

## Abstract

### Kompetenzen und Kernkompetenzen im Zuge der digitalen Transformation

#### Kurzzusammenfassung

Im Rahmen der fortschreitenden Digitalisierung bleiben Unternehmen zurück oder schaffen es nicht sich zielführend und erfolgreich zu transformieren. Damit dies gelingt muss das oberste Management zwingend über die richtigen digitalen Kompetenzen verfügen, einen proaktiven Ansatz verfolgen, den Mut haben Risiken einzugehen, Testing und Prototyping zulassen und systematisch nach Kompetenzlücken in der eigenen Organisation suchen. Die digitale Transformation zwingt die Unternehmen neue Kompetenzen zu bilden und ihre Geschäftsmodelle zu verändern. Ziel der Arbeit ist es zu zeigen, welche Erfolgsfaktoren und Kompetenzen es für eine erfolgreiche Transformation gibt. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für das Beispielunternehmen sowie allgemein für Schweizer E-Commerce Unternehmen abgeleitet.

<b>Verfasser:</b>	Andreas Kundert
<b>Herausgeber:</b>	Prof. Dr. Lukas Scherrer oec. HSG
<b>Veröffentlichung (Jahr):</b>	2016
<b>Zitation:</b>	Kundert, A. (2016). <i>Kompetenzen und Kernkompetenzen im Zuge der digitalen Transformation. Ein Beispiel aus dem Schweizer E-Commerce Handel.</i> FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit MSc in Business Administration
<b>Schlagworte:</b>	Digitale Transformation; Kompetenzen; Kernkompetenzen; E-Commerce;

## **Ausgangslage**

Nicht erst seit der Aufhebung des Euro-Mindestkurs (Schweizerische Nationalbank, 2015) ächzte der Schweizer Detailhandel unter der Belastung ausländischer Anbieter. Nachdem bereits 2011 die von Rocket Internet gegründete Firma Zalando in den Schweizer Markt eingetreten ist (Lang, Carpathia, 2011) zeichnet sich nun auch ein vollständiger Markteintritt von Amazon in der Schweiz immer stärker ab. Die hiesigen Anbieter stehen aber nicht nur vor der Herausforderung neuer Konkurrenten, sie müssen auch ihre aktuell bestehenden Geschäftsmodelle digital transformieren und ihre bisherigen Kompetenzen und Kernkompetenzen ins digitale Zeitalter zu überführen um eine Chance gegen die ausländische Konkurrenz zu haben.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass es gewissen Unternehmen besser gelingt, sich an die sich schnell verändernde Umwelt anzupassen. Dies hat vor allem mit den Kernkompetenzen die im Unternehmen vorhanden sind zu tun (Keuper, Hamidian, Verwaayen, Kalinowski, & Kraijo, 2013, S. 97).

## **Ziel**

Für die vorliegende Masterarbeit wurden drei Forschungsziele definiert:

1. Es wird erklärt welche Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen digitalen Transformation für Schweizer Unternehmen zugrunde liegen.
2. Es wird gezeigt, welche Kompetenzen und Kernkompetenzen ein Unternehmen für eine erfolgreiche Transformation benötigt und ob sie diese, wenn nicht vorhanden, zwingend bilden muss.
3. Es wird sichtbar gemacht ob es möglich ist Kernkompetenzen zu digitalisieren und ob dies den Unternehmen im Rahmen ihrer Transformation gelingt

## **Vorgehen**

Der Ablauf dieser Masterthesis kann in folgende fünf Elemente unterteilt werden. Die Literaturrecherche resp. der State of the Art bildet das Fundament für die Ausarbeitung der Forschungsziele. Die Forschungsziele wiederum sind ein zentraler Bestandteil für das Forschungskonzept, welches mittels eines qualitativen Forschungsansatzes in Form von explorativen Experteninterviews operationalisiert wurde. Nach der Datenerhebung werden die Ergebnisse zusammengefasst, kritisch reflektiert und Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

## **Erkenntnisse**

Es wurden folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmen im Schweizer Handel & Retail ausgesprochen:

1. Das Management muss sich bewusst und umfassend in die Erarbeitung des neuen Geschäftsmodells eindenken und die Transformation bis hin zur fertigen Implementation mit den nötigen digitalen Kompetenzen unterstützen.
2. Im Rahmen der Konzeption und Implementation neuer Geschäftsmodelle und insbesondere im Rahmen einer digitalen Transformation eines Geschäftsmodells sollen Kompetenzlücken bewusst adressiert, evaluiert und wenn möglich gedeckt werden.
3. Implementation von neuen Geschäftsmodellen inkrementell angehen und Schritt für Schritt entwickeln, bis die gewünschte Skalierungsstufe erreicht ist. Erst dann bewusst und aktiv investieren.
4. Prozesse und Abläufe im Unternehmen hinterfragen - nicht alles lässt sich digitalisieren und gewisse Vorgänge oder Kompetenzen müssen für eine erfolgreiche Digitalisierung abgestossen werden.
5. Man kann nicht «nicht digitalisieren» in der heutigen Welt. Der Fortschritt der Vernetzung ist bereits so hoch, dass man gezwungen ist den Weg mitzugehen, ob man will oder nicht. Es sollten Widerstände entfernt und neue Kompetenzen geschaffen werden.

## Literaturquellen

Keuper, F., Hamidian, K., Verwaayen, E., Kalinowski, T., & Kraijo, C. (2013). *Digitalisierung und Innovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lang, T. (12. Oktober 2011). *Carpathia*. Abgerufen am 23. November 2015 von <http://blog.carpathia.ch/2011/10/12/zalando-schweiz-ist-gestartet-wird-nun-alles-anders-in-der-online-fashion-branche/>

Schweizerische Nationalbank. (15. Januar 2015). Nationalbank hebt Mindestkurs auf und senkt Zins auf -0,75%. *Medienmitteilung*. Zürich. Abgerufen am 23. 11 2015 von [http://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre\\_20150115/source/pre\\_20150115.de.pdf](http://www.snb.ch/de/mmr/reference/pre_20150115/source/pre_20150115.de.pdf)