

Stephan Bergamin
Markus Braun
Bruno Glaus

Globalisierung und Digitalisierung

Erfolgsstrategien und Toolbox
für CEOs und Topmanager



Springer Gabler

Globalisierung und Digitalisierung

Stephan Bergamin • Markus Braun
Bruno Glaus

Globalisierung und Digitalisierung

Erfolgsstrategien und Toolbox für CEOs
und Topmanager



Springer Gabler

Stephan Bergamin
Männedorf, Schweiz

Bruno Glaus
CYLAD Experts
Pfäffikon SZ, Schweiz

Markus Braun
ZHAW School of Management and Law
Winterthur, Schweiz

ISBN 978-3-662-61966-7 ISBN 978-3-662-61967-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61967-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort



Doris Leuthard, Alt-Bundesrätin, Stiftungsratspräsidentin
Swiss Digital Initiative SDI

Die Weltengemeinschaft steht vor großen Herausforderungen: Die Corona-Pandemie ist nicht nur eine humanitäre Katastrophe, sondern wird auch wirtschaftlich tiefe und lang andauernde Spuren hinterlassen. Dies bedeutet für viele Unternehmen einen Rückgang der Auftragslage, das Risiko, Mitarbeitende entlassen zu müssen, in Liquiditätsengpässe zu geraten, die Lieferketten zu stabilisieren und anzupassen, richtig zu reagieren, wenn die Restriktionen gelockert werden. Je nach Sektor werden die Maßnahmen unterschiedlich ausfallen. Was für alle gilt: Globalisierung und Digitalisierung werden weiterhin zentrale Faktoren sein für den wirtschaftlichen Erfolg.

Das Buch erörtert vor allem, wie digitale Zielbilder entwickelt werden. Wie darauffolgende Transformationsprozesse aussehen, geplant und umgesetzt werden. Wie Mitarbeitende motiviert werden für die Transition, und wie neue Geschäftsmodelle im regionalen bis globalen Kontext funktionieren.

Das Buch als Anleitung für die Zukunft kommt im richtigen Moment. Die Schweiz mit ihren vielen Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe nebst den Multis ist grundsätzlich gut aufgestellt. Zahlreiche Unternehmen haben bereits während der Finanzkrise 2008 bewiesen, wie sie agil, schnell und zielgerichtet Chancen erkennen und sich neu orientieren und anpassen können. Die Schweiz war eines der wenigen Länder, die damals gestärkt und sogar mit weniger Schulden aus der Krise herausgefunden haben – dank Unternehmergeist und Innovation. Die aktuelle Lage gibt daher Hoffnung, dass es auch dieses Mal wieder klappen könnte, auch wenn der Aufschwung wohl länger auf sich warten lassen wird.

Daten sollen das neue Gold sein. Nicht alle Daten sind dabei gleich wichtig und auch gleich schützenswert. Zweifelsfrei aber spielen sie eine große Rolle im Umgang mit jedem Geschäftsmodell. E-Commerce, digitale Services, der Einsatz von künstlicher Intelligenz, die Optimierung von Prozessen durch Robotics, 3-D-Druck – das alles dürfte durch die Corona-Lockdowns eine Beschleunigung erfahren. Wir alle haben schmerzlich realisiert,

wie wichtig eine funktionierende und mit großer Kapazität ausgerüstete digitale Infrastruktur ist, wie wichtig digitale Netze, Online-Plattformen und internetbasierte Kommunikation sind. Hier muss die Schweiz noch aufrüsten, und dies gilt auch für einen großen Teil der KMU. Jetzt ist der Moment umzustellen, sich weiterzubilden, zu handeln. Menschen gewöhnen sich rasch an neue Bestellformate, neue Liefermodelle, neue Services. Jetzt sollten CEO und Geschäftsleitung über ihr aktuelles und künftiges Geschäftsmodell nachdenken und die Weichen richtig stellen.

Big Data wird zentral sein. Dabei ist es gerade für europäische Unternehmen wichtig, sich bei der Entwicklung neuer Apps, Services oder Plattformen an etablierten Werten zu orientieren, wie Transparenz, Sicherheit, Zuverlässigkeit, ethische Grundsätze, Fairness. Damit können wir uns auch abgrenzen gegenüber den chinesischen oder amerikanischen Vorstellungen. Hier setzt auch die SDI an, die breit von der Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft unterstützt wird. Nur so werden langfristig Menschen diese digitalen Dienste akzeptieren, nur so werden wir Vertrauen für die notwendigen Transformationen schaffen. Ich danke den Autoren für ihre wertvollen Hilfestellungen und Ratschläge und die praktischen Tipps und Erfahrungen der Unternehmer, die sich geäußert haben.

Ich wünsche Ihnen Freude und Inspiration beim Lesen und Lust darauf, das Neue anzupacken!

Inhaltsverzeichnis

- 1 Digital Business Transformation als Herausforderung 1**
 - 1.1 Die Trends Globalisierung und Digitalisierung 1
 - 1.1.1 Digitale Kundenbedürfnisse als Treiber der
Geschäftsfokussierung 3
 - 1.1.2 Große Wirtschaftsräume bieten Skalenvorteile 5
 - 1.1.3 Digitales Zeitalter: Standortnachteil eines kleinen
Heimmarktes 7
 - 1.1.4 Skalierungseffekte im Zentrum – Chancen für Nischenanbieter . . . 9
 - 1.2 Von evolutionärer zu disruptiver Geschäftsmodellentwicklung: ein
Orientierungsrahmen 10
 - 1.2.1 Evolutionäre und disruptive Geschäftsmodellentwicklung 10
 - 1.2.2 Wachstum durch evolutionäre Geschäftsmodellentwicklung 11
 - 1.2.3 Disruptive Veränderung durch Kunden angestoßen 12
 - 1.2.4 Das Konundrum der Digitalisierung für traditionelle
Unternehmen 15
 - 1.3 Digital-Business-Transformation-Matrix. 16
 - 1.3.1 Die zwei Dimensionen der Matrix. 16
 - 1.3.2 Positionierung hinsichtlich Globalisierung 17
 - 1.3.3 Positionierung hinsichtlich Digitalisierung 19
 - 1.3.4 Strategische Pfade Globalisierung und Digitalisierung 22
 - 1.4 Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Globalisierung und
Digitalisierung 24
- 2 Businesstransformation in neun exponierten Firmen 27**
 - 2.1 Adecco Lee Hecht Harrison, Personaldienstleister – Wie ein
Personaldienstleister den Serviceprozess mit Chatbots und Artificial
Intelligence digitalisiert 28
 - 2.2 Universitätsspital Zürich USZ – Wie ein Universitätsspital mit
Digitalisierung Patientensicherheit fördert und Effizienz- und
Effektivitätssteigerung im Spitalmanagement erreicht 32

2.3	Coop – Wie ein Retailer datengetriebene Geschäftsmodelle und digitale Lieferketten aufbaut	35
2.4	Zeppelin – Wie Zeppelin digitale Nightmare Competitors kreiert und damit das eigene Geschäft kannibalisiert.	41
2.5	Schweizer Transport- und Logistikindustrie – Wie eine traditionelle Industrie durch disruptive Kräfte fundamental verändert wird	46
2.6	Die Schweizer Luxusuhrenindustrie – Der globale Footprint ist entscheidend – die Online-Offline-Präsenz wird dank digitaler Plattformen ausgebaut	53
2.7	HotellerieSuisse – Wie die Schweizer Hotellerie auf die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung reagiert	58
2.8	SIX – Banking Services – Wie ein Schweizer Infrastrukturbetreiber die digitale Transformation im Zahlungsverkehr vorantreibt	64
2.9	Schweizerische Post – Wie die Schweizerische Post die Transformation vom traditionellen Postunternehmen zum Dienstleister zwischen physischer und digitaler Welt schafft.	68
3	Digital Business Transformation – Strategische Optionen im veränderten Markt	75
3.1	Aktuelle Positionierung	75
3.2	Entwicklungspfade.	76
3.3	Die digitalen Wettbewerber – Nightmare Competitors	78
4	Herausforderungen aus CEO-Sicht	81
4.1	Haben wir eine Digital Transformation Awareness?	82
4.2	Folgen wir dem Kundenverhalten vom analogen in den digitalen Raum?	84
4.3	Nutzen wir das gesamte Spektrum von digitalen Technologien?	85
4.4	Haben wir eine digitale Vision und Strategie?	86
4.4.1	Digitaler Strategieprozess	86
4.4.2	Nightmare Competitors	87
4.4.3	Make or Join	87
4.5	Wie gestalten wir unser Digital-Business-Modell?	88
4.6	Wie gestalten wir unsere digitale Leadership und Governance?	89
4.7	Wie erreichen wir eine digitale Kultur?	92
4.8	Wie managen wir die Digital Business Transformation?	92
5	Digital Business Transformation – Toolbox für den CEO.	95
5.1	Digital Radar	96
5.1.1	Erkennen von disruptiven Kräften	97
5.1.2	Erkennen von Implikationen auf das Geschäftsmodell	98
5.1.3	Etablieren einer Kultur der Hyperawareness	98
5.2	Digital Customer Experience und Journey	99
5.2.1	Nutzung der digitalen Kanäle	99
5.2.2	Customer-Centric-Organisation	99

5.3	Digitale Technologien	101
5.4	Digitale Vision und Strategie	103
5.5	Digitales Businessmodell und agile Organisation	105
5.5.1	Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells „Exploit“	105
5.5.2	Entwickeln von disruptiven Geschäftsmodellen „Explore“	107
5.6	Digital Governance und Leadership	108
5.7	Digitale Readiness und Kultur	110
5.8	Digital-Transformation-Management	111
6	Schlusswort	115
	Glossar	119
	Literatur.	123

Über die Autoren



Dr. Stephan Bergamin Chief Financial Officer, VAT Group AG

Stephan Bergamin ist CFO der VAT Group AG, des weltweit führenden Anbieters von Vakuumventilen und Vakuumkomponenten. Er blickt auf eine über 20-jährige CFO-Laufbahn zurück und war Group CFO bei Gearbulk Group, Goldbach Group und Steiner Group. Er verfügt über langjährige fundierte Erfahrungen im Transformation-Management und digitaler Transformation im globalen Kontext in verschiedenen Industrien, als CFO und stellvertretender CEO. Nach dem Start seiner Karriere im Bereich Corporate Finance bei der Credit Suisse arbeitete er in verschiedenen Finanzpositionen bei der Swissair Group.

Stephan Bergamin studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist Doktor der Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen (HSG) und hält einen AMP der Harvard University, Boston (USA). Er ist Autor und Dozent an verschiedenen Bildungseinrichtungen und ist als Verwaltungsrat tätig. Zu seinen Publikationen zählen: *Change Management & Transformation Management* (2018, unveröffentlichtes Manuskript), *Mergers & Acquisitions: Erfolg dank Integrationsmanagement* (englische Ausgabe 2018, deutsche Ausgabe 2015), *Bestellerkompetenz Facility Management. Strategie – Organisation – Prozesse* (2015), *Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess. Motiv – Vorgehenskonzept – Externe Unterstützung* (1995).



Dr. Markus Braun Dozent für Internationales Management, ZHAW School of Management and Law

Markus Braun ist seit 2013 Dozent an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, School of Management and Law. Seine Forschungsschwerpunkte sind Internationales Management, Mergers und Acquisitions sowie Business in Emerging Markets. Er unterrichtet in der Weiterbildung und in konsekutiven Studiengängen. Er führt mit ZHAW-Studierenden jährlich eine Studienreise nach China und Südostasien durch. Davor war er Leiter des Corporate Office der mit Schwerpunkt in Asien tätigen Diethelm Keller Gruppe, CFO und stellvertretender CEO der Nuance Group sowie in Führungs- und Finanzpositionen bei Novartis/Ciba-Geigy in den USA, Singapur und in der Schweiz tätig. Er ist Spitalrat der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich und Beirat des Center for Corporate Responsibility and Sustainability, Zürich.

Markus Braun studierte Betriebswirtschaft an den Universitäten St. Gallen und Basel. Er ist Doktor der Wirtschaftswissenschaften der Universität Basel und hält einen AMP der INSEAD, Fontainebleau (F). Zu seinen Veröffentlichungen gehören: *M&A am Schnittpunkt digitaler und globaler Wechselwirkung* (2019), *Renminbi-Hub Schweiz: Enttäuschte Hoffnungen?* (2019), *Banking Transactions in Switzerland and China* (2018), *Mergers & Acquisitions: Erfolg dank Integrationsmanagement* (englische Ausgabe 2018, deutsche Ausgabe 2015).



Dr. Bruno Glaus Gründer und Managing Partner, CYLAD Experts

Bruno Glaus ist Managing Partner des international tätigen Beratungs- & Interim- Managementunternehmens CYLAD Experts.

Zu seinen Kernkompetenzen gehören die Gestaltung und Umsetzung von Performancestrategien, Organisationen und Prozessen. Er begleitet komplexe Strategie- und Reorganisationsprojekte in den Bereichen Komplexitätsreduktion und Innovationsmanagement.

Bruno Glaus ist Präsident des Verwaltungsrates der Zeppelin International AG und Vizepräsident des Verwaltungsrates der Spitalregionen des Kantons St. Gallen sowie Mitglied in mehreren Verwaltungsräten. Bruno Glaus war davor Mar-

ketingleiter, Business-Unit-Leiter und Leiter einer Vertriebsorganisation bei Hilti, Schaan, und verfügt über langjährige Beratungserfahrung bei McKinsey & Co. und HPO AG. Bruno Glaus studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist Doktor der Wirtschaftswissenschaften der Universität St. Gallen (HSG).

Interviewpartner

Die Autoren danken den folgenden Personen für ihre wertvollen Beiträge, ohne welche dieses Buch nicht zustande gekommen wäre. Die Interviews fanden zwischen März 2018 und November 2019 statt.



Jörg Arnold, Hotel Storchen und Widder Hotel, Zürich, ist seit 2006 General Manager Hotel Storchen, Zürich, und seit 2020 auch General Manager Hotel Widder, Zürich. Zuvor war Jörg Arnold Assistant Manager Hotel Storchen und hatte Führungspositionen in weiteren Hotels inne. Jörg Arnold besuchte die High School in Indianapolis, USA. Nach der Matura in der Schweiz absolvierte Jörg Arnold die Hotelfachschule in Lausanne. Jörg Arnold ist Mitglied des Beirats der Hotelfachschule Lausanne, Mitglied des Vorstands von HotellerieSuisse, Präsident des Zürcher Hotelverbands und Vorstandsmitglied von Zürich Tourismus.



Boris Brunner, SIX Banking Services, Zürich, arbeitet seit 2014 bei SIX. Zunächst als Mitglied der Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft SIX Interbank Clearing AG. Seit 2018 leitet er den Bereich Account & Partner Management, welcher den Vertrieb und das Relationship-Management zu den Banken und Softwarepartnern sicherstellt. Zudem verantwortet er die Öffentlichkeitsarbeit und damit die Beziehung zu Verbänden, öffentlicher Verwaltung und Industriegremien. Zuvor war er in verschiedenen Managementpositionen bei Ciba-Geigy, dem Schweizerischen Bankverein und bei UBS tätig.

**Reto Conrad, Coop, Basel,**

ist Mitglied der Geschäftsleitung der Coop-Gruppe, seit 2012 zuerst in der Funktion als Leiter der Direktion Finanzen/Services und seit 2016 als Leiter der Direktion Informatik/Produktion/Services. Zuvor war er CFO und Mitglied der Konzernleitung von Emmi Holding AG in Luzern und von Bachem Holding AG in Bubendorf sowie in verschiedenen Funktionen bei PwC und UBS in Basel und San Francisco tätig.

**Ranjit de Sousa, Lee Hecht Harrison, Zürich,**

ist Präsident von Lee Hecht Harrison und leitet das globale Team von Lee Hecht Harrison, einschließlich Vertrieb, Strategie, Serviceinnovation und Kundenservice. Er verantwortet die Wachstums- und Diversifizierungspläne von Lee Hecht Harrison. Davor war er für die Adecco Group und Lee Hecht Harrison in Zürich, Paris (2006–2007) und New York (2008–2009) tätig. Zuvor arbeitete er als Partner und Strategieberater in renommierten Beratungsunternehmen. Ranjit de Sousa hat einen M.A.-Abschluss (lic. publ.HSG) in Wirtschafts-, Rechts- und Politikwissenschaften von der Universität St. Gallen (HSG) und studierte am Institut Universitaire de Hautes Études Internationales in Genf (HEI).

**Peter Gerstmann, Zeppelin Gruppe, Friedrichshafen,**

ist CEO des multinationalen Zeppelin Konzerns, dessen Wurzeln auf den Luftschiffpionier Ferdinand Graf von Zeppelin zurückreichen. Er studierte Betriebswirtschaft in Köln und bekleidete verschiedene Positionen im Finanzbereich und Controlling, bevor er im Jahr 2000 zum Zeppelin Konzern kam. Dort restrukturierte er erfolgreich den internationalen Bereich des Anlagenbaus und wurde 2010 zum CEO des Konzerns ernannt. Die Verbindung traditioneller Werte mit der digitalen Transformation sieht er als Hauptaufgabe eines CEO, und er sichert damit die Zukunft des Zeppelin Konzerns.