



# Umsetzungslücke schließen

Digitale Geschäftsmodelle sind noch die Ausnahme

Umsetzung ist immer anstrengender und schwieriger als Planung. Unternehmer wissen inzwischen, dass sie sich damit befassen sollten, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren. Doch tatsächlich passiert außer bei den großen Konzernen nur wenig.

VON ANDREA PRZYKLENK

**W**oran liegt's? Vielleicht am Geld? Nicht jeder hat die finanziellen Ressourcen der Konzerne, die einen eigenen Accelerator gründen oder schnell mal zwei Start-ups kaufen. Oder fehlt das Personal, die Expertise? Vielleicht ist es auch nur so, dass nur wenige Unternehmen die Notwendigkeit zur Veränderung, zur Digitalisierung sehen. Schließlich könnten die Geschäfte für die meisten nicht besser laufen als zurzeit. Vielleicht steckt Angst hinter der Untätigkeit, die Angst, das eigene Geschäftsmodell ins Wanken zu bringen?

Vermutlich ist es eher so, dass in vielen Unternehmen Unsicherheit herrscht: über das Wesen der Digitalisierung, über die Kosten für ein digitales Geschäftsmodell und über den Weg dorthin. Unternehmer Dr. Hubertus Porschen zum Beispiel ist überzeugt, dass der Mittelstand die Prinzipien der Digitalisierung nicht verstanden hat. Philipp Depiereux, Geschäftsführer des Company Builders Eventure, sagt, es gehe um ein neues Verständnis von Unternehmertum und mahnt, man müsse in die Umsetzung kommen. Gut und schön – aber zuerst einmal ist eine Idee notwendig. Das stimmt prinzipiell, aber am Wichtigsten ist, dass man überhaupt ernsthaft anfängt. Und das passiert nur, wenn der Chef persönlich die Sache ernstnimmt, anschiebt und dabei bleibt.

## Probieren statt schlafen

Egal wie man es anfängt, ob im Führungskreis, mit ausgewählten Mitarbeitern, mit externen Beratern oder in einem Kreis von Unternehmer-Kollegen. Man muss anfangen. Vielleicht sind die ersten Ideen nicht die Besten oder man stellt fest, dass es ohne einen Moderator nicht funktioniert, dass man doch jemand von außen mit digitaler Expertise braucht. Vielleicht ist die erste Idee nicht gleich der große Wurf, aber man lernt schließlich im Tun. Schneller lernt man, wenn es jemand gibt, der zeigen kann, wie es geht. Das gilt besonders, wenn es sich um agile Arbeitsmethoden handelt.

Entscheidend ist jedoch letztlich nicht die Idee, sondern die Umsetzung. Auch dafür gibt es Ratschläge. Das Dumme daran ist nur, dass nahezu jeder Berater etwas anderes sagt. Schaut man sich die Unternehmen an, die zumindest schon einen Teil des Wegs gegangen sind, wird man feststellen, dass es tatsächlich keinen Königsweg gibt. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Doch es hilft enorm, wenn Leute, die diesen Weg schon mehrmals gegangen sind oder begleitet haben, dabei unterstützen. Es ist Aufgabe des Unternehmers, den Weg zu finden, der zum

Unternehmen, seinen Kunden und seiner Kultur passt. Dem stimmt Digitalisierungsexperte Stephan Wegerer zu: „Eine Plattform passt nicht zu jedem. Wer nicht über die geeigneten Kompetenzen verfügt oder keine Kunden hat, die damit etwas anfangen können, sollte einen anderen Weg finden. Aber man darf keine Angst haben, groß und über das aktuelle Geschäftsmodell hinauszudenken.“

## Es geht um den Kunden

Größer zu denken, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken, Freiräume zu schaffen, sich mit anderen zu vernetzen, ist jedoch in jedem Fall notwendig. Reinhard Sprenger, einer der bekanntesten Management-Vordenker hierzulande, macht in seinem vor kurzem erschienenen Buch „Radikal digital“ klar, worum es bei der Digitalisierung geht – und das ist es möglicherweise, was viele noch nicht verstanden haben: um den Kunden, um nichts anderes als den Kunden. Sprenger schreibt: „Digitalisierung bedeutet in ihrem Kern eben keine Technikrevolution, gerade nicht die Macht der Maschinen und die Herrschaft der Algorithmen. Sondern Konzentration auf das Wesentliche, was nur Menschen leisten können: die Wiedereinführung des Kunden, die Wiedereinführung der Kooperation, die Wiedereinführung der Kreativität.“ Der Autor fordert eine Organisation, „die sich am Alltag des Kunden orientiert, das meint personalisierte Ansprache, marketinggetriebene Planung, individualisierte, konfigurierbare Produkte, die sich passgenau in der Lebensumfeld der Kunden integrieren“. Die vielgeschmähten Internetgiganten wie Google oder Amazon

machen vor, wie das geht. Und wenn der Einzelhandel jammert, weil ihm Amazon das Wasser abgräbt, sollte man sich die Realität anschauen. Als neulich meine Tastatur, die ich ein halbes Jahr zuvor bei Amazon bestellt hatte, nicht mehr richtig funktionierte, hatte ich innerhalb von sechs Stunden einen Ersatz

### KURZ VORGESTELLT

Laut des Instituts für Mittelstandsforschung IfM wird die Digitalisierung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen vor allem eingesetzt, um betriebliche Abläufe zu verbessern und Kosten einzusparen. Im Gegensatz zu den Unternehmen des US-amerikanischen Silicon Valley und zu den Unternehmen in den anderen EU-Staaten ziehen die KMU noch deutlich seltener wirtschaftlichen Profit aus den digitalen Möglichkeiten. Beispielsweise werten nur fünf Prozent die gesammelten Kundendaten systematisch aus, im EU-Durchschnitt sind es immerhin zehn Prozent.

und vier Wochen Zeit, die alte Tastatur zurückzuschicken. Auf der Website des Herstellers hatte ich nicht einmal eine Service-Telefonnummer gefunden. Hätte ich die Tastatur im Einzelhandel gekauft, wäre sie zunächst einmal „eingeschickt worden“. Aus Verzweiflung hätte ich eine neue gekauft und wäre am Ende mit zwei Tastaturen dagestanden. Ganz abgesehen davon, hätte ich mich erst einmal zum Händler begeben müssen. Wo also ist der Kunde König? Ganz ähnlich verhält sich mit der Kooperation. Auch hier muss ein anderes Mindset her. Die Unternehmen müssen vom Ich zum Wir kommen. Das gilt innerhalb und außerhalb der Unternehmen. iTunes wäre nie ein solcher Erfolg geworden, hätte Apple nicht mit den freien Entwicklern zusammengearbeitet. Ebenso wird der einsame Forscher und Erfinder aussterben, denn im Austausch mit anderen kommt Kreativität viel mehr in Schwung als im Kämmerchen.

Nimmt man alles zusammen, ergibt sich ein Rezept:

- Ein Unternehmer mit Mut und einem Grundverständnis der Digitalisierung
  - Die kreativsten Köpfe (und ein paar Disziplinierte), interessierte Kunden, Lieferanten, vielleicht Wettbewerber
  - Ein Moderator mit digitaler Expertise
  - Ein roter Faden
- Zutaten vermischen, Zeit und Raum geben – fertig.

Ganz so leicht wird es nicht funktionieren, aber am Ende geht es um Geschäftsmodell-Innovation und damit um modifizierte Fragen, die jeder aus der Strategieentwicklung kennt. Nichts wirklich Neues. Man muss sich nur die Zeit dafür nehmen. ■

Bei der Digitalisierung geht es nicht um Technik, sondern ausschließlich um den Kunden.

FOTO: SHUTTERSTOCK