

DIGITAL BUSINESS

„Von wegen Modeerscheinung“

ER IST EINER DER VORDENKER ZUM THEMA DIGITAL BUSINESS. VOR 20 JAHREN – ALS ES GERADE MAL ZWEI MILLIONEN INTERNETUSER IN DEUTSCHLAND GAB – HAT ER DAZU EINE STUDIE VERÖFFENTLICHT. DR. AXEL GLANZ, GESCHÄFTSFÜHRER DES INNOVATIONEN INSTITUTS, ZUR BISHERIGEN UND KÜNFTIGEN DIGITALISIERUNG DER GESCHÄFTSPROZESSE. CHANCEN, RISIKEN, AUFGABEN.

VON ELISABETH GOTTMANN

Herr Dr. Glanz, Sie haben im Jahr 1997 eine Studie zum Thema „Digital Business“ veröffentlicht. Was hat Sie dazu bewogen, sich schon so früh mit dieser Thematik auseinanderzusetzen?

Das Potential, das die digitale Entwicklung mit sich bringt, war damals schon erkennbar. Deshalb habe ich die Thematik in einer Studie genauer untersucht. 1997 gab es erst zwei Millionen Internetnutzer in Deutschland. Der Umsatzanteil des digitalen Geschäfts lag bei einem Prozent. Die heutige Entwicklung war damals allerdings schon in den Startlöchern.

Wie genau sind Sie dabei vorgegangen?

Wir haben damals zentrale Fragen zum Thema Digital Business für den Vorstand von Bertelsmann und Debis eruiert. Zum Beispiel: Was sind die attraktivsten Zielgruppen und die interessantesten Segmente? Wie verändern sich Geschäftsbeziehungen und Industriezweige? Welche Geschäftsmodelle und Prozesse sind am vielversprechendsten? In welchen Bereichen ist die Anpassung von Produkten, Preisen und Kommunikation notwendig?

Wie war Ihre damalige Einschätzung zum Thema Digital Business?

Die Digitalisierung führt zu Veränderungen in den rückwärtigen Prozessen und in den Verkaufsprozessen. Wir haben damals schon darauf hingewiesen, dass Unternehmen, die sich nicht aktiv an der digitalen Entwicklung beteiligen, Gefahr laufen, ihre bestehende starke Position zu verlieren. Wir haben in diesem Kontext vor allem die Möglichkeiten aufgezeigt, die sich speziell für kleinere und mittelgroße Unternehmen durch die Digitalisierung ergeben.

Sie sagten, dass einiges aus Ihrer damaligen Studie heute noch Anwendung finden kann. Wie schätzen Sie das Thema Digital Business in Zukunft ein?

Die digitale Welt ist heute natürlich nicht mehr wegzudenken. Sie wird eine immer wichtigere Rolle spielen. Digital Business ist keine Modeerscheinung.

Wird Digital Business vor allem von den Medien überbewertet? Es klingt viel nach Goldgräberstimmung. Wie sehen Sie das?

Die Frage ist nicht neu. Auch im Jahr 2000, als die DotCom-Blase platzte, sahen sich viele bestätigt, dass einiges überbewertet war. Die alte Welt ist aber nicht zurückgekehrt. Ganz im Gegenteil ging dann die Verbreitung des Internets erst richtig los. Produkte wie das iPhone machten später auch das mobile Internet erfolgreich. Nun ist es die Vernetzung aller Endgeräte bis hin zur Produktion. Das hört nicht auf, sondern geht immer weiter und zwar noch schneller.

Wie lautet Ihre realistische Einschätzung?

Wir müssen uns bewusst sein, dass sich die Digitalisierung immer schneller in allen Wirtschaftszweigen ausbreitet. Die Veränderungen von Produkten, Prozessen und Kundenbeziehungen sind fundamental und nachhaltig. Das ist wahrlich eine Topmanagement-Aufgabe.

Was raten Sie denn den Führungskräften konkret?

Weil sich die Digitalisierung zunehmend schneller in allen möglichen Bereichen ausbreitet, ist es auch für Unternehmen ungemein wichtig, eine konstante Entwicklung in der Digitalisierung voranzutreiben. Man kann sich damit noch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Welche Rolle haben dabei die Vorstände und Aufsichtsräte?

Vorstände und Aufsichtsräte sollten nach der sogenannten „Silver Bullet“ der Digitalisierung Ausschau halten. Was kann mir mein Geschäft in Zukunft kaputt machen? Welches intelligenter vernetzte Produkt kann meines nutzlos erscheinen lassen? Welche neuen digitalen Handelsplattformen ziehen auf? Welche neuen Dienste und Services kommen? Nehmen wir das Beispiel der Telekommunikationsunternehmen. Früher haben sie ihre Mobilfunkverträge verkauft und ein Handy dazu geschenkt. Heute ist es umgedreht. Man kauft ein Handy und lässt sich den Mobilfunkvertrag dazu geben.

Wer den zunehmenden Grad der Digitalisierung in den Geschäftsprozessen nutzen will, muss investieren. Was raten Sie den CFO in den Unternehmen?

Nie zu spät sein: Es ist sehr wichtig, die digitale Entwicklung entlang der gesamten Wertschöpfungsprozesse rechtzeitig zu nutzen. Deshalb sollte nicht erst zu spät investiert werden. Sonst wird es nämlich richtig teuer, wenn abgewanderte Kunden zurückgewonnen werden müssen.

Welche Unternehmen in Deutschland sind in Sachen Digitalisierung aus Ihrer Sicht Benchmarks?

Ein Musterbeispiel ist die Robert Bosch GmbH. Die systematische Vernetzung der eigenen Fabriken bis hin zum Internetanschluss für Konsumentenprodukte, die einen Stecker haben, ist vorbildlich.

Welche CEO in Deutschland sind in ihrer Digital Business Strategie Benchmarks?

Auch hier nenne ich wieder Bosch. Dr. Volkmar Denner ist auf dem Gebiet der industriellen Digitalisierung in meinen Augen ein absoluter Vorreiter. Er hat den Vorteil, dass er früher selbst Entwicklungschef war. Zusätzlich hat er alles im Portfolio der eigenen Produktion, was er für die vollständige Digitalisierung braucht. Das ist aber kein Zufall, sondern das Ergebnis einer langfristigen Strategie der Digitalisierung.

Link zur Studie:

<http://www.innovationeninstitut.de/de/special/publikationen.html>

BOARDREPORT-SERIE "DIGITAL BUSINESS"

Die Digitalisierung erfasst zunehmend alle Geschäftsprozesse. Der Boardreport greift in Kooperation mit dem Innovationen Institut diese Entwicklung in einer Serie „Digital Business“ auf. In der kommenden Ausgabe stellen wir Ihnen die Kernherausforderungen für CEOs im fortschreitenden Zeitalter des Digital Business vor.

