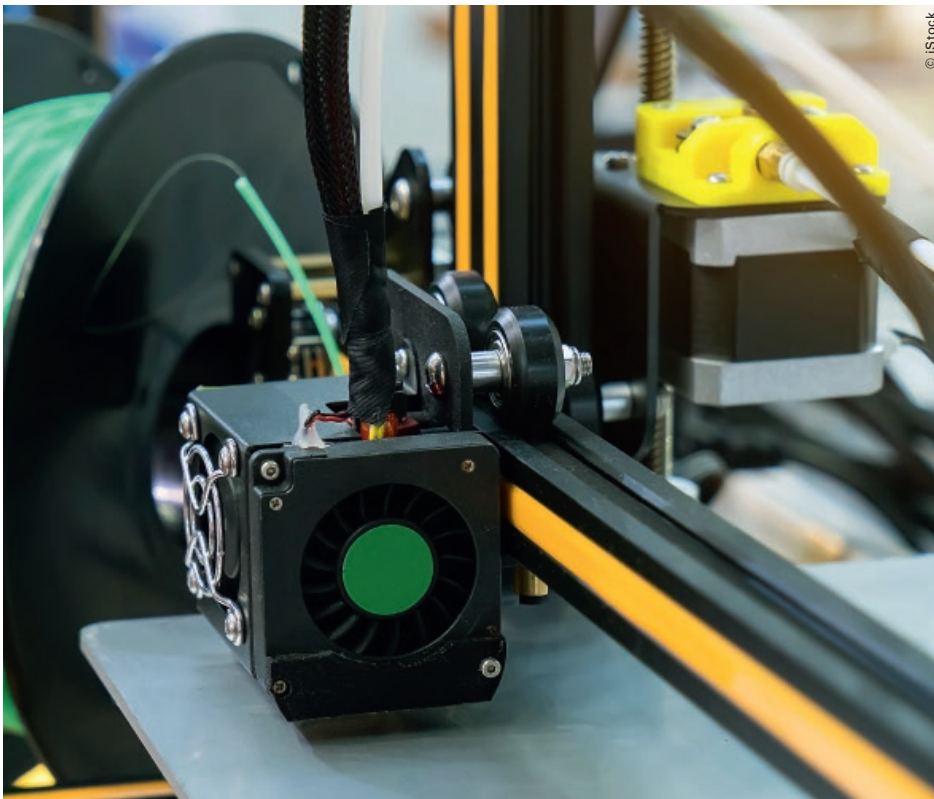


Neue Technologien wirken teilweise radikal. Sie «zerstören» herkömmliche Produktionsprozesse und schaffen neue, wie etwa der 3-D-Drucker.



Es ist sowohl eine Frage des Wollens als auch des Könnens

Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski, Berner Fachhochschule Wirtschaft

Sich den Wandel zum Freund machen ist nicht einfach. Denn neues und innovatives Denken erzeugt oft Konflikte mit alten Grundsätzen. Doch wer sich darauf einlässt – was im Falle der Digitalisierung unumgänglich ist –, wird die Chancen des Wandels erleben können.

«Mächtige Kräfte erschüttern und gestalten sie um, unsere Welt, und die brennende Frage unserer Zeit lautet, ob wir den Wandel zu unserem Freund statt zu unserem Feind machen können.» (Bill Clinton)

Das Zitat von Bill Clinton verdeutlicht den aktuellen globalen Wandel unserer Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme durch die Digitalisierung. Sie ist eine solche Kraft des Wandels oder anders formuliert, der Transformation. So ist in der medialen Diskussion und der wirtschaftlichen Praxis die «digitale Transformation» ein zentrales Schlagwort. Denn genau diese Transformation ist in vollem Gange. Wir sind ein Teil davon, ob uns dies bewusst ist oder nicht. Wir sind davon betroffen, ob wir dies wollen oder nicht. Wir werden uns ändern müssen, ob wir dies

wollen oder nicht. Wollen ist dabei die grösste Herausforderung. Denn Wollen muss man wollen. Niemand anderes kann uns diese Entscheidung zum Wollen abnehmen. Somit liegt die grösste Herausforderung nicht im Können, also in den Fachkompetenzen, sondern in der Denkhaltung, dem Wollen.

Das Neue «zerstört» Altes

Denn neue Technologien, Geschäftsmodelle sowie Denk- und Handlungsweisen von Managern, Führungskräften sowie Unternehmerinnen und Unternehmern verändern die Welt in umfassender und in schneller Weise. Neue Start-ups wandeln die Wirtschaft und Gesellschaft radikal. Sie bringen bestehende Gleichgewichte ins Wanken.

Sie fordern alteingesessene Unternehmen heraus. Sie ändern unsere Denk- und Handlungsweisen. Sie schaffen neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Und zu guter Letzt «zerstören» sie damit bestehende Märkte, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Unternehmen. Diese Zerstörung ist im Kern nicht neu. Sie ist ein Teilbereich des Wirtschaftssystems. Dies erkannte und beschrieb Joseph Alois Schumpeter Anfang des 20. Jahrhunderts im Konzept der «Schöpferischen Zerstörung» bzw. der «Creative Destruction». Schöpferische Zerstörung ist der: «[...] process of industrial mutation [...] that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroying the old one, incessantly creating a new one. This process of Creative Destruction is the essential fact about capitalism. It is what capitalism consists in and what every capitalist concern has got to live in.»

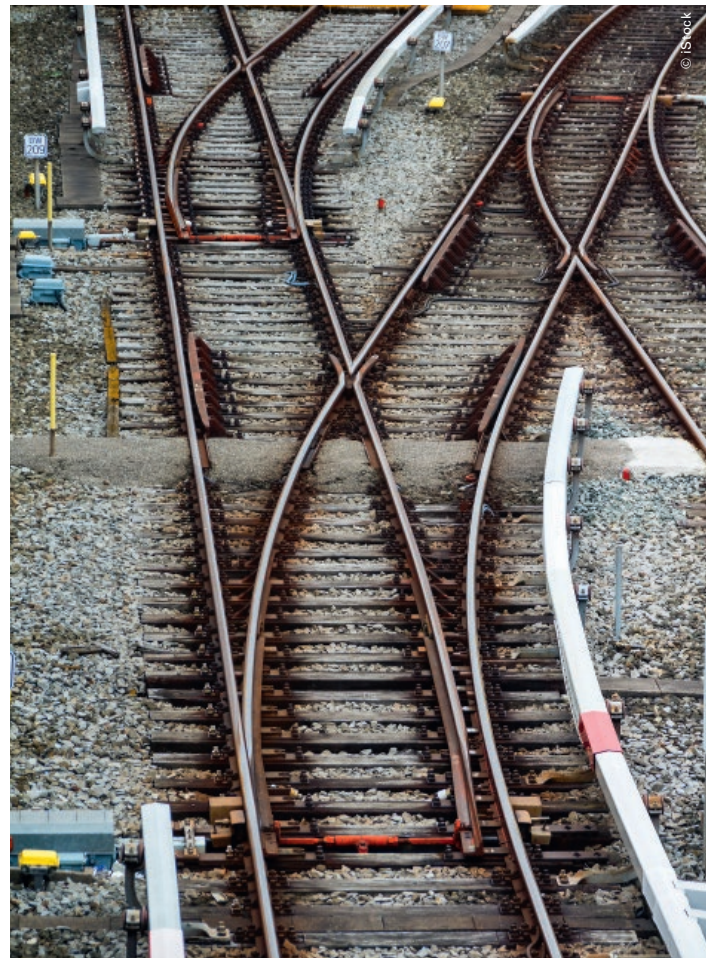
Der Wandel ist schneller und umfassender

Einfach beschrieben bedeutet dies: Das Bessere ist der Feind des Guten. Es ist ein Prozess, der im Wirtschaftssystem angelegt ist und somit zu Innovationen führt. Es treibt das Wirtschaftssystem voran. So weit nichts Neues: Es war so, ist so, wird (vermutlich) so bleiben. Auch im Bereich der Digitalisierung, auch durch die Digitalisierung. Neu sind aber die Geschwindigkeit und der Umfang, mit denen dieser Wandel bzw. diese Transformation voranschreitet.

Dabei werden Methoden, Konzepte und Instrumente der Digitalisierung, wie Big Data, Industrie 4.0 oder Sharing Economy, in den nächsten Jahren und Jahrzehnten ihre Wirkungskraft immer stärker entfalten und die bestehenden Gesellschaften sowie Wirtschaftssysteme umfassend verändern. Somit sind die aktuell wahrnehmbaren Veränderungen durch die Digitalisierung der Gesellschaft gerade erst der Anfang. Wir sind ein Teil dessen. Die grosse Frage, die Sie sich nun selber stellen sollten, ist: «Welche Rolle nehme ich in diesem Wandel ein?» Elon Musk (Tesla) hat die Entscheidung recht eingänglich formuliert: «I could either watch it happen or be part of it.»

Die Vielfalt im Fintech-Bereich ist gross

In der Finanzbranche setzen beispielsweise neue Fintech-Unternehmen zu einer «Revolution» bestehender Strukturen an. Neue Technologien bzw. nun technologisch anwendbare Konzepte, wie künstliche Intelligenz, Machine Learning oder Blockchain, ermöglichen neue Anwendungsfelder und vor allem neue Geschäftsmodelle: Currency and Contracting (beispielsweise Bitcoin, Ethereum), Crowdfunding (Kickstarter, Indiegogo), Crowdlending (Loanbox, LendingClub), Insurtech (Slice, Simpego), Personal Finance (wealthpilot, motif), Payments (PayPal, TWINT), Digital Banks (N26, Monzo). Diese nicht abschliessende Klassifizierung und exemplarische Liste von Beispielen verdeutlicht die Bandbreite des Geschäftsmodell-spektrums im Bereich Fintech (siehe www.fintechnews.ch für einen Einstieg bzw. eine Übersicht zu Schweizer Fintech-Unternehmen sowie -Entwicklungen). Eines ist



Die Weichen müssen nur gestellt werden, denn Speicherkapazitäten, Technologien und Dienstleistungen sind in der Cloud verfügbar.

gewiss: Die Branche befindet sich im Wandel. Dies sowohl aus technologischer wie aus wirtschaftlicher Perspektive. Somit ist wichtig: Sie entscheiden, ob Sie zuschauen oder ein Teil des Ganzen sein wollen.

In der Cloud ist heute praktisch alles verfügbar

Viele Konzepte im Bereich der Digitalisierung sind theoretisch und mathematisch gar nicht neu. Sie sind teilweise bereits vor einigen Jahrzehnten entstanden, wie z. B. die theoretische Basis des Machine Learning. Sie konnten aber bis vor Kurzem einfach nicht umgesetzt werden, weil schlicht die Rechenkapazität und die Datenmenge nicht ausreichend waren. Das hat sich grundlegend geändert. Rechen- und Speicherkapazität sowie nutzbare Dienstleistungen und Technologien im Bereich der künstlichen Intelligenz bzw. des Machine Learning (u. a. Bilderkennung und Bildverarbeitung, semantische Suchen, Spracherkennung, Suchtechnologien, Datenexploration etc.) sind in der Cloud für praktisch alle Unternehmen verfügbar. Microsoft (Microsoft Azure), Google (Google Cloud Platform), IBM (IBM Cloud) oder Amazon (Amazon Elastic Compute Cloud) gehören hierbei zu den bekanntesten Anbietern. Die technologischen Möglichkeiten müssen nur genutzt werden.

Die Digitalisierung hat massive Auswirkungen

Technologie alleine schafft aber noch keinen Mehrwert. Technologie ist immer erst einmal nur Enabler, ein Ermög-

licher. Aber eines hat sich in der Historie gezeigt: Technologie sucht nach Anwendungsorientierung. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann Technologie dazu beitragen, Nutzen zu stiften und Bedürfnisse zu befriedigen. Und Bedürfnisse gibt es beim Menschen genug. Oft werden Bedürfnisse auch als unendlich angesehen, sprich Bedürfnisse werden niemals gestillt. Somit ergeben sich immer wieder neue Chancen und Gelegenheiten für wirtschaftliches Handeln und damit immer neue Geschäftsmodelle. Im Hinblick auf Geschäftsmodellinnovationen hat die Digitalisierung massive Auswirkung auf Geschäftsprozesse, Wertschöpfungsketten, Datennutzung, Angebotsstruktur, Unternehmenskultur und die Schaffung eines positiven Kundenerlebnisses. Organisationen müssen heute den Schlagworten der «Agilität» und des «Lean» folgen. Dabei sind dies nicht nur (teilweise) überstrapazierte Schlagworte, sondern in der Tat sinnvolle Konzepte, um der Geschwindigkeit des digitalen Wandels und der digitalen Transformation begegnen zu können und diese zu nutzen. Agilität findet u. a. Ausdruck in Denk- und Handlungsweisen, einem nicht starren Befolgen von Plänen, dem Zulassen von Anpassungen sowie dem Anerkennen von «Fluidität» im Denken und Handeln.

Innovatives Denken erzeugt Konflikte mit Gewohnheiten

Der permanente Wandel erfordert die Ausbildung von Change-Management-Qualitäten im Unternehmen und bei den Mitarbeitenden. Mitarbeitende werden zu «Change Agents», um den Veränderungsprozessen proaktiv und zielgerichtet begegnen zu können. Dabei kommt der Innovationsorientierung in Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Innovation bedeutet im Kern, Produkte oder Dienstleistungen an den Markt zu bringen, sodass diese am Markt bestehen. Die Herausforderung in den meisten Unternehmen ist hierbei, dass unternehmerisches, innovatives Denken oft in einem konfliktären Verhältnis zu bestehenden mentalen Modellen und Handlungsweisen in Unternehmen steht, etwa der Effizienzorientierung, d. h. dem kostenbewussten, optimierenden, minimierenden Denken und Handeln. So stehen die Innovations- und die Effizienzorientierung oft in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander, was für Organisationsmitglieder häufig schwer zu überbrücken ist. Doch nicht nur die Technologie hat sich weiterentwickelt, sondern auch die Betriebswirtschaft.

Neues muss gewollt und gekonnt sein

Im Kontext der Digitalisierung sind neue betriebswirtschaftliche Konzepte, Methoden und Instrumente aufgekommen, die helfen, neue mentale Modelle und Geschäftsmodelle aufzubauen. Sie tragen zu einer (teilweisen) Überwindung des Innovations-Effizienz-Grabens bei.

Zu diesen Konzepten, Methoden und Instrumenten gehören Design Thinking, Facilitation, Lean Innovation/Start-up, Business Model Innovation, Agile, Scrum oder Holacracy. Wichtig ist hierbei das Sicheinlassen auf diese Modelle und dass ein Wandel der Unternehmenskultur stattfindet. Auch hier gilt: Dies muss bewusst gewollt werden.

Das Lernen der einzelnen Methoden, Konzepte und Instrumente im Sinne des Könnens ist wichtig, aber ohne das Wollen der Organisation und ihrer Mitglieder nicht zielführend. Daneben setzt die digitale Transformation aber gleichwohl ein Können voraus, beispielsweise in den Bereichen Digital Skills, digitale Wertschöpfungsketten, neue Organisationsformen und Digitalisierung von (Geschäfts-)Prozessen. Speziell bei Letzterer ist aber Vorsicht bei der Transformation von der «analogen» in die «digitale» Welt geboten. Denn es gilt das Motto «Garbage in, Garbage out». Sprich, wenn schlechte analoge Prozesse digitalisiert werden, führt dies zu schlechten digitalen Prozessen. Daher ist es im Rahmen der Digitalisierung aus Prozesssicht ratsam, Prozesse über Wertschöpfungsketten intern und extern neu zu denken.

Und vor allem ist von den Kundinnen und Kunden her zu denken. «Customer Centricity», also Kundenorientierung bzw. Kundenzentrierung, ist hier ein zentrales Konzept. Die Kundinnen und Kunden stehen im Mittelpunkt. Und was diese wollen, ist nicht ganz einfach zu wissen, denn sie wissen es oft selbst nicht. Die Methoden der Lean Innovation, des Lean Start-ups und des Design Thinking nähern sich von unterschiedlichen Seiten der Thematik. Die Erhebung der Kundenbedürfnisse, der Einsatz von Prototypen und eine kontinuierliche Einbeziehung der Kundinnen und Kunden sowie die Entwicklung mit ihnen sind hier nur ausgewählte Beispiele dafür, wie man den Kundenbedürfnissen begegnet.

Die Denkhaltung macht es aus

Dies sind Faktoren des Könnens, die zu einem Gelingen der Kundenorientierung beitragen können. Wenn dies dann letztendlich mit dem Wollen zusammentrifft, kann der digitale Wandel zielgerichtet genutzt werden. Manager und Führungskräfte sollten diesen Wandel als unternehmerische Gelegenheit betrachten und danach handeln. Denn diese positive, unternehmerische Einstellung ermöglicht es, den nicht aufzuhaltenden Wandel für das Unternehmen zu nutzen. Fokussieren Sie im digitalen Wandel bzw. in der digitalen Transformation ein lebenslanges Lernen, eine Weiterentwicklung von Fach- und Methoden-, aber auch Selbst- und Sozialkompetenzen bei Ihren Mitarbeitenden, aber auch bei sich selbst. Unternehmerisch-innovative Kompetenzen bilden die Basis, um Chancen des Wandels wahrzunehmen und mit diesem sowie der Komplexität umgehen zu können. So machen Sie sich den Wandel zu Ihrem «Freund» und nicht zu Ihrem «Feind».

Tipp: Wer sich mit Konzepten und Treibern der Digitalisierung sowie deren transformativem Einfluss auf Organisationen vertraut machen möchte, kann das im CAS-Lehrgang «CAS Digitale Organisation» der Berner Fachhochschule, wirtschaft.bfh.ch/weiterbildung