

Digital-physische Transformation: Wie Unternehmen „digicale“ Strategien erfolgreich umsetzen

Von Walter Sinn, Managing Director von Bain & Company Germany, Inc.



Digitale Geschäftsmodelle drohen ihre analogen Vorgänger zunehmend zu verdrängen. In der Studie „Leading a Digital Transformation“ hat Bain die Entwicklung von rund 300 Unternehmen aus verschiedenen Branchen analysiert und Führungskräfte interviewt – und kommt zu einem anderen Ergebnis: Die Zukunft der Wirtschaft ist nicht digital, sondern „digical“. Digitale und physische („physical“) Geschäftsmodelle wachsen zusammen und verlangen von den Unternehmen in den nächsten zehn Jahren tiefgreifende Veränderungen.

Bislang hat die Digitalisierung vor allem die Medien- und Telekommunikationsbranche voll erfasst. Doch das war erst der Anfang: Von der Automobilindustrie über Finanzdienstleister bis zum Maschinenbau – überall zwingen neue Technologien und ein verändertes Kundenverhalten zum Handeln (Abb. 1). Die von Bain befragten Unternehmen sind sich der Umwälzungen bewusst. Fast 80 Prozent stehen bei der Anpassung ihres Geschäftsmodells aber noch am Anfang.

Vernetzten Produkten gehört die Zukunft

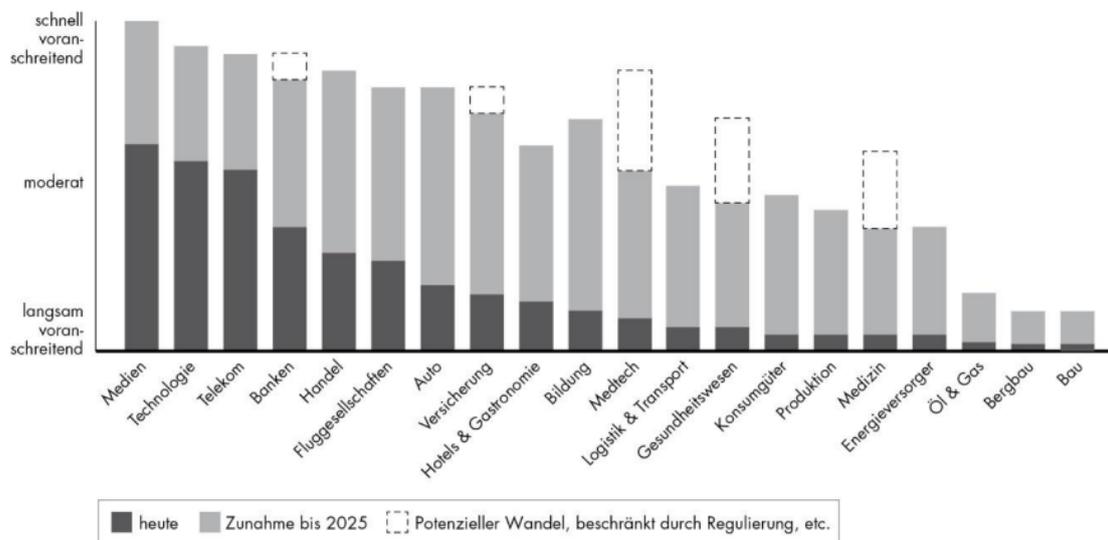
Das „Internet der Dinge“ treibt die Transformation weiter voran, und damit die Möglichkeit, alle Arten von Geräten – seien es Kraftwerksturbinen oder Kühlschränke – miteinander zu vernetzen. Dank digitaler Technologien lassen sich Maschinen effizienter bedienen, kontrollieren und warten. Durch die Integration dieser Technologien können Hersteller ihr analoges Angebot verbessern und den Kundennutzen steigern. Nach Bain-Analysen werden sich mit Blick auf die Vernetzung die direkten Investitionen bei Hardware, Software und Anwendungslösungen bis 2017 auf rund 70 Milliarden US-Dollar summieren.

Angesichts der Vorteile für den Kunden und seine Bedürfnisse werden sich umgekehrt auch zahlreiche, bislang rein digitale Geschäftsmodelle für die analoge Welt öffnen. Erste ECommerce-Unternehmen präsentieren ihr Sortiment im stationären Handel.

Unternehmen müssen digitale Ansätze nutzen, um ihre physischen Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Nur so schaffen sie eine gute Grundlage für ein anhaltend profitables Wachstum. Digitale Transformationen sind wesentlich für den Erfolg. Fünf Schlüsselfaktoren machen den Unterschied zwischen Gelingen und Scheitern aus.

Abbildung 1: Der „digitale“ Wandel betrifft alle Branchen

Veränderungen bis 2025



Quelle: Bain & Company

1. Die Fusion von digitaler und realer Welt schafft Wettbewerbsvorteile

Viele Manager glauben, dass es keine nachhaltige Unternehmensstrategie mehr gibt, weil sich die Technologie zu schnell ändert und sie heute vor allem Gelegenheiten nutzen müssen, wenn das Unternehmen überleben will. Doch das ist zu kurz gedacht: Kernkompetenzen gehen verloren, während große Summen in riskante Projekte fließen. Digitale Transformation dagegen schafft Wettbewerbsvorteile, ohne das eigentliche Geschäftsmodell eines Unternehmens zu gefährden.

2. Kunden wollen nahtlose Konsumerfahrung

Digitale Transformation bedeutet nicht, nur das Bestehende zu digitalisieren. Vielmehr gilt es, jeden Schritt des Kundenkontakts systematisch durchzugehen, um ein geschlossenes System zu schaffen. Beispiel Nike: Kunden können nicht nur online personalisierte Produkte bestellen. Auch helfen ihnen Apps, ein komplettes Fitnessprogramm zu entwickeln. Inzwischen gibt es mit dem Nike+ Fuelband ein elektronisches Armband, das Kunden durch den gesamten Tag begleitet. Dadurch verzeichnet Nike das höchste Social-Media-Engagement von Kunden in der Branche – und für das Geschäftsjahr 2013/2014 ein Plus von 42 Prozent im Internetvertrieb.

3. Digitale Innovation folgt eigenen Gesetzen

Bislang definiert die Unternehmensleitung eine neue Aufgabe und die IT-Abteilung muss liefern. Digitale Transformation entsteht aber in komplementär besetzten Teams, in denen Digitalexperten auf jeder Stufe den Innovationsprozess mitbestimmen. Disney hat hier Pionierarbeit geleistet. Um die Themenparkerfahrung für den Besucher zu personalisieren, entwickelten multifunktionale Teams eine Website und eine App, mit denen Kunden Trips planen können, einen digitalen Besucherpass, mit dem sich Attraktionen vorausbuchen lassen, und Armbänder, die gleichzeitig als Ticket, Kreditkarte und Zimmerschlüssel eingesetzt werden können. Heute ist Disney auf dem besten Weg, 20 Prozent operative Marge zu realisieren.

4. Getrennte Organisationsstrukturen sind eine Interimslösung

Digitale Geschäfte starten oft als Konzernausgründung. Ziel muss es jedoch sein, das Beste aus traditioneller Konzernwelt und Start-up-Klima zu verbinden und so die Vorteile von Größendegression, guter Koordination und nahtloser Konsumerfahrung zu realisieren. Die US-Warenhauskette Macy's macht diese Omnikanal-Strategie vor: Kunden können online

einkaufen und die Ware dann im nächstgelegenen Shop abholen. Eine App und eine Organisation aus einem Guss helfen Käufern und Mitarbeitern, das im Netz Bestellte in der realen Welt schnell aufzuspüren.

5. Ohne Digitalexperten im Topmanagement geht es nicht – einschließlich CEO

Topmanager, die nicht technikaffin sind, müssen mehr Zeit mit Technologieexperten verbringen und diese in ihre Führungsetagen holen. Auch sollten sie mit den Geräten „spielen“, die ihre Kunden benutzen. Burberry etwa etablierte einen „Strategic Innovation Council“, der aus den jüngsten und innovativsten Führungskräften besteht, die den CEO beraten. Seit Einführung des Councils 2006 verdreifachte sich der Börsenwert von Burberry. Dagegen legte der britische FTSE-100-Index im Vergleichszeitraum bis 2014 nur um 19 Prozent zu.

Fazit: Die digitale Revolution ist keineswegs dabei, traditionelle Geschäfte zu zerstören – sie transformiert sie lediglich. Die Gewinner in diesem Spiel sind Unternehmen, die für den Kunden durch digitale Transformation das Beste aus beiden Welten nutzbar machen.