

**TRAU, SCHAU, WEM!**

Die Trust-Expertin Rachel Botsman zum Einfluss der Technologie auf das Vertrauen. Seite 2

**DIGITALER «FIEBERMESSER»**

ETH-Spin-off gelingt Durchbruch mit analoger und digitaler Technologie. Seite 3

**MEHR ALS NUR ONLINE-MÄRKTE**

Analysiert digitale Plattformen und ihre Businessmodelle: Prof. Dr. A. Gawer. Seite 5

**WER BIN ICH IM NETZ?**

Monique J. Morrow kämpft für den Schutz der digitalen Identität. Seite 9

# Proaktivität und Weitblick

Was im Zusammenhang mit der digitalen Transformation wichtig ist. *Interview von Simone Leicht*

**Prof. Dr. Karolin Frankenberger, Direktorin des Executive MBA an der Universität St. Gallen (HSG) und Direktorin am Institut für Betriebswirtschaft (IfB) an der Universität St. Gallen, spricht über die Bedeutung der digitalen Transformation, deren Stolperfallen und was Firmen beachten müssen.**

**Was heisst digitale Transformation?**

Wichtig ist erst einmal zu verstehen, was digitale Transformation nicht ist. Es geht bei der digitalen Transformation nicht um die Digitalisierung einzelner Produkte oder Prozesse, es geht auch nicht um die Implementierung von Cutting-Edge-Technologien, nein, es geht um viel mehr und das verstehen viele Firmen nicht. Und deshalb gehen sie die digitale Transformation falsch an und wundern sich dann, dass sie keinen Erfolg haben. Deshalb ist es ganz wichtig zu verstehen, was digitale Transformation wirklich ist. Es geht um eine ganzheitliche Transformation unseres Geschäfts. Es geht um signifikant veränderte Wertschöpfungsprozesse und signifikant veränderte Mechanismen zur Wertabschöpfung. Die digitale Transformation verändert unser Geschäftsmodell, unsere Industrie und unsere ganze Wirtschaftswelt.

**Welchen Einfluss haben die Kunden?**

Die Kunden stehen im absoluten Zentrum aller Überlegungen. Alleine schon, wenn wir uns auf die Definition einer digitalen Transformation besinnen (die Konzipierung und Umsetzung eines neuen Geschäftsmodells, gepaart mit einer Neuausrichtung des Kerngeschäfts), wird klar, dass dies nur erfolgreich sein kann, wenn es sich fundamental an den Kundenbedürfnissen orientiert: Ein neues Geschäftsmodell hat die Aufgabe, ein neuartiges Kundenbedürfnis zu beantworten – auch präventiv –, und die Neuausrichtung des Kerngeschäfts mithilfe von digitalen Mitteln sollte stets eine gesteigerte Kundenzufriedenheit im Blick haben.

**Was haben erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen gemeinsam?**

Fundamental haben erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen eines gemeinsam: Die jeweiligen Unternehmen realisieren im richtigen Moment, dass es einer radikalen Neuausrichtung bedarf, und sie setzen diese zeitnah und rigoros um. Dann gibt es auch Mythen um weitere Erfolgsfaktoren, die tatsächlich für eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation aber nicht notwendig sind: Zum Beispiel basiert eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation nicht unbedingt auf einem noch nie dagewesenen Geschäftsmodell – in der Tat sind 90 Prozent erfolgreich innovierter Geschäftsmodelle lediglich Rekombinationen aus bereits dagewesenen Faktoren.

**Welche Stolperfallen existieren für Unternehmen? Gibt es typische Fehler? Was wird oft vernachlässigt?**

Die wohl fundamentalste Herausforderung ist es, das neue, digitale Geschäft (ich bezeichne dies oft als die «zweite

S-Kurve») sauber mit dem Kerngeschäft (der «ersten S-Kurve») zu verbinden. Oft entstehen Spannungsfelder zwischen diesen beiden Bereichen. Die Herausforderung ist es, dieses Spannungsfeld zu bewältigen und noch viel mehr, es als natürlich zu erachten. Die erste S-Kurve erwirtschaftet den Grossteil des Konzern- oder Firmenumsatzes und muss nun zusätzlich auch für die Finanzierung der zweiten S-Kurve aufkommen, deren Break-even meist erst zeitversetzt kommt, und wird oft als «Vorzeigebaby» positioniert. Da ist es klar, dass sich diese Welten voneinander entfremden und Animositäten entstehen können. Dies gekonnt zu bewältigen, ist für den Erfolg einer digitalen Transformation unerlässlich.

**Ist die Unternehmensgrösse für den Fortschritt der Transformation entscheidend? Haben es grosse Konzerne oder kleine KMU leichter? Geht es um Investitionskraft oder um Wendigkeit?**

Die Unternehmensgrösse muss nicht entscheidend sein für die digitale Transformation. In der Praxis kann das aber durchaus der Fall sein. In meinen Gesprächen mit Unternehmen unterschiedlicher Grössen sehe ich oft, dass die Grossen schlichtweg mehr Mittel haben, um etwas wagemutiger auf der zweiten S-Kurve zu experimentieren. Dieser zusätzliche finanzielle und resultierende «psychische» Freiraum kann besonders bei risikobelasteteren Unterfangen, die eine offene Fehlerkultur brauchen – wie das eben bei einer digitalen Transformation der Fall ist –, von Vorteil sein. Wenn ich mit kleineren Unternehmen spreche, höre ich oft, dass nur Bemühungen auf der zweiten S-Kurve (also der Digitalisierung des Kerngeschäfts, zum Beispiel durch digitalisierte Prozesse) unternommen werden.

**Welche Strategien gibt es, um sein Geschäftsmodell neu zu gestalten?**

Um sein Geschäftsmodell zu innovieren, sollte man einem Vier-Schritt-Modell folgen (und erfolgreiche Unternehmen tun dies auch): Am Anfang steht die Analyse des aktuellen Geschäftsmodells in puncto Kunden, Nutzenversprechen, Wertschöpfung, Umsatzmechanismus. Ausgehend von dieser Positionierung sollten neue Ideen abgeleitet werden – diese können wie gesagt auch durch bestehende Geschäftsmodelle aus anderen Branchen inspiriert sein. Danach erfolgt die Auswahl von Erfolg versprechenden Ideen, welche dann weiter ausdetailliert werden. Zuletzt kommt die Implementierung.

**«Culture eats strategy for breakfast» – wie kann man seine Firmenkultur glaubhaft und authentisch verändern?**

Das ist eine sehr wichtige Aussage – jede digitale Transformation ist auch eine Kulturtransformation. Es gelten deshalb viele ähnliche Spielregeln. Wichtig ist zunächst die Vorbildwirkung des Führungsteams – die Führungskräfte müssen die gepredigten Werte und Prinzipien selbst glaubhaft verkörpern, auch wenn es einmal schwierig wird. Dann ist eine Fehlerkultur extrem wichtig – Mitarbeiter, die an innovativen Geschäftsmodellen arbeiten, müssen zwingendermassen die Sicherheit haben, dass sie auch scheitern dürfen ohne negative Konsequenzen für ihre Karriere.



Beschäftigt sich mit nachhaltigen und innovativen Geschäftsmodellen: Prof. Dr. Karolin Frankenberger.

K. Frankenberger

Ein weiterer Faktor ist Konsistenz, vor allem auch in puncto Kommunikation – es müssen stets dieselben Werte und Prinzipien gelten, und diese müssen konsistent an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Schliesslich hilft oft auch Struktur, um die Kultur nachhaltig zu verankern. Es können Prozesse geschaffen werden, um den wichtigen Austausch zwischen der ersten und der zweiten S-Kurve sicherzustellen.

**Neue Mitarbeiter, neue Führung, neue Prozesse und Organisationen – woran erkennt man, dass man auf dem richtigen Weg ist?**

Ein essentieller Teil einer digitalen Transformation ist eine sinnvolle Erfolgsmessung. Dies kann quantitative Erfolgsindikatoren (KPIs) umfassen, aber auch qualitative. Es ist ausschlaggebend, dass alle Mitarbeitenden diese KPIs internalisiert haben, oder sogar darauf incentiviert sind. Im gleichen Atemzug muss absolute, idealerweise Realtime-Transparenz zu diesen Indikatoren sichergestellt werden. Dies fördert auch den gemeinsamen Fokus auf die Vision.

**Gibt es Länder oder Firmen, die weltweit eine Führungsrolle einnehmen? Was machen diese anders?**

Es gibt sehr beeindruckende Beispiele für erfolgreiche digitale Transformationen. Ich glaube allerdings, dies ist wenig geografie-abhängig. Ich kenne spannende Fälle aus Indonesien, den Niederlanden, Österreich, der Schweiz und vielen anderen Ländern. Was alle verbindet, ist eine proaktive, ergebnisoffene Herangehensweise an die Fragestellung, absoluter Fokus auf Kundenbedürfnisse, ein rigider Test-and-learn-Approach, eine Kultur, in der Fehler akzeptiert werden, und ein Führungsteam, das nicht nur dem Thema verpflichtet ist, sondern es versteht, die Mitarbeitenden zu motivieren und zu befähigen und selbst als Vorbild voranzugehen.

**Ist Big Data entscheidend oder quality data?**

Die Frage sollte nicht sein, welcher Input entscheidend ist. Der Punkt ist, dass der Output stimmen muss. Es geht in beiden Fällen darum, interessante Insights und sinnvolle Schlüsse aus Daten zu ziehen. Dann sollte sich hier eigentlich nur die Frage stellen, wie man am besten zu diesen Insights gelangt. Schnell sind wir beim Thema Talente – die braucht es nämlich, um auch im grössten Datenumfang-Heuhaufen die sprichwörtliche Nadel zu finden.

**Was ist die wichtigste Botschaft, die Sie Firmen auf dem Weg in das digitale Zeitalter mitgeben können?**

In der Konzipierung: Seien Sie proaktiv und ergebnisoffen, beweisen Sie Weitblick, finden Sie die richtigen Partner. In der Umsetzung: Inspirieren Sie Ihre Teams, testen Sie früh, erlauben Sie Fehler. Im Rückblick: Feiern Sie Erfolge.

**X.DAYS 2019**

Am 27./28. März 2019 finden in Interlaken die NZZ X.Days statt. Die führende Konferenz zu Strategien und Erfolg im digitalen Wandel steht dieses Jahr unter dem Motto «Digitalisierung – was zählt?». Rund 30 Speaker aus dem In- und Ausland zeigen den 450 teilnehmenden Führungspersönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft die neue digitale Realität. Die branchenübergreifende Konferenz verknüpft unternehmerisch-strategische Schwerpunkte mit gesellschaftlichen, ethischen und politischen Themen.

► [www.nzz-xdays.com](http://www.nzz-xdays.com)  
► Twitter: @x\_days | #XDAYS19