

Marketing

Digitale Transformation und die Vorbereitung heimischer Unternehmen darauf

Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle und Kundenprozesse neu auszurichten. Welche Strategien sind jetzt gefragt? Werbeplanung.at hat sich umgehört

29.09.2016

Irene Lewis





iStock

Die Digitalisierung wird in Größe und Bedeutung mit der Industrialisierung verglichen. Wer also noch immer denkt, dass hier ein kurzfristiger Trend seine Aufwartung macht, verkennt die Zeichen der Zeit. Die digitale Transformation gilt als notwendige Veränderung, der sich keine Industrie, keine Branche und kein Unternehmen verschließen kann. Neue Technologien, veränderte Kundenerwartungen und disruptive Geschäftsmodelle zwingen Verantwortliche dazu, etablierte Strukturen zu durchleuchten und den digitalen Wandel zu forcieren. Dass ein Handeln notwendig ist, scheint allen bewusst zu sein. Doch Wissen heißt noch nicht, dass auch adäquat Taten folgen. Es herrscht Aufholbedarf, und wer noch länger zögert und die Entwicklung als

vorüberziehenden Hype abtut, der läuft Gefahr, den Markt anderen zu überlassen. Werbeplanung.at hat bei Consultern, Agenturen und Unternehmen nachgefragt, worauf bei der digitalen Transformation zu achten ist, welche Chancen für Unternehmen sich daraus ergeben und welche Herausforderungen zu bewältigen sind.

Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Jeder spricht davon, doch trotz aller Euphorie geht es zunächst schlichtweg darum, Basisarbeit zu leisten und zu erklären, was digitale Transformation bedeutet. „Unserer Erfahrung nach verstehen viele Unternehmen unter Digitalisierung in erster Linie die Digitalisierung ihres Außenauftritts“, sagt Bernd Pichlmayer, Geschäftsführer von [kraftwerk consulting](#). Noch muss Pichlmayer immer wieder erklären, dass der Prozess weit mehr umfasst als eine Webseite, Apps oder Präsenz auf sozialen Plattformen. „Mindestens ebenso wichtig ist es, im Rahmen einer gesamtheitlichen Digitalstrategie die dahinter liegenden Unternehmensprozesse zu durchleuchten und ganze Geschäftsmodelle auf den digitalen Prüfstand zu stellen“, erklärt Pichlmayer. Dabei gelte es, eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen. „Neben einer durchdachten technischen Umsetzung ist die Einbindung der Mitarbeiter ein zentraler Faktor, der über den Erfolg entscheidet. Durch die Digitalisierung verändern sich Arbeitsabläufe, Arbeitsumfelder bis hin zu ganzen Job Descriptions. Das führt bei vielen Mitarbeitern zu Verunsicherungen. Eine gute Digitalstrategie nimmt den Mitarbeitern diese Angst, bindet sie aktiv in den Change-Prozess ein und zeigt ihnen die Vorteile für ihren Job auf“, weiß Pichlmayer. Er mahnt dazu, rechtzeitig zu handeln: „Die digitale Transformation ist auch ein großes Risiko, weil in vielen

Branchen plötzlich alteingesessene Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand stehen. Wer nicht rechtzeitig den digitalen Change im eigenen Unternehmen einleitet, läuft schnell Gefahr, in den nächsten fünf Jahren von einem schlank aufgestellten, digitalen Mitbewerber überholt zu werden.“

Wandel betrifft jede Branche

Tatsache ist, dass niemand an der digitalen Transformation vorbeikommt. „Der Wandel betrifft große Konzerne ebenso wie kleine Betriebe mit 100 Mitarbeitern“, bekräftigt Markus Heingärtner, Gründer und Managing Partner von [dignit Consulting](#). Da wie dort gehe es darum, sich der Digitalisierung zu öffnen und zu fragen: „Wie können wir von den digitalen Technologien profitieren und welche Organisation brauchen wir dafür?“ Noch attestiert Heingärtner den heimischen Unternehmen gehörigen Aufholbedarf. „Viele Führungskräfte beginnen erst zu verstehen, dass es sich hier nicht nur um eine neue Technologie handelt, die man auch als „late adopter“ anwenden kann, sondern dass die Digitalisierung ihr Unternehmen fundamental ändern wird“, berichtet Heingärtner, der immer wieder unterschiedlichen Herangehensweisen beobachte. In vielen Betrieben werde die digitale Transformation oft erst durch einen „klaren Schmerz“ in einem Unternehmensbereich ausgelöst. So zum Beispiel, wenn Kunden- oder Verkaufsprozesse nicht funktionieren oder die über unterschiedliche Tools laufende interne Kommunikation hakt. Dann sei es sinnvoll, zu analysieren, was den Schmerz ausmache, wie Heingärtner erläutert: „Die Technologie kommt erst zum Schluss, und ausprobiert wird am besten in ausgewählten Abteilungen. Erst wenn es dort funktioniert, findet der Roll-out im ganzen Unternehmen statt.“ In anderen Fällen möchte sich die

Unternehmensleitung Orientierung verschaffen und aktiv neue Stoßrichtungen entwickeln, skizziert Heingärtner ein weiteres Szenario. Einen Masterplan für die Umsetzung gäbe es nicht. Heingärtner rät, zu experimentieren und „eine Lernkurve zu starten“.

Kunden mit neuen Erwartungen

Das sieht auch Sabine Hoffmann, Gründerin und CEO von [ambuzzador](#), so. Sie rät: „Einfach machen.“ Bisher wären viele Maßnahmen zu wenig tiefgreifend und nachhaltig gewesen. „Es ist höchste Zeit, digitale Fitnessprogramme über das ganze Unternehmen zu ziehen, um die kollektiven Erfahrungen zur Gestaltung des eigenen Geschäftsmodells im digitalen Zeitalter zu nutzen“, betont Hoffmann, denn sonst überlasse man anderen das Feld. Ein Beispiel dafür sei das SMS-Geschäft der Mobilfunkler, das durch den Messenger-Dienst WhatsApp massiv unter Druck geraten ist. Wer konkurrenzfähig bleiben will, der muss die digitale Transformation anpacken und das Unternehmen auf neue Herausforderungen vorbereiten. Etwa auf disruptive Phänomene, wie Hoffmann erklärt. Unternehmen sind gefordert, diese Entwicklungen akribisch zu beobachten, um Trends auch abseits der eigenen Branche sowie neue Technologien rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen. Die Plattform Blockchain, die verspricht, Prozesse transparent und sicher abzuwickeln, ebenso wie 3D-Druck oder Artificial Intelligence sind Themen, die auch Hoffmann derzeit auf dem Radar hat. Und natürlich gehe es um die Kunden und deren Erwartungen, die sich durch neue digitale Möglichkeiten laufend verschieben. „Niemand will an den zuständigen Techniker verwiesen werden, denn wir leben im Zeitalter der direkten Kommunikation, die in Echtzeit stattfindet“, analysiert Hoffmann. Chatbots etwa würden neue Servicekonzepte

möglich machen. Und schließlich gehe es um die interne Veränderung, um „die Echtzeit leben und performen zu können“. Und das bedeutet eine neue Art, zu arbeiten, die laut Hoffmann Technologien wie zum Beispiel Collaboration Plattformen oder Projektmanagement-Methoden wie Scrum erfordere.

„Die Digitalisierung ist heute an einem Punkt angelangt, an dem die Möglichkeiten explodieren“, bestätigt auch Peter Halper, Managing Partner von [Accenture Österreich](#). „Das gilt für die Nutzung und Vernetzung riesiger Datenmengen ebenso wie für Maschinen, die so intelligent geworden sind, dass sie Leistungen erbringen, die vor Kurzem noch undenkbar waren“. Und kaum ein Lebensbereich, der nicht von der Entwicklung erfasst werde, wie Halper ausführt: „So genannte ‚Living Services‘ werden uns das Leben erleichtern, erfordern aber auch ein Umdenken in puncto Daten. Wearables und Nearables kennen die Vorlieben ihrer User und liefern ihnen ausgewählte Angebote.“ Konsumenten sind, so Halper, immer weniger dazu bereit, Zeit für Recherchen aufzuwenden. Stattdessen suchen sie zielgerichtet nach bedarfsgerechten Angeboten. „Hier müssen Händler, Konsumgüterhersteller und Dienstleister künftig präsent sein“, sagt Halper und betont, dass Unternehmen lernen müssen, auf breiter Basis mit Daten zu arbeiten. „Wenn Unternehmen ihren Kunden neue Erlebnisse bieten wollen, dann müssen sie diese auch von ihrer digitalen Seite kennen“, sagt Halper und erinnert daran, beim Verarbeiten von Daten „Vertrauenswürdigkeit“ zu beweisen. Noch sieht Halper viele Unternehmen in einer Art „Schockstarre“ gefangen. Das zeige auch eine aktuelle Studie von accenture, die jüngst die Top 100 österreichischen Unternehmen unter die Lupe nahm. Die Finanzwirtschaft weist dabei den höchsten Digitalisierungsgrad auf, danach folgen Branchen wie Logistik und Transportwesen sowie Bau und Infrastruktur oder Handel und

Dienstleistungen. Zu den Nachzüglern zählt laut besagter Studie die Industrie.

Unternehmensleitung setzt Tonalität

Dietmar Dahmen kennt die Gründe, warum die digitale Transformation hierzulande nur schleppend vorstatten geht: „Das Hauptproblem ist, dass Unternehmen Wandel nicht besonders gut finden.“ Das sei kulturell bedingt, meint der Chief Innovation Officer der Agentur [exc.io](#): „Amerika liebt die Möglichkeit, besser zu werden. In Österreich wartet man, bis es schlechter wird, Marktanteile verloren gehen oder Geschäfte schließen.“ Damit verschaffe man sich aber eine denkbar schlechte Position. „Aus dieser Qual heraus hat man dann nur mehr die Möglichkeit, irgendwie mitzumachen, wenn man in diesem Markt weiter operieren will“, warnt Dahmen. Nun ist es nicht immer leicht, Neues zu erlernen und Altes hinter sich zu lassen. Darauf komme es aber an, wie Dahmen betont, denn parallele Systeme wären nicht im Sinne einer digitalen Transformation. Die Belegschaft muss von den Vorteilen überzeugt werden, und das sei oft kein leichtes Unterfangen. Die Firmenleitung müsse mit gutem Beispiel vorangehen und die Tonalität setzen, um nicht nur den technologischen Wandel, sondern auch die „emotionale Transformation“ anzuschieben. Dahmen drängt darauf, jetzt zu analysieren, ob man auf künftige Anforderungen vorbereitet sei. Er gibt zu bedenken, dass die viel zitierte und oft gefürchtete Disruption im Markt viel früher beginne, als den meisten bewusst sei. „Disruptive Entwicklungen wachsen exponentiell. Das heißt, ein geringes Wachstum in den ersten vier Jahren, dann geht es nach oben, und alle wundern sich.“

Start-ups als Impulsgeber

Wie soll man die digitale Transformation nun anpacken? Wo sind die Ansatzpunkte im Unternehmen, und worauf ist zu achten? Der Prozess der digitalen Transformation müsse auf Vorstands- oder Geschäftsführungsebene seinen Ausgang nehmen, so Alexander Oswald, Managing Partner des Beratungsunternehmens [Futura](#). Und zwar in Form einer Analyse: Wo steht das Unternehmen, was passiert in vergleichbaren Industrien, und wie wird der Geschäftserfolg in Zukunft definiert? „Für den einen geht es darum, Kosten zu sparen und schlanker zu werden, der andere will zeitraubende Tätigkeiten automatisieren“, skizziert Oswald die Überlegungen. Er empfiehlt, Thesen zu entwickeln und diese an einzelne Abteilungen weiterzuspielen. „Damit erhält man wertvolles Feedback aus unterschiedlichen Bereichen wie zum Beispiel Sales oder Logistik“, erklärt Oswald. Impulse können auch Workshops mit Unternehmen anderer Branchen liefern, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben. „Das Ziel ist es, unterschiedliche Sichtweisen zusammenzuführen und das kreative Potenzial zu nutzen“, sagt Oswald und rät auch dazu, Start-ups in die Prozessfindung einzubeziehen. Denn: „Diese haben eine andere Mentalität und bringen disruptive Vorschläge ein“. Die stärksten Ideen sind laut Oswald jene, die von Unternehmen selbst entwickelt werden. „Man kann nichts von außen aufzwingen. Unternehmen sind soziale Systeme, und die Menschen müssen die Entwicklungen mittragen“, ist Oswald überzeugt.

Ähnlich sieht das Jörg Busch, Partner bei [PricewaterhouseCoopers](#) in Österreich: „Die erfolgreichsten Geschäftsmodelle sind alle aus Pioniergeist entstanden.“ Dafür brauche es Mut, denn geschenkt gebe es in diesem Thema nichts und schon gar keine Garantie „auf schnellen Erfolg“. Jene „Frontrunner“, die sich schon vor Jahren mit den Möglichkeiten der digitalen Welt auseinandergesetzt haben

und als Erfolgsbeispiele herangezogen werden, hätten laut Busch den Vorteil, dass diese Unternehmen auf digitalen Geschäftsmodellen basieren und sich „keiner Vergangenheit stellen müssen“. Aber, so Busch: „In der zweiten Reihe entwickeln aber immer mehr Traditionsunternehmen neue und innovative Geschäftsmodelle oder Produkte und verbinden dabei ihre Stärken und Erfahrungen der ‚Old Economy‘ mit den Möglichkeiten und Chancen der ‚New Economy‘.“

Interne Ressourcen nutzen

Auch Bernhard Göbl, Director beim Consulter [Deloitte Österreich](#), ist der Ansicht: „Die Veränderungen der digitalen Transformation betreffen das Fundament vieler Unternehmen. Dadurch sind sie im gesamten Unternehmen spürbar und verändern es in den Grundfesten. Sobald ein Unternehmen diese Bedrohung des eigenen Fundaments wahrnimmt, muss es reagieren.“ Dafür brauche es Ressourcen, die oftmals außerhalb der Organisation gesucht und rekrutiert werden. Das koste wertvolle Zeit. „Dabei sind die Talente intern bereits vorhanden, sie müssen nur in ihrer Entwicklung gefördert werden“, erinnert Göbl und spricht sich für klare Strukturen aus. Während die Digitalisierung bis dato meist in der IT ihren Ausgang nahm, zeichnet in vielen Unternehmen bereits ein Chief Digital Officer für die Agenden verantwortlich. Allerdings gehen die Meinungen hier auseinander. Braucht jedes Unternehmen einen CDO, oder handelt es sich hier um eine temporäre Funktion? „In großen Unternehmen ist Platz für einen Chief Information Officer und einen CDO, und beide haben ihre individuelle Berechtigung“, glaubt Göbl. Aber: „Wenn sich das Digitalthema so weiterentwickelt, wie es sich aktuell darstellt, dann wird in vielen Unternehmen

nicht der CIO die Agenden des CDO mit übernehmen, sondern eher umgekehrt.“

Smart auf allen Wegen

Wie Unternehmen der digitalen Herausforderung begegnen und ihre Geschäftsmodelle optimieren, zeigt erfolgreich das international tätige Recyclingunternehmen [Saubermacher](#). „Wir sehen, dass sich die Märkte und das Kundenverhalten durch die Digitalisierung dramatisch verändern“, sagt Bernadette Triebel-Wurzenberger, Leiterin der Konzernkommunikation bei Saubermacher. Das Entsorgungsunternehmen hat bereits vor geraumer Zeit die Digitalisierung als wichtiges strategisches Geschäftsfeld erkannt, das Thema zur Chefsache gemacht und dafür ein eigenes Smart-Service-Team aufgebaut. Zum einen geht es darum, neue Services mit mehr Convenience für Kunden zu entwickeln – von Apps und diversen Kundenportalen bis hin zu einem Onlineshop. Gleichzeitig sollen Hightech-Lösungen und eine moderne Software die internen Abläufe effizienter gestalten, etwa im Bereich der Logistik. Hier setzt Saubermacher auf Bordrechner, die den Treibstoffverbrauch, die gefahrenen Kilometer sowie die Abnutzung der Verschleißteile nachverfolgen lassen. Auch die Routen werden digital optimiert und so berechnet, dass sie effizient abgefahren werden können. Interne Apps unterstützen die Fahrer, wenn unklar ist, ob wirklich nur der erlaubte Inhalt in der richtigen Tonne ist – oft eine Kostenfrage. Eine App erlaubt die schnelle Überprüfung bzw. stellt die Dokumentation sicher. „Wir beziehen Fahrer, Disponenten und vor allem auch Kunden in die Entwicklung mit ein“, schildert Triebel-Wurzenberger die Herangehensweise. Damit hole man sich nicht nur Know-how, sondern stärke mit dem Engagement auch die Akzeptanz für neue Technologien. Denn, so Triebel-Wurzenberger, die große Herausforderung

sei stets, dass neue Lösungen auch angenommen werden.

Nicht am Kunden vorbei digitalisieren

Auch A1 treibt den digitalen Wandel konsequent voran, wie Natascha Kantauer-Gansch, A1 Chief Customer Officer Consumer, berichtet: „Durch die Digitalisierung ergeben sich neue Geschäftsmodelle, vielmehr aber auch neue Geschäftsprozesse“. Ein Beispiel sei der Pick-up-Store: Kunden bestellen online ein Smartphone und holen es dann im A1 Shop ab. „Ein klassischer Vertriebsprozess, der ohne Digitalisierung der Prozesse nicht denkbar wäre“, sagt Kantauer-Gansch und ergänzt, dass es umgekehrt natürlich auch darum gehe, Kunden bei der Digitalisierung zu unterstützen: „Sei es durch das Outsourcing von IT-Themen bei Businesskunden oder durch smarte Produkte aus dem Breitbandbereich oder Smart Home bei Privatkunden.“ Neben Marketing und Kommunikation greift die Digitalisierung mittlerweile in sämtliche Unternehmensbereiche ein. „A1 organisiert die digitale Transformation nicht zentral, sondern am Ziel ausgerichtet“, erklärt Kantauer-Gansch die Struktur und verdeutlicht: „Es ist aus unserer Sicht sinnvoll, zum Beispiel die Mein-A1-App in einem kundennahen Unternehmensbereich anzusiedeln, die Digitalisierung von Unternehmensprozessen wird hingegen in ganz anderen Bereichen gebündelt.“ Am Anfang aller Überlegungen müsse überdies immer die Frage stehen, wo die Kunden zu finden sind. „Genau da müssen wir auch sein“, betont Kantauer-Gansch. Allerdings geht es um das richtige Maß, denn niemals dürfe man einen Prozess am Kunden „vorbeidigitalisieren“.

ambuzzador

Accenture Österreich

exc.io

Futura

PricewaterhouseCoopers

Deloitte Österreich

Saubermacher

A1

Das könnte Sie auch interessieren



Marketing

Ikea Family Mitglieder durften aufs personalisierte Katalogcover



Marketing

Urlaubsguru



gadgetsfans.com - Gesponsert

Wie kannst du dein Fahrzeug kostengünstig durch dein Smartphone verfolgen?



useful4real.com - Gesponsert

Spionagetechnik Wird Günstiger. Verfolge Dein Fahrzeug Mit Deinem Smartphone!

empfohlen von  Outbrain

[zum Thema](#)

George Nimeh, Nimeh & Partners: „Es ist nie zu spät!“

George Nimeh, Gründer und CEO von Nimeh & Partners, spricht im Interview über die Digitalisierung, mangelnde Risikobereitschaft und den Wandel von Werbung zu datengetriebenem Storytelling



WHO fordert mehr Schutz für Kinder bei digitaler Lebensmittel-Vermarktung

Ungesundes Essen sollte für Kinder besonders Online unter strengeren Richtlinien wie einem Mindestalter beworben werden

Marketing

07. November 2016



TUI Österreich setzt für neue Kampagne auf Influencer Relations

Im Mittelpunkt der Kampagne steht der TUI Blog, der auf einer eigenen Landingpage Reise- und Insidertipps in Blogposts, Bildern und Videos ...

Marketing

04. November 2016

Events

Karriereforschung
Karriereforschung Salzburg 2016 –



mehr als eine Jobmesse

Salzburg 08.11.2016 - 08.11.2016



#33 – MoMo: Demo Night 2016

Wien 14.11.2016 - 14.11.2016



Seminar Google AdWords - der Überblick

Salzburg Anif in Österreich



WienTourismus und ORF zeigen Wiens Rhythmus aus 360 Grad

Virtual-Reality-Film von Wiens Attraktionen mit dem Motto „Im Rhythmus von Wien“ soll Sehnsucht wecken

Marketing

03. November 2016



Lipton-Kampagne #2: Stuart Freeman heißt willkommen

Als Fortsetzung der Kampagne von Lipton, gibt Stuart Freeman in sechs Facebook-Clips Willkommenstipps für einen besseren Tag

Marketing

03. November 2016



Lipton-Kampagne: Heißtees kommen nach Österreich

Der Lipton-Kampagnen-Film „Die ganze Welt in einem Haus“ ist auf YouTube und ab sofort auch auf Facebook zu sehen

Marketing

31. Oktober 2016



Zenith: 2017 weltweit 75 Prozent der Internetnutzung über mobile Geräte

Zenith versteht sich als „The ROI Agency“ und veröffentlicht die aktuellen Mobile Advertising Forecasts

17.11.2016 - 17.11.2016

[Alle Events anzeigen »](#)

Newsletter

Anmelden

Meist gelesen



WHO fordert mehr Schutz für Kinder bei digitaler Lebensmittel-Vermarktung

Marketing

28. Oktober 2016



Heineken erhält bei Eurobest Awards „Advertiser of the Year“-Titel

Das European Festival of Creativity findet von 30. November bis 2. Dezember 2016 in Rom statt

Marketing

24. Oktober 2016



Event #4 der Marketing Natives: „Do. Or Do Not. There is no Try“

Die Marketing Natives luden zu Event #4 „Von Supergadgets und neuen Tools – Marketing reloaded?“. Experten diskutierten

Marketing

24. Oktober 2016



DMVÖ-Studie: 72 Prozent der heimischen B2B-Unternehmen setzen auf Social Media

Laut einer aktuellen Studie des DMVÖ ist die Nutzung von Social-Media-Kanälen für mehr als 70 Prozent der B2B-Unternehmen ein fester ...

Marketing

20. Oktober 2016



weltweit 75 Prozent der Internetnutzung über mobile Geräte



TUI Österreich setzt für neue Kampagne auf Influencer Relations



Wo bleibt der ROI? Content Marketing messbar machen



Lipton-Kampagne #2: Stuart Freeman heißt willkommen



Braun holt sich FC Bayern München Stars als Testimonials

Werbeplanung Jobsuche



JOB FINDEN



Ältere Beiträge >

Mediadaten

AGB

News

Über uns & Kontakt

Impressum

Guide

Team und Kontakt

Jobs

Datenschutz

Events

© Copyright 2016 werbeplanung.at

In Kooperation mit [strg.at](#)