



Big Data und Finanzen: Setzt man den Szenario-Stift an, geben Finanztools Auskunft darüber, was die Auswirkungen auf die Zukunft sind. Oder besser: Sein könnten.

Im Zeitalter des Kunden gibt dieser das Tempo vor

Flexibilität Die Kunden lernen nicht nur schnell, sondern stellen auch hohe Anforderungen. Die IT-Chefs spielen bei der Anpassung der Unternehmensstrukturen eine wichtige Vermittlerrolle.

HANS BRECHBÜHL UND ADMIR TRNJANIN

Mobile, Social Media, Cloud, Big Data, Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz, Robotics – die Spuren des dramatischen Wandels, in dem sich die Welt befindet, sind allgegenwärtig. Ein Bericht des World Economic Forum (WEF) hat jüngst sechs technologische Megatrends und ihre Auswirkungen auf die globale Gesellschaft in den nächsten zehn Jahren identifiziert. Laut Klaus Schwab, dem Gründer und Präsidenten des World Economic Forum, sind die Veränderungen historisch in Bezug auf Tiefe, Tempo und Umfang.

Doch die Veränderungen sind nur vordergründig technischer Natur. Der wahre Impact liegt im sozialen Bereich. Die Art und Weise, wie Menschen leben, arbeiten und zueinander in Beziehung stehen, verändert sich fundamental. Für Unternehmen heisst das, dass ihre Kundinnen und Kunden den digitalen Wandel vollziehen und antreiben. Sie werden zu sogenannten Digital Natives und stellen ganz neue Anforderungen an Erlebnis und Transparenz.

Um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, sollten sich die Unternehmen überlegen, wie sie ihre Kunden noch stärker ins Zentrum stellen können und inwiefern digitale Technologien zu einem besseren Kundenerlebnis beitragen können. Jede Industrie wird dabei in Kürze ganz oder teilweise auf die Digitalisierung respektive die Verarbeitung von Daten, unter Verwendung von Algorithmen, zurückgreifen. Dadurch wird die Differenzierung von Unternehmen und damit die Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette einem rasanten Wandel unterworfen.

Der Kunde gibt den Takt an

Diese aktuelle Thematik wurde neben anderen am letzten «Roundtable on Digital Strategies» von den Chief Information Officers (CIO) und anderen Top-Führungs-

kräften multinationaler Organisationen rege diskutiert.

Während des Internetbooms vor rund 15 Jahren hatten Unternehmen grossartige digitale Ideen, doch die Kunden waren noch nicht bereit. «Die IT-Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Menschen auf der Welt hat sich jedoch seitdem drastisch geändert», klärt Alva Taylor, Associate Professor an der Tuck School of Business, auf. «Menschen sind heute permanent bereit, Neues anzuwenden und mit disruptiven Ideen zu arbeiten.»

Extrem lernfähige Kunden

Laut Roland Paanakker, Senior Vice President und CIO von Levi Strauss & Co., sind die heutigen Kundenerwartungen und die Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen, nicht annähernd vergleichbar mit denjenigen von vor nur fünf Jahren. Die rasante Verbreitung neuer

Consumer-Technologien in der Arbeitswelt sowie Geschäftsmodelle wie Uber, Airbnb und Amazon verändern die Kundenerwartungen über alle Branchen und Organisationen hinweg. Auch im B2B-Bereich erwarten Kunden ein reibungsloses Erlebnis, ähnlich wie bei Uber.

In diesem Sinne konkurrieren Unternehmen heute in einer von Erlebnissen geprägten Welt nicht mehr nur mit ihren direkten, traditionellen Mitbewerbern. Vielmehr müssen sie mit verschiedenen Arten von Erlebnissen, die dem Kunden angeboten werden, mithalten können: Welches Erlebnis hat er bei seiner Bank, bei Starbucks, bei der Nutzung von Leistungen der SBB, mit Spotify, beim Einkaufen? Im Berufsalltag erwarten die gleichen Nutzer eine ähnliche Erfahrung: Eine einfache und effiziente Handhabung mit einem anspruchsvollen Design, eine personalisierte Kommunikation, Trans-

parenz über alle Produkte und Leistungen hinweg sowie die ständige, mobile Verfügbarkeit.

Diese Eigenschaften führen dazu, dass die digitale Transformation für jede Art von Unternehmen relevant wird: Sie wird vom Verhalten der Kunden getrieben. Um auf diese Dynamik reagieren und ein her-

Die digitale Transformation ist weniger technologische als organisatorisch-kulturelle Herausforderung.

vorragendes Kundenerlebnis sicherstellen zu können, ist es zunächst wichtig, das gesamte soziale und wirtschaftliche Umfeld zu verstehen, in dem sich der Kunde sowie das eigene Unternehmen bewegen.

Der CIO als Dirigent

Die Realität, in der wir uns befinden, fordert von vielen Organisationen nicht viel weniger, als sich neu zu erfinden und möglicherweise die Positionierung teilweise oder sogar ganz zu ändern. Dabei muss die IT eine federführende Rolle spielen. «Die Unternehmensstrategie und die Kunden werden zwar durch das Business verantwortet, doch stellt der CIO das Verbindungselement dar und interpretiert, wie die neuen Technologien mit den beiden Elementen zusammenspielen», erklärt Donna Vinci, CIO von der Bank of Queensland. «Diese Entwicklung gibt der IT die Möglichkeit, das Unternehmen in Richtung agile Infrastrukturen und schnellere Entscheidungsprozesse zu führen. In diese Richtung bewegen wir uns nämlich», erklärt Keith Sturgill, CIO von Eastman Chemical. Somit wandelt sich die Rolle des CIO vom Serviceanbieter zum Einberufer, Koordinator und Integrator, vergleichbar mit dem Dirigenten eines Orchesters.

Damit die Entscheidungen schneller auf Basis von Daten und mathematischen Regeln getroffen werden können, muss

zunächst die Organisation und vor allem die Unternehmenskultur angepasst werden. Die digitale Transformation stellt demnach nicht primär eine technologische, sondern eine organisatorische und kulturelle Herausforderung dar.

Organisation und Unternehmenskultur

Die hierarchischen Strukturen aus dem produktionsorientierten Industriezeitalter des 20. Jahrhunderts können mit der schnell wechselnden digitalen Wirtschaft von heute nicht Schritt halten. Während die Technologien sich rasant, ja geradezu revolutionär weiterentwickeln, verändern sich Kulturen und Organisationsstrukturen langsamer und meist nur inkrementell. Erst mit der Anpassung der Organisation und Kultur entstehen Tempo, Effizienz und Agilität.

Der Übergang hin zu effektiveren Organisationen und die Adaption von digitalen Geschäftsmodellen, basierend auf datenfundierten Entscheidungsfindungsprozessen, stellen eine grosse Herausforderung dar. Der Kundenfokus muss dabei den Kern darstellen. Dabei ist eine iterative Vorgehensweise mit Ausprobieren und schnellem Lernen, oft mit Partizipation des Kunden, ein Muss.

Unternehmer statt Manager

Um eine solche Kultur aufzubauen, braucht es jedoch Zeit. Darum muss die digitale Transformation mit der Umgestaltung von Organisation und Unternehmenskultur gestartet werden. Damit die digitale Transformation gelingt, muss sich darüber hinaus die Denkhaltung vom Manager zum Entrepreneur wandeln. Nur so ist es möglich, mit den dynamischen Kundenanforderungen und disruptiven Mitbewerbern Schritt zu halten.

Hans Brechbühl, Adjunct Associate Professor and Executive Director, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth; Admir Trnjajanin, Visiting Fellow, Center for Digital Strategies, Tuck School of Business, Dartmouth, wissenschaftlicher Assistent, Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern – Wirtschaft.

BEISPIEL HILTI

Massiver Kern, flexible Hülle

Corporate IT In der schnelllebigen digitalen Welt von heute ist eine integrierte Multi-Level-Lösung notwendig, um das Unternehmen und die gesamte Wertschöpfungskette mit der nötigen Technologie auszurüsten. Als Beispiel kann das erfolgreich implementierte Konzept von Hilti CIO, Martin Petry, erwähnt werden. Mit dem IT-Prinzip «solid core and flexible boundary» werden Agilität und Reliabilität garantiert: Mit dem soliden Kern stellt Hilti sicher, dass die Systemzuverlässigkeit jederzeit gewährleistet wird. Der flexible Rand besteht hingegen unter anderem aus mobilen Applikationen und agilen Methoden, um zeitnah auf die dynamischen Kundenanforderungen und das Umfeld reagieren zu können. Diese bimodale Corporate IT ist die kritische Fähigkeit, die es zu implementieren gilt, um sowohl Agilität, Trans-

parenz und Wertschöpfung sicherzustellen als auch Qualität, Sicherheit und Leistung zu garantieren. Dabei ist die Verwendung von eigenen Daten, und Algorithmen heute für alle Unternehmen unumgänglich, um proaktiv das End-to-End-Kundenerlebnis zu gestalten. Das ist die Luft, die jedes Blasinstrument im Orchester braucht.

Roundtable Mit dem «Roundtable on Digital Strategies» bietet das Center for Digital Strategies der Tuck School of Business den Chief Information Officers und Top-Führungskräften multinationaler Konzerne aus den USA und Europa eine Plattform zum Erfahrungsaustausch über aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen der digitalen Welt.

tuck.dartmouth.edu/roundtable