



TRANSFORMATION

Effizienzoffensive durch digitale Transformation

Aufbau von Krisenresilienz in Zeiten der Unsicherheit

Es scheint, als sei der Dauerkrisenmodus zur neuen Realität geworden. Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen müssen nun in den Fokus rücken. Die digitale Transformation ist hierbei ein Schlüsselement. Markus Fost, MBA, Managing Partner FOSTEC & Company, beantwortet im Interview spannende Fragen.

Geopolitische Krisen und gesellschaftlicher Wandel prägen die aktuell turbulenten Zeiten – und das hohe Maß an Unsicherheit erschwert zukünftige Entscheidungsfindungen bei Unternehmen. Was verstehen Sie unter Krisenresilienz?

Unter Krisenresilienz verstehen wir die Eigenschaft eines Unternehmens, widerstandsfähig gegenüber einer schwierigen – vielleicht sogar existenzbedrohenden – Situation oder anhaltenden Beeinträchtigung zu sein. Krisenresilienz setzt eine Anpassungsfähigkeit und Offenheit für Neues voraus, um sich den neuauftretenden Herausforderungen zu stellen und bestehende Denk- und Handlungsmuster aufzugeben.

Die derzeitige Situation macht die Notwendigkeit einer Krisenresilienz besonders deutlich. Die aktuellen Zeiten sind geprägt von Ukraine-Krieg, Energie-Krise, einer hohen Inflation und damit verbundenen hohen Zinsen, wodurch Unternehmen zögerlich bei Investitionsentscheidungen sind. Nicht vergessen werden darf auch das Thema Klimawandel. Gefühlt steigt die Krisenfrequenz und die negativen Einflüsse werden dramatischer. Dies erschwert Handlungsspielräume und Planbarkeit für Gesellschaft und Unternehmen.



Markus Fost, MBA, ist Experte für E-Commerce, Online-Geschäftsmodelle und Digitale Transformation mit einer breiten Erfahrung in den Feldern Strategie, Organisation, Corporate Finance und der operativen Restrukturierung. Seine Projektthemen erstrecken sich von der Entwicklung bis hin zur Umsetzung von E-Commerce Strategien für Markenhersteller und den Handel. Zu seinen Kunden zählen multinationale Konzerne und mittelständische Unternehmen mit einem breiten Branchenumfeld: Automotive, Bauwirtschaft, Fashion, Industrie- und Konsumgüter, Handel und Medien.

Er ist Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatung FOSTEC & Company GmbH mit Schwerpunkt Digitalisierung sowie der Beteiligungsgesellschaft FOSTEC Ventures GmbH. Er ist zudem Dozent und Lehrbeauftragter im Fach E-Commerce und Autor diverser Fachbücher u. a. beim Springer Gabler Verlag.

Unternehmen, die die Fähigkeit besitzen, sich schnell an die neuen Gegebenheiten anzupassen und den Fokus auf Effizienzsteigerungen legen, können Liquidität und Investitionskapital für flankierende Wachstumsinitiativen nutzen – sei es beispielsweise durch die Digitalisierung des Geschäftsmodells in Richtung Plattformökonomie oder des Vertriebs mithilfe eines Digital Sales Centers. All diese Maßnahmen helfen, gestärkt aus der Krise zu kommen.

Warum halten Sie eine Ergänzung der bisherigen Geschäftsmodelle in Richtung Plattform-Geschäftsmodelle für sinnvoll?

Traditionelle Geschäftsmodelle sind begrenzt in der Skalierung des Geschäftsmodells und die Rentabilität verringert sich nach Erreichen eines bestimmten Niveaus. Daher müssen sich traditionelle Unternehmen ab einem bestimmten Zeitpunkt verkleinern, um rentabel zu bleiben. Plattform-Geschäftsmodelle zeigen im Gegensatz dazu ein fast unbegrenztes Potenzial für Skalierbarkeit ohne Kannibalisierung der eigenen Profitabilität.

Digitale Plattformen zeichnen sich durch Vernetzungseffekte und einen hohen Digitalisierungsgrad aus. Sie agieren als Innovationsverstärker, da sie disruptive Geschäftsmodell-Innovationen erlauben und maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen anbieten. Aus der Kundensicht generieren Plattform-Geschäftsmodelle einen deutlich höheren Kundenwert durch das Angebot eines maximal möglichen Produktsortiments und durch eine hohe Preis- und Markttransparenz. Bei einer fortschrittlichen Plattform-In-

Infrastruktur sinken auch die Transaktionskosten für alle Beteiligten. Für die Anbieter einer Plattform ergeben sich auf diese Weise auch neue Erlösquellen. Transaktionsgebühren können auf Basis jeder durchgeführten Transaktion erhoben werden. Mitgliedschaftsbeiträge sind ebenfalls eine Erlösquelle. Durch die Vielzahl an Nutzern auf einer Plattform ist die Vermarktung von Online-Werbung ebenfalls sehr attraktiv. Einige Plattformen treten nicht nur als intermediär auf, sondern verkaufen auch direkt Produkte oder bieten umfangreiche Dienstleistungen (z. B. Fulfillment & Logistik) an.

Warum halten Sie die digitale Transformation für ein Schlüsselement in Bezug auf Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen?

Die digitale Transformation ist ein Schlüsselement, da mit ihrer Hilfe die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens automatisiert und optimiert werden kann. Auf diese Weise werden Kosteneinsparungen freigesetzt. Wir sehen bei vielen Unternehmen, dass bereits mit wenigen Ressourcen wie der Integration einiger SaaS-Lösungen große Einspar- und Optimierungseffekte realisiert werden können. Die freigewordenen Arbeitsressourcen können dann wertschöpfender eingesetzt werden.

Um alle Effizienzpotenziale auszuschöpfen, empfehlen wir fünf Phasen zu durchlaufen. Gestartet wird mit einem Digital Health Check, um den digitalen Reifegrad eines Unternehmens festzustellen und erste Quick Wins zur schnellen Umsetzung abzuleiten. Ein Vergleich zwischen Status Quo und dem Idealwert zeigt auch die Dringlichkeit

einzelner Handlungsfelder. In der zweiten Phase werden alle Wertschöpfungsprozesse im Detail betrachtet und auf Automatisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten untersucht. Hier werden häufig auch redundante Prozesse aufgedeckt, die verschlankt werden können. Sind alle Ineffizienzen aufgedeckt, werden in der dritten Phase die Umsatz- und Kosteneffekte der erarbeiteten Optimierungsempfehlungen bewertet, bevor ein Business Case (Phase 4) für das gesamte Transformationsprogramm und ein Implementierungsplan (Phase 5) aufgestellt werden.

Welche Rolle spielt hierbei (qualifiziertes) Projektmanagement?

Während der laufende Geschäftsbetrieb eines Unternehmens dafür Sorge trägt, dass das Unter-

nehmen am Leben gehalten wird, dienen Projekte zur Besicherung der Zukunft, da sie den Unternehmenswandel vorantreiben und durch eine längerfristige Perspektive charakterisiert sind. Projekte stehen dabei immer im Zielkonflikt von Zeit, Geld und Qualität. Auch gibt es zahlreiche Gefährdungsfaktoren wie Konflikte und mangelnde Moral im Team, schlechtes Risikomanagement, Budgetüberschreitungen und unklare Ziele, um nur einige Beispiele zu nennen. Ein schlechtes Management dieser Gefährdungsfaktoren und damit ein schlechtes Projektmanagement gefährdet den erfolgreichen Projektabschluss.

Besonders vor diesem Hintergrund, dass weltweit nur 35 Prozent aller Projekte erfolgreich sind, sollte der Fokus auf ein qualifiziertes und strukturiertes Projektmanagement gelegt werden, das der Treiber für wirtschaftlichen Erfolg ist. Projektarbeit wird sich zur dominanten Arbeitsform entwickeln, daher ist erfolgreiches Projektmanagement umso wichtiger und wird zum Differenzierungsmerkmal für Unternehmen. Voraussetzung ist, dass Projektmanager solide Projektmanagement-Kenntnisse sowie agile und adaptive Techniken beherrschen müssen – besonders bei sich ständig ändernden Gegebenheiten. Mehrwert und Nutzen des Projektes müssen klar sein, auch die Verbindung zu den Unternehmenszielen. Schließlich hilft auch ein Verhaltenskodex im Team für eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Sind all diese Aspekte erfüllt, liefert das Projekt auch einen Mehrwert für das Unternehmen.

**Vielen Dank!
Das Interview führte Carina Drost.**

