

IAB Switzerland

# So, so, die Neunzigerjahre haben angerufen und möchten gerne eine Digitalstrategie?

Social Media, Sharing Economy, 3-D-Drucker, Gamification, Wearables und Myriaden von anderen Buzzwords bereichern seit Jahren unseren Medienkonsum. Digitalisierung, dramatischer auch als digitale Transformation verunglimpft, hat mittlerweile in vielen Unternehmen einen festen Platz in Strategiediskussionen bei Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. Das ist gut so.

Text: **Patrick Comboeuf\***

Weniger gut mutet es an, wenn in ebendiesen Gremien über einer eigenständigen, vom Kerngeschäft mehr oder wenig losgelösten Digitalstrategie gebrütet wird. Noch absurder ist die Denke, eine Social-Media-, eine Sharing-Economy- oder eine andere «Hast du nicht gesehen»-Strategie rette uns über die nächsten Planungszyklen. Entweder hat ein Buzzword-Thema strategische Relevanz, dann gebührt ihm angemessen Raum im Rahmen der Strategiereview-Übungen. Oder man kann sich den Aufwand getrost sparen. Alles andere ist eine strategische Täuschung.

Woher stammt die Motivation, ein so zentrales Innovationsthema wie Digitalisierung lieber abgekapselt anzugehen, als es in die übergeordnete Unternehmensstrategie und

\* Patrick Comboeuf arbeitet als Senior Advisor Digital Transformation bei Schweizerische Bundesbahnen SBB (SBB ist Mitglied der IAB Switzerland). Daneben ist er Studienleiter im neuen CAS-Studiengang «Digital Leadership» am Center for Digital Business der Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ.

die Unternehmensziele einzubetten? «Das ist so einfach wie das Einmaleins», erklärte mir kürzlich ein Head of Strategy & Gedöns eines börsenkotierten Unternehmens in einem Ton, der leicht dem ähnelte, den ich selbst manchmal anschlage, um meiner Teenagertochter zu veranschaulichen, dass Erfolg

---

«Handeln Sie mutig und werden Sie nicht Opfer einer strategischen Täuschung!»

---

in der Schule (und im Leben) mit Arbeit zu tun hat. «Die Kundenabwanderung um ein Prozent zu reduzieren – ein einziges Prozent –, schafft Millionen von Franken mehr Wert. Ein Prozent Marktanteilsgewinn schafft sogar fünfmal so viel. Unsere Investitionen in (digitale) Wachstumsinitiativen sind Jahre entfernt von solchen Renditen.»

Die Fakten werden wohl stimmen, dem ist nicht zu widersprechen. Das ist aber auch keine Überraschung, denn ein inkrementeller Investitionsfranken für das Kerngeschäft wird fast immer eine höhere Kurzfristrendite erzielen als eine Investition in neue Geschäftsfelder, die oft Jahre an Inkubationszeit benötigen. Gerade deshalb ist es so wichtig für Unternehmen, mit den Investitionen in Wachstum zu beginnen, bevor sie darauf angewiesen sind. Damit sie Spielraum und vor allem Zeit erhalten, diese Initiativen reifen zu lassen.

«Ja, aber...», so der «Head of» weiter, «wir sind besser dran, wenn wir nun unsere Investitionsbudgets für Innovation zugunsten des Kerngeschäfts reduzieren.»

## Nein, nein, nein!

Bitte verstehen Sie mich richtig, ich bin der Letzte, der dagegen argumentieren würde, das Tagesgeschäft nicht so widerstandsfähig wie möglich zu machen. Der heute generier-

---

Die IAB Switzerland Association wird von folgenden Partnern aktiv unterstützt:

---



te freie Cashflow schafft ja erst die Mittel für zukünftige Innovationen. Aber allein aufgrund von Marktdynamik, Währungsturbulenzen und anderen Unwägbarkeiten nur auf sicher zu spielen, ist eine gefährliche Strategie. Jedes Unternehmen und jedes Geschäftsmodell hat einen finiten Lebenszyklus. Produkte kommen und gehen, Kundenpräferenzen ändern sich. Ja, selbst die eigenen Wettbewerbsvorteile verblassen über kurz oder lang. Unternehmen, die über einen langen Zeitraum am Markt erfolgreich agieren, sind es deswegen, weil sie regelmässig neue Produkte, Dienste und Geschäftsmodelle schaffen, welche gestrige Gewinnstrategien ablösen.

#### **Plädoyer für die Vermählung von Kerngeschäftsstrategie und Digitalisierung**

Zum Warmlaufen ein an sich simples Rezept. Jede Wachstumsinitiative, ich rede bewusst nicht von «Strategie», sollte an die zentrale Unternehmensvision und den daraus abgeleiteten Topzielen andocken. Wenn Red Bull «Flügel verleiht» und daraus Zielgrößen für Marktführerschaft, Positionierung und Medienresonanz ableitet, dann sollten «neue» Geschäftsfelder doch auch einen Weg finden, genau darauf einzuzahlen. Siehe da, eine erste kritische Hürde im Elfenbeinturm ist elegant umschifft.

#### **Unlearning von statt Festhalten an bewährten Rezepten**


Ähnlich wie in vielen Sportarten ist die Voraussetzung für Erfolg eine gut austarierte «Defense» und «Offense». Ein grosser Stolperstein ist der Rucksack an Ausbildung und Erfahrung der heutigen Führungselite. Dieser besteht zu einem überwiegenden Teil aus zwar wichtigen, aber vorwiegend defensiven Komponenten. Risk-Management, Total Quality (null Fehler!), Krisenkommunikation, Controlling, Compliance, Langfristplanung oder Supply-Chain-Optimierung sind Disziplinen, welche dazu beitragen, die Firma auf Kurs (und vor den Mitbewerbern) zu halten. Dies wurde Managern und ihren Strategieberatern in den Neunzigerjahren an den renommiertesten Business-Schools dieser Welt, ja selbst im Fachkurs Management (mit Zertifikat!) jeder Fernhochschule in der Provinz unablässig eingetrichtert. Unternehmen wie Kodak oder Kuoni scheitern aber nicht, weil die

Produktqualität mangelhaft wäre oder jemand in der Buchhaltung bei einem Reporting geschlampt hat. Sie scheitern, weil sie die richtige technologische Welle verpasst oder diese geniale Geschäftsmodellinnovation als «wird sich nicht durchsetzen» verschmäht haben. Wir müssen Wege finden, uns aus diesem komfortablen Korsett lange bewährter Rezepte zu lösen und im Sinne eines «Unlearning» Raum für offensive Skills zu schaffen.

#### **Digital geprägte Unternehmenskultur und Ökosysteme**

In einem dynamischen Umfeld, geprägt von technologischer Disruption und dem raschen Emporkommen von innovativen Start-ups, braucht es eine Verstärkung der Offensive. Und zwar jetzt. Ein smartes Geschäftsmodell hilft. Mut, Experimentierfreude, Fehlertoleranz und eine radikale Offenheit gegenüber der Vernetzung mit Kunden, Partnern, Start-ups, Mitbewerbern oder akademischen Institutionen sind Attribute, die dazu aber unbedingt auch in jedes Führungsteam gehören. Denn aktiv zur Entwicklung (digitaler) Ökosysteme beizutragen, ist in jedem Falle mächtiger als die blosser Verteidigung des Egobrands (ECO schlägt EGO). Während Partnerschaften auch in der Old Economy längst zum Alltag gehören, sind Co-Working Spaces und Inkubatoren für Start-ups, Open-Data-Schnittstellen oder von Nutzern generierte Inhalte ein Phänomen der Internetgeneration. Die mitunter bürokratischen Governance-Strukturen gehören aufgebrochen, damit der heute oft betriebene Aufwand für Risikomanagement und interne Abstimmungsrunden das Ertragspotenzial digitaler Innovation nicht auf lange Sicht übertrifft.

Der Kulturwandel ist schneller zu schaffen, wenn digitale Talente in einem Team gebündelt werden und sie «geschützt» an einer verheissungsvollen Zukunft arbeiten können. Sobald sich die ersten Erfolge am Markt und im Ökosystem offenbaren, werden Grenzen zum Rest durchlässiger. Abseits vom digitalen Mutterschiff entstehen so weitere innovative Zellen, welche diesen frischen offensiven Geist noch stärker in der Unternehmens-DNA verankern.

Deshalb mein Rat für Ihre nächste Strategieübung, ob digital oder nicht: Handeln Sie mutig und werden Sie nicht Opfer einer strategischen Täuschung. 

---

Die Zukunft ist digital! Sind Sie dafür gerüstet?  
Die IAB Academy hilft Ihnen weiter.

---



#### **Digital-Marketing-Grundkurs – in 6 Modulen zum Digital-Marketing-Basisdiplom**

**Themen:** Marktübersicht, Displaywerbung, Search-Advertising, Bewegtbild, Mobile Marketing, Online-Mediaplanung, Social Media und Performance-Marketing

**Daten:** Kurs 1: 22.1.–5.3.15  
Kurs 2: 19.3.–7.5.15  
Kurs 3: 21.5.–2.7.15  
Kurs 4: 3.9.–15.10.15  
Kurs 5: 2.10.–13.11.15  
Kurs 6: 5.11.–17.12.15

**Location:** Die Kurse finden jeweils Donnerstags von 9 Uhr bis 17 Uhr bei Partnerfirmen im Raum Zürich statt.

**Kosten:** CHF 950.–

#### **Digital-Marketing-Aufbaukurs – Diplom für Fortgeschrittene**

**Themen:** Digitaler Werbemarkt, Digital-Marketing-Kampagnen (Planung, Strategie & Analytics), Performance-Marketing (Affiliate & E-Mail-Marketing u.a.), Search-Advertising mit Google AdWords, Trends im Mobile Marketing, RTB/RTA & Programmatic Buying

**Daten:** Kurs 1: 11.2.–25.3.15  
Kurs 2: 22.4.–10.6.15  
Kurs 3: 9.9.–21.10.15  
Kurs 4: 28.10.–9.12.15

**Location:** Die Kurse finden jeweils mittwochs von 9 Uhr bis 17 Uhr bei Partnerfirmen im Raum Zürich statt.

**Kosten:** Einzelmodul als Tagesseminar CHF 390.–, gesamter Kurs mit Diplom CHF 1450.–

#### **Digital-Marketing-Breakfast-Kurs für Führungskräfte – 4 Module an 4 Vormittagen**

**Themen:** Marktkenntnisse und Zahlen, neueste Marktentwicklung und Trends im Digital Marketing, Video-Advertising und Content-Marketing, Möglichkeiten und Grenzen des Mobile Marketing

**Daten:** 16.6./ 23.6./ 30.6./ 7.7.2015

**Location:** Zürich (Nähe HB)

**Kosten:** CHF 800.–

**Weitere Informationen und Anmeldeformulare unter [www.iab-academy.ch](http://www.iab-academy.ch)**

---