

Für Prof. Dr. Schallmo von der Hochschule Neu-Ulm (HNU) ist es wichtig, dass bei der Digitalen Transformation die eigenen Unternehmenswerte nicht auf der Strecke bleiben.

Herr Dr. Schallmo, welchen Einfluss haben Technologien im Kontext der digitalen Transformation, also beim Prozess, analoge Technologien durch digitale Lösungen zu ersetzen?

Prof. Daniel Schallmo: Ein wesentlicher Faktor sind die geringen Kosten vieler Technologien, was zu einer höheren Verfügbarkeit und somit zu einem höheren Einsatz führt. Denken Sie zum Beispiel an die Preisentwicklungen für 1 MB-Arbeitspeicher seit den 70er-Jahren. Waren diese elektronischen Bausteine damals für mehrere zehntausend Euro verfügbar, kosten sie heute nur noch wenige Cents.

„ Projekte umsetzen und damit neue Denkweisen transportieren.

Dr. Daniel Schallmo
Professor Hochschule NU

Welche Vorteile bietet die Digitalisierung von Produkten?

Produkte und Komponenten sind leistungsfähiger, benötigen weniger Platz und haben ein geringeres Gewicht – im Vergleich zur Vergangenheit. Ein Beispiel: Der „Apollo Guidance Computer“, der Ende der 60er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts entwickelt und für die Apollo-Mission zum Mond zur Navigation eingesetzt wurde, wog 32 Kilogramm. Heute sind diese Dimensionen bereits unvorstellbar.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Sie sind heutzutage zunehmend dazu angehalten, Produkte und Dienstleistungen schneller, günstiger und in einer höheren



Prof. Dr. Daniel Schallmo sieht die Digitalisierung als Chefsache.

Foto: Archiv

Nur **Mut!**

Interview Morgen ist vieles schon wieder ganz anders. Die digitale Transformation treibt sich selbst voran – und bietet Firmen viele neue Perspektiven. *Von Stefan Loeffler*

Qualität anzubieten. Dies alles wird durch die Digitalisierung natürlich begünstigt.

In welcher Form?

Die genannten Gründe führen eben dazu, dass technologische Potenziale genutzt werden. Produkte bestanden früher häufig aus mechanischen und elektrischen Komponenten. Heute stellen sie zunehmend komplexe Systeme dar, die eine Verknüpfung von Hardware, Software und Datenspeichern ermöglichen. Sie sind die Basis, um Daten auszuwerten. Die Produkte sind folglich „intelligenter“ und vernetzter als in der Vergangenheit. Daneben werden aber auch Dienstleistungen, Prozesse, Wertschöpfungsnetzwerke und die Kundenschnittstellen digitalisiert. Dies alles erfordert neue Geschäftsmodelle – und ermöglicht sie.

Durch immer neue Kanäle und die Echtzeit-Kommunikation dreht sich die Welt eben auch für Unternehmen schneller – und die Kundenerwartungen wachsen. Was sind die größten Herausforderungen der Digitalisierung?

Es mangelt nicht an Konzepten, Technologien und Ideen. Die größte Hürde sehe ich in der Umsetzung und in der Mobilisierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist ein unternehmenskultureller Aspekt, der bestehende Denk- und Handlungsweisen in Frage stellt. Gleichzeitig muss natürlich das Tagesgeschäft „am Laufen“ gehalten und verbessert werden.

Was bedeutet dies für die Kundenbindung?

Beziehen wir die Herausforderungen auf die Erfüllung von Kundenanforderungen, so liegt hier der Schwerpunkt auf der Nutzung personalisierter Kundendaten, die durch mobile Technologien gewonnen und

ausgewertet werden. Diese Informationen können anschließend genutzt werden, um Produkte, Kommunikation und Interaktionen an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden anzupassen.

Der digitale Wandel zeichnet sich durch einen kontinuierlichen, sich stetig verändernden Prozess aus. Wie kann dieses langfristige Ziel in die strategische Ausrichtung eines Unternehmens integriert werden?

In erster Linie geht es darum, die gesamte Belegschaft mitzunehmen und die bewährte strukturierte Arbeitsweise mit schneller, angepassten und agilen Prozessen zu kombinieren.

Man muss Dinge ausprobieren, ohne von vorneherein eine hundertprozentige Sicherheit zu haben. Man benötigt etwas Mut. Dabei gilt es bestehende Projekte umzusetzen und zeitgleich neue Denkweisen zu transportieren, also die Transformation zu verfolgen – Mitarbeiter und Agilität stehen hier im Mittelpunkt.

Wie kann es einem Unternehmen gelingen, die Belegschaft für die digitale Welt zu begeistern?

Neben der Sensibilisierung sollten die Strukturen und Möglichkeiten geschaffen werden, die »

Zur Person

Dr. Daniel Schallmo ist Ökonom, Unternehmensberater und Autor zahlreicher Publikationen. Er ist Professor für Digitale Transformation und Entrepreneurship an der Hochschule Neu-Ulm, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Mitglied am Institut für Digitale Transformation. Zu seinen Arbeits- und Forschungsschwerpunkten gehören unter anderem die Entwicklung von Digitalstrategien, die digitale Transformation von Geschäftsmodellen und die Implementierung digitaler Initiativen.



die Digitalisierung vorantreiben. Das beginnt mit Seminaren, in denen die Mitarbeiter dazu qualifiziert werden, konkrete Ideen und erste Konzepte zu entwickeln. Es folgen weitere Initiativen, bis hin zum Aufbau einer eigenen Abteilung, die sich ausschließlich mit der Digitalisierung beschäftigt.

Was sind dabei die wichtigsten Aufgaben?

Möchte ein Unternehmen den digitalen Wandel sinnvoll nutzen, so müssen eigene Ideen und Ideen vom Markt aufgegriffen, geprüft und bewertet werden, um daraus Potenziale für das eigene Geschäftsmodell oder eben für neue Geschäftsmodelle abzuleiten. Digitalisierung betrifft dabei das gesamte Unternehmen und ist dennoch Chefsache.

Häufig werden bekannte Unternehmen aus dem Silicon Valley als Vorreiter der Digitalisierung genannt. Was können sich die Unternehmen der Region von den großen Technologie-Unternehmen abschauen?

Zunächst einmal geht es darum, nicht um jeden Preis wie Google, Apple, Facebook und Amazon sein zu wollen. Wir haben in Deutschland und insbesondere in unserer Region hervorragende Unternehmen, die bisher sehr gute Arbeit geleistet haben, deshalb auch sehr gut dastehen und in ihrer Branche Vorreiter sind. Dies zu bewahren, Werte zu erhalten und die Weiterentwicklung mit dem eigenen Stil voranzutreiben, halte ich für wesentlich.

Viele Unternehmen aus dem Silicon Valley haben eine höhere Dynamik, die sich konsequent an den Kundenbedürfnissen ausrichtet. Alle Prozesse von der Entwicklung bis zum Service laufen sehr schnell ab. Was können wir davon lernen?

Ein Problem ist, dass wir in Deutschland einfach noch zu viel Angst davor haben zu scheitern. Das strukturierte und ingenieurmäßige Vorgehen, das uns in den vergangenen Jahren erfolgreich gemacht hat, kann gerade bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen hinderlich sein.

Wie können wir diese Angst überwinden?

Zunächst heißt dies, einfach zu beginnen, iterativ, also schrittweise, eine Verfeinerung von Konzepten vorzunehmen und erst danach die perfekte technische Lösung zu entwickeln, die sich an den Kundenbedürfnissen ausrichtet. Dies kann zum Beispiel mittels Design Thinking erfolgen, einem Ansatz für die nutzerorientierte Entwicklung von Lösungen, den wir an der Hochschule Neu-Ulm mit einigen Kolleginnen und Kollegen in Transferprojekten mit Unternehmen lehren. Pauschal kann man jedoch sagen, dass es keine „one fits all“-Lösungen gibt. Vielmehr geht es immer darum, die Organisation und Prozesse auf die Bedürfnisse und Position des eigenen Unternehmens abzustimmen. ■

