

TRADITIONELLE UNTERNEHMEN IN DER
DIGITALEN WELT

NACHZÜGLER HABEN DAS NACHSEHEN

Wer über digitale Geschäftsmodelle schreibt, beschäftigt sich in der Regel mit Unternehmen, die vom ersten Tag an digital waren: Dazu zählen Square, Wealthfront, Netflix, Airbnb und Uber. Diese digitalen Herausforderer haben etablierte Märkte von Grund auf verändert. Das Spektrum reicht von Bezahlungssystemen und Peer-to-Peer-Krediten im Finanzsektor über Video-Streaming-Plattformen bis zu Vorreitern der Sharing Economy in der Hotellerie und im Taxigewerbe.

Der Weg zum Erfolg war für diese Unternehmen alles andere als einfach: Sie starteten mit vielen Ideen und wenig Geld, mussten danach Investoren von einem Engagement überzeugen und sich zudem mit Regulierungsbehörden auseinandersetzen, die Neuerungen nicht unbedingt aufgeschlossen gegenüberstehen. Sie versuchten es, scheiterten und versuchten es wieder, bis sie den richtigen Dreh raus hatten. Heute gibt es keinen Zweifel mehr an ihrem Erfolg und an der Tatsache, dass ihre Geschäftsmodelle Milliardenmärkte von Grund auf verändern können.

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich indes nicht auf diese digitalen Angreifer, sondern auf etablierte Unternehmen und die Frage, wie diese den Wettbewerb im digitalen Zeitalter für sich entscheiden können. Sie beleuchtet zugleich die Gefahren, falls ihre digitale Transformation scheitert.

Traditionelle Unternehmen starten unter ganz anderen Bedingungen als neu gegründete Anbieter in das digitale Zeitalter. Sie verfügen über Vorteile wie bestehende Marken, Zugang zu Erfahrung, Kunden, Lieferanten, Organisationen und Liquidität. Und sie starten nicht von Null. Vielmehr beruht ihr profitables Kerngeschäft auf jahrzehntelangen Methoden und Systemen, eingespielten Prozessen und Ressourcen sowie bedächtigen Strukturen in der Umsetzung und Entscheidungsfindung. Daher ist es eine besondere Herausforderung, bei den entscheidenden digitalen Erfolgsfaktoren Kundenerlebnis, Geschwindigkeit, Agilität und Effizienz im Wettbewerb zu bestehen. Die anstehende Transformation ist vor diesem Hintergrund alles andere als einfach – und dennoch lohnenswert: Digitale Vorreiter können ihre Marktstellung ausbauen und ihre Ertragskraft stärken.

Bislang gelingt es nur wenigen Vorreitern unter den etablierten Unternehmen, in allen Punkten mit der Geschwindigkeit und Innovationskraft digitaler Wettbewerber mitzuhalten (vgl. Abb. 1). Eine noch geringere Zahl bietet bereits die für das digitale Zeitalter typischen hochpersonalisierten, kundenorientierten Produkte und Erlebnisse. Die Kluft zwischen Vorreitern und Nachzüglern vergrößert sich hierbei zunehmend. Die Nachzügler müssen nun alles daran setzen, aufzuholen – ansonsten ist ihre Existenz bedroht.

ABBILDUNG 1: Was über den Erfolg im digitalen Zeitalter entscheidet

Digitalisierung erlaubt erstklassige Kundenerlebnisse, hohe Geschwindigkeit und Agilität zu niedrigen Kosten

	NACHZÜGLER UNTER DEN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN	VORREITER UNTER DEN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN	REIN DIGITALE ANBIETER
Häufigkeit neuer Produktreleases	> halbjährlich	< monatlich	< täglich
Zeit für die Entscheidungsfindung	< 100 Stunden	< 1 Tag	< 1 Minute
Anteil der Prozessschritte	< 1%	> 30%	> 99%
Wahrnehmung des Kundenerlebnisses	Funktional	Intuitiv	Essentiell
Üblicher OPEX-Anteil	> 80%	< 60%	< 30%
Anteil (geeigneter) Projekte, die agile Methoden nutzen	< 5%	> 60%	100%
Zeit der Integration in Bestandssysteme	Monate	Tage, über Mid-Tier-Ebene	Sofort, Plug & Play
Anteil der Verkäufe über digitale Kanäle	< 10%	> 40%	100%
Anzahl manueller Interventionen	Die Norm	Immer weniger	Die Ausnahme
Anzahl der Analytics-Experten	Keine	> 30	> 100
Innovationsstrategie	Keine	Einige Labs	Bestandteil der Kultur
Herkunft des digitalen Teams	> 95% stammen aus der „alten“ Welt	> 30% sind Digital Natives	> 90% Digital Natives

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

AUFBRUCH INS DIGITALE ZEITALTER

Einige digitale Projekte gibt es mittlerweile bei den meisten Unternehmen. Doch nur sehr wenige haben eine genaue Vorstellung, welche Themen und Projekte sie vorrangig vorantreiben sollten. Sie investieren erhebliche Summen mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb und schaffen doch nur wenig von bleibendem Wert. Noch ist ihre Situation komfortabel, doch die Zeit läuft gegen sie. Die Geschwindigkeit des digitalen Wandels steigt beständig und schon bald könnte es unmöglich werden, zu den digitalen Branchenführern aufzuschließen. Etablierte Unternehmen müssen sich daher jetzt auf die richtigen Themen konzentrieren und die entscheidenden Schritte in der richtigen Reihenfolge angehen. Ansonsten könnten sie endgültig auf die Verliererstraße kommen.

Aber welche Themen sollten etablierte Unternehmen zuerst anpacken? Und wie lassen sich die bestehenden Stärken mit einer digitalen Vision sowie einem durchdachten und konsequent umgesetzten Transformationsprozess verbinden, so dass sich die Kultur im Unternehmen verändert und ein neues, wettbewerbsfähiges Leistungsspektrum entsteht? Gefragt ist ein strukturierter Ansatz. Er beginnt mit der Entwicklung eines klaren Zielbilds und legt danach fest, welche Fähigkeiten für die Verwirklichung der digitalen Pläne benötigt werden (vgl. Abb. 2).

ABBILDUNG 2: Entwicklung einer digitalen Vision und Aufbau digitaler Fähigkeiten

Festlegung des Zielbilds und der erforderlichen Fähigkeiten



Mittlerweile kristallisieren sich sechs Kernthemen heraus, die Vorreiter von Nachzüglern unterscheiden. Sie bestimmen das Drehbuch für den digitalen Erfolg (vgl. Abb. 3). Führende Unternehmen haben eine klare, über viele Jahre reichende Vorstellung, wie sich ihre Branche entwickeln wird, kennen ihre angestrebte strategische Positionierung und handeln entsprechend bei der Transformation ihres Geschäftsmodells, in dem sie

- bestehende Prozesse durch digitale Ansätze komplett neu erfinden und die Komplexität des Backoffice drastisch reduzieren
- systematisch die Lieferfähigkeit ihrer IT-Systeme sicherstellen
- sich in jedem Geschäftsbereich mit der Auswertung und Nutzung von Daten beschäftigen
- Agilität strukturell und kulturell in ihrer Organisation verankern
- Möglichkeiten schaffen, innovative Ideen zu entwickeln und zur Marktreife zu bringen
- basierend auf ihren bestehenden Stärken ein durchgängig digitales Geschäftsmodell aufbauen

Diese Vorreiter haben bereits die erste Welle der digitalen Transformation gemeistert und dabei das Kundenerlebnis verbessert sowie das Backoffice digitalisiert. Nun konzentrieren sie sich auf den langfristigen Aufbau sämtlicher Fähigkeiten.

ABBILDUNG 3: Drehbuch für eine erfolgreiche Digitalisierung etablierter Unternehmen

Kurz- und mittelfristige Betrachtungsweise



EINE VISION ZUR BEWÄLTIGUNG DER DIGITALEN HERAUSFORDERUNG

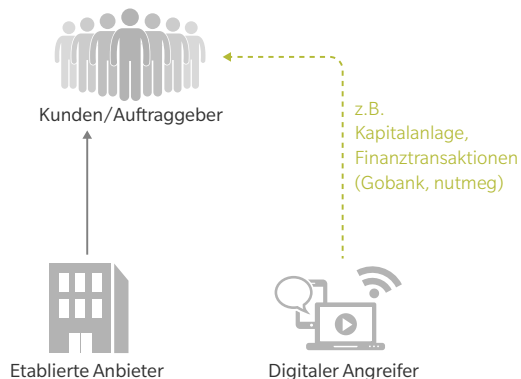
Der disruptive digitale Wandel vollzieht sich in der Regel auf einem der vier folgenden Wege: Sogenannte „Transformers“ erobern den Markt mit neuen Leistungen zu extrem niedrigen Kosten, Daten-Aggregatoren bündeln große Datenmengen verbundener Objekte, Service-Aggregatoren schieben sich zwischen etablierte Dienstleister und ihre Kunden und Integratoren digitalisieren komplette Wertschöpfungsketten (vgl. Abb. 4). Schon heute greifen führende Unternehmen die jeweiligen Modelle in ihren Märkten auf und richten den Wandel ihres Geschäftsmodells und die Entwicklung digitaler Fähigkeiten entsprechend aus.

ABBILDUNG 4: Vier typische Wege des disruptiven digitalen Wandels

Wichtige Bausteine für die Entwicklung der eigenen Vision

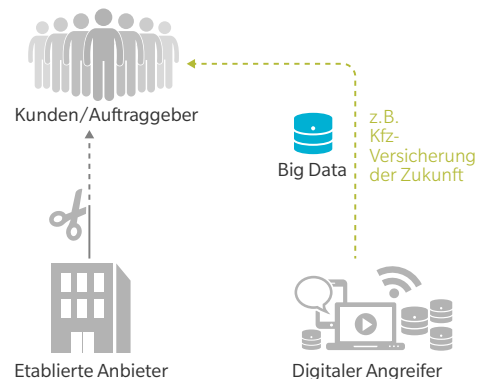
Transformers

Newcomer wirbt Kunden mit einem unkonventionellen Angebot ab



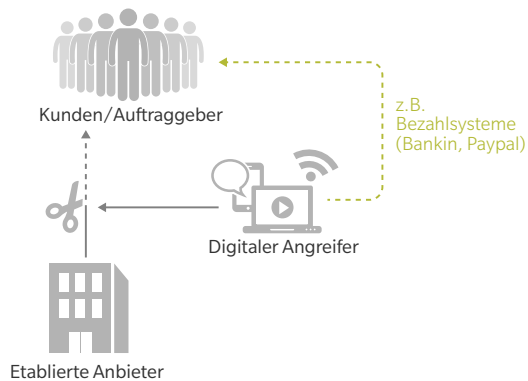
Daten-Aggregatoren

Newcomer beherrscht die für das Geschäft erforderlichen Daten



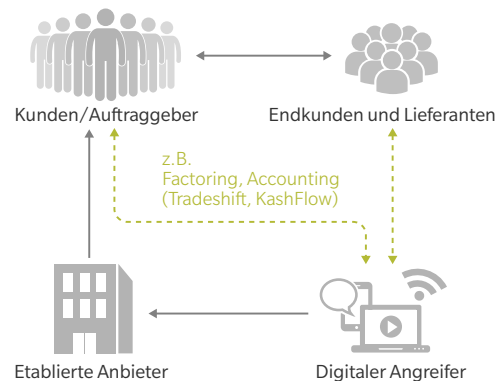
Service-Aggregatoren

Newcomer schiebt sich zwischen Kunden und Unternehmen, da er einen Zusatznutzen liefert



Integratoren

Newcomer entwickelt eine durchgängige Wertschöpfungskette, die das Geschäft eines etablierten Anbieters umfasst



Die Auswirkungen dieser vier Wege des digitalen Wandels auf das eigene Unternehmen lassen sich gut anhand der folgenden Fragen verstehen:

- Verändern sich die Erwartungen der Kunden und wie beeinflusst dies ihre Beziehung zum eigenen Unternehmen?
- Wie treffen Kunden künftig ihre Kaufentscheidungen und wie lässt sich die Berücksichtigung des eigenen Unternehmens sicherstellen?
- Bevorzugen Kunden bestimmte Services gebündelt und wenn ja, von wem?
- Wo und wie wirkt sich ein besseres Verständnis des Kundenverhaltens wirklich auf Umsätze, Kundenbindung und Effizienz aus?
- Wo fallen künftig höhere/niedrigere Gewinne an und wie kann sich ein Unternehmen von der Produktion bis zum Vertrieb auf eventuelle Verschiebungen vorbereiten?
- Wie lassen sich durch die Digitalisierung die Kosten signifikant reduzieren?

Führende Unternehmen entwickeln anhand von Antworten auf diese Fragen ihre digitale Vision. Bei Schneider Electric zum Beispiel steht heute die Unterstützung der digitalen Transformation der Kunden im Mittelpunkt. Das Unternehmen mit einer 170-jährigen Tradition – zuerst in der Schwerindustrie und später in der Elektronik und Automatisierungstechnik – achtet hierfür auf die durchgängige Konnektivität der eigenen Produkte und entwickelt digitale Services, um einen Zusatznutzen aus den gewonnenen Daten zu ziehen. Schneider Electric erschließt so zusätzliche Ertragsquellen für seine bestehenden Produkte. Auch die spanische Bank BBVA zählt zu den Pionieren bei der Digitalisierung. Sie verfolgt das Ziel, „ein führender Anbieter für wissensbasiertes Banking im 21. Jahrhundert“ zu werden – eine Antwort auf die enormen Möglichkeiten im Zeitalter von Big Data. Bei der Umsetzung dieser Vision in die Realität schafft die Bank nun vom Front- bis zum Back-End digitale Prozesse und somit unverwechselbare Kundenerlebnisse.

In beiden Fällen basiert die digitale Vision auf der gewachsenen Erfahrung in der eigenen Branche sowie dem Wissen um die Antreiber des technologischen Wandels und der veränderten Nachfrage. Generell blicken führende Unternehmen weit in die Zukunft und überlegen, wie und wo sie ihr Geschäftsmodell langfristig anpassen müssen. So können sie die Strukturen und grundlegenden Fähigkeiten identifizieren, die sie jetzt auf- bzw. umbauen müssen. Ihre Vision leitet sie auch bei der Ausarbeitung der Digitalisierungs-Roadmap. Dagegen funktionieren „Fast Follower“-Strategien im digitalen Zeitalter nicht: Die Vorlaufzeiten sind einfach zu lang, um die entsprechenden Fähigkeiten aufzubauen bzw. zu verändern.

KURZFRISTIGER FOKUS

PRAGMATISCHE, WERTSCHAFFENDE SCHRITTE



1 / DIGITALISIERUNG BESTEHENDER PROZESSE

Von der Automatisierung zur Digitalisierung

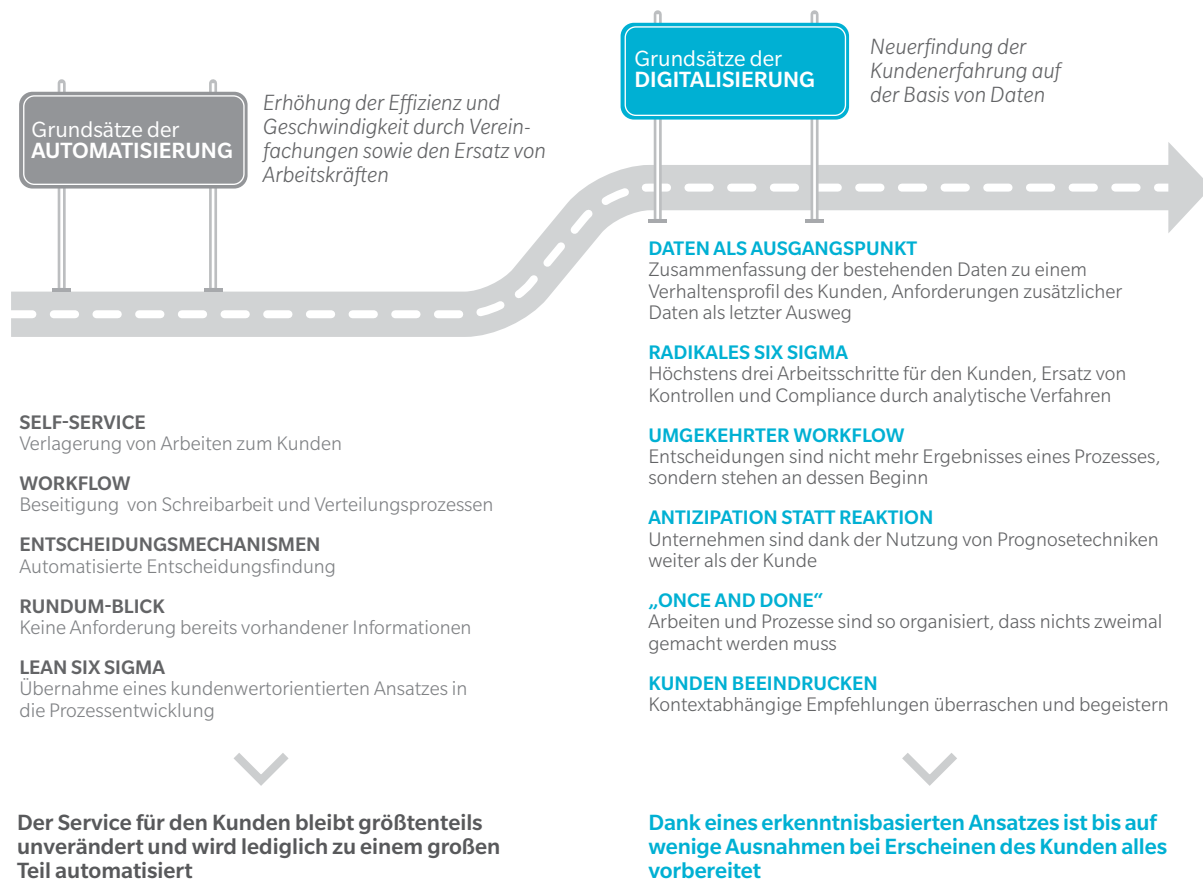
Das Backoffice von morgen wird ganz anders aussehen als das heutige. Vorreiter auf diesem Gebiet machen etwas, was auf den ersten Blick widersinnig erscheint – sie verlagern Arbeit zum Kunden. Doch damit übertragen sie ihnen auch die Verantwortung, erlauben ihnen die Auswahl der benötigten Dienste und die Entscheidung, wie und wann sie sich damit beschäftigen. Um ihre eigene Arbeitslast zu verringern, überprüfen diese Unternehmen ihre Methoden und Vorgehensweisen und identifizieren Doppelarbeiten innerhalb ihrer siloartig aufgestellten Bereiche. Ziel ist: die Erledigung von Aufgaben in einem einzigen Schritt („once and done“), eine sofortige Freischaltung sowie vollautomatisierte Prozesse. All das führt zu enormen Effizienzgewinnen und einer hohen Zufriedenheit der Kunden, die nun mit geringem Aufwand schnell ans Ziel kommen. Eine solche Digitalisierung von Prozessen kann die Performance entscheidend steigern, lässt sich schnell umsetzen und verbessert binnen kurzem die Ertragskraft. Diese Gewinne wiederum können die nächsten Wellen der Digitalisierung finanzieren.

Frühzeitig zeigte sich dieser Zusammenhang bei Finanzdienstleistern und der vor allem in den USA noch weit verbreiteten Einlösung von Schecks. Das Einreichen über ein Foto per Smartphone von jedem beliebigen Ort aus erspart immer mehr Kunden die Fahrt zur nächsten Filiale. Damit verbessert sich nicht nur das Kundenerlebnis deutlich; es entfällt auch die teure händische Bearbeitung in der Bank. Ein Kreditinstitut ging noch einen entscheidenden Schritt weiter: Dank konsequenter Digitalisierung gelang es, aus den bislang mehr als 20 erforderlichen Systemen und Datenbanken einen einzigen, konsolidierten Blick auf den Kunden zu generieren. Dies verringerte die Zeit für Entscheidungen von mehr als 100 Stunden auf weniger als eine Minute und die Zeit für die Bearbeitung eines Hypothekenkredits von zehn Tagen auf weniger als eine Stunde. Eine andere vereinte Underwriting und Marketing. Dies ermöglichte Vorab-Zusagen, einen einfachen dreistufigen Genehmigungsprozess für Kredite und deren sofortige Überweisung auf das Konto des Kunden. In allen Fällen profitieren Kunden und Banken gleichermaßen.

Im Gesundheitswesen standen zu Beginn der Digitalisierung patientenbezogene Aufgaben wie die Erfassung von Daten, die Terminvereinbarung, die Patientenaufnahme und die Rechnungsbegleichung im Vordergrund. Es kam zu einer Verlagerung von Arbeiten von den Anbietern zu den Patienten. Nun geraten arztbezogene Aufgaben in den Fokus. Die gleichen Datensätze können hier so unterschiedlichen Zwecken wie der Rechnungsstellung, der Kommunikation mit Patienten und Dienstleistern sowie dem Sicherheits- und Qualitätsmanagement dienen. Der händische Input der Mediziner wird weitgehend vermieden. Stattdessen kommen bei der Erfassung der verwendeten Medikamente Daten aus der Lieferkette zum Einsatz. Auch Ort und Zeit von Behandlungen lassen sich so automatisiert aus bestehenden Informationen gewinnen. Wenn Input von Mediziner gefragt ist, erfolgt dieser strukturiert anhand von Vorgaben, um sicherzustellen, dass sich diese Daten auch auswerten lassen. Interaktionen mit Patienten und Dienstleistern erfolgen auf elektronischem Weg. Daraus ergeben sich deutliche Kosteneinsparungen in der Verwaltung und es bleibt mehr Zeit für die Patientenbetreuung.

Die Beispiele zeigen: Die Digitalisierung geht weit über eine Automatisierung hinaus. Auf Basis der vorliegenden Daten werden Prozesse überdacht und von Grund auf verändert. Vorreiter auf diesem Gebiet beginnen mit einem weißen Blatt Papier und einem Blick auf die wirklichen Kundenbedürfnisse. Sie überprüfen jeden einzelnen Arbeitsschritt, den Kunden nicht selbst erledigen oder der noch nicht automatisiert ist. Im Ergebnis steigt der Anteil der Kunden, die Aufgaben selbst erledigen von einem auf mehr als 30 Prozent; manuelle Eingriffe, die bislang die Norm waren, werden zur Ausnahme. Der Verwaltungsaufwand verringert sich sogar um die Hälfte.

ABBILDUNG 5: Digitalisierung geht weit über eine Automatisierung hinaus



2 / ENTKOPPELUNG ALTER UND NEUER TECHNOLOGIEN



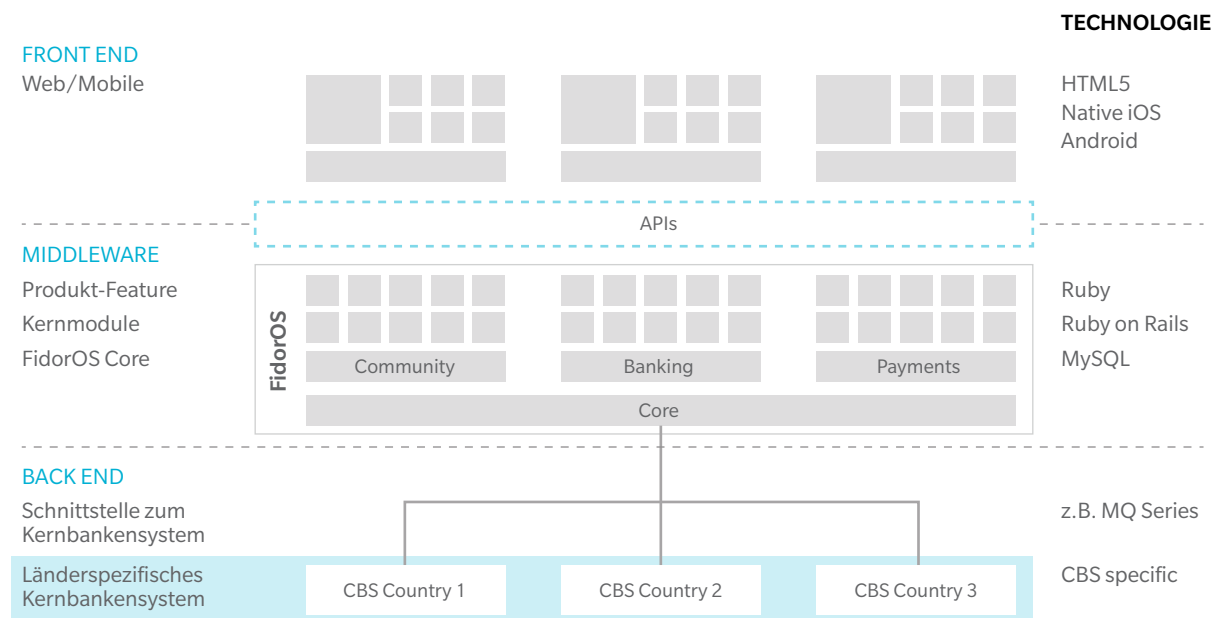
Implementierung einer IT mit zwei Geschwindigkeiten

Der digitale Fortschritt wird bei etablierten Unternehmen zu häufig durch die bestehenden IT-Systeme sowie eine siloartige Organisation gebremst. Ihr Dilemma: Mit dem Ersatz der Alt-Systeme ist ein hohes Risiko verbunden, der unmittelbare Nutzen ist demgegenüber gering. Zudem ist ein solcher Austausch äußerst kostspielig – gerade für Unternehmen, die weder über die Kenntnisse noch die Bereitschaft für eine solche Transformation verfügen.

Vorreiter entkoppeln daher in einer ersten Phase alte und neue Technologien. Sie fügen eine mittlere Schicht, ein „Mid-Tier-Layer“, zwischen Front-End- und Kernsystemen ein und schaffen eine neue digitale Front-End-Organisation sowie eigene Verantwortlichkeiten für das neue Layer. Dies erlaubt den Einsatz der jeweils passendsten Methoden in der Softwareentwicklung – ein verbessertes Wasserfall-Modell für die Kernsysteme sowie ansonsten wo immer möglich agile Methoden. Diese Unternehmen investieren ganz bewusst in das mittlere Layer und bauen es über die Zeit gemeinsam mit jeder neuen Entwicklung im Front-End und den Kernsystemen aus. Zugleich investieren sie in die entscheidenden agilen Werkzeuge: die Cloud, die enge Kollaboration zwischen Software-Entwicklung (DevOps), automatisierte Testverfahren, Scrum Master und wiederverwendbare Komponenten.

ABBILDUNG 6: Entkoppelung der IT

Trennung der Architektur mit dem Ziel einer höheren Geschwindigkeit: Das Beispiel FidorOS



Quelle: Fidor Bank

Fidor, ein innovativer deutscher Finanzdienstleister, entwickelte beispielsweise FidorOS. Diese Mid-Tier-Plattform bildet nun das zentrale Nervensystem (vgl. Abb. 6). Dank der zusätzlichen mittleren Schicht reduzierten sich Zeit und Kosten jedes Entwicklungsprojekts, da sich die Komplexität bei der Integration in die Kernsysteme verringerte und es klar definierte Test-Anforderungen gab. Heute betreibt mit FidorTecS eine separate Organisation FidorOS. Sie stellt das System als White-Label-Produkt für andere Organisationen in vier Ländern bereit. Ihr entscheidender Vorteil: FidorTecS denkt und handelt digital. Im Vergleich zu vielen herkömmlichen IT-Organisationen toleriert sie daher eher Fehler und kann auf das wesentliche reduzierte Produkte (minimum viable products) bereitstellen. Im Ergebnis verfügt Fidor über mehr Möglichkeiten, Schwierigkeiten mit Legacy-Systemen und begrenzten Personalressourcen zu umgehen.

In der Regel lassen sich die Entwicklungszeiten durch eine Kombination agiler Methoden und einer flexiblen Integration in die Kernsysteme um mehr als 50 Prozent reduzieren. Zudem erlauben entkoppelte Umgebungen den beschleunigten Einsatz neuer Produkte und Anwendungen an den wichtigsten Stellen – dort wo Kunden und Mitarbeiter direkt mit Technologie interagieren und Technologie Prozesse im operativen Geschäft beeinflusst. Danach entfällt die Ausrede, dass die Infrastruktur etwas nicht erlaubt. Dafür bedarf es allerdings eines tiefgreifenden Kulturwandels bei der Umsetzung, einer höheren Umsetzungsgeschwindigkeit und Gelassenheit im Umgang mit nicht eindeutigen Anforderungen. Der Ansatz zwingt operativ Verantwortliche und die IT zusammenzuarbeiten. Das beinhaltet die Möglichkeit des Scheiterns von Teams und eine flexible Steuerung des Outputs je nach vorliegendem Erkenntnisstand.

Bei führenden Unternehmen kommen agile Methoden in 60 bis 100 Prozent der geeigneten Projekte zum Einsatz und nicht mehr länger nur ab und zu. Die Integration in die Kernsysteme erfolgt im „Plug-and-Play“-Verfahren anstatt wie bislang über Monate und mit hohem Integrationsaufwand samt umfassenden Tests. Letztendlich beschleunigt dies die Entwicklungszyklen und erhöht die Frequenz von Produktreleases.

3 / ANALYSE VON DATEN AN DER KUNDENSCHNITTSTELLE



Unternehmen sollten nicht zu umfassend, zu zentralistisch und zu lange über Daten nachdenken

Nach wie vor denken viele etablierte Unternehmen ausschließlich in großen Dimensionen und langen Zeiträumen über den Umgang mit ihren Daten nach und wiederholen damit frühere Fehler. Zwar machen konventionelle Data-Warehouse-Systeme derzeit Platz für neue, flexiblere Infrastrukturen. Doch auch diese verschlingen viele Ressourcen und Investitionsmittel, ohne dass sich ein unmittelbarer Nutzen ergibt. Führende Unternehmen auf diesem Gebiet sehen dagegen ausgefeilte Big-Data-Lösungen als mittelfristiges Ziel. Kurzfristig achten sie vor allem darauf, allen Interessierten in ihrer Organisation Daten freigiebig und schnell bereitzustellen. Sie bauen in Kundennähe kleine und dennoch leistungsstarke Lösungen zur Auswertung von Daten auf. Ohne Zeitverlust schaffen sie damit neue, parallele Infrastrukturen, die flexibel genug für künftiges Wachstum sind. Zugleich verbessern sie ihre Analysewerkzeuge, erleichtern den Zugang zu Daten und erweitern ihre Fähigkeiten für deren Auswertung. Die folgenden Themen beschäftigen sie vorrangig:

- Transparenz über alle relevanten operativen und funktionalen Herausforderungen
- Verknüpfung dieser Herausforderungen mit technischen Möglichkeiten (Infrastruktur, Bereitstellung, Zugang) und den jeweiligen Anforderungen an die Datenanalyse
- Ausrichtung der Datenarchitektur und -modelle an den Anforderungen des operativen Geschäfts
- Entwicklung eines neuen Layers in der IT für eine ergebnisorientierte Datenanalyse
- Prototypischer Aufbau analytisch-basierter Pilotprojekte
- Festlegung von Investitionsplänen und ständigen Proof Points mit Blick auf das operative Geschäft

Ein Beispiel: Für das Vermögensmanagement der Banken ist der Anteil der Zeit, den die Berater mit den richtigen Kunden verbringen, ein entscheidender Erfolgstreiber. Diese Zeit droht sich aufgrund von Compliance-Vorschriften sowie anderen Verwaltungsaufgaben zunehmend zu verkürzen. Banken müssen daher das Potenzial vorliegender Daten möglichst zur Gänze ausschöpfen, um besonders attraktive Kunden zu identifizieren. Gemeinsam mit Oliver Wyman entwickelte eine Privatbank hierzu ein „Intelligent Lead Generation“-Tool. Datenexperten von Oliver Wyman arbeiteten direkt mit Kundenberatern zusammen, um die wichtigsten Entscheidungen und die benötigten Informationen zu verstehen. Daraufhin wurden einfach bedienbare Tools entwickelt und nach und nach in Abstimmung mit den Nutzern optimiert. Die Erhebung zusätzlicher Daten war nicht erforderlich. Erste Anwender generierten mit den neuen Tools bis zu 20 Prozent höhere Umsätze pro Berater und machten damit ihren Kollegen den neuen, datenbasierten Ansatz schmackhaft.

Der langfristige Erfolg beruht auf einer guten Datenbasis. Dazu tragen verbesserte Datenzugänge, -prozesse und -plattformen ebenso bei, wie die Einführung verhaltensbasierter Analytikwerkzeuge sowie die Gewinnung von Experten, die Erkenntnisse aus großen Datenmengen generieren können. Es braucht allerdings Zeit, bis sich die damit verbundenen Investitionen rechnen. Kurzfristig lassen sich deutliche Verbesserungen erreichen, wenn die relevantesten Daten zur Unterstützung von Entscheidungen ohne Zeitverzug verfügbar sind – und das „on demand“ und in flexibler Form. So können etablierte Unternehmen die Zeit für Entscheidungen von Tagen auf Minuten verkürzen und zugleich mit dem Aufbau der Datenressourcen beginnen, die für ihre künftige Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind.

4 / FREIRÄUME FÜR DAS DIGITALE TEAM



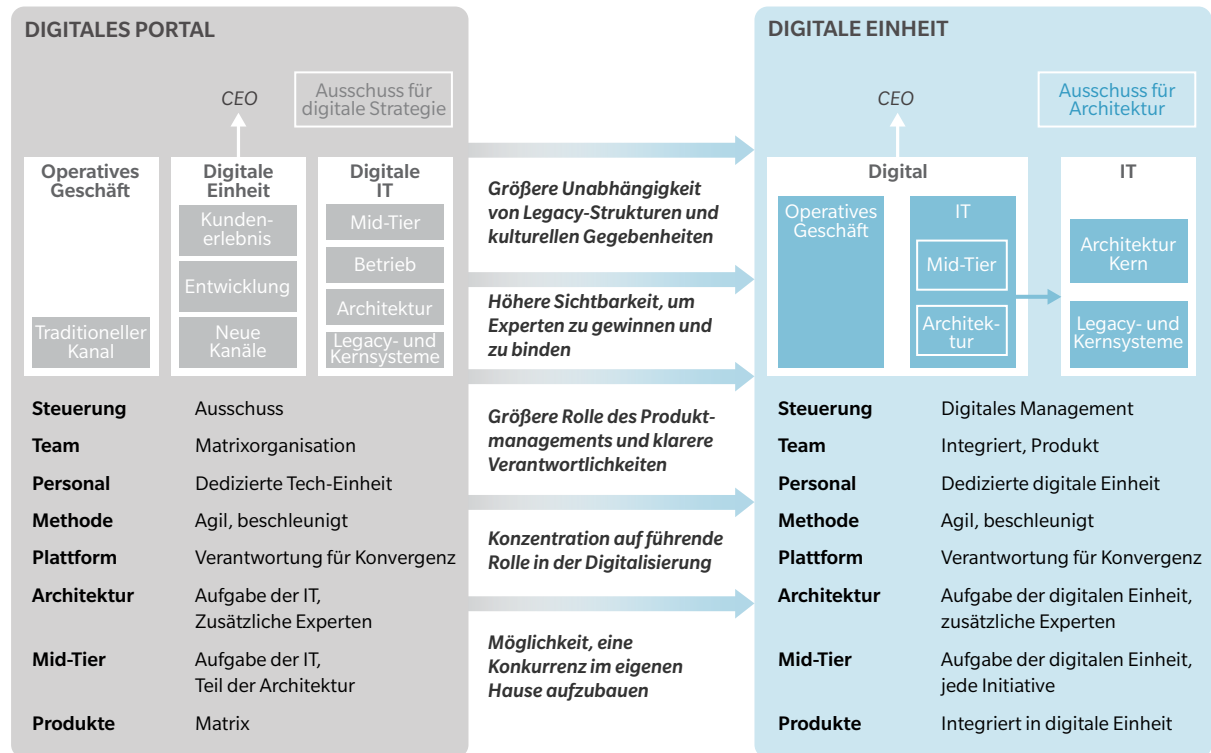
Dessen Unabhängigkeit erhöht ebenso wie eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit die Geschwindigkeit und erleichtert die Gewinnung qualifizierten Personals

Für den digitalen Erfolg ist es entscheidend, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und sie flexibel und agil innerhalb der Organisation arbeiten zu lassen. Doch diese Experten sind auf dem Arbeitsmarkt sehr begehrt und erachten viele traditionelle Unternehmen als unattraktiv. Sie suchen nach Hinweisen, dass sich ein Unternehmen der Digitalisierung verschrieben hat und sie dort schnell etwas bewegen können. Es ist jedoch schwer vorstellbar, dass sich angesichts der Trennung zwischen operativem Geschäft und Technologie sowie häufig schwerfälliger Prozesse Erfolge in digitaler Geschwindigkeit erzielen lassen.

Führende Unternehmen setzen daher zu Beginn häufig auf ein autonomes und dennoch gut eingebundenes digitales Team. Dieses ist aus den herkömmlichen Silos und ihrer Kultur befreit und verfügt über die sichtbare Unterstützung der Unternehmensleitung. So kann es Empfehlungen über die strategische Richtung digitaler Programme aussprechen, als Inkubator für neue Ideen und Fertigkeiten dienen, wertvolle Beiträge zu laufenden Initiativen leisten und zum Dreh- und Angelpunkt der digitalen Transformation werden. Anhand eines solchen Teams können Unternehmen lernen, wie operative und technische Einheiten bei agilen Projekten zusammenarbeiten und wie sich ein Denken in Produkten verbreiten lässt. Selbst auf kurze Sicht darf autonom aber keinesfalls isoliert bedeuten: Erfolgreiche digitale Teams verfügen über vielfältige Verbindungen zum Kerngeschäft und bahnen so der Digitalisierung des Geschäftsmodells einen Weg.

Je nach Ausmaß der geforderten Konvergenz zwischen Produktwelt und IT wählen führende Unternehmen auf diesem Gebiet häufig eines der beiden nachfolgend gezeigten Modelle (vgl. Abb. 7). Beide machen deutlich, dass sich Unternehmen auf das Thema Digitalisierung konzentrieren wollen und beide erlauben eine Ausrichtung am Produktmanagement sowie eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Nichtsdestotrotz bedeutet der Aufbau einer eigenen digitalen Einheit einen größeren Schritt in Richtung Konvergenz von Produktwelt und IT, aber auch eine größere Herausforderung.

ABBILDUNG 7: Bei der Digitalisierung gibt es für die Organisation zwei Best-Practice-Modelle



Auf Dauer können auch traditionelle Unternehmen ihr digitales Geschäft nicht mehr als Add-On betrachten. Vielmehr kommt es früher oder später zu einer Reintegration der separaten digitalen Strukturen in die bestehende Organisation. Da sich die Manager für herkömmliche Produkte mehr und mehr mit digitalen Themen beschäftigen müssen, macht die zwischenzeitliche Trennung keinen Sinn mehr. Die Grenzen zwischen digitalen und nicht-digitalen Strukturen verschwinden. Dieser Übergang ist nicht einfach und erfordert neue Denkansätze sowie neue Strategien für die Rekrutierung und Bindung digitaler Experten. Erforderlich ist eine Einbindung der Spezialisten für digitale Themen, Entwicklung, Architektur, Kundenerlebnis, Marketing, Data Warehouse und Strategie in eine einheitliche, nun digitale Organisation.

Ein weltweit agierender Medienkonzern baute beispielsweise unter dem Druck digitaler Angreifer wie Netflix und Apple eine eigenständige Einheit auf, um dem Ziel einer digitalen Marktführerschaft näher zu kommen. Zu Beginn arbeitete das Team mit eigenständigen Entscheidungsbefugnissen als Inkubator außerhalb der bestehenden Strukturen. Ein neuer Kopf an der Spitze und ein separater Campus halfen dabei, eine erhebliche Zahl digitaler Experten zu gewinnen. Bei jedem Projekt arbeiteten agile Teams aus Produktverantwortlichen und Technologieexperten zusammen. Sie hatten den Auftrag, Produkte schnell zur Marktreife zu bringen, und besaßen die Freiheit, zu experimentieren und zu scheitern. Über die Zeit beschleunigte sich der Wandel und digitale Denkansätze nahmen mehr und mehr Raum ein. Schrittweise erfolgte zugleich eine Reintegration der ersten digitalen Produkte und Vorgehensweisen in die bestehenden Systeme und Geschäftseinheiten. Heute werden neue Ideen von Beginn an mit Blick auf eine spätere Reintegration entwickelt. Dies stellt Konsistenz, Konvergenz und Integrität der Architektur sicher.

Die Befreiung des digitalen Teams erlaubt die Gewinnung der für eine digitale Transformation erforderlichen wachsenden Zahl digitaler Experten. Zugleich können sich so das für den digitalen Erfolg so entscheidende Denken in Produkten sowie die Nutzung agiler Methoden einen Weg bahnen. Darüber hinaus lassen sich auch kaufmännisch orientierte, digitale Messgrößen in der Organisation verankern.

5 / OFFENE INNOVATION



Schaffung eines Innovations-Netzwerkes und aktive Erkundung von Neuem

Innovative Unternehmen fördern die Generierung von Ideen, um ihren Vorsprung am Markt zu erhalten, in allen Unternehmensbereichen und nicht nur in der F&E-Abteilung. Dessen ungeachtet sind nur die Wenigsten von ihnen in der Lage, neue Ideen allein innerhalb ihrer eigenen Organisation zu entwickeln. Sie setzen stattdessen auf das Gesetz der großen Zahl, schaffen ein Netzwerk für Innovationen und erweitern damit ihren „Kreativitäts-Radius“ über die eigenen Grenzen hinaus. Dem dienen Partnerschaften mit externen Forschungseinrichtungen ebenso wie Investment in Start-ups, beispielsweise im Bereich FinTechs (vgl. Abb. 8), strategische Partnerschaften mit Technologieanbietern der nächsten Generation sowie eine gezielte Rekrutierung qualifizierten Personals.

ABBILDUNG 8: Innovationen benötigen ein weitgefassstes Netzwerk

2.800 FinTechs setzen derzeit Investitionen in Höhe von \$30 Mrd. für Innovationen ein, um bislang unerfüllte Kundenbedürfnisse im Finanzsektor zu befriedigen



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Anmerkung: Abschnitte stellen die Anzahl der Fintechs dar, die den jeweiligen Bereich abdecken

Viele Vorreiter eröffnen Innovationszentren, um die notwendigen Ressourcen in einer Einheit zu bündeln. Diese Labs beschäftigen Experten aus den Bereichen IT, Betrieb, Produkt- und Kundenanalysen sowie soziale Medien und Marketing. Sie etablieren angesagte Innovationskonzepte wie Co-Creatorship und Crowdsourcing innerhalb des Unternehmens, dienen als Piloten für künftige organisatorische Veränderungen und speisen digitales Wissen in die gesamte Organisation ein.

Dem Government Digital Services (GDS) der britischen Regierung ist es beispielsweise gelungen, die traditionsverhaftete und teilweise risikoscheue Verwaltung für externe Innovatoren zu öffnen. Zu den Mitarbeitern zählen nicht nur Laufbahnbeamte, sondern auch „Technikfreaks“ mit einem breiten Netzwerk in der digitalen Community. GDS wird von einem Beirat mit Schwergewichten aus der Technologiewelt gesteuert und arbeitet mit zahlreichen externen Partnern aus der Privatwirtschaft und dem Non-Profit-Bereich sowie von anderen Behörden zusammen. Informelle Netzwerke sowie „Hackathons“ schaffen ein kompetitives Umfeld zur Entwicklung neuer Ideen. Offene Standards erlauben es selbst Start-ups, bei der Entwicklung von Lösungen mitzuarbeiten. Die GDS spart so Projektkosten in erheblichem Maß, verbessert das Kundenerlebnis und schafft eine solide Basis für die kommenden Herausforderungen.

Solche Vorreiter treiben Innovationen über den Aufbau von Innovationszentren und externen Netzwerken voran. Sie binden mehr Mitarbeiter in die Entwicklung neuer Ideen ein und gewinnen über ihre Labs Ideen inner- und außerhalb der Organisation.

6 / INFRAGESTELLEN DES EIGENEN GESCHÄFTSMODELLS



Aufbau digitaler Geschäftsmodelle neben dem traditionellen Geschäft

Viele traditionelle Unternehmen paralyisiert die Furcht vor der Zerstörung ihres angestammten Geschäfts. Dies hindert sie daran, digitale Projekte zu launchen und ihre Ressourcen auf zukunfts-trächtige Weise einzusetzen. Vorreiter loten daher die Möglichkeiten der digitalen Welt erst einmal parallel zu ihrem angestammten Geschäft aus. So halten sie auch die Balance zwischen den disruptiven Risiken für ihr bestehendes Geschäft und ihre kurzfristigen Gewinne und der Notwendigkeit der Förderung neuer Projekte für ihr langfristiges Überleben. Erfolgreiche Ideen speisen sie oft wieder in ihr Kerngeschäft ein und nehmen so über die Zeit Fahrt auf.

Wie digitale Projekte das Wachstum fördern können, zeigt das Beispiel des Mobilitäts-Services Moovel des Daimler-Konzerns. Frühzeitig hatte Daimler erkannt, dass Stadtbewohner auf Carsharing setzen. Mit der Unterstützung der eigenen Abteilung für Innovationen brachte das Unternehmen im Jahr 2008 den Sharing-Dienst Car2go auf den Markt. Dank technischer Features wie GPS, einer selbst entwickelten Smartphone-App und der Verbindung vorhandener Daten konnten Kunden über eine einzige Schnittstelle Autos reservieren, fahren und an jedem beliebigen Ort zurückgeben. Daimler blieb agil und entwickelte den Service so weiter, dass er auch das generelle Bedürfnis der Kunden nach Mobilität erfüllen konnte. Moovel umfasste danach auch Hinweise auf andere Transportmöglichkeiten, Parkplätze sowie verschiedene Bezahlmöglichkeiten. Car2go verfügte immer über eine starke Verbindung zum angestammten Geschäft und mit zunehmender Reife wurde es wieder ein Bestandteil des Kerngeschäfts. Das digitale Erfolgsmodell diente als Fallstudie für andere Initiativen in der Daimler-Organisation und als „Exporteur“ digitaler Experten in andere Geschäftsbereiche. Im Ergebnis entstanden nicht nur ein großartiges Kundenerlebnis, sondern auch ein nachhaltiger Beitrag zur Profitabilität – und das mit einem Geschäftsmodell, das ein erhebliches Risiko und zugleich einen wichtigen Schritt in der digitalen Transformation des Unternehmens darstellte.

Im Finanzbereich baut die Commonwealth Bank of Australia (CBA) proaktiv neue Geschäftsmodelle auf und begegnet damit Wettbewerbern, die die Wertschöpfungskette aufbrechen wollen. Im Firmenkundengeschäft hat sie mit Pi eine offene, von ihr kontrollierte Zahlungsplattform mit einer Vielzahl von Lösungsanbietern geschaffen. Sie erleichtert Firmenkunden Zahlungsvorgänge, deckt aber auch andere Bedürfnisse ab. CBA ist damit sowohl Lösungsanbieter als auch digitaler Plattformbetreiber und wird von Kunden bei der Entscheidung über Finanzdienste berücksichtigt. Die mit Pi geschaffene Verbindung aus Kartenlesegeräten, mobilen Technologien und einem Netzwerk verschiedener Anbieter greift zwar das bestehende Geschäft der Bank an, verschafft ihr aber zugleich die Möglichkeit, mit Square und anderen rein digitalen Anbietern zu konkurrieren. Letztendlich schützt die Bank damit ihr Geschäft und könnte sich sogar neue Ertragsmöglichkeiten bei Firmenkunden erschließen. Im Bereich Baufinanzierung, in dem sich Online- und Mobile-Broker für den Immobilienkauf zwischen die Bank und ihre Kunden drängen, hat die CBA ihre Wertschöpfungskette erweitert und bietet nun selbst eine Immobiliensuche per App an. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten für Umsätze. Zugleich kann die Bank effektiv mit Online-Brokern konkurrieren, die ihre Wertschöpfungskette aufzubrechen versuchen.

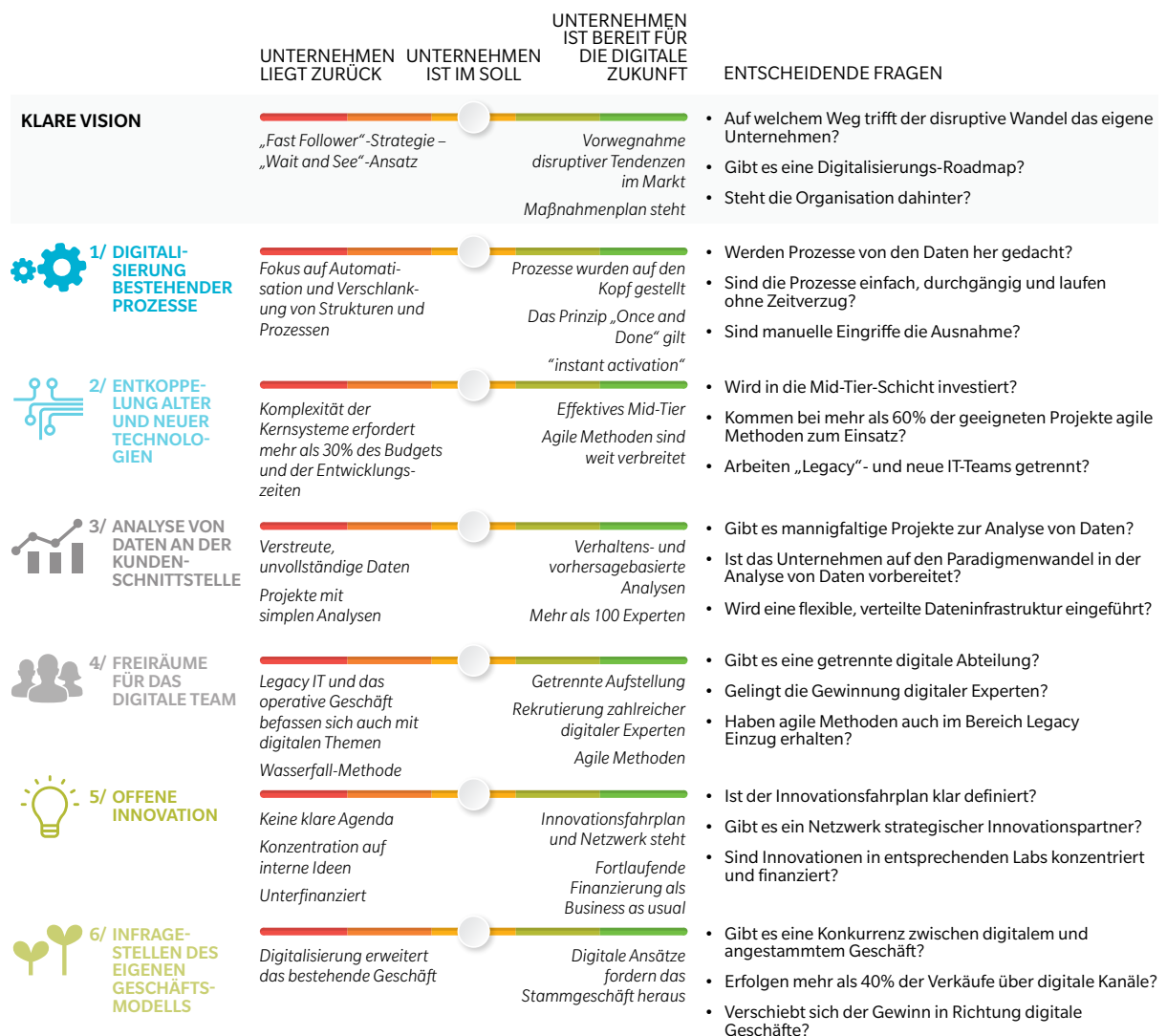
AUFBRUCH ZU NEUEN UFERN

WAS MACHT UNTERNEHMEN ZU VORREITERN BZW. NACHZÜGLERN DER DIGITALISIERUNG?

Viele etablierte Unternehmen sind derzeit noch weit von einer wirklich digitalen Organisation entfernt. Sie müssen die entsprechenden Fähigkeiten daher nun mit Hochdruck aufbauen. Die erste Herausforderung bildet die Entwicklung eines entsprechenden Plans. Abbildung 9 erlaubt auf einer hohen Abstraktionsebene eine Diagnose des Status quo entlang der sechs zuvor diskutierten Dimensionen.

ABBILDUNG 9: Vorreiter oder Nachzügler?

Bewertung der digitalen Fähigkeit



Diese Untersuchung erläutert, welche Themen etablierte Unternehmen im Zuge der Digitalisierung ohne weiteren Zeitverzug anpacken müssen. Doch damit beginnt der Wandel in Richtung einer digitalen Organisation erst. Nach der Optimierung des Backoffice durch eine Digitalisierung bestehender Prozesse müssen Unternehmen weiter Ballast abwerfen und am Ende hohe Transaktionsaufkommen mit hoher Geschwindigkeit und 100-prozentiger Genauigkeit zu Grenzkosten bewältigen. Bei ihrer Technologie müssen sie ihren Unternehmensbegriff erweitern und ihre Flexibilität und Effizienz gemeinsam mit Partnern sicherstellen. Die Analyse von Daten erhält in allen Bereichen immer mehr Raum, da Daten der Rohstoff für jedes digitale Produkt und jede digitale Dienstleistung sind. Aus den zu Beginn getrennt agierenden digitalen Einheiten muss sich der Kern des neuen, digitalen Unternehmens entwickeln. Die ersten taktischen Schritte auf dem Gebiet der Innovation dienen dazu, die Skalierung der Innovations-DNA zu beschleunigen. Wenn am Ende das geballte digitale Know-how wieder in der Organisation aufgeht, sind digitale Angebote der größte Geschäftszweig dieser Unternehmen.

Noch liegen viele traditionelle Unternehmen gegenüber rein digitalen im Wettbewerb zurück. Damit sich ihre bestehenden Vorteile nicht in Luft auflösen, bedarf es allen voran einer hohen Geschwindigkeit. Das Tempo der Veränderungen im digitalen Zeitalter nimmt immer weiter zu. Klar ist: Für Vorreiter bei der Digitalisierung ergeben sich Chancen. Nachzügler laufen dagegen Gefahr, den Anschluss endgültig zu verlieren.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKTE

THIERRY MENNESSON

Partner, Paris

Thierry.Menesson@oliverwyman.com

CHRISTOPH KNOESS

Partner, New York

Christoph.Knoess@oliverwyman.com

CLAUS HERBOLZHEIMER

Partner, Berlin

Claus.Herbolzheimer@oliverwyman.com

MATTHIAS KLINGER

Principal, Berlin

Matthias.Klinger@oliverwyman.com