidungsmeetings aufeinander wird das Voranschreiten in wichtigen inhaltlichen Punkten zweitrangig. Politische- und Ausbremsmechanismen in der eigenen Organisation greifen. Dem ist zwingend vorzubeugen.

Geführt werden die Digitalisierungsinitiativen von interdisziplinären Teams. Meist ist es trotz iPad-Ausstattung nicht mehr die Vorstandsebene, die durch inhaltliche Tiefe und langjährige Erfahrung die Marschrichtung vorgeben kann. Die Vorstandsebene muss dennoch die Rahmenbedingungen vorgeben und die richtigen Cross-funktionalen Experten zusammenbringen. Auch „Reverse Mentoring“ Ansätze haben sich bewährt, bei denen es zu einem engen Austausch zwischen einer älteren Führungsebene und jungen Nachwuchskräften kommt.

3. MANNSCHAFT UND KUNDEN MITNEHMEN - CONVICTION

Der Erfolg einer Digitalisierungsstrategie hängt nicht allein an einem guten Plan und an dem Aufbau der entsprechenden Kompetenzen. Wichtig ist die eigene Mannschaft frühzeitig auf dem Weg mit zu nehmen und konstruktiv mit einzubeziehen. Hierdurch wird frühzeitig der benötigte Buy-in der Teams erzeugt. Abstoßmechanismen der Organisation gegenüber den ‚neuen Themen‘ werden hierdurch vermieden. Das Gesamtprojekt schreitet deutlich rascher voran und die Organisation hat durch das frühe Involvement nicht den Eindruck etwas Fremdes aufgestülpt zu bekommen.

Sowohl für die Strategieentwicklung als auch die spätere Umsetzung ist ein starkes Bekenntnis zu einer Digitalisierung innerhalb der Organisation notwendig. Digitalisierung muss jeden Einzelnen im Unternehmen betreffen. Jeder Mitarbeiter sollte verstehen was Digitalisierung für das Unternehmen, für seinen Bereich und ihn selbst bedeutet. Die Digitalisierung prägt schlussendlich auch die Corporate Identity eines Unternehmens.

IMPRESSUM

EINE STUDIE VON MOONROC
UND MOONROC INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH (MIER)

HERAUSGEBER
MOONROC ADVISORY PARTNERS GMBH
LUDWIGSTRASSE 8
80539 MÜNCHEN
E-MAIL: COMPANY@MOONROC.DE
INTERNET: WWW.MOONROC.DE

REGISTERGERICHT
AMTSGERICHT MÜNCHEN
HRB 191134 / STEUERNUMMER 143:164.01148
SITZ DER GESELLSCHAFT: MÜNCHEN
USt-ID - DE276206799
UMSATZSTEUER-IDENTIFIKATIONSNUMMER GEMÄSS §27 A UStG
GESCHÄFTSFÜHRER: PATRICK NATUS
INHALTLICH VERANTWORTLICHER GEMÄSS §6 MDStV: PATRICK NATUS

MOONROC ist eine führende Managementberatung. Strategischer Weitblick, Ergebnisorientierung und unternehmerische Umsetzbarkeit sind unsere Leitlinien. Wir verstehen uns als ganzheitlich denken der Partner für Unternehmer und Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien entwickeln und umsetzen zu können.

