

Digital Transformation in B2B

Das Know-How übernimmt die Maschine – Das Know-Why verbleibt beim Menschen?



Digitale Transformation ist allgegenwärtig, allerdings nicht immer konkret greifbar für Executives. Top-Manager stellen sich häufig die Frage, was digitale Transformation für ihr konkretes Geschäftsfeld bedeutet, wie die Komplexität rund um das Thema beherrschbarer gestaltet werden kann und vor allem, wie das Team mit auf diese Reise genommen und somit ein Teil dieses Transformationsprozesses wird. Ziel des Executive Insight „Digital Transformation in B2B – A Strategic Perspective“ war es, mit Blick auf die heutigen Megatrends die größten Herausforderungen für B2B Firmen aufzugreifen, industrieübergreifend mithilfe von praxiserfahrenen Top-Managern Wissenswertes über mögliche Herangehensweisen zu erfahren und das Thema „Digitale Transformation“ im Anschluss gemeinsam zu diskutieren.

Die Schwerpunkte der Digitalisierung im B2B Umfeld

Gemeinsam mit Karim Taga, Managing Partner of Arthur D. Little Austria, leitete Patrick Haibach, Principal des AMG und TIM Sektors in Frankfurt, den Abend ein und verwies zu Beginn auf die Schwerpunkte der Digitalisierung, von denen das B2B Umfeld durch die heutigen Megatrends wie Artificial Intelligence, Augmented Reality und Internet of Things profitieren kann. Der Abend sollte vor allem der digitalen Transformation im B2B-Bereich gewidmet sein, welcher im Hinblick auf die Nutzengenerierung durch Digitalisierung einige Unterschiede zur B2C-Sparte aufweist. Neben der digitalen Wertschöpfungskette und neuen Nutzenversprechen durch die rasante Beschleunigung von Innovationen sieht ADL auch im Rahmen des e-Commerce das Potenzial, neue Kundenschnittstellen zu schaffen, weil der digitale Marktplatz im B2B Bereich noch nicht vollständig ausgereift ist.

Vor dem Hintergrund der von ADL aufgestellten These „Das Know-How übernimmt die Maschine – Das Know-Why verbleibt beim Menschen“, wurde ein kurzer Einblick darüber gegeben, wie breit der Anwendungsbereich für neue Technologien wie Software Bots in verschiedenen Industrien ist, aber auch welche neuen Anforderungen dies für das Management und das Team mit sich bringt um Technologien wie diese in die bestehende Organisation zu integrieren.

Über 40 Vertreter der österreichischen Wirtschaft waren zu Gast im Wiener Büro von Arthur D. Little.

Digitalisierung in B2B

Die fortschreitende Digitalisierung birgt zweifellos ein großes Potenzial in sich, für Konsumenten aber vor allem auch für Unternehmen aller Industrien und Sparten. Die digitale Automatisierung von Arbeitsabläufen betrifft alle Ebenen im Unternehmen, also auch Fachexperten – ein Effekt der in der öffentlichen Diskussion oft unterschätzt wird. Das Management sieht sich nun der Herausforderung gegenüber, neue und notwendige Führungsmodelle zu entwickeln, die die digitale Transformation in ihren Unternehmen einleiten werden.

Im Zuge von Impulsvorträgen wurden den Gästen verschiedene Ansätze zur Beschreibung der digitalen Transformation präsen-



tiert. Fünf Top-Manager verschiedener Branchen innerhalb des B2B-Bereichs berichteten davon, wie ihre Organisationen auf die Megatrends im Rahmen der Digitalisierung reagieren und wie solche Disruptionen ihre Organisationen verändert haben. Im Zuge dessen sind die Teilnehmer dabei auf verschiedene Paradigmenwechsel gestoßen.

Manfred Litzlbauer, Geschäftsführer der Energie AG Oberösterreich, sieht Komplexität als einen großen Wettbewerbsvorteil.



Herausforderungen, bei denen Unternehmen ihr „WHY“ neu definieren müssen

1. Komplexität als Chance anstatt als Bedrohung

Manfred Litzlbauer, Geschäftsführer der Energie AG Oberösterreich und Leiter der Telekommunikationssparte, stellte einen klaren Paradigmenwechsel in der Betrachtung von Komplexität fest. Sein Unternehmen sieht in dem richtigen Management von Komplexität einen enormen Wettbewerbsvorteil, da dadurch neue Systeme für Kunden kreiert werden wie in Form des von Siemens und der Energie AG gemeinsam entwickelten Smart-Meters. Innovationen wie diese verringern nämlich die Komplexität im operativen Geschäft und schaffen damit gleichzeitig Kostenvorteile.

Aber auch im Hinblick auf Big Data hat sich die Perspektive auf die Komplexität verändert. So führte Michael Havas, der Geschäftsführer für das ServiceCenter der Erste Bank und Sparkassen an, dass es aufgrund des Digitalisierungsfortschrittes nun endlich möglich ist, unstrukturierte Daten in Form von Mails, Voicefiles und Social Media-Beiträgen in strukturierte Daten umwandeln kann um diese im Sinne des Kunden zur Transformation von Geschäftsprozessen zu verwenden.

2. Digitalisierung verschiebt Skalen

Ein weiteres Potenzial der Digitalisierung sahen die Gäste auch in der Reduzierung von Varianz und der Simplifizierung von Produkten und Prozessen. So veranschaulichte Karl Sagmeister, Geschäftsführer von Schneider Electric Austria, dass mithilfe des Internet of Things, Arbeitsprozesse erleichtert und effizienter gestaltet werden können. So bietet der Control Room die Möglichkeit, die Routen für LKW-Fahrer bestmöglich zu optimie-

ren und virtuelle Berater können ab sofort die Optimierung von Maschinen und die Bewachung von Produkten übernehmen. Das SmartMeter vereinfacht im Falle der Energie AG das Produktportfolio um ein Vielfaches: Ein SmartMeter vereint heute in nur einem Zähler das an Komplexität, was zuvor von 70 verschiedenen Produkten geleistet wurde.

Für Karl Sagmeister, Geschäftsführer von Schneider Electric Austria, liegt der Vorteil der Digitalisierung in effizienteren und einfacheren Arbeitsprozessen.



Im Gegensatz dazu erzeugt Digitalisierung aber auch Varianz, da durch deren neu erzeugte Möglichkeiten auch die Kundenbedürfnisse individueller werden und die Anspruchshaltung im Allgemeinen steigt. Vor diesem Hintergrund erwähnte Karl Sagmeister das Potenzial von IoT, da eine verstärkte Konnektivität im Zuge der fortschreitenden Urbanisierung immer wichtiger ist, weshalb IoT heute sogar eines der Hauptgeschäfte von Schneider Electric ausmacht. Auch der Anspruch an das Unternehmen steigt damit. Vor diesem Hintergrund verwies Michael Eder, Global CDO der voestalpine, einerseits auf das fragmentierte Kundenfeld des Unternehmens und andererseits auf die Veränderung der Wertschöpfungskette im Laufe der letzten Jahre. Im Zuge der Digitalisierung müssen Produkte nämlich immer individueller und smarter werden, was dementsprechende Herausforderungen an die Organisation stellt, sei es hinsichtlich der Schnelligkeit, der Innovation des Geschäftsmodells oder der Agilität. So ist die voestalpine schon lange kein Stahlkonzern mehr, sondern bezeichnet sich heute eher als eine Technology and Capital Goods Company.

Michael Eder, Global CDO der voestalpine, beschreibt den Einfluss der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette.



3. Von Push zu Pull?

Wenn es um die These „Von Push zu Pull“ geht, sind sich die geladenen Gäste uneinig. Ja, viele Daten bringen nichts solange dadurch beim Kunden kein Mehrwert geschaffen werden kann. So argumentiert auch Karl Sagmeister deutlich, dass Big Data nichts leiste solange das Unternehmen diese Daten nicht strukturieren, verstehen und verwenden kann. Digitalisierung bewirkt dementsprechend einen Wandel in der Bewertungskompetenz: Es geht nicht mehr darum alles zu wissen, sondern eher darum die richtigen Fragen zu stellen. In diesem Sinne ist eher Smart Data der Schlüssel zum Erfolg, der es möglich macht aus der Masse an gewonnenen Daten innovative Produkte der Zukunft zu schaffen. Dennoch ist im B2B-Bereich oftmals nicht ganz klar, ob Innovationen mehrheitlich vom Kunden oder von den Unternehmen getrieben werden. Der größte Pull-Faktor ist aber eindeutig mit dem Thema Datensicherheit verbunden. Das bestätigte auch Manfred Litzlbauer, als er einen der strategischen Fokuspunkte der Energie AG, „Developing Trust“, ansprach und erklärte, dass das Thema Datensicherheit und -integrität im Zuge der digitalen Transformation momentan so stark in den Medien diskutiert werde, dass vor allem für Stromversorger heutzutage gilt: „Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen.“ Sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch zum Kunden hin muss also sichergestellt und kommuniziert werden, dass mit Kundendaten sorgsam umgegangen wird.

4. Customer-driven Organisationsdesign

Durch neue digitale Technologien ist es nun endlich möglich, große Mengen an unstrukturierten Kundendaten aufzunehmen und zu verwenden. Lernende Algorithmen verarbeiten diese und finden neue Muster, die für den Menschen so erkennbar werden. Aber wie macht man sich diese neuen Erkenntnisse zunutze, insbesondere dann, wenn diese nicht zu den bisherigen Sichtweisen einer Organisation passen? Herr Havas führte dazu das Beispiel der Kundensegmentierung bei Banken an. Hier organisiert das Produktportfolio und somit auch die interne Struktur typischerweise nach Altersgruppen, denen man wiederum archetypische Verhaltensmuster zuordnet. Diese traditionelle Segmentierung versagt heute zunehmend in der Praxis, da Digital Natives heute nicht mehr nur in jungen Altersgruppen zu finden sind. Entsprechend muss sich eine Organisation in ihren Strukturen neu aufstellen. Diese Veränderungen im Kundenverhalten erfolgen jedoch so schnell, dass Organisationen keine Zeit haben, sich darauf einzustellen.

Für Führungskräfte heißt es jetzt also, resiliente Organisationsformen zu schaffen, die auf den Customer-Pull schnell reagieren können. Dies erfordert ebenso kulturelles Umdenken, aber auch hier können digitale Technologien unterstützen, indem sie interne Routine-Prozesse übernehmen und den Mitarbeitern so neuen Raum schaffen um proaktiv über neue Angebote für den Kunden nachzudenken, also sich verstärkt dem „Why“ zu widmen.

Michael Havas, Geschäftsführer für das ServiceCenter der Erste Bank und Sparkassen macht deutlich, dass durch die Veränderungen im Kundenverhalten auch einen Wandel innerhalb der Unternehmen notwendig ist.



ADL ließ mit Herrn Havas einen Experten im B2B/B2C Sektor zu Wort kommen, der traditionellen B2B Firmen zeigen kann, wo die Reise hingehen kann. Erste Ausläufer zeigen sich bereits im B2B Bereich: Ernst Luckner, VP R&D von Swarco, veranschaulichte den Gästen zum einen, wie viel Wert der Global Supplier für intelligente Verkehrssysteme auf die Bedürfnisse der Kunden legt um die Customer Experience so angenehm, schnell, sicher und ressourcenschonend wie möglich gestaltet. Dieser Fokus treibt die gesamte Organisation und legt fest, wie sich die Firma intern aufstellt, was unter anderem dazu führt, dass die IT-Sparte bei Swarco heute das stärkste Gewicht innerhalb der Organisation hat. So führt Transparenz zu Herausforderungen an Organisationen und stellt die Paradigmen der Verantwortung auf den Prüfstand.

Ernst Luckner, VP R&D von Swarco, erläutert die Bedeutung der IT-Sparte für die Organisation.



Die Verfolgung unterschiedlicher Ansätze um Digitalisierung in B2B Firmen erfolgreich anzugehen

Die abschließende Paneldiskussion stand ganz im Zeichen der Mitarbeiterperspektive und der Frage, wie das Team bestmöglich auf die digitale Reise vorbereitet und mitgenommen werden kann. Hier verfolgen die Gastsprecher in ihren Unternehmen unterschiedliche aber gleichermaßen erfolgreiche Ansätze. Die voestalpine hat unter Berücksichtigung ihrer Organisationsstruk-

tur, die durch zahlreiche Tochterfirmen geprägt ist, die „Digital Academy“ wie auch das „Digitalization Competence Center“ geschaffen. Damit ist es den Mitarbeitern nicht nur möglich, sich von Spezialisten verschiedener Bereiche neues Wissen anzueignen, sondern es wurde damit auch ein Raum für die Erprobung neuer Technologien und Innovationen geschaffen. Der Transformationsprozess darf sich aber nicht nur auf den Mittelbaum der Organisation konzentrieren, sondern er muss vom Top-Management bis hin zum Kunden reichen. Ein interessanter Ansatz wird hier von Schneider Electric verfolgt, die in regelmäßigen „Learning Expeditions“ die Zusammenarbeit mit Startups und externen Experten verschiedener Branchen forcieren um auf diesem Weg neue Themen kennenzulernen und in die Organisation zu implementieren, da ihrer Meinung nach nichts mehr ohne das Ecosystem geht.

Was kann nun also als Best Practice bezeichnet werden, wenn es um Digitale Transformation in B2B geht? Nach den Erkenntnissen, die an diesem Abend in Wien gewonnen wurden, könnte man sagen, dass sich ein Unternehmen heute nicht mehr nur durch Cost Leadership oder durch die Platzierung guter Produkte am Markt von der Konkurrenz abheben kann. Neben der zunehmenden Notwendigkeit von Kollaborationen heißt es nun vielmehr „Organisationsgestaltung als Wettbewerbsvorteil“, also die Fähigkeit, die Organisation schnell und Willens auf Neues einzustellen, das hebt die Vorreiter von den Nachzüglern ab.

Das Executive Insight zum Thema „Digital Transformation in B2B“ hat somit einige unterschiedliche Ansätze aufgezeigt und regen Meinungsaustausch gefördert. Auch wenn die Gäste bezüglich der künftigen Entwicklung und Aufgabenverteilung zwischen Maschine und Mensch zu keinem einheitlichen Schluss gelangen konnten, so waren sich am Ende des Abends aber alle Anwesenden über eines völlig im Klaren: Das wichtigste Erfolgskriterium für digitale Transformation in jedem Unternehmen bleibt das Commitment des Managements.

Im Mittelpunkt der Paneldiskussion stand, wie Mitarbeiter bestmöglich auf die digitale Transformation vorbereitet und dabei mitgenommen werden können.



Contacts

Dr. Karim Taga

Central Europe
taga.karim@adlittle.com



Dr. Patrick Haibach

Central Europe
haibach.patrick@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little has been at the forefront of innovation since 1886. We are an acknowledged thought leader in linking strategy, innovation and transformation in technology-intensive and converging industries. We navigate our clients through changing business ecosystems to uncover new growth opportunities. We enable our clients to build innovation capabilities and transform their organizations.

Our consultants have strong practical industry experience combined with excellent knowledge of key trends and dynamics. Arthur D. Little is present in the most important business centers around the world. We are proud to serve most of the Fortune 1000 companies, in addition to other leading firms and public sector organizations.

For further information, please visit www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2018. All rights reserved.