

# So fordert der digitale Wandel Organisation und Kundenbindung

Wer über digitale Kanäle verkauft, der muss auch liefern können. Und damit meine ich nicht per se den Versand der Waren an die Kunden, sondern getreu dem Sprichwort «liefere nöd lafere» wie Unternehmen die PS auf den Boden bringen und die Anforderungen an die Organisation meistern. Doch wie gelingt es, von den Transformations-Dynamiken, die der Wandel im Handel bietet, zu profitieren? Eine Transformation von aussen nach innen ist dazu unabdingbar. Nur so können neue Erlösströme und Kundenbindung generiert werden.

>> Thomas Lang | carpathia ag

Landauf und landab steht «Digitale Transformation» zuoberst auf der Agenda und es wird «digitalisiert», was das Zeug hält. Doch oft wird «Digitalisierung» mit «Elektrifizierung» missverstanden: Bestehende Prozesse werden elektronisch abgebildet und nicht ausnahmslos hinterfragt, vereinfacht, neu gedacht, konsolidiert oder eliminiert.

Oder um einmal mehr Thorsten Dirks' Bonmot zu bemühen: «Wenn sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben sie einen scheiss digitalen Prozess.»

Der ehemalige CEO von Telefónica Deutschland hat es damit exakt auf den Punkt gebracht: Ein Prozess wird nicht besser, nur weil er elektrifiziert wurde. Mit dieser Denkweise entstehen weder neue Geschäftsmodelle noch können bestehende adaptiert oder skaliert werden noch finden sich damit Wege aus der Transformationsfalle.

Wie neue digitale Services, Produkte und Erlösströme entwickelt werden können, darüber wurde schon oft geschrieben. Was häufig vernachlässigt wird ist jedoch, dass die Organisationen selbst grosse Mühe haben, mit der Entwicklung Schritt zu halten.

## Neue Führungs- und Organisationsmodelle

Die Herausforderung liegt in der Gestaltung von neuen Führungs- und Organisationsmodellen. Denn wenn der interne Wandel innerhalb der Unternehmen nicht mindestens gleich schnell getaktet ist wie nach aussen, dann ist Scheitern vorprogrammiert. Das herausragendste digitale Angebot, die optimierteste Customer Journey, die ausgefeilteste Customer

Experience nützen nichts, wenn die Ausführung fehlschlägt. Und warum schlägt sie so oft fehl? Weil die Organisation nicht Schritt halten kann, weil die Menschen darin überfordert sind, die neuen Skills entweder nicht verfügbar sind oder sich noch nicht etablieren konnten und es in der Regel ganz oft an Führung und Kultur mangelt.

Ein Beispiel gefällig? Kein Omni-Channel-Händler wird Erfolg haben, wenn es ihm nicht gelingt, die Silos intern einzureissen. Silos in Form von Zuständigkeiten, Silos in Form von Messgrössen und Führungsinstrumenten, Silos in Form von Organisationseinheiten. Ein Kunde wird immer innert Sekunden spüren, ob der Händler auch intern digital transformiert ist und seine Kultur anpasst oder es bloss ein Lippenbekenntnis ist.

Will er als Händler den Kunden optimal bedienen («wir haben den Artikel in Blau nicht hier, dürfen wir ihn für Sie online bestellen und Sie haben ihn morgen zu Hause?») oder muss er

weiterhin seine kanalspezifischen Umsatzziele erreichen («wir haben den Artikel in Blau nicht hier. Doch Rot steht Ihnen doch auch gut und den hätte ich gleich da.»)?

Oft handelt ein Filialleiter seinen auferlegten Zielen zuwider, wenn er Umsatz in einen anderen Kanal abgibt. Und dem wird auch so bleiben, wenn sich ein Unternehmen nicht auch intern fundamental wandelt, Umsätze nicht mehr nach Vertriebskanälen, sondern beispielsweise nach Kundengruppen misst, Filialleiter am Online-Umsatz beteiligt und vice-versa und gesamthaft die Ziele am Unternehmens-EBIT festmacht.

## Digitalisierung nach aussen und innen

Entscheidend für einen erfolgreichen Transformations-Prozess nach aussen und für manche Branche gleichbedeutend mit dem schlichten Überleben ist der Wandel nach innen im Rahmen des Change-Managements und des Digital Leaderships. Unabdingbar für eine nachhaltige Umsetzung der Strategie sind die kulturellen Veränderungen, welche die Organisation inklusive Systeme fit für das digitale Zeitalter machen.

Denn eine ganzheitliche Transformation des Unternehmens findet strategisch aus zwei Perspektiven statt: Neben der Inside-Out-Implementation und der Digital Market Transformation ist eine nachhaltige Veränderung und konsequente Hinterfragung bestehender Organisationen, Prozesse und Systeme unerlässlich.

Der Markterfolg wird sich kaum manifestieren, wenn nicht gleichzeitig eine



### Der Autor

Thomas Lang ist Geschäftsführer und Inhaber der Carpathia AG, der unabhängigen und neutralen Unternehmensberatung für Digital-Business und E-Commerce. Er ist Autor von zahlreichen Fachartikeln und -studien, Dozent für Online-Vertriebsmodelle an verschiedenen Hochschulen sowie gefragter Referent an internationalen Konferenzen zum Thema E-Commerce und Digitale Transformation im Handel.