



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Digitale Transformation: Zwischen technologischen Möglichkeiten und organisationalen Realitäten

Dr. Michael Beier

Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Social Talk 2017

IV. Steuerung und Strategie

Einführung

Motivation

- (1) Technologische Möglichkeiten sind im Rahmen der Digitalen Transformation mannigfaltig gegeben und werden schnell weiter entwickelt
- (2) Organisationen tun sich allerdings schwer mit dem Umgang bzw. mit der Umsetzung Digitaler Transformation
- (3) Mögliche Gründe aufzeigen, woran dies liegt und Ansätze, dies zu überwinden

Agenda

- A: Digitale Transformation
- B: Technologische Entwicklungen
- C: Organisationale Herausforderungen
- D: Lösungsansätze

Digitale Transformation



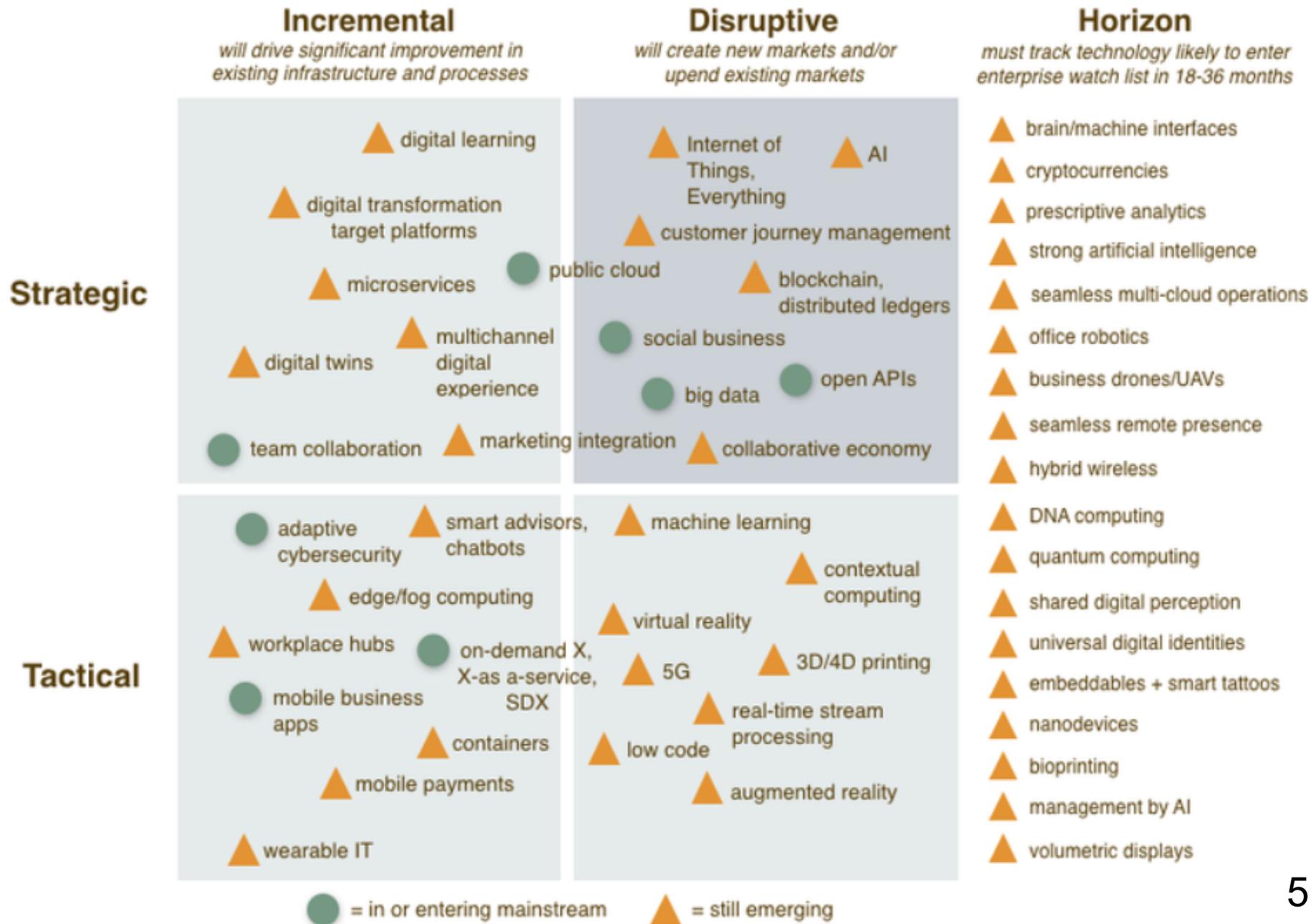
- (1) Andauernde Veränderung von Gesellschaft, sowie Individuen und Organisationen in dieser
- (2) Kontext digitaler Technologien als Treiber
- (3) Vernetzung von Akteuren (Individuen und Organisationen)
- (4) Vermischung von Rollen: z.B. Professionell/Privat, Konsumenten
- (5) Generierung, Verarbeitung, Auswertung von Daten
- (6) Daten-basierte Entscheidungen → Anpassungen
- (7) Ziel für Organisationen: Reichweite und Leistungserbringung steigern
- (8) Fragmentierte Wertschöpfungsketten
- (9) Kollaboration ↔ Wettbewerb

Technologische Entwicklungen

- Übersicht: Digitale Technologien
- Web 1.0 und davor
- Web 2.0 («Social Media»)
- Smartphones / Mobile Apps
- Plattformen / Sharing-Economy
- Weitere Entwicklungen
- Auswirkungen

Übersicht: Digitale Technologien

B



<http://www.zdnet.com/article/the-enterprise-technologies-to-wat>

Web 1.0 und davor

- **Früher: «lokal installierte Software»**
 - Beziehungen und Interaktionen vor allem durch physisch Anwesende: Organisationen vor allem physisch präsent
 - Mund-zu-Mund-Propaganda im privaten kleinen Kreis
 - Zudem analoge Medien: Telefon, Fax, Brief, Zeitschriften, Bücher, Rundfunk, Fernsehen
- **Web 1.0: «Internet» «eCommerce»**
 - «Read Only» Netzwerk
 - Inhaltsorientiert: Erst Register, dann Suche (***search, pull***)
 - Organisationen zusätzlich im Internet existent (Internetseite)
 - mehr Kommunikation über neue Online-Kanäle
 - Eigene Internetseite, Online-Shop, Email (***owned media***)
 - Werbebanner, Online-PR (***paid media***)

Web 2.0 («Social Media»)

- Read, Write, Connect: «Social Media»
- (Private) Menschen kommunizieren nun sichtbar über diese (***earned media***)
- Menschen werden durch Inhalte erreicht, die sie nicht gesucht haben (***social*** statt ***search***, ***push*** statt ***pull***)
- von WOM (Word-of-Mouth; Mund-zu-Mund-Propaganda) zu eWOM
- **«Aufmerksamkeitsökonomie»:**
 - Es gibt mittlerweile zu allem eher zu viele als zu wenige Informationen
 - Entsprechend wichtig wird die Auswahl
 - Relevanz der Information bzw. des Themas
 - Vertrauenswürdigkeit der Quelle und Richtigkeit der Information

Smartphones / Mobile Apps

- Tragbare Computer mit mobilem Internetanschluss
- Enorm gesteigerte Verfügbarkeit
- Höhere Nutzungsintensität
- Mobile Anwendung vor Ort
- Geo-Lokalisierung
- Veränderung der Interaktion
 - mit Computern
 - mit anderen Menschen
- Nächste Schritte
 - Smartwatches
 - Wearables

Plattformen / Sharing-Economy



Leistung	Anbieter	Nachfrager	Intermediär (alt)	Intermediär (neu)
Reise- unterbringung	Hotels Veranstalter Privatpersonen	Reisende	Reise-Büro	Booking, AirBnB, CouchSurfing
Transport	Taxis Freelancer	Reisende	Taxi-Zentrale	MyTaxi Uber
Finanzielle Förderung	Fördernde	Hilfesuchende, Projekte, Organisationen	Stiftung	Betterplace.org generosity.com
Unterstützung, Pflege	Helfende Informelle Privatpersonen	Hilfsbedürftige	Wohlfahrts- pflege	24h-pflege- check.de fuerenand.ch

Weitere Entwicklungen

Internet der Dinge

- Vernetzung zwischen Menschen wird nun erweitert um Maschinen bzw. Dinge
- Noch mehr Daten, weitere Anwendungsmöglichkeiten, höherer Automatisierungsgrad, ...

Block Chain

- Dezentrale Organisation von Datensätzen und –strukturen
- Dauerhaft, transparent, manipulationssicher
- Beispiele: Grundbuchamt in korruptionsanfälligen Ländern; Globale Bonitäts- und Integritätsdatenbank

Auswirkungen

- (1) Geographische Distanzen werden durch virtuelle Distanzen ersetzt.
- (2) Hohe Skalierbarkeit digitaler Aktivitäten
- (3) Umfangreiche Möglichkeiten, Kommunikation und Leistungserbringung individuell anzupassen (Targeting, Matching, Customizing)
- (4) Schnelle Rückkanäle
- (5) Umfangreiche Verfügbarkeit an digitalen Daten
- (6) Verlagerung von wettbewerbsrelevanten Kompetenzen
 - Seiteneinsteiger aus technischem Bereich
 - Fragmentierung der Wertschöpfungsketten

Organisationale Herausforderungen

- (1) Multidisziplinäre Anforderungen
- (2) Symbolische vs. Funktionale Aktivitäten
- (3) Balance in der Ausrichtung
- (4) Zielgruppenorientierung
- (5) Bestehende Organisationsstrukturen und –kulturen

1: Multidisziplinäre Anforderungen



Disziplinen

- (1) Betriebswirtschaftlich, organisational
 - (2) Technisch, Informatik-bezogen
 - (3) Kommunikationsbezogen, sozialpsychologisch
 - (4) Datenbezogen, analytisch
 - (5) Fachgebietsbezogen: z.B. Medizin, Recht, Kultur, ...
- >>> Muss arbeitsteilig gelöst werden

Abteilungen

Organisationsleitung, IT-Abteilung, Marketing/Kommunikation,
Operative Ausführung: Sachbearbeiter, Case Manager, ...

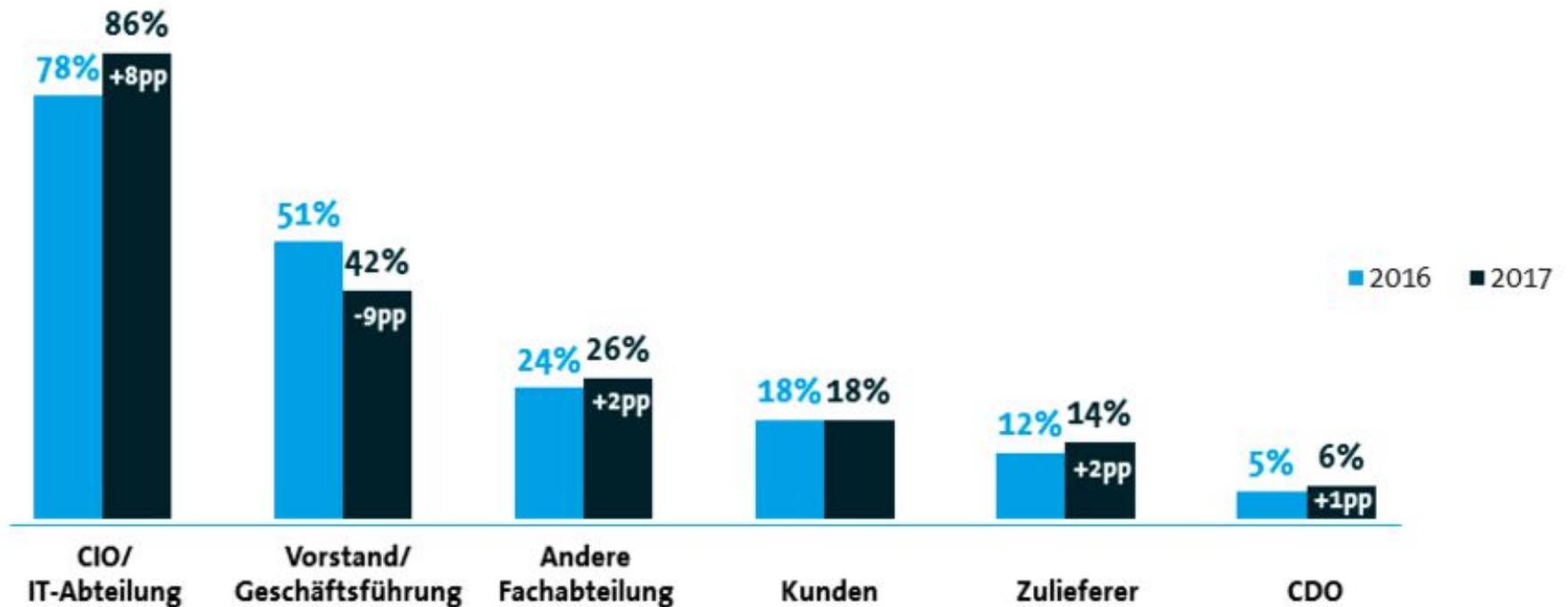
>>> Muss von Organisationsleitung initiiert und begleitet werden

1: Multidisziplinäre Anforderungen



Digitalisierung seltener Chefsache

Wer treibt Innovationsprojekte voran?*



Basis: Alle Unternehmen (2016: n=805; 2017: n=905); *Top2Boxes („Immer“ und „Sehr häufig“); pp=Prozentpunkte

2: Symbolischer vs. Funktionaler Gehalt

Symbolische Gehalt von Aktivitäten

- Vor allem auf Legitimation bei externen Anspruchsgruppen ausgerichtet: Vorgesetzte, Geldgeber, Öffentlichkeit, ...
- «zellebrierte» Aktivitäten, nicht von «Funktionieren» abhängig
- Zentrales Ziel: Sichtbarkeit und Assoziation mit erwünschten Themen: Technologie, Innovation, Digitalisierung

Funktionaler Gehalt von Aktivitäten

- Ausschliesslich auf fokale Leistungsbezieher ausgerichtet
- Einziges Ziel ist eine verbesserte Leistungserbringung:
 - höhere Effektivität und Effizienz in der Leistungserbringung
 - Mehr erbrachte Leistungen

>>> Gegenseitig unterstützende und behindernde Einflüsse

3: Balance in der Ausrichtung

«Exploitation» = Verbesserung von Bestehendem (Etablierte)

- Punktuelle Steigerung der Effektivität: Qualität, Zufriedenheit
- Vornehmlich Steigerung der Effizienz: Kosten, Zeit, Risiko
- Geringe Fähigkeit wirklich Neues zu entdecken bzw. Gefahren zu antizipieren

«Exploration» = Suche nach völlig Neuem (Startups)

- Vornehmlicher Fokus auf Effektivität: Grundlegend neue Lösungsansätze für identifizierte/relevante Probleme
- Erfordert völlig andere Qualifikationen, Strukturen und Kulturen
- Tendenziell Nachteile bei Effizienz: Kosten, Zeit, Risiko

«Ambidexterity»

- Versuch beide Modi in einer Organisation zu kombinieren
- Corporate Venturing, Intrapreneurship, neuartige Strukturen

Beispiele: Amazon & Google



«... Experimente müssen auch scheitern können. Es ist kein Experiment, wenn es nur den einen möglichen Ausgang gibt. Wenn jemand behauptet, über Jahre zu experimentieren und nie zu scheitern, solltest du hellhörig werden. Entweder ist er extrem smart und hat viel Glück – oder er hat nicht wirklich versucht Innovationen zu schaffen. Bei Amazon begrüßen wir das Scheitern. Und nicht nur weil wir ein freundliches Arbeitsklima haben, sondern weil wir wissen: Wenn Mitarbeiter scheitern, suchen sie wirklich nach neuen Dingen.»

Paul Misener, Amazon

www.gruenderszene.de/allgemein/interview-paul-misener-amazon-innovationschef

Andererseits hat Tradition aber auch Vorteile. Nicht alles, was neu ist, ist auch gut: »Ich empfehle solchen Unternehmen deswegen auch nicht, sich komplett umzukrempeln, sondern einfache Strategien zu finden, die sich schnell umsetzen lassen.«

Frederik G. Pferdt, Google

Schulz, T. (2015): Was Google wirklich will: Wie der einflussreichste Konzern der Welt unsere Zukunft verändert. Deutsche Verlags-Anstalt, S. 233.

4: Zielgruppenorientierung

«Kundenorientierung» / «Nutzer-Zentrierung»

- Um wen geht es wirklich bei der Leistungserbringung einer Organisation?
- Was genau wollen und brauchen die «Kunden» / «User»?

Explorative Vorgehensweise

- Digitale Daten und schnelle Rückkanäle erlauben Ableitung genauer Kenntnisse über Kundenverhalten und –präferenzen
- Schnelles Lernen durch vielseitige Interaktionen:
= Aktivitäten (Variationen), Auswertung und Verfeinerung
- Zunahme der Bedeutung an Methodenkompetenz (gegenüber klassischer Themenkompetenz)
- Beharrungskräfte in Organisationen

5: Bestehende Strukturen & Kulturen



Bestehende Organisationsstrukturen

- Einordnung in bestehende Strukturen fällt schwer (Abteilungs-/Ressort-Denken)
- «Innovators Dilemma»: inter/intra-organisational, individuell
- Digitale Transformation als «Satelliten Projekte»
- Umfangreiche Integration wäre erforderlich

Bestehende Organisationskultur

- Oft mangelt es an einer Vision, die Veränderung mit einbezieht
- Oft Top Down Kontrolle und Risikovermeidung
- Ziel: Balance von Vorgaben und Freiheiten fällt schwer

Fokus auf Leistungserbringung bei Zielgruppen

- Welche Probleme / Herausforderungen sollen gelöst werden?
- Für welche Zielgruppen (Segmente), soll die Leistung erbracht werden?
- Kommunikation und Marketing sind Teil der Leistungserbringung
- «Kunden» / «User» sind die relevanteste Informationsquelle

Menschen stehen im Vordergrund

- Bei all der Technik geht es doch letzten Endes immer um Interaktionen und Beziehungen zu Menschen
- Veränderungsmanagement / «Change Management»
 - Was befähigt und motiviert die verschiedenen Beteiligten?
 - Was hemmt sie?

Organisation ist wichtig

- Umfassende Integration in die bestehenden Strukturen und Prozesse (beiderseitig)
- Kultur im Spannungsfeld zwischen
 - Veränderung, Freiheit, Experimentieren
 - Stabilität, Vorgaben, Sicherheit

Projekte und Prozess

- Fangen Sie mit ersten Projekten an, die Sie verstehen, aus denen Sie aber auch lernen.
- Alle Projekte müssen Iterationsschleifen (Aktivitäten (Variationen), Auswertung und Verfeinerung) durchlaufen.
- Digitale Transformation als konzeptioneller Rahmen

Kontakt

Dr. Michael Beier

Kompetenz-Schwerpunkt „Digitale Strategien“

Schweizerisches Institut für Entrepreneurship (SIFE)
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur



Email: michael.beier@htwchur.ch

XING: https://www.xing.com/profile/Michael_Beier10

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/michaelbeierorg>

Google.Scholar: <http://scholar.google.ch/citations?user=GIYEIJwAAAAJ>

ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Michael_Beier

SSRN: <http://ssrn.com/author=2189836>

Homepage: <http://michaelbeier.org/>