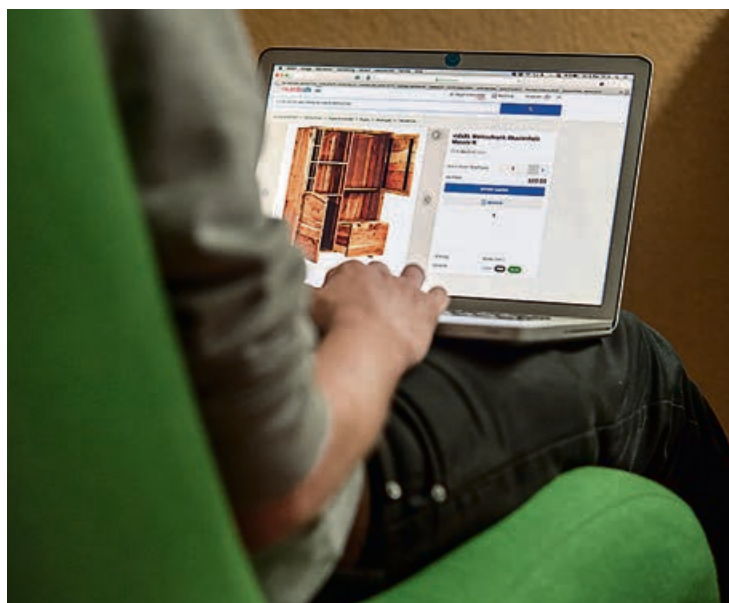


# Mit digitaler Kompetenz Geschäftsmodelle stärken

*Die Unsicherheit, was die Zukunft bringt, ist gross. Jedoch haben viele Führungspersonen die Zeit genutzt und ihre Unternehmen in den vergangenen Monaten neu ausgerichtet.*

*Nachhaltige digitale Geschäftsmodelle entwickeln sich nicht von heute auf morgen.*

Es ist beeindruckend, wie schnell sich viele Unternehmen in diesem Jahr an die neuen Gegebenheiten anpassen konnten. Damit bestätigt sich eine alte Erkenntnis aus der Change-Management-Lehre: Wenn man möglichst wenig Möglichkeiten hat, entstehen neue Lösungen schneller und pragmatischer. Die Zeit vor Corona liess in Bezug auf die Digitalisierung viel zu viele Möglichkeiten offen. Viele konnten sich in der vormals hart erkämpften Komfortzone ausruhen und fanden genügend Ausreden, Neues und Unbekanntes nicht anzupacken.



Nachhaltige digitale Geschäftsmodelle entwickeln sich nicht von heute auf morgen.

Bild: Archiv LZ

## Digitalisierung für den Kundendialog

Innert wenigen Wochen zeigten sich regionale Unternehmen unheimlich kreativ und pragmatisch: Sei es mit einer Einkaufshilfe für Senioren, mit Lieferdiensten bei diversen Restaurants, neuen Webshops oder Videokonferenzen. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die bereits früh die digitale Transformation in Angriff genommen haben, widerstands- und überlebensfähiger sind als solche, die sich der Digitalisierung nur zögerlich und oberflächlich angenommen haben. Trotzdem ist zu beobachten, dass vielen Unternehmen das Know-how zu digitalen Werkzeugen fehlt und so lediglich Ersatzhandlungen vollzogen werden.

Um sein Geschäft auch in Ausnahmesituationen einigermaßen aufrechtzuerhalten, gilt es insbesondere, mit seinen Kunden im Dialog zu stehen. Speziell das Gewerbe tut sich damit schwer

und hätte die vergangenen Monate gut daran getan, Kundendaten zu sammeln. So hat beispielsweise das Restaurant Engel in Hüswil die Kunden schon immer mit Informationen per E-Mail bedient. Während des Lockdowns hat der Gastronom Daniel Bisten dies selbstverständlich weitergeführt. Damit konnte er ohne grossen Mehraufwand auf die neuen Take-away-Angebote hinweisen und so Umsätze generieren und Arbeitsplätze sichern.

## Neue Geschäftsmodelle, andere Chefs

Die Ansprüche an die Führungspersonen haben sich in den letzten Jahren sowieso enorm gewandelt. Gelerntes Verhalten und etablierte Geschäftsmodelle ermöglichen kaum noch Erfolge. Neue Kundenverhalten und Technologien bieten jedem Unter-

nehmen neue Chancen. Diese zu erkennen und umzusetzen, ist ohne digitale Kompetenzen kaum möglich. Es ist nicht einfach, aus einem über Jahre und Jahrzehnte erfolgreichen Geschäftsmodell auszubrechen und alte Strukturen zu verändern. Corona wirkte bei veralteten Geschäftsmodellen zusätzlich als Brandbeschleuniger, und so wurden einige mit unangenehmen Wahrheiten konfrontiert. Doch die Digitalisierung ist schon längst kein Trend mehr. Trotzdem ist sie für viele Vorgesetzte nach wie vor ein komplexes Thema. Da neue Herangehensweisen notwendig sind, scheitern viele schon am Ansatz. Vielen Führungspersonen fehlt es am Wissen um die Chancen und die Risiken der Digitalisierung.

Unsere Welt ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, kurz VUKA. Digitale oder agile Geschäfts-

modelle können in dieser Welt besser bestehen als klassisch hierarchische Managementmodelle. Dazu braucht es ein radikales Umdenken der gesamten Organisation. Das geht nicht von heute auf morgen. Es braucht Zeit und viel Engagement.

## Veränderung aktiv entwickeln

Wie Henry Ford meinte: «Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.» Hat ein Unternehmen keine oder nur wenige Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen, bedeutet das nicht automatisch, dass das Unternehmen die Digitalisierung nicht meistert. Um den Wandel erfolgreich herbeizuführen, empfiehlt sich beispielsweise die Etablierung eines Beirats. Ein Digitalbeirat unterstützt bei den vielfältigen Themen rund um die Digitalisierung. Er ist Sparringspartner, ermöglicht eine neutrale Zweitmeinung und hat ein funktionierendes Netzwerk für pragmatische Umsetzungen. Denkmuster werden so hinterfragt, und eine schrittweise Veränderung kann stattfinden. Digitale Kompetenz wird so gemeinsam und aufs Unternehmen abgestimmt nachhaltig erarbeitet.

Iris Isenschmid und Kevin Klak unterstützen Unternehmen im Spannungsfeld der Digitalisierung. Sie sind Mitglied des Digitalrats, eines unabhängigen Luzerner Netzwerks von Digitalexperten.  
[www.digitalrat.ch](http://www.digitalrat.ch)