



*Digitalisierung als integraler Bestandteil der corporate DNA
eröffnet strategische Potenziale zur Wertschaffung*

Von Julia Wittemann

Digitalisierung als integraler Bestandteil der corporate DNA eröffnet strategische Potenziale zur Wertschaffung

Vernetzung mit anderen Menschen gehört für uns mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit, doch Gegenstände die untereinander und mit Menschen kommunizieren erscheinen uns teilweise noch fremdartig. Dahinter stehen Unternehmen, die den Weg der Digitalisierung eingeschlagen haben, weil sie überzeugt sind, dass die immer engmaschigere globale Vernetzung eine unumkehrbare Entwicklung darstellt. Advancy untersucht Geschäftsmodelle von Unternehmen, die frühzeitig auf disruptive Impulse mit Wirkung auf Wirtschaft und Gesellschaft reagieren. Dabei gilt besonderes Interesse denen, die ihre digitale Reife nicht nur auf den Prüfstand stellen, sondern Maßnahmen vorantreiben, die ihren Geschäftsmodellen gleichzeitig Mehrwert liefern und sie fit für neue in der Entstehung begriffene Wettbewerbsumgebungen machen.

Ein Unternehmen, das Digitalisierung enorm erfolgreich umgesetzt hat, ist der Aufzughersteller Schindler. Dem schweizerischen Unternehmen ist es gelungen, sich in dem volatilen Digitalisierungsumfeld mit einer Strategie zu profilieren, die die Vernetzung von Unternehmen, Produkt und Kunde in den Mittelpunkt stellt.

Der Bezug von Aufzügen in ihrer Funktion als Fortbewegungs- und Transportmittel in Gebäuden zu Digitalisierung erschließt sich nicht auf den ersten Blick – vermutet man hinter dem Auf und Ab doch keinen allzu komplexen High Tech Apparat. Dennoch ist es der schweizerische Aufzughersteller und deutsche Marktführer Schindler, der dieses Jahr gleich mit zwei Preisen aus dem Umfeld von Digitalisierung bedacht wurde: dem deutschen *Digital Business Innovation Award* sowie dem vom Massachusetts Institute of Technology vergebenen *MIT Sloan CIO Leadership Award*. Doch was hat das Unternehmen mit Sitz im Kanton Luzern genau getan?

einige interessante Lehren für die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierungsstrategien ziehen.

Schindlers Weg beginnt mit der Digitalisierung des Finanzwesens und der Warenwirtschaft. Doch die Schweizer haben sich keineswegs nach erfolgreicher Optimierung unterstützender Aktivitäten zurückgelehnt, sondern die Digitalisierungsoffensive konsequent weiterverfolgt und damit Mut bewiesen, den andere vermissen lassen. Während es viele Unternehmen versäumen Digitalisierungsmaßnahmen über funktionelle oder regionale Grenzen hinaus zu koordinieren, hat der Aufzughersteller die Integration all seiner IT-Plattformen

Aus der Erfolgsgeschichte des Unternehmens lassen sich

vorangetrieben und damit den in Europa am rentabelsten Bereich des Servicegeschäfts - für 60% der Umsätze und 80% der Gewinne verantwortlich - deutlich effizienter zu gestalten.

Mit anfänglicher Unterstützung durch externe Software-Entwickler hat Schindler seine Wartungstechniker mit Tablets ausgerüstet und ihren Arbeitsalltag damit enorm erleichtert. Mitarbeiter werden streckenoptimiert zu wartungsbedürftigen Aufzügen geleitet, können per Bluetooth-Verbindung Fehlerdiagnosen durchführen, die notwendigen Ersatzteile in einer digitalen Datenbank finden, im Bedarfsfall per Videotelefonie Kollegen konsultieren und die gesamte Wartungsdokumentation elektronisch abwickeln. Der Servicetechniker an der Schnittstelle zum Kunden wurde mit einem digitalen Werkzeugtool ausgestattet, das nicht nur die Wartungsarbeit erleichtert, sondern zudem den kontinuierlichen Austausch mit dem Backoffice gewährleistet – mit Effizienzeffekten in der gesamten Prozesskette. Gleichzeitig hat Schindler die digitale Integration auch auf Kunden- und Produktseite vorangetrieben. Mittels Sensorik erkennen und melden neu hergestellte Aufzüge von Schindler anstehenden Wartungsbedarf automatisch an den verantwortlichen Techniker, während Hausbewohner sich per Smartphone-App an Aufzügen identifizieren können und die Möglichkeit der Verwaltung ihrer Zugriffsrechte auf ihren Aufzug haben.

Die Notwendigkeit zur Digitalisierung ergibt sich aus der Gemengelage dreier Entwicklungen. Digitale Innovationen lassen traditionelle Geschäftsmodelle zunehmend

obsolet erscheinen und durch die globale Vernetzung kommen Technologieunternehmen in die Lage auch auf lokaler Ebene Wettbewerbsdruck aufbauen zu können. Parallel dazu verändern sich die Wünsche des Kunden. Konsumenten sind heute vernetzter denn je und erwarten Entsprechendes auch von Produkten.

Schindlers Weg zur Vernetzung von Produkt, Kunde und Unternehmen folgt einem Schema, das zwar nicht unüblich, aber im Hinblick auf seinen großen Erfolg dennoch außergewöhnlich ist. Maßnahmen zur Digitalisierung werden häufig zunächst in Backoffice-Prozessen umgesetzt, da Fehlschläge hier mit geringeren unmittelbaren Geschäftsrisiken verbunden sind. Dieser Umstand trägt dazu bei, dass der Digitalisierung häufig fälschlicherweise eine rein unterstützende Funktion beigemessen wird. Wie das Beispiel Schindler zeigt, trifft dies jedoch keineswegs zu und unterschätzt das Potenzial von Digitalisierung. Konsequenterweise umgesetzt Digitalisierung leistet einen Beitrag zur Wertschöpfung, ihre Einbettung in die Unternehmensstrategie ist damit wertstiftend.

Erkennt man Digitalisierung als integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie an, wird deutlich, dass es kein übertragbares Patentrezept geben kann.

Zu speziell sind die Anforderungen der verschiedenen Branchen, als dass sich einheitliche Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Selbst innerhalb einer Branche können erfolgreiche Digitalisierungskonzepte nicht von einem Unternehmen auf das andere übertragen werden.

Advancy hat durch zahlreiche Projekte zu Digitalisierungsthemen in unterschiedlichen Branchen Erfahrungen gesammelt, aus denen sich – angereichert durch den Praxisaustausch im Rahmen von Veranstaltungsformaten der Advancy Academy – Beeinflussungsfaktoren erfolgreicher Digitalisierungsstrategien ableiten lassen.

Digitalisierung für Unternehmen in Zukunft immer weiter an Bedeutung gewinnen. Unternehmen, die sich auf zugekaufte Teillösungen beschränken, erweisen sich langfristig einen Bärendienst, da sie es versäumen Expertisen aufzubauen, die sich später kaum aufholen lassen. Digitalisierung frühzeitig in die DNA des Unternehmens zu integrieren stellt damit langfristig gesehen eine Notwendigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dar.

Um bereichsübergreifende Potenziale zur Digitalisierung zu erkennen und umzusetzen, ist Flexibilität erste Prämisse.

Immer kürzer werdende Innovationszyklen erfordern das kontinuierliche Hinterfragen und Herausfordern von Geschäftsmodellen und Organisationsstrukturen. Eine Kultur, die Fehler nicht nur toleriert, sondern Risiken bewusst ansteuert, ist für die Entfaltung von innovativen Ideen unabdingbar. Darüber hinaus ist es notwendig, den Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu setzen. Ihn und seine neuen Bedürfnisse genau zu verstehen ermöglicht es Digitalisierung nicht nur als Maßnahmen zu begreifen, die bestimmte Unternehmensbereiche unterstützen sollen, sondern als ganzheitliches Konzept zur strategischen Umgestaltung des Unternehmens. Schlussendlich wird das Thema



advancy | Driving Strategy To Results

Julia Wittemann
Consultant
Advancy GmbH
Königsallee 33
D-40212 Düsseldorf
Tel: +49 (0) 211 86 93 69 80
Mobil: +49 (0) 151 15 00 52 31
www.advancy.de

Paris – Chicago – **Düsseldorf** – **Munich** – São Paulo – Shanghai – Sydney