

## LIMAK BUSINESS BREAKFAST

## Digitalisierung ist Chefsache

**Business Breakfast.** Digital Business Development gewinnt bei vielen Unternehmen an Priorität, um Wachstumspotenziale auszuspielen, daher bauen visionäre Unternehmer ihre digitalen Kompetenzen auf.

Digitalisierung beschäftigt gegenwärtig nahezu alle Unternehmen. Laut „DESI“ (Digital Economy and Society Index), dem Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft, befindet sich Österreich in der EU im guten Mittelfeld auf Platz elf, hinter Spanien und vor Deutschland, aber klar hinter Skandinavien und den Niederlanden.

Digital Business Development soll Unternehmen dabei helfen, ihre Wachstumspotenziale zu nutzen. Beim „Business Breakfast“ von „Die Presse“ in Kooperation mit der Limak Austrian Business School am vergangenen Dienstag, erklärten die Experten, wie das am besten funktioniert.

Moderiert wurde die Veranstaltung von Michael Köttritsch, Leiter der „Presse“-Karriere-Redaktion. Er bat Gerhard Leitner, Geschäftsführer der Limak Austrian Business School, Holger Schwarting, Vorstand der Sport 2000 Österreich und Matthias Fink, Professor für Innovationsmanagement an der JKU Linz und der ARU Cambridge, auf die Bühne in Landtmann's Bel-Etage.

### Definitionssache

Fragt man 200 verschiedene Führungskräfte, was sie sich unter Digitalisierung vorstellen, erhält man viele unterschiedliche Definitionen als Antwort. Das stellte zumindest Gerhard Leitner fest, als im Rahmen der Limak Digital Economy-Studie 200 Manager befragt wurden. Leitners Erkenntnisse aus der Studie: „Die Mehrheit sieht den Vorteil der Digitalisierung in Automatisierung, Prozessoptimierung und Effizienz.“ Insgesamt müsse man aber mehr Bewusstsein für das Thema „Wachstum durch Digitalisierung“ schaffen.



In Landtmann's Bel-Etage lauschte ein interessiertes Publikum den Ausführungen zum Thema „Digital Business Development“.

[Fotos: Günther Peroutka]

fen. „Vor allem innerhalb eines Unternehmens ist es wichtig, dass alle dasselbe Bild von der Digitalisierung haben“, sagte Leitner. „Es bedarf Klarheit und eines strategischen Rahmens.“ Passiere das nicht, sei die Gefahr groß, sich in einzelnen Projekten zu verzetteln.

### Digital Mindset

Der Sportfachhändler Sport 2000 befindet sich gerade in einem großen Transformationsprozess. Vorgegangen war dem ein Digitalisierungs-Workshop mit der Limak, nach dem man zur Erkenntnis kam, dass die Digitalisierungsstrategie Aufgabe der Geschäftsführung ist. „Wir müssen klar kommunizieren, wohin wir wollen, welche Priorität

ten wir haben. Es ist unsere Aufgabe, unseren Mitarbeitern die Furcht zu nehmen, erklärte Vorstand Holger Schwarting, dem Publikum.

„Nebenbei wurden wir auch attraktiv für neue Arbeitnehmer, die beobachten, dass wir kein verstaubtes Unternehmen sind, sondern modern und eine Vision haben.“

Matthias Fink von der JKU Linz begrüßte diese Vorgehensweise. „Denn ein digitales Mindset zu schaffen, ist keine leichte Aufgabe. Unternehmer und Mitarbeiter haben das Gefühl, alles ist in Bewegung - wie auf einem Schotterweg, bei dem man von

einem Stein zum nächsten schlittert. Bei einem digitalen Prozess fügt sich nicht bloß eine weitere Säule neben bestehende, sondern es schiebt sich

„Es ist ein Fehler, einfach auf den Mainstream aufzuspringen.“

Holger Schwarting, Vorstand, Sport 2000 Österreich

eine ganze Ebene unter das Unternehmen und verändert dessen gesamte Lebenswelt.“

Laut dem Professor müsse man mit dieser Herausforderung

auch psychisch umzugehen lernen - sprich mit einer großen Portion Selbstbewusstsein. Das erhält man mitunter durch gezielte Trainings mit Experten, wie etwa der Limak.

Besonders schwer ist die digitale Strategieentwicklung, wenn das aktuelle, analoge Geschäftsmodell funktioniert und derzeit nach keiner Veränderung verlangt. „Man muss on- und offline bestehen, deshalb sind hybride Geschäftsmodelle oftmals eine kluge Variante“, sagte Leitner. „Auf diese Weise muss man bestehende Geschäftsmodelle nicht komplett verwerfen, baut daneben aber ein neues Modell auf und fügt die Stärken des Unternehmens in den beiden Bereichen zusammen.“ Für die Führungskräfte bedeutet das: „Man muss sich der Verantwortung bewusst werden und sich damit beschäftigen, was es zur Veränderung bedarf“, sagte der Limak-Geschäftsführer. Neben dem Mut für digitale Projekte erinnerte er auch an die Chancen von Kooperationen mit externen Partnern wie z.B. Start-ups, um das digitale Mindset zu schaffen.

### DNA beibehalten

Schwarting ließ das Publikum auch tief in die Sport 2000-Digitalisierungsstrategie blicken. „Einfach einen Onlineshop auf unser Geschäftsmodell oben drauf zu stecken, ist nicht unsere Devise. Der Onlinehandel nimmt dem stationären Händler Kunden weg.“ Sport 2000 analysierte seine Kernkompetenzen und formulierte darauf aufbauend das neue Ziel: Die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um den stationären Händler zu stärken. „Wichtig ist, die eigene DNA des Unternehmens nicht zu verändern. Unsere DNA ist der stationäre Handel.“ Aus der ehemaligen Schwäche - der beschränkten Shopfläche - wird eine Stärke gemacht. „Die Digitalisierung gibt uns die Chance auf den „unendlichen“ Ladentisch“, sagte Schwarting.

## „Manager benötigen einen langen Atem“

**Keynote.** Es gibt leider kein Kochrezept für die Digitalisierung – entscheidend ist, dass sich die Manager damit befassen, wie sich durch Digitalisierung die Stärken im Unternehmen hervorheben lassen.

In seinem Impulsvortrag führte Matthias Fink, Professor für Innovationsmanagement an der Johannes Kepler Universität und der Anglia Ruskin University Cambridge, das Publikum zuerst einmal zurück in die Vergangenheit. In der rein analogen Welt gab es für Unternehmen zwei Alternativen: Entweder die Spezialisierung auf Kundenwünsche, um Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die auf die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden als Individuum zugeschnitten sind, oder die Möglichkeit zu automatisieren, um mit den Dienstleistungen und Produkten eine möglichst breite Masse anzusprechen.

„In der Digitalisierung sind beide Varianten vereint: die automatisierte Individualisierung“, sagte Fink. „Kundennutzen und -bedürfnis wird mit relativ standardisierter Leistung bedient. Das ist das große Potenzial der Digitalisierung.“ Doch wie kommt man dort hin?

### Kompetenzen und Brücken

Zwei entscheidende Elemente sind unerlässlich. Ein Unternehmen muss sich Kompetenzen aneignen und es muss zwischen diesen Kompetenzen Verbindungen schaffen. „Man muss im Unternehmen vertikal und horizontal innovieren, also einerseits in den unterschiedlichsten Bereichen tiefgehende, multi-

disziplinäre Kompetenzen aufbauen und andererseits Brücken bilden.“ Durch die Verbindungen der Kompetenzen wird es möglich, Dienstleistungen und Produkte anzubieten, mit denen man den Wettbewerber an die Wand spielen kann, prophezeit Fink. Man dürfe dabei aber nicht auf die Herausforderung der digitalen Identitäten vergessen. „Damit man individualisieren kann, muss ein Unternehmen auch Daten sammeln, um individualisierte Produkte erstellen zu können.“

### Intentionen bilden

Fink machte darauf aufmerksam, dass vom Management ein neues Verhalten verlangt werde. Zum besseren Verständnis erklärte er daher, aus welchen drei Faktoren unsere Intentionen entstehen, aus denen das neue Verhalten resultiert. „Erstens, unsere Einstellung gegenüber dem Verhalten. Zweitens, die subjektiven Normen, also wie unser Umfeld etwa über Digitalisierung denkt und drittens die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, also wie stark man glaubt, die Handlungen selbst in der Hand zu haben.“

Drei Schwerpunkte seien notwendig, um die digitale Transformation in Unternehmen voranzutreiben. „Das digitale Mindset muss gestärkt werden.“ Hier gäbe es laut dem Vortragenden in Österreich gro-

ßen Nachholbedarf. Zweitens forderte er eine allgemeine digitale Unternehmenskultur in Österreich und sprach dabei auch den Medien eine wichtige Rolle zu: „Es muss eine positive, konstruktive Digitalisierungs-Stimmung erzeugt werden.“ Einer der wichtigsten Punkte sei aber die Aus- und Weiterbildung für die digitale Economy, „um als Manager am Puls der Zeit zu bleiben.“

### Hürden überwinden

„Planen ist leicht, aber die tatsächliche Umsetzung ist schwer“, sagte Fink und war damit bei den drei großen Hürden angekommen, die es aus dem Weg zu räumen gilt, damit Unternehmer ihre Intentionen auch tatsächlich umsetzen können.

Action Fear (Angst vor der Umsetzung), Action Uncertainty (Umsetzungsunsicherheit) und Competing Interests (Interessenskonflikt). Action Fear bekämpft man nur, indem man an sich selbst arbeitet und auch an seiner Fähigkeit, als Manager den Mitarbeitern die Furcht zu nehmen. Action Uncertainty wäre etwa durch Partnerschaften und Kooperationen abzuwenden. „Indem man sich jene Fachkräfte ins Haus holt, die die benötigten Kompetenzen besitzen.“ Mit Prioritätensetzung sind auch konkurrierende Interessen zu bändigen. „In jedem Fall ist gute Vorbereitung das Um und



Matthias Fink, Professor für Innovationsmanagement an der Johannes Kepler Universität und der Anglia Ruskin University Cambridge.

Auf, um die Hürden zu überspringen“, so Fink, der auch die akademische Programmleitung „New Business Development in the Digital Economy“ (MBA und Universitätslehrgang) an der Limak innehat.

Jedem Unternehmer müsse außerdem klar sein, dass eine digitale Transformation nicht kurzfristig stattfinden kann. Sie ist zeitaufwendig und teuer. „Man benötigt einen langen Atem, aber langfristig zahlt sich die Digitalisierung aus“, versprach Fink und beendete seinen Vortrag mit einem Punkt, der zum Nachdenken anregt: „Nicht alles,

was technisch möglich ist, ist wirtschaftlich sinnvoll und sozial erwünscht, man denke etwa an Datensammlung. Man sollte sich daher auch bei der Digitalisierung im Klaren sein, dass nicht alles, was möglich ist, automatisch eine gute Lösung ist.“

### INFORMATION

Das Business Breakfast fand auf Einladung von „Die Presse“ statt und wurde finanziell unterstützt von LIMAK Austrian Business School.