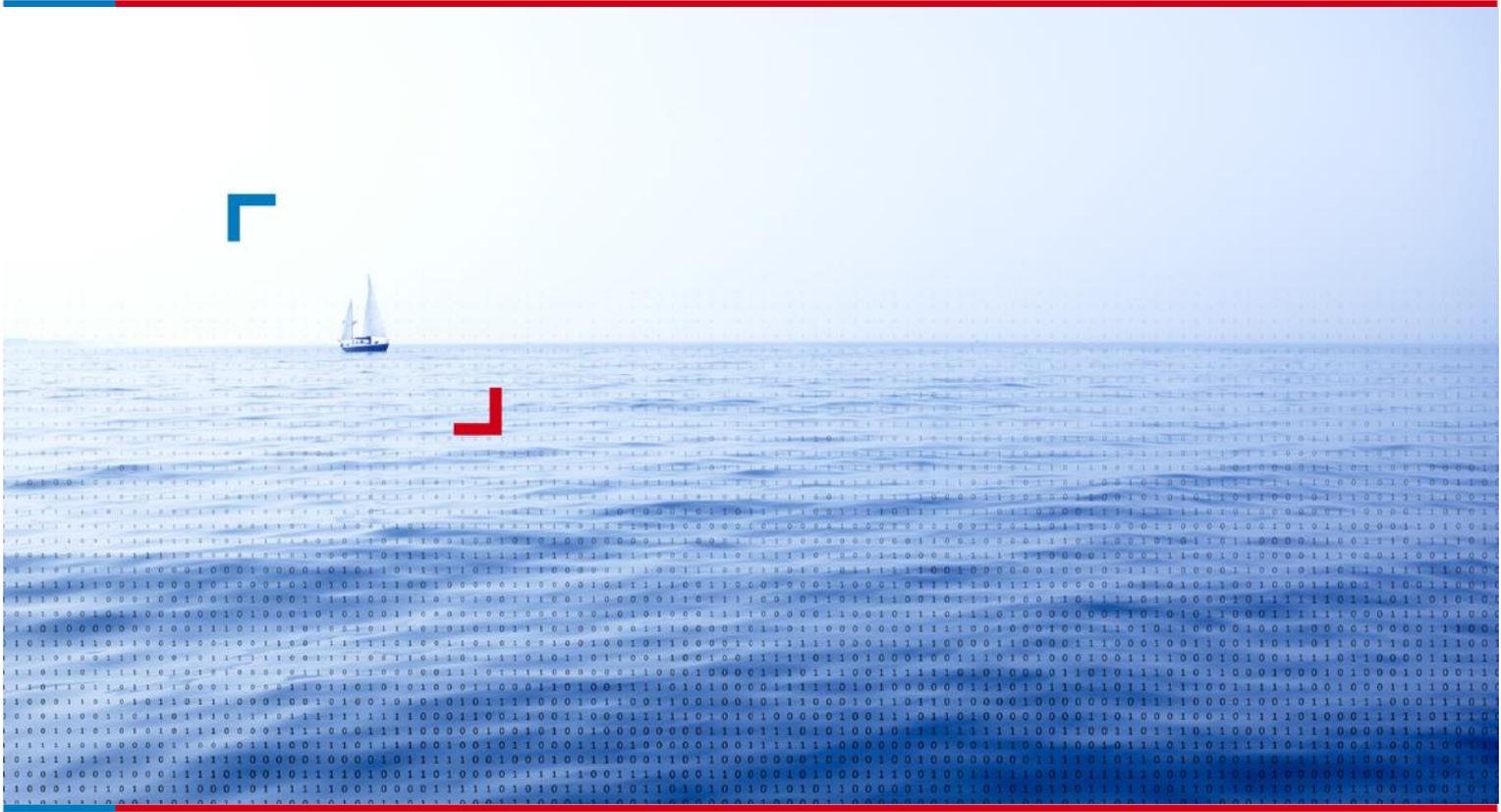


Business Transformation – was ist schon sicher?

Von Georg Ständike und Pascal Sieber



Inhalt

1 Kurzfristig harmlos, mittelfristig revolutionär	3
2 Wahrscheinliche und gewünschte Zukünfte	6
2.1 Virtualität als Fähigkeit zur Transformation	7
2.2 Direct Economy als Gedankenmodell für die Transformation	8
3 Planung der Zukunft	11
4 Fazit	12

Seitdem gewirtschaftet wird, sind Transformationen im Gange. In den laufende Jahrzehnten wird diese Entwicklung vom Fortschritt in der Informationstechnik geprägt, sei es in revolutionärer Form, wie der Digitalisierung des beinahe gesamten Musik-Marktes oder in evolutionären Schritten, wie bei der Ergänzung der klassischen Briefmarke durch eine elektronische Variante.

In diesem Artikel werden solche, durch die Digitalisierung geschaffene Potenziale zur Transformation von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen diskutiert. Der Artikel bietet zudem zwei Gedankenmodelle auf, um das Potenzial für das eigene Geschäft besser zu erkennen. Zudem wird abschliessend ein Verfahren dargestellt, das dabei unterstützt die erkannten Potenziale strukturiert zu erschliessen.

1 Kurzfristig harmlos, mittelfristig revolutionär

Das Streben nach Entwicklung und Wachstum ist eines der evolutionären Alleinstellungsmerkmale unserer Gesellschaft. Dies wird einem nicht nur in der Anthropologie verdeutlicht, sondern auch, wenn man sich täglich als Berater mit den Befürchtungen und Bedürfnissen von Unternehmern und Unternehmerinnen sowie Managern und Managerinnen auseinandersetzt.

Dabei drückt nichts diesen Wunsch nach Erneuerung besser aus als Technologie. Denn Technologie ist nicht nur der makroökonomische Wachstumstreiber, sondern auch ein Katalysator für die gesellschaftliche Entwicklung. Technologie ist letzten Endes eine Manifestation des Strebens nach Transformation. Aus der einzelwirtschaftlichen Sicht des Unternehmens ist dieses Streben motiviert durch Berufung und Berufsstolz, von Vermehrung des Vermögens, und sicher hin und wieder auch vom Bedürfnis nach Einfluss und Macht.

3

Stillstand ist dabei ebenso notwendig wie Veränderung, denn zwischendurch sind Orientierung und Konsolidierung wichtige Phasen in der Entwicklung von Unternehmen und können helfen, später neue Energien, meist in Form von liquiden Mitteln, freizusetzen. Dieser positive Effekt besteht aber nur, solange die Bereitschaft vorhanden ist, sich aus der Ruhe heraus erneut zu verändern.

Unternehmen geraten immer wieder in Schieflagen, weil sie technologische und gesellschaftliche Veränderung falsch eingeschätzt haben oder versuchten sich selbst zu bewahren. An solche Unternehmen erinnern mag sich kaum einer, denn was einem wirklich im Gedächtnis bleibt, sind nicht diejenigen die sich letzten Endes in die Bedeutungslosigkeit konsolidiert haben, sondern jene, die es geschafft haben, sich trotz radikal verändernder Marktbedingungen erfolgreich zu positionieren.

Beispiele wie das eines Oldenburger Unternehmens, welches durch die digitale Fotografie beinahe am Rande des Ruins stand und nun durch die bewusste Nutzung eben jener zerstörerischer Kräfte einer der Technologie- und Marktführer im Bereich des Fotofinishing geworden ist, bleiben einem ebenso im Gedächtnis, wie die Geschichte vom maroden Technologiekonzern Apple, der sich zum Pionier und Revolutionär der Musikindustrie transformierte. Von der Presse als Nischen-Anbieter abgeschrieben, für den jegliche Korrektur zu spät ist, hat es Apple geschafft, sich durch

die geschickte Kombination von Design, Marke und Technologie in eines der wertvollsten Unternehmen zu entwickeln.

Beinahe langweilig muten solche Erzählungen an, so präsent sind sie einem und doch hinterlassen sie immer den Geschmack der stillen Bewunderung sowie der Ehrfurcht für jene, die sich aus den prekären Situation erfolgreich zum Marktgestalter transformieren konnten.

Allerdings zeigt gerade das Beispiel von Apple, wie der Revolutionär der Musikindustrie heute im Angesicht von beinahe grenzenlosen Markterwartungen und neuen Diensten wie Spotify oder SoundCloud schon wieder an vergangene Tage erinnert wird.

So scheint es, als wäre da eine kleine matte Stelle auf dem glanzvollen Erscheinungsbild. Die stille Bewunderung scheint sich in eine geflüsterte Anklage zu wandeln. Fehlende radikale Innovationen, rasant bodengewinnende Konkurrenz in Fernost und immer neue Startups, die es verstehen, ihre Geschäftsmodelle mit immer neueren digitalen Elementen zu durchziehen, setzen einstige Pioniere unter Druck.

Apple hat mit seiner Strategie auf den Megatrend Mobilität gesetzt und durch seine eigene Strategie die Basis für die Unternehmen geschaffen, welche Apple das Leben heute schwerer machen.

Und die nächste Welle der digitalen Transformation ist bereits in vollem Gange.

Die Unternehmensberatung McKinsey hat im Mai 2013 eine Studie veröffentlicht, in der sie systematisch Technologien identifiziert, die das Potenzial besitzen, die Gesellschaft, die Unternehmenswelt und die globale Ökonomie disruptiv zu verändern. Dabei ist es nicht verwunderlich, dass die meisten davon im hohen Masse auf Informationstechnologien beruhen oder diese nutzen. Das Potenzial von Informationstechnologien ist gerade deshalb so enorm, da sich mit der Zeit nicht nur deren Leistungsfähigkeit exponentiell entwickelt, sondern auch die dabei entstehenden Kosten im gleichen Masse schrumpfen. Während das mobile Internet, Cloud-Technologien oder das Internet der Dinge bereits selbst Informationstechnologien darstellen, werden die zunehmende Rechenleistung, das stetig wachsende Datenmaterial und die unaufhaltsame Vernetzung nicht nur neue Möglichkeiten in der Gen-Sequenzierung oder beim Finden neuer Öl- und Gasvorkommen eröffnen, sondern auch die Grundlage für zunehmend autonome und automatisierte Systeme und Fahrzeuge sein. Die digitale Transformation weitet sich auf Bereiche und Branchen aus, die auf den ersten Blick gar nicht so digital erscheinen. Die beginnende Alltagsauglichkeit von künstlichen Intelligenzen wird schon heute als Fundament für eine umfassende Automatisierung der Wissensarbeit angesehen. Der epochale Sieg der von IBM entwickelten künstlichen Intelligenz *Watson* in der Quiz Show *Jeopardy* gegen zwei der besten menschlichen Spieler ist keine alternative Neuauflage des Duells von Schachweltmeister Garri Kasparow mit dem Computer *Deep Blue*, sondern ein Weckruf. Ein Weckruf für alle Juristen, Ärzte, Ingenieure oder sonstige Wissensarbeiter. Die Digitale Transformation ist der Haupttreiber kommender disruptiver Innovationen. War es einst noch die Dampfmaschine, welche die Energie für die industrielle Revolution lieferte, so bringt die exponentiell zunehmende Vernetzung von Menschen, Maschinen und Umwelt Technologien hervor, von denen das neue Geschäftsmodell nur einen

4

Schritt entfernt ist. Die bereits erwähnte Studie von McKinsey zeigt beispielsweise auch auf, wie in Zukunft Modellvorschläge via Internet ausgetauscht und dreidimensional beim Empfänger direkt gedruckt werden könnten. Ein Prinzip, das bei fortschreitender Technik mit jeder Art von Produkt denkbar wäre und in einem nächsten Schritt zum direkten Austausch von Produkten unter Konsumenten führen könnte. So entstünde ein Sharing Ecosystem, dessen Konsequenzen weitreichender sein dürften als der digitale Austausch von Filmen und Musik.

Wer solche Chancen für sein Geschäftsmodell nutzen möchte, dem muss klar sein, dass Transformation und Entwicklung ein Prozess ist. Es zeigt sich immer wieder, dass es für Innovation keine Flattrate gibt. Wichtig sind eine strukturierte und regelmässige Betrachtung, die bewusste Auseinandersetzung mit den kritischen Faktoren sowie die Bewertung der vorhandenen Potenziale. So lösen sich erfolgreiche Unternehmen von den Fesseln einer rein operativen Effizienzbetrachtung und schauen über den Tellerrand hinaus, um nachhaltig Innovation und Wachstum zu generieren.

Ein Konzept, das sich zu diesem Zweck bereits mehrfach praktisch bewährt hat, ist das der Business Innovation. Es bietet Unternehmen die Möglichkeit einer offenen sowohl potenzial- als auch chancenorientierten Auseinandersetzung mit der Umwelt. Basierend auf dem Wechselspiel von Exploration und Exploitation vereint es Strömungen aus dem strategischen Management, dem Innovationsmanagement und der Produktentwicklung und stellt gleichzeitig konkrete Werkzeuge wie das strategische Foresightthinking oder die bekannteren Blue Ocean Betrachtungen zur Verfügung.

Leider sind die so gefundenen Potentiale und die Auswirkungen von technologischen Neuerungen intuitiv nicht so gut erfahrbare. Ein Grund liegt darin, dass die Veränderungen kurzfristig als harmlos erscheinen, mittelfristig aber enorme Auswirkungen haben. Ein bisschen Regen macht eben nur die Strasse nass, sehr viel davon spült sie aber weg, und das ist ein qualitativer und nicht nur ein quantitativer Unterschied.

5

Jeder erinnert sich zum Beispiel an die ersten Schritte zur Nutzung von E-Mail im Unternehmen. Während den ersten Jahren hat sich nicht viel verändert und manch einer hat noch gedacht, man könne das ohne grosse Auswirkungen auch wieder abschaffen. Das ist falsch gedacht, oder wie es Prof. Griese von der Universität Bern im Jahr 1995 an einem Seminar ausdrückte: „Jetzt haben wir das Internet. Ob es gut ist, wissen wir nicht. Aber es wird nicht mehr verschwinden.“ Nach zehn und sogar zwanzig Jahren hat sich diese Informationstechnik so tief in alle Lebensbereiche verwoben, dass ganze Berufsstände bedeutungslos geworden sind und andere dafür entstanden. Gleich verhält es sich beispielsweise im E-Commerce: Die anfängliche Frage bei der Erstellung eines Investitionsplans, wie viel Prozent der Musik-CDs denn über das Internet bestellt werden, ist schon nach wenigen Jahren bedeutungslos. Das Wort Musik-CD und das Wort Bestellung wurden in diesem Kontext durch Abonnement und Download ersetzt. Schon bald gibt es auch den Download nicht mehr, weil die Datenübertragungs- und -Speicherkapazität in der Cloud jede Vorstellung übertreffen. Die Musikproduzenten können nur noch hoffen, dass wenigstens das Wort Abonnement übrig bleibt. Geschäftsmodelle aus der Zeit vor dem Internet sind gänzlich ausgelöscht und solche aus den Anfängen der kommerziellen Internet-Nutzung müssen renoviert werden.

Wer sich aber frühzeitig mit diesen Entwicklungen und Möglichkeiten auseinandersetzt, der hat die Chance, sein Wertversprechen zu erneuern sowie ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen und dabei auch noch seiner Ertragsmechanik neue Zahnräder zu verleihen.

Eine von vielen Varianten das Geschäftsmodell durch die zunehmende Digitalisierung zu innovieren sind zum Beispiel plattformbasierte Geschäftsmodelle, wie sie der Schweizerische Fussballverbund (SFV) oder die Firma Interdiscount aufgebaut haben.

Der SFV hatte sich zum Ziel gesetzt, sein Angebot nicht nur an die veränderte Mediennutzung anzupassen, sondern eine Vorreiterrolle einzunehmen (Organisation des E-Business XIII). Um die Ansprüche der Zuschauer zu erfüllen und somit für die Partner ein attraktives, kommerzielles Angebot zu schaffen, wurde deshalb die Erstellung einer Online-Plattform für die Live-Übertragung von Fussballspielen beschlossen. Ergänzend zum Stream werden zusätzliche Statistikinformationen aus der Datenbank des SFV bereitgestellt. Ausserdem gibt es einen in drei Landessprachen verfügbaren Liveticker, in dem die wichtigsten Aspekte des Spiels live dokumentiert werden. Neben dem klaren Mehrwert für den Konsumenten hat der SFV damit aber auch eine einzigartige Werbepattform für kommerzielle Partner geschaffen, die hochgradig skaliert und losgelöst ist von den Werbeflächen in den Fussballstadien.

Aber auch ein klassisches Multi-Channel-Retailing kann durch Plattformen unterstützt und konsequenter verfolgt werden. So hat die Firma Interdiscount einen Online-Auftritt umgesetzt der eine moderne Multi-Channel-Retailing-Strategie realisiert (Organisation des E-Business XI). In jeder Phase des Einkaufsprozesses wird der Kunde nun sowohl online wie auch offline begleitet, um höchstmöglichen Komfort zu bieten. Mit dem Online-Auftritt erweiterte Interdiscount das dichte Filial-System um einen attraktiven und neuzeitlichen Kommunikations- und Verkaufskanal. Die Online- und Offline-Kanäle weisen einen hohen Integrationsgrad auf. Dadurch können Kunden während jeder Phase des Käuferlebnisses und an jedem Interaktionspunkt auf den situativ geeigneten Kanal zugreifen und jederzeit zwischen den Kanälen wechseln. In jeder Phase stehen sowohl online wie auch offline Interaktionspunkte bereit. Es bietet sich ein vom Kanal unabhängiges durchgängiges Einkaufserlebnis, das die Bedürfnisse des Kunden stets in den Vordergrund stellt und das Multi-Channel-Retailing dabei effektiver und effizienter verfolgt.

6

Wichtig ist, dass der Prozess nicht einfach linear verstanden wird. Vielmehr muss er als eine Schleife gesehen werden, in der eine erfolgreiche Transformation in der Zukunft wieder als Ausgangspunkt für einen erneuten Wandel wahrgenommen wird.

2 Wahrscheinliche und gewünschte Zukünfte

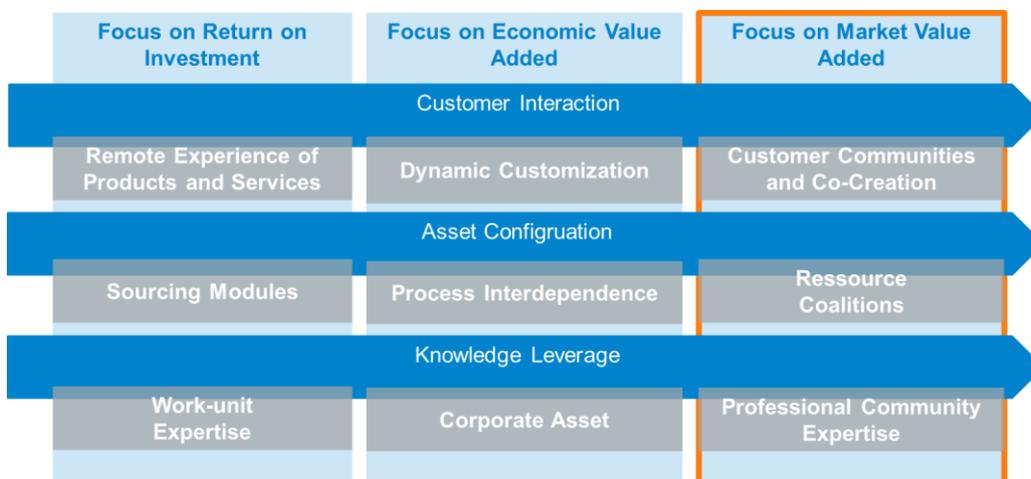
Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Manager und Managerinnen müssen sich daher bei all dem möglichen Wandel stetig fragen: Wie bereite ich mich auf die Zukunft vor? Weil die Zukunft nicht vorhersehbar ist, schlägt der Zukunftsforscher Pero Mičić vor, von Zukünften zu sprechen. Greifen wir aus den denkbaren Zukünften die wahrscheinliche und die erwünschte Zukunft heraus. Beide Zukünfte müssen denkbar sein, denn was sie nicht denken können, können sie

auch nicht machen. Jetzt ist das Feld schon nicht mehr ganz so weit. Als nächstes wird herausgegriffen was sicher ist. Genügend sicher ist zum Beispiel, dass Computer immer schneller werden. Ebenso genügend sicher ist auch, dass es immer Interaktionen zwischen Kunde und Lieferant geben wird. Ebenso sicher ist es, dass sich die Stückkosten bei der Datenspeicherung degressiv verhalten. Ist die Zukunft soweit eingegrenzt und abgesteckt, dass man sich mit einer gewissen Sicherheit bewegen kann, helfen die folgenden Modelle den Weg innerhalb dieser neuen Welt zu definieren.

2.1 Virtualität als Fähigkeit zur Transformation

Das erste Modell, das Prof. N. Venkatraman von der Boston University bereits 1998 vorstellte, beschreibt die Auswirkungen der digitalen Transformation als organisatorische Virtualisierung und hat in den letzten 15 Jahren mit der Kommerzialisierung des Internets enorm an Aktualität gewonnen.

Diese organisatorische Virtualisierung erfolgt über die Ebenen der Consumer Interaction, Asset Configuration und Knowledge Leverage und verschiebt den strategischen Fokus von der kurzfristigen Return-on-Investment-Betrachtung hin zur längerfristigen Market-Value-Added-Sicht (Abbildung 1).



7

Abbildung 1 – Organisatorische Virtualisierung nach Venkatraman

Wenn ein Unternehmen für seine Zukunft nachhaltiges Wachstum anstrebt, dann muss es sich im aktuellen, digital geprägten Umfeld zwangsläufig früher oder später auf allen drei Ebenen entwickeln, da es sonst starr und isoliert in einem dynamischen und vernetzten Ecosystem zurück bleibt. Das bedeutet, dass es sich selbst in die Lage versetzen muss, seine Kunden in Communities zu binden und für die Produktentwicklung zu nutzen. Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Manager und Managerinnen müssen sich daher fragen, ob sie eigentlich eine Strategie ha-

ben, wie sie mit ihren Kunden so in Verbindung bleiben, dass sie Informationen erhalten und Wissen weiterentwickeln können. Sie müssen sich über die Mechanismen im Klaren sein, die sie befähigen, ihre Kunden rund um die Uhr zu bedienen oder die ihre Kunden befähigen, sich selbst zu bedienen. Auch sollten sie sich stets bewusst sein, wie gut sie ihre Produkte und Dienstleistungen auf die Kundenbedürfnisse anpassen können, inwiefern der Kunde selbst darauf Einfluss nehmen kann und inwieweit ihr Unternehmen das Geschäftsnetzwerk selbst aktiv prägt.

Ein Unternehmen muss aber auch seine dafür benötigten Ressourcen dynamisch und offen in Koalitionen beschaffen können. Es muss eine Einkaufsstrategie haben, die zwischen interner Leistungserstellung und Assemblierung von Leistungen aus dem Geschäftsnetzwerk unterscheidet. Die Systematik, mit der externe Leistungen identifiziert und evaluiert werden, sollte von der Unternehmensführung hinterfragt werden und Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Manager und Managerinnen sollten wissen, ob die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen ihnen und ihren Partnern ausbalanciert sind und inwieweit sie dank Ihres Partnernetzes dynamisch auf Veränderungen im Markt reagieren können.

Zudem sollte eine Organisation bereit sein, ihr Wissen ebenso mit ihrer Community in Netzwerken zu teilen, da sie nur so auch von der Expertise in der Community profitieren kann. Es ist essentiell, das Wissen erfolgreich aus der Organisation in einer Gemeinschaft einzubringen, die für den eigenen Erfolg relevant ist. Für die erfolgreiche Entwicklung sollte eine Organisation die Bedeutung von Wissen und intellektuellen Vermögenswerten im Wertschöpfungsprozess kennen und formelle und informelle Mechanismen für die Umsetzung etabliert haben. Teams und Arbeitsgruppen müssen sich mit Hilfe moderner Technologien in ihren Fähigkeiten gegenseitig unterstützen können.

8

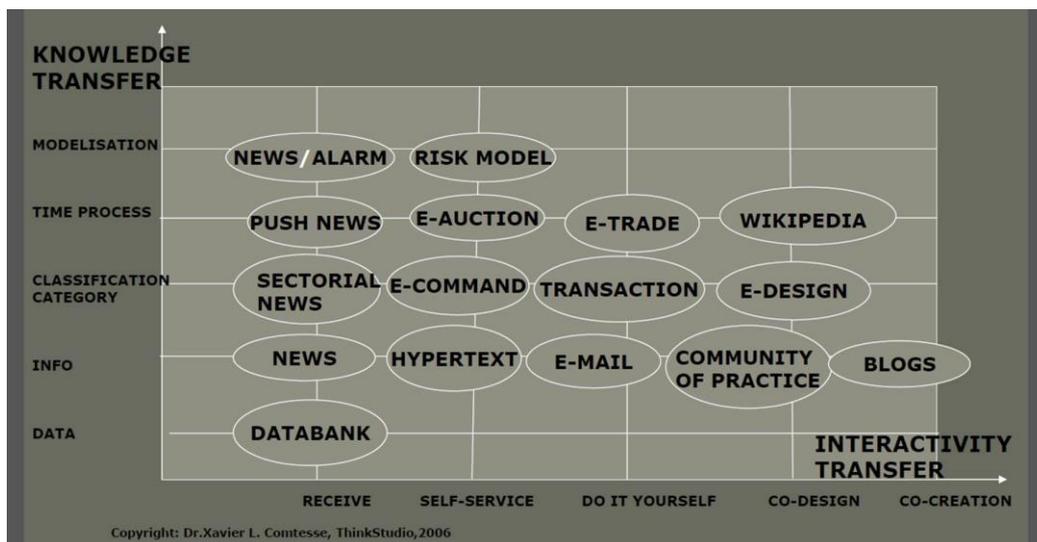
Durch eine solch fortschreitende Virtualisierung der Organisation, wie sie Venkatraman beschreibt, wächst ein Unternehmen näher an seine Kunden sowie Partner heran und bindet diese letzten Endes langfristig. Gleichzeitig ist es in der Lage, neues Wissen zu generieren und dabei Fähigkeiten und Kompetenzen zielgerichtet zu nutzen.

2.2 Direct Economy als Gedankenmodell für die Transformation

Das zweite Modell, welches von uns gemeinsam mit Dr. Xavier Comtesse entworfen wurde, nimmt die technischen Entwicklungen auf und greift jene Faktoren heraus, die das Transformationspotenzial für Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse beschreiben. Comtesse spricht von einer Veränderung hin zur „Direct Economy“. Je ausgeklügelter die Computerunterstützung ist und je einfacher es wird zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und Computern zu interagieren, desto stärker tritt nämlich der Endverbraucher direkt in der Wertschöpfung auf. Dies ist zum Beispiel am E-Banking deutlich sichtbar. Haben früher Angestellte der Bank Zahlungen erfasst, so läuft dies heute vollautomatisch: Die Software der Bank speist die elektronische Rechnung eines Rechnungsstellers automatisch ins E-Banking-System ein. Dort wird sie dem Zahlungspflichtigen angezeigt, der dann mit nur einem Mausklick die Zahlung freigibt. Der Mausklick wäre freilich auch noch vermeidbar und bleibt nur bestehen, damit der Zahlungspflichtige die Herrschaft über sein Bankkonto nicht verliert.

Um diese Gedanken für das eigene Geschäft nutzen zu können, muss man vorerst richtig verstehen, dass diese sich herausbildende «Direct Economy» aus dem Impuls der Verbraucher hervorgeht, die immer aktiver werden und so das Gleichgewicht der Märkte verändern. Aus diesem Grund ist es völlig richtig, den Begriff Komsum-Akteur (oder Prosumer) zu verwenden, um dieses Phänomen zu beschreiben. So hat IKEA den Transport über den letzten Kilometer und die Montage der Möbel beispielsweise an den Verbraucher übergeben. Das Unternehmen hat de facto den Status des Verbrauchers verändert, indem es ihn in die Fertigungskette des Produktes und in gewisser Weise in die Wertschöpfungskette einbezogen hat. Indem IKEA uns in die Rolle des Speidteurs oder des Monteurs versetzt, hat es uns ins Spiel gebracht. Mit einer Sichtweise der Wirtschaft, die auf dem Individuum basiert, hat IKEA die Vorstellung eingeführt, dass wir vor allem einzigartig sind, sodass sich gegebenenfalls jeder durch die Einrichtung seiner Wohnung abheben kann. Dieser Paradigmenwechsel hat mit dem Internet ein ausserordentlich mächtiges Ventil gefunden: E-Banking, E-Learning, E-Verwaltung und E-Shopping sind im Begriff uns gleichzeitig zu E-Bankern, E-Bürgern, E-Buchhändlern usw. zu machen.

Comtesse unterscheidet, um die Potenziale und Effekte besser zu verstehen, in zwei Faktoren, die diese „Direct Economy“ beschreiben:



9

Abbildung 2 – „Direct Economy“ nach Xavier Comtesse am Beispiel der News-Industrie

Der erste Faktor beschreibt den Level an Interaktivität. Passiver Konsum ist dabei die Stufe Null. Einige Produkte, wie eine gedruckte Tageszeitung, bieten genau diesen Level an. Der Konsument hat keinen Einfluss auf die Produktgestaltung oder dessen Ausprägung. Bei vielen Produkten wie Brot, Staubsauger oder Katzenfutter erreichen heutige Anbieter das zweite Level: Self Service. Dem Kunden wird angeboten, selbständig aus verschiedenen Produktvarianten auszuwählen. Immer häufiger, wie das IKEA- und das E-Banking-Beispiel zeigen, werden Teilprozesse in der Wertschöpfung dem Kunden übergeben. Es gibt also einen gewissen Anteil an „do it yourself“. Dies kann sich auch einzig in der Kanal-Auswahl äussern, wie weiter oben am Beispiel von Interdiscount illustriert wurde. Automobilhersteller, Computerhersteller und viele mehr erschliessen nun

das vierte Level: Co-Design. Der Konsument beginnt dabei Wert zu stiften, indem er oder sie das Produkt konfiguriert und dadurch automatisch seine Bedürfnisse offenbart. Den höchsten Level der Interaktivität bezeichnet Comtesse schliesslich mit dem Begriff Co-Creation. Die Migros beispielsweise bietet den Kunden an, auf dem Online-Portal Migipedia die Produkte zu diskutieren und Vorschläge für Verbesserungen anzubringen. Wer besonders intensiv mitdiskutiert, kann sich zum Diskussionsleiter nominieren lassen. Die Migros hat dadurch bereits Verpackungen verbessert und sogar neue Produkte erfunden, welche sie tatsächlich ins Sortiment aufgenommen hat.

Der zweite Faktor beschreibt den Level an Veredelung von Daten zu Wissen (Knowledge). Auf dem Level Null werden einfach nur Daten zur Verfügung gestellt. Reine Daten bietet zum Beispiel das Bundesamt für Statistik (BfS) an, indem die bereinigten Rohdaten aus den Erhebungen zur Verfügung gestellt werden. Das BfS bietet aber auch Informationen (Level zwei) an. So erfährt man auf der Website des BfS zum Beispiel, dass der Umsatz mit dem Handel und der Reparatur von Motorfahrzeugen im ersten Quartal 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 2.5% gestiegen ist. Informationen sind Daten, mit denen der Betrachter in irgendeiner Weise Sinn stiften kann oder die für ihn selbst einen Sinn ergeben. Gelingt es nun zusätzlich diese Information vollautomatisch in einen bestimmten Kontext zu stellen, so ist der Level drei erreicht. Wenn die 2.5% Umsatzwachstum also zum Beispiel automatisch in die Balanced Score Card des Verkaufsmanagements einer Autowerkstatt einfließen und zudem noch der Vergleich und nicht nur der Durchschnitt zur Region oder der markenmässigen Marktnische gezogen wird, dann erreicht das System einen höheren Automationsgrad in der Veredelung von Daten zu handlungsrelevanten Wissen. Der nächste Level (vier) erreicht jeder, dem es gelingt, die veredelten Daten an einen Prozess zu knüpfen und dann im Prozess an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt nutzbar zu machen. So kann beispielsweise ein Wechselkurs (Information) während des Bestellprozesses auf einem E-Shop automatisch gesucht und zur Umrechnung eines Betrags herangezogen werden. Dieser wird dann in Realzeit am Bildschirm des Kunden angezeigt. Der fünfte Level wird erreicht, wenn nun aufgrund der veredelten Information automatisch eine Aktion ausgeführt wird, die abhängig ist von der Ausprägung der Information. Beispielsweise bestellt ein Lagersystem automatisch Artikel nach, wenn der Bestand unter eine bestimmte Mindestmenge fällt. Die Modellierung dieser automatischen Nachbestellung erscheint als trivial. Das triviale Modell führt aber automatisch zu höheren Lagerbeständen, wenn der Verbrauch durch viele, schlecht prognostizierbare Faktoren bestimmt wird. Erst mit neueren, selbstlernenden Algorithmen können immer ausgekügeltere Modelle erstellt werden, so dass auch komplexe Zusammenhänge vollautomatisch erkannt werden können. Ein englisches Forscherteam hat zum Beispiel gezeigt, wie die Anzahl Wikipedia-Aufrufe einer börsenkotierten Firma mit deren Börsen-Performance korreliert. Laut der Neuen Züricher Zeitung vom 11.10.2013 nutzen bereits erste Händler die «Wikipedia-Strategie» und hoffen auf bessere Renditen. Ein anderes Beispiel ist eine Versicherungsgesellschaft, die laut Deutsche Welle vom 6.2.2014 die Abschlussquote für Ausbildungsvericherungen von einem einstelligen Wert bei traditionellen Massenmailings auf deutlich über 90% bei Big-Data-gestützten Verfahren erhöhen konnte. Dabei wertet eine nur für diesen Zweck entwickelte Suchsoftware soziale Netzwerke nach Mitteilungen über Neugeborene aus. Eine Identifikationssoftware ermittelt dann die frischgebackenen Eltern, per Geolokalisation wird vollautomatisch überprüft, ob deren

Wohnort in einem Gebiet mit ausreichendem Kaufkraftindex liegt. Zusätzlich wertet eine Mustererkennungssoftware aus, ob die identifizierten Eltern aufgrund ihres Kommunikationsverhaltens eher sicherheitsaffin oder risikoaffin sind. Den sicherheitsaffinen Eltern wird dann ein individuelles Angebot einer Ausbildungsversicherung fürs Kind unterbreitet. Dieses Beispiel widerspricht der Idee der „Direct Economy“ nicht. Es braucht lediglich noch einen Anbieter im Markt, der die Macht über solche Algorithmen den Konsumenten in die Hand spielt und schon können komplexe, lebensgestalterische Prozesse teilautomatisiert werden.

3 Planung der Zukunft

Die beiden oben dargestellten Modelle helfen, die eigenen Gedanken zu strukturieren und Ideen auf ihr Transformationspotenzial zu prüfen. Am Ende des Tages ist es jedoch für jede Innovation unerlässlich, aus abstrakten Konzepten und Ideen konkrete Projekte zu gestalten. Dazu soll das folgende Vorgehensmodell nützlich sein.

Wir unterscheiden drei Phasen: In der ersten Phase wird die aktuelle Situation bewertet (Assessment). In der zweiten Phase werden die Potenziale, zum Beispiel anhand der oben beschriebenen Gedankenmodelle, erkannt, und es wird festgestellt wie weit die Ist-Situation von der Realisierung der Potenziale entfernt ist (Business Innovation). Am Ende geht es dann nur noch darum, klare Handlungsmaßnahmen zu definieren, die einem helfen die Lücken zu schliessen und den anvisierten Weg zu beschreiten (Strategy Implementation). Im Folgenden ist dieses Vorgehen für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung mit je drei Teilschritten für jede Phase zusammengefasst (vgl. Abbildung 3).

11

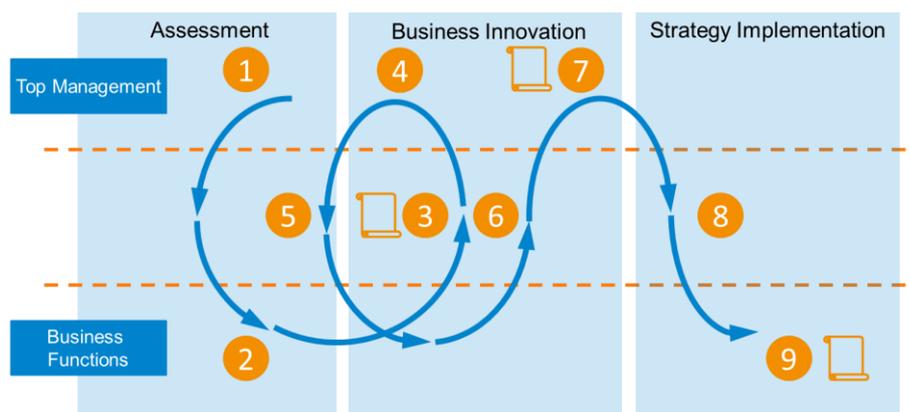


Abbildung 3 – Vorgehensmodell zur Unternehmensentwicklung

Am Anfang sollten die Charakterisierung der aktuellen Geschäftsstrategie (1) sowie die Analyse des bestehenden Geschäftsmodells (2) stehen. Im Anschluss ist es sehr empfehlenswert, die Möglichkeiten und Chancen zu erfassen (3) die einem zur Verfügung stehen, erste grobe strategische Optionen zu diskutieren (4), und verschiedene Szenarien aufzubereiten, die den potenziellen Entwicklungsraum abgrenzen (5). Man öffnet sozusagen den Fokus, um ein möglichst breites

Spektrum an Alternativen zu sehen. Danach verengt man den Fokus wieder, um die Unterschiede zwischen der IST-Situation und den identifizierten Potenzialen analysieren zu können (6) und den Entscheid für eines oder wenige Szenarien zu treffen (7). Ausgehend von dieser Positionierung können dann Empfehlungen und Massnahmen zur Transformation bzw. Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und die Unternehmensstrategie definiert werden (8). Aus diesen lassen sich dann konkrete Projekte mit strategischer Relevanz ableiten und in Form einer strategischen Roadmap planen (9).

4 Fazit

Das Streben nach Entwicklung und Wachstum ist letzten Endes nicht nur ein evolutionäres Alleinstellungsmerkmal, sondern der Garant für unseren gesellschaftlichen Fortschritt und Wohlstand. Unternehmen, die in den Wellen der zyklischen Wirtschafts- und Technologieentwicklung bestehen wollen, müssen sich kontinuierlich entwickeln, transformieren, neu erfinden und wieder selbst entdecken. Die furchtlose Auseinandersetzung mit den neuen Technologien ist ein erster wesentlicher Schritt. Ein zweiter ist es, sich selbst zu fragen, was für ein Transformationsbedarf sich daraus eigentlich für das eigene Unternehmen ergibt. Es gilt nicht nur die erwünschte Zukunft zu definieren, sondern auch den Weg dahin zu formen und zu beschreiten. Die Modelle von Venkatraman und Comtesse zeigen, dass Faktoren, wie Interaktion und Interaktivität, Asset Configuration oder Knowledge Management nützliche Werkzeuge sein können, um das Potenzial neuer digitaler Technologien auf dem Weg in die Zukunft abzugrenzen, zu nutzen und geeignete Massnahmen daraus herleiten zu können.

12

Entscheidend ist es, strukturiert und offen mit der Zukunft und den darin liegenden Potenzialen umzugehen und sich über verschiedene Alternativen hinweg zu entwickeln. Neben einem guten Plan braucht es in der Praxis erfahrungsgemäss zusätzlich tausende von zielgerichteten Mikroentscheidungen, die es schliesslich ausmachen, ob eine Organisation zur marktbestimmenden Kraft wird oder eben nicht. Die strukturierte Auseinandersetzung schärft nämlich das Bewusstsein für die richtigen Schritte hin zur Maximierung des Market Added Value.