

Digitale Transformation in Unternehmen

Dr. Thomas Kofler
Zentrum Digitalisierung.Bayern
Garching bei München

Schlüsselworte

Digitale Transformation, kultureller Wandel, Digitalisierung

Einleitung

Die digitale Transformation (DT) bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten, Veränderungsprozess, der alle Bereiche unserer Gesellschaft betrifft und besonders auf Unternehmen enorme Auswirkungen hat. Getrieben wird die DT, neben den digitalen Technologien, durch die Erwartungen der Kunden an digitale Technologien [1] und deren Einsatz. Die sich fortlaufend ändernden Anforderungen an Unternehmen durch die Erwartungen der Kunden und den digitalen Technologien führt zu einer raschen Veränderung der Unternehmenslandschaft mit weitreichenden Folgen. Für viele Unternehmen bedeutet die DT ein Kampf ums Überleben [1]. Umso wichtiger ist es, die treibenden Kräfte zu verstehen und darzustellen, welche Veränderungen auf Unternehmen zukommen und welche Handlungsfelder existieren, um die DT aktiv zu begleiten.

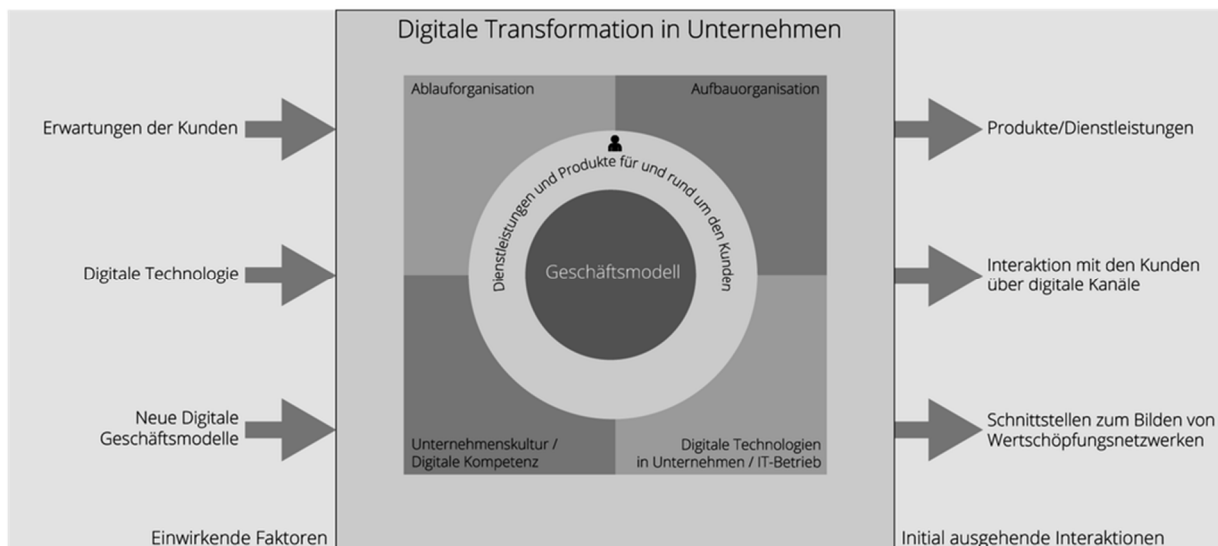


Abb. 1: Digitale Transformation in Unternehmen

Einwirkende Kräfte

Auf Unternehmen wirken eine Vielzahl von Kräften ein, die das Unternehmen nur zum Teil aktiv steuern kann. Im Rahmen der DT sind das Erwartungen der Kunden, die sich durch die Verwendung von digitalen Technologien ständig ändern. Digitale Geschäftsmodelle wirken ebenso auf Unternehmen ein. Es entstehen laufend, durch neue digitale Technologien, Potentiale für Geschäftsmodelle, die von einem Unternehmen selbst oder von anderen Unternehmen ergriffen werden können. Potentiale digitale Geschäftsmodelle verschwinden aber auch wieder oder werden obsolet durch neue digitale Technologien, anderen digitalen Geschäftsmodellen oder Unternehmen, die einen Markt beherrschen. Die digitalen Technologien bieten eine Vielzahl von Potentialen die Geschäftsprozesse innerhalb eines Unternehmens aber auch das Geschäftsmodell selbst verändern. Diese Potentiale verändern sich ebenso fortlaufend.

Erwartungen der Kunden

Einer der wesentlichen Triebkräfte der DT sind die Kundenerwartungen. Der Kunde legt auf seinem Weg zum Kauf eines Produktes eine Vielzahl von Stationen zurück, die nur zum Teil vom Unternehmen behandelt werden können. Die Abbildung 2 zeigt einen möglichen Weg eines potentiellen Kunden durch verschiedene Stationen bis zum Abschluss eines Geschäftes und darüber hinaus.

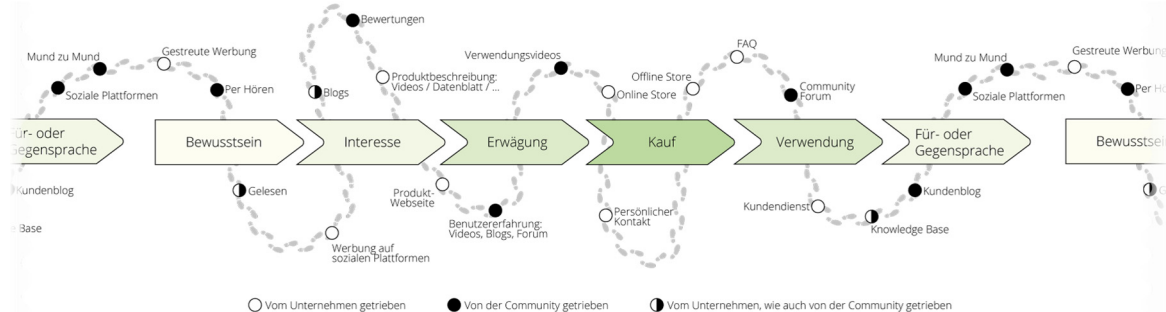


Abb. 2: Der Weg des Kunden

Der Weg des Kunden vor und nach der Kaufabwicklung. Eingezeichnet sind ebenso Interaktionsmöglichkeiten für Unternehmen und Communities.

So führen die neuen Möglichkeiten sich über Produkte zu informieren, bzw. von diesen informiert zu werden zu einer veränderten Wichtigkeit von direkten Werbemaßnahmen. Die Kontaktpflege über Internetplattformen wird für Unternehmen immer wichtiger.

Neue digitale Geschäftsmodelle

Digitale Technologien bieten eine Vielzahl von Chancen für neue Geschäftsmodelle. Diese können von etablierten wie auch neuen Unternehmen (Start-ups) genutzt werden. Wann dann zum Beispiel ein neuer Marktteilnehmer ein solches Potential nutzt, kann das für etablierte Unternehmen zu neuen Situationen führen. Zum Beispiel bricht das Geschäftsmodell eines Unternehmens vollständig weg, weil durch ein innovatives Produkt kein Markt mehr für das Produkt oder die Dienstleistung des eigenen Unternehmens existiert bzw. dieser kontinuierlich zurückgeht.

Auch führen neu geschaffene Plattformen zu einer Situation, dass Unternehmen keinen direkten Kundenkontakt mehr haben. Dies ist ein Problem für Unternehmen, die innovieren möchten. Es ist essentiell seine Kunden zu kennen und zu verstehen [1]. Außerdem beraubt ein Plattform-Geschäftsmodell, das von einem anderen Unternehmen geführt wird, anderen Unternehmen in der gleichen Branche die Möglichkeit, den Kunden aktiv in die Entwicklung von Produkte und Dienstleistungen mit einzubeziehen, dies ist aber für das Innovieren eine Voraussetzung.

Unternehmenskultur

Ein wesentlicher Umbruch im Rahmen der DT steht den Unternehmenskulturen bevor. Um als Unternehmen agil auf veränderte Situationen reagieren zu können, braucht es nicht nur eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation, sondern einen grundlegenden Wandel der Kultur. Dies betrifft zum Beispiel die Durchlässigkeit der Hierarchien in Unternehmen für Mitarbeiter, die sonst keine Chance hätten in traditionell geführten Unternehmen überhaupt ins Top-Management vorgelassen zu werden [2]. Ideen kommen von allen hierarchischen Ebenen einer Organisation. Kreativität entsteht besonders dort, wo Menschen mit unterschiedlicher Kultur aufeinandertreffen [3]. Dies meint vor allem das Durchmischen von alten bis jungen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, Orten, Branchen, Ausbildungshintergründen, usw. die sich gegenseitig befruchten. Die Kombination der unterschiedlichen Menschen bringt die Innovation in ein Unternehmen [2]. Folglich sind glatte Karrieren in Zukunft nicht mehr der Ausdruck von Zielstrebigkeit, sondern der Beweis von

Ideenlosigkeit [2]. Nicht nur junge Menschen sind fähig die Veränderungen in Unternehmen zu tragen, sondern auch die älteren, im gleichen Maße, das Problem sind die langsamen Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmen und die Unternehmenskultur [4].

Weil Freiraum für Kreativität eine Voraussetzung ist, müssen Unternehmen in der DT lernen, dass sie den Mitarbeitern Freiraum gewähren müssen, damit diese produktiv und kreativ arbeiten können. Mitarbeiter erreichen die höchste Produktivität dann, wenn man ihnen erlaubt wann und wo zu arbeiten, wie sie wollen [5]. Für Unternehmen bedeutet dies, dass sich das Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern ändern muss, sie müssen den Mitarbeitern vertrauen lernen. Menschen haben eine natürlich intrinsische Motivation, sinnvolle Aufgaben eigenverantwortlich anzunehmen [6]. Sind die Grundbedürfnisse gedeckt, engagieren sich Menschen auf Dauer und intensiver für sinnvolle Vorhaben [6]. Dagegen wirken Bonuszahlungen, Leistungsanreize und andere Anreizsysteme dem gemeinsamen Streben der Mitarbeiter, der Zusammenarbeit, sowie der Kreativität massiv entgegen [7]. Die Zusammenarbeit unter Mitarbeitern ist für die Änderungsprojekte der DT von großer Bedeutung, selbstorganisierende Teams werden zu ihrem Handeln befähigt und ermächtigt, die entsprechenden Freiräume führen auch zu Freiräumen in den Lösungsansätzen [8], genau das, genau diese Kreativität benötigen Unternehmen.

Viele der amerikanischen Internetunternehmen haben viele Evolutionsschritte hinter sich [2] und dabei eine Kultur des „Erlaubens zu Scheitern“ (im Bereich der Start-ups auch Pivot genannt, es benennt die geplante Anpassung des Kerngeschäfts anhand von Tests, Kundenfeedback und Erfahrungswerte) etabliert. Für die Unternehmensführung bedeutet dies, dass das Scheitern explizit erlaubt werden muss. Mitarbeiter dürfen nicht in die Lage kommen zurückzuschrecken, weil sie radikale Ideen vorbringen [2]. Des Weiteren folgt daraus, dass das Scheitern von Ideen in der Realisierung nicht zu einem Kompetenzverlust für Mitarbeiter führen darf. Häufiges Scheitern hingegen zeigt, dass Mitarbeiter nicht von radikalen und disruptiven Ideen zurückschrecken, die dem Unternehmen auf lange Sicht den Erfolg bringen könnten. Häufig ist in Unternehmen bereits das Berichtswesen der Tod von kreativen Impulsen [2], hier gilt es andere Lösungen zu finden, damit kreative Impulse nicht im Sand verlaufen.

Die angeführten Punkte haben zur Konsequenz, dass Mitarbeitern in der DT mehr Freiheiten gegeben werden müssen um ihre Kreativität entfalten und dadurch Innovation schaffen zu können [9]. Dafür ist weniger Kontrolle, mehr Vertrauen und das Stillen von Grundbedürfnissen eine Voraussetzung. Weiter hat dies zur Folge, dass innerhalb von Unternehmen hierarchische Strukturen abgebaut und eine offene Kommunikationskultur abteilungsübergreifend eingeführt werden muss, die es jeden einzelnen ermöglicht, Ideen einzubringen und an der Realisierung in Form von Innovation mitarbeiten zu können, aus dem eigenen Antrieb heraus. Mitarbeiter haben unterschiedliche Kompetenzen die nur zum Teil in Fachabteilungen ausgelebt werden können. Flache Hierarchien sorgen auch dafür, dass Mitarbeiter ihre Kompetenz dort einbringen können, wo sie gerade benötigt werden.

Innerhalb von Unternehmen ist die DT vor allem ein sozialer Akt. Soziale Kompetenz wird wichtiger denn je. Der Erfolgsfaktor im 21. Jahrhundert ist es, Schlüsselpositionen mit Mitarbeitern zu besetzen, die menschliche Reife aufweisen, „Survival oft he Fittest“ war gestern [6]. Motivation bedeutet im digitalen Zeitalter, dass Mitarbeiter autonom in der Lage sein müssen, Entscheidungen zu treffen, die ihre Aufgabe angeht, dass sie die Möglichkeit haben, sich Kompetenzen zu einem Thema zu verschaffen und dass die Aufgabe ihrer selbst willen einen Sinn hat [6].

Digitale Technologien und IT-Betrieb

IT-Abteilungen haben in Unternehmen eine besondere Rolle. Sie müssen das Unternehmen in Betrieb halten. Alle wesentlichen Aktivitäten eines Unternehmens sind inzwischen IT gestützt. Das Sicherstellen des IT-Betriebs hat daher einen hohen Stellenwert. In Zukunft wird sich dieser weiter

verstärken. Die IT-Abteilung muss sich zu einer noch stärkeren Querschnittsabteilung umformen, die umfassende Kompetenz des Unternehmens bündelt.

Die programmatische Anpassung von Standardsoftware an geänderte Marktbedingungen wird ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Das impliziert aber auch, dass die Entwicklung und der Betrieb In-House abgebildet werden müssen. Die Kompetenz muss dabei ständig greifbar sein, um dies zu erreichen. Klassische Anforderungserfassung mit dem Durchlauf der Phasen des Vorprojektes sind kein zeitgemäßes Mittel für den agilen Änderungsprozess, den die DT erfordert. Dies bedeutet, dass es eine engere Einbindung und vor allem ständige Einbindung der einzelnen Fachabteilungen in Anpassungen der verwendeten Software geben muss. Programmierung ist eine Tätigkeit, die eine enge Zusammenarbeit von Menschen erfordert.

Unternehmen ohne Wissen und Kompetenz in der Programmierung werden zum Spielball externer Kräfte [2]. Die Entwicklung und vor allem Anpassung von Software ist eine Voraussetzung, um sich von anderen Unternehmen abgrenzen zu können. Das agile Anpassen der eigenen Software an geänderte Marktbedingungen ermöglicht einen Wettbewerbsvorteil (z.B. dann, wenn ein Unternehmen kurzfristig in der Lage ist neue Technologien zu adaptieren und so den Kundennutzen zu mehren). Dafür hat sich der Begriff DevOps-Teams etabliert. Das sind Entwicklungs-Teams, die die Programmierung und den Betrieb gleichzeitig verantworten. Eine solche Konstellation hat auch den Vorteil, dass wenn sie In-House betrieben wird, auch kurzfristig auf Kompetenzen der Abteilungen des Unternehmens zurückgreifen können. Weiter müssen Unternehmen ständig über den Tellerrand schauen und sich die Frage stellen, wie andere Branchen bestimmte Probleme lösen: Diese Art von agiler Organisation von Anpassung und Softwareentwicklung hebt die Trennung von Planung und Ausführung auf [9].

Handlungsfelder

Aus all diesen angesprochenen Punkten und natürlich den digitalen Technologien und deren Einsatzpotentiale ergeben sich eine Vielzahl von möglichen Handlungsfeldern für Unternehmen.

1. Die Auswirkung der DT wird in Unternehmen noch immer unterschätzt. Zuerst ist daher das Schaffen eines Bewusstseins über die Auswirkung ein entscheidendes Handlungsfeld innerhalb des Unternehmens. Den Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen muss bewusst werden, dass es Veränderungen geben wird (z.B. in der Art und Weise wie Arbeit verrichtet wird aber auch inhaltlich).
2. Die veränderten Kundenerwartungen führen zu Veränderungen, wie mit Kunden kommuniziert wird bzw. wirken sich die Erwartungen über die Kommunikation (z.B. ständige Erreichbarkeit über verschiedene Kanäle) auf die Kundenbeziehung und das Managements der Kundenbeziehungen aus. Dies führt zu weitreichenden Veränderungen im Kunden- und Community-Managements.
3. Wie bereits angesprochen, kommt auf die IT eine besonders integrative Bedeutung zu. Fachabteilungen müssen anders zusammenarbeiten, Teams in die Lage versetzt werden, Änderungen durchzuführen, ohne dafür den traditionellen Berichtsweg zu gehen. Dies erfordert eine Neuausrichtung der Aufbauorganisation.
4. Um die Potentiale der digitalen Technologien nutzen zu können, ist IT-Breitenwissen notwendig. Nicht unbedingt, um Projekte direkt im Haus realisieren zu können, sondern um nach vorne zu denken. Hier hilft der systematische Aufbau von IT-Breitenwissen.
5. Um die Kreativität innerhalb des Unternehmens nutzen zu können bedarf es einer anderen Unternehmenskultur. Dies wurde in diesem Artikel weitreichend angesprochen.

6. Das Neudenken des eigenen Geschäftsmodells oder Teile davon wird zu einer wesentlichen Kompetenz der DT. Z.B. betrachtet man die eigenen Absatzkanäle und hinterfragt, ob es nicht andere Möglichkeiten gibt, das Produkt oder die Dienstleistungen zu vertreiben. Hierfür müssen die modernen Methoden der Geschäftsmodellentwicklung bekannt sein, um diese anwenden zu können.

7. Ein von den Hidden-Champions weitreichend verwendete Taktik ist auch die enge Zusammenarbeit mit Hochschulen oder anderen Unternehmen. Technologietransfer stellt einen wichtigen Faktor dar, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln bzw. auch vorhandene Synergien mit anderen Unternehmen t.

Fazit

Die DT stellt Unternehmen vor großen Herausforderungen. Es bahnen sich weitreichende Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen an, die aktiv begleitet werden müssen um neuen Unternehmen, die kurzfristig in der Lage sind Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu realisieren, entgegen treten zu können. Über all diese Handlungsfelder wurden schon eine Vielzahl von Erfahrungen gesammelt, die von Unternehmen aufgegriffen werden können um die DT aktiv zu gestalten und nicht hinterherzulaufen. Hier gilt es nicht eine Schablone zu finden und zu instanzieren, die für alle Unternehmen gilt, sondern den eigenen Weg zu finden.

Kontaktadresse:

Dr. Thomas Kofler
Zentrum Digitalisierung.Bayern
Lichtenbergstr. 8
85748 Garching bei München
E-Mail thomas.kofler@zd-b.de
Internet: zentrum-digitalisierung.bayern

Literaturverzeichnis

- [1] T. Cole, Digitale Transformation: Warum die deutsche Wirtschaft gerade die digitale Zukunft verschläft und was jetzt getan werden muss!, Vahlen, 2015.
- [2] C. Keese, Silicon Valley: Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt, Knaus, 2014.
- [3] F. Uebernickel, W. Brenner, T. Naef, B. Pukall und B. Schnidholzer, Design Thinking: Das Handbuch, 2015.
- [4] IBM Institute for Business Value, Myths, exaggerations and uncomfortable truth: The real story behind Millennials in the workplace, IBM, 2015.
- [5] I. Dell, The Global Evolving Workforce Study: Expert Insights, Dell, Intel, 2014.
- [6] U. Brandes, P. Gemmer, H. Koschek und L. Schlütke, Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Campus, 2014.
- [7] D. Pink, Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, Canongate Books, 2011.
- [8] B. Gloger und D. Rösner, Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Hanser, 2014.
- [9] T. Sattelberger, I. Welp und A. Boes, Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Haufe-Lexware, 2015.