

ZEHNKAMPF FÜR DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Digitale Strategien für den Mittelstand

Digitale Transformation
bedeutet: Komplexität
meistern

Seite 4

Führung in Zeiten der
Digitalisierung: Aufbruch und
Erneuerung vorleben

Seite 10

Plattformen als Basis
für nachhaltige
Veränderungsbereitschaft

Seite 15

Steuerung der Erneuerung
über Ergebnisse und
kontinuierlichen Wandel

Seite 19

Digitale Transformation verspricht große Vorteile, verlangt Unternehmen aber viel ab. Neben dem Wissen um neuartige Ökosysteme und die Potenziale neuer Technologien spielt der menschliche Faktor eine überragende Rolle – gerade auch bei der erfolgreichen Steuerung dieses umfassenden Veränderungsprozesses. Experten des TUM Campus Heilbronn geben Tipps, wie Mittelständler es anpacken können – und dabei Führung im digitalen Zeitalter neu interpretieren.

Warum dieses White Paper? Wer soll es lesen – und weshalb?

Das White Paper soll Unternehmern und Transformationsverantwortlichen im Mittelstand und bei Familienunternehmen Impulse und konkrete Anregungen geben – und Mut machen. Die Forschungsperspektive wird ergänzt um konkrete Transformations-Erfahrungen von Unternehmen und um Seitenblicke in Richtung verschiedener Industrien.

Der TUM Campus Heilbronn steht mit aller Expertise bereit, den Weg hin zu mehr digitaler Wertschöpfung zu begleiten. Insofern ist das White Paper auch eine Einladung zu einem vertieften, praxisnahen Wissenstransfer am Standort. Basis sind im Präsentationsinhalte und Diskussionen der Konferenz „TUM Connect“, die erstmals am 18. September 2020 in Heilbronn stattgefunden hat.

Das White Paper bringt Sie an zentrale Wegmarken einer Digitalen Transformation:

- Wieso Sie an Digitaler Transformation vermutlich nicht vorbeikommen ...
- Wie Sie Ihre Führungskultur entwickeln können für das Digitalzeitalter ...
- Warum die Plattformökonomie eine neue unternehmerische Haltung erfordert ...
- Welche Chancen das erfolgreiche Management Ihrer Digitalen Transformation bietet ...

Wir wünschen eine anregende Lektüre,
Prof. Dr. Helmut Krcmar | Prof. Dr. Claudia Peus | Dr. Christoph Geier

Digitale Transformation bedeutet: **Komplexität meistern**

Wer eine Digitale Transformation meistern will, braucht gleichzeitig Entschlossenheit, Feingefühl, und einen langen Atem. Das Vorhaben gleicht einer Zirkusnummer und Ausdauerübung zugleich. Die Verantwortlichen haben immer mehrere Bälle gleichzeitig in der Luft – schlicht, weil sie es müssen. Es gilt, eine enorme Komplexität zu beherrschen und auch noch sämtliche Stakeholder mitzunehmen auf eine längere Reise ins Ungewisse. Am besten sogar: mit großer Begeisterung und klarem Investment. Wie soll das funktionieren?

Doch es hilft nichts: Die Digitalisierung ist unvermeidbar und im vollen Gange. Sie hat alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche erfasst und beeinflusst durch ihre permanente Interaktion massiv das Verhalten von Kunden und deren Markenwahrnehmung. „Always-on“ ist Standard. In rasender und weiterwachsender Geschwindigkeit verändert die Digitalisierung klassische Industriestrukturen, Organisationen und Arbeitsweisen, sie bricht Wertschöpfungsketten auf und stellt etablierte Geschäftsmodelle auf den Prüfstand.

„Die Kurzformel für eine Digitale Transformation? Einmal ALLES, bitte!“

Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn

Wer die Veränderung scheut, sich auf vergangenen Erfolgen ausruht oder sich gar totstellt, könnte es bald auch sein. Wer hingegen die Herausforderung annimmt, kann ungeahnte Potenziale heben – wie eindrucksvoll am Beispiel der Digitalen Transformation bei Kurtz Ersä – einem der mittelständischen Hidden Champions der Region – zu erkennen ist. [siehe Fallstudie S. 4]

Risiken drohen aus zwei Richtungen: Einerseits kommt es häufig zu Wettbewerbsnachteilen, wenn die Transformation nicht angestoßen wird. Andererseits stellen konkrete Umsetzungsprobleme die Unternehmen vor gravierende Herausforderungen. „Allgemeines Methodenwissen genügt nicht. Digitale Transformation ist komplex und multidimensional und in jedem Einzelfall anders“, sagt Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn. Auch die Forschung bestätigt diese Annahme: Bei einer aktuellen Untersuchung verschiedener Fallstudien mit Blick auf mögliche gemeinsame Erfolgsfaktoren konnten keine standardisierbaren Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Vielmehr zeigten sich situationsabhängig unterschiedliche Ansätze, die jeweils zum Erfolg geführt hatten (s. Soto Setzke, Böhm, Krcmar 2020).

Neue Marktkräfte tauchen auf und treiben einst stolze Marktführer vor sich her. Daten werden zur Währung, ihre gekonnte Deutung ist der neue Wertschöpfungstreiber. Sharing Economy, Crowdsourcing und eine Personalisierung, die bis hin zur Gesichtserkennung reicht – all das sind längst Fakten. Die Trends und Buzzwords – von IoT über Machine Learning, Blockchain bis Smart Implants – wechseln in immer schnellerer Folge. Handeln ist Pflicht, doch: „Es stellt sich die Frage: Wie setzt man gerade als Mittelständler auf das richtige Pferd?“, sagt Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik, Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn.

„Die Digitale Transformation ist unausweichlich, unumkehrbar, ungeheuer schnell und unsicher im Detail.“

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik, Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn

Für die Transformation im Unternehmen gibt es mehrere Ansatzpunkte technischer und menschlicher Natur, die sich überschneiden: Es gilt zum einen, die Kundenbeziehung zu digitalisieren und diese auf diese Weise überhaupt im Griff zu behalten. Außerdem sind Abläufe, Prozesse und Arbeitsweisen mit Digitaltechnik zu verändern. Das Erheben und Auswerten von Daten wird ein immer größeres Thema. Und nicht zuletzt braucht es digitale Talente im Team, die Spaß haben am Neudenken und die man auch lässt. Sie müssen die fortschrittliche Technologie angstfrei und möglichst intuitiv beherrschen – und auch die Älteren mitziehen. „Digitale Transformation hat eine stark menschliche Seite – und sie kann Begeisterung auslösen“, sagt Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning.

Ein mittelständischer Hidden Champion aus Wertheim ist die Kurtz Ersä GmbH. Das schon 1779 als Hammermühle gegründete Unternehmen Kurtz schloss sich 1993 zusammen mit der Berliner Firma Ersä, deren Gründer Ernst Sachs 1921 den elektrischen LötKolben erfunden hat. Rainer Krauss, zuständig für Ersä-Gesamtvertrieb, berichtet von einem gelungenen Digitalisierungsprojekt, das den kompletten Auftragsprozess der Ersä weltweit verschlankt und verbessert hat.

Als Zulieferer der Elektronikindustrie baut Ersä die Löt-Maschinen, auf denen Bauteile mit den typischen grünen Leiterplatten verbunden werden. Großkunden stammen unter anderem aus der Automobilindustrie. „In der Elektronik ist immer Vollgas“, sagt Krauss. Die früheren Konjunkturschwankungen sind seit der Jahrtausendwende einem stabilen Wachstum gewichen – als Folge der Digitalisierung. „Die Branche wächst jedes Jahr um fünf bis 7,5 Prozent, unser Ziel ist es, doppelt so schnell zu wachsen.“

„Die Digitale Auftragsabwicklung soll auf 90 Prozent getrieben werden“, erklärt Krauss. Grundlage ist das eigens entwickelte Angebotssystem iCCS, das 2013 eingeführt wurde – und die fehleranfälligen Excel-Tabel-

Digitale Transformation bietet große Chancen – und stellt hohe Ansprüche an die Umsetzung

Es hilft nur eine Kultur des Probierens – ein Alptraum für Controller

Fallstudie Kurtz Ersä: Mit End-to-end-Perspektive und neuer Auftragsplattform zu mehr Umsatz

Der Hidden Champion profitiert von einer konsequent digitalen Auftragsabwicklung

Digitale Transformation verändert zwingend Ihre Arbeitsweisen und greift tief in bestehende Wertschöpfungsketten ein

Nicht zu handeln, ist gefährlich. Doch auch die Umsetzung birgt Risiken. Eine Blaupause? Fehlanzeige

Jede Maschinen-Konfiguration wird centgenau vorkalkuliert. Einst skeptische Kunden sind heute begeistert

len ersetzt. „Vom ersten Verkaufsgespräch vor Ort, über die Vorvertragsphase und den Abschluss, laufen die Aufträge bis zur Auslieferung voll digital durch“, sagt Krauss. Dank E-Learning, transformationsbegleitenden Mitarbeiterschulungen und mit Online-Demos bietet man weltweit überall den gleichen Standard.

Grundlage ist eine streng modulare Denkweise. Kunden aus dem Maschinenbau waren anfangs skeptisch, dass sich ihre speziellen Bedürfnisse in einer Plattform abbilden lassen würden. Sie wurden vom Ersa-Außendienst vom Gegenteil überzeugt: „Jede Maschine ist modular aufzuschlüsseln, wir können jedes Feature runterbrechen, Bauteile und Funktionen sind per Mausklick zu- und abwählen und jede individuelle Konfiguration könne wir centgenau kalkulieren“, sagt Krauss. Die neuen Bestelloptionen am Computer führten dazu, dass Kunden plötzlich viel üppigere Ausstattungen wählten. „Das entwickelt eine Dynamik wie beim Autokauf, wir müssen unseren Kunden mitunter die Maus aus der Hand reißen, um sie zu bremsen“, sagt Krauss scherzhaft.

Mit der Variantenvielfalt stieg laut Krauss faktisch der Preis der bestellten Maschine im Durchschnitt um bis zu 40%. Mehr Durchblick ist eine Erklärung dafür: „Vor der Digitalisierung waren selbst unseren Lizenznehmern im Vertrieb nicht alle Optionen bekannt“, sagt Krauss. Der digitale Angebotsprozess hat nicht nur zur Steigerung des Maschinenverkaufspreises geführt, auch die Vertriebsmitarbeiter bekommen schnell ihren Bonus. „Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen“, sagt Krauss. Wird ohne Medienbruch an SAP übergeben, sinkt zudem der interne Aufwand. Sogar die Herstellkosten sinken laut Krauss, weil man über die Transparenz die Aufträge besser in der Fabrik disponieren kann. Auch muss man nicht mehr wie früher kostenlose Nachlieferungen vornehmen, weil etwas vergessen worden war. „Wir denken dank des neuen Systems noch mehr aus der Kundenperspektive.“ So konnte im besten Sinne der digitalen Transformation eine End-to-end-Transformation erreicht werden.

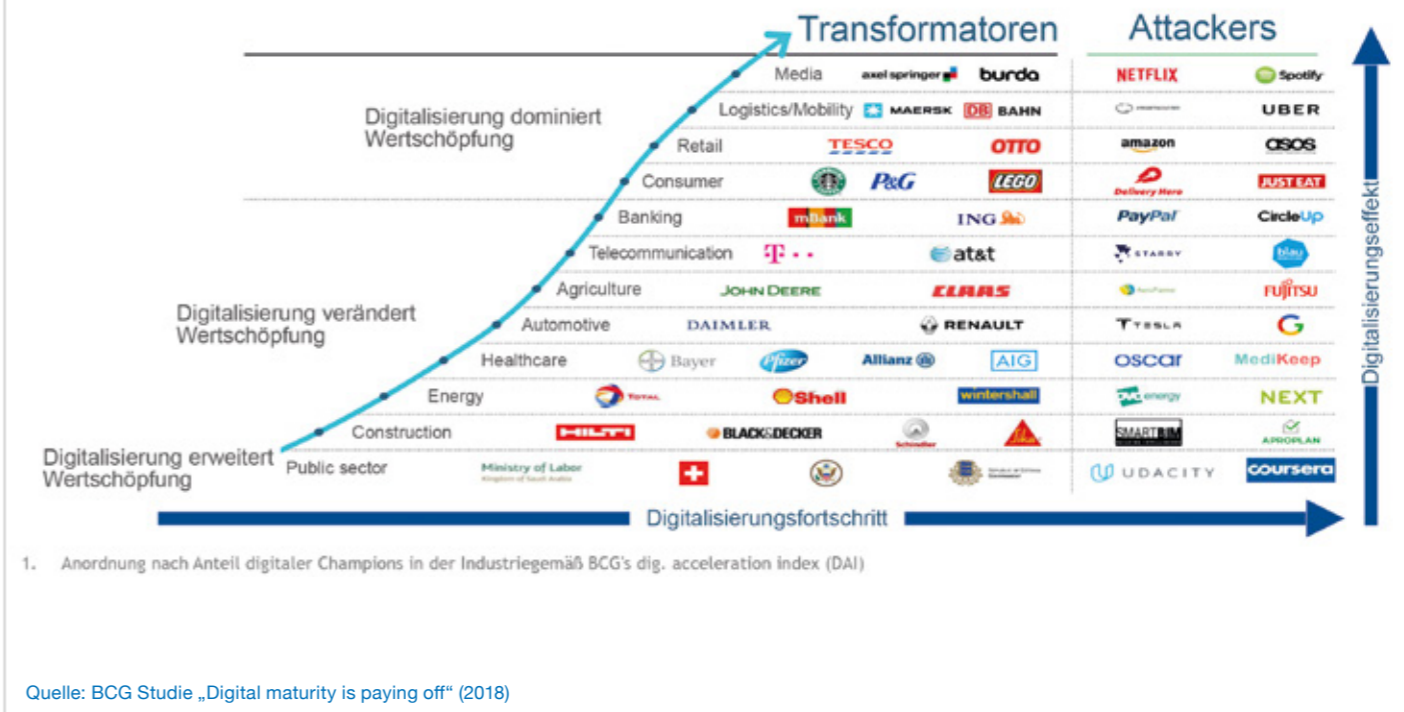
Der Preis der digital bestellten Maschine stieg um 40 Prozent. Grund: Mehr Durchblick auf die möglichen Features

Spaß am Neudenken, bessere Kundenperspektive: Digitale Transformation kann im Team Begeisterung auslösen

Die gute Nachricht: Wer den Weg der Digitalisierung geht, kann ein erhebliches Nutzenpotenzial realisieren und sich auch robuster machen gegen Angriffe von Disruptoren, wie diverse Anwendungsbeispiele zeigen. Ein Blick auf Digitalisierungsprojekte bei multinationalen Unternehmen mag auch den Mittelstand inspirieren: So konnte GE über vorausschauende Wartung („Predictive Maintenance“) auf Basis von Big-Data-Technologie eine Milliarde Dollar einsparen. Unilever beschleunigte über eine KI-gestützte Recruiting-Plattform das Anheuern neuer Mitarbeiter um 75 Prozent. Und Google gelang es, mit neuronalen Netzen die Ressourcen in den Rechenzentren besser zu nutzen. Der Effekt: 40 Prozent weniger Kühlkosten, was einen gewaltigen Beitrag leistet, denn Kühlkosten machen fast ein Drittel der Gesamtkosten des Internetriesen aus.

Auch im Mittelstand lässt sich Einiges bewegen, wie Kurtz Ersa mit einer umfassenden Digitalisierung des Auftragswesens unter Beweis stellt.

Digitale Reife zahlt sich aus



Je nach Branche bietet die Digitalisierung andere Möglichkeiten: Mal erreichen Digitalkonzepte eine dominante Wertschöpfungsposition. Beispielhaft dafür stehen die veränderte Medienbranche oder das auf digitale Frachtbörsen getrimmte Speditionswesen, wo noch Excel-Listen und Telefaxe bis vor Kurzem üblich waren. Digitalkonzepte greifen in anderen Branchen schon spürbar in die Wertschöpfung ein, etwa im Bankensektor, wo moderne Zahlungsabwickler den traditionellen Kreditinstituten die Stirn bieten und Geschäfte umlenken. So hat selbst Wirecard trotz des kriminellen Scheiterns einige Überzeugungen über die Strukturen und Aufgabenverteilungen in der Finanzindustrie nachhaltig verändert. Der Maßstab ist nicht mehr, ob die Deutsche Bank so gut ist wie die Commerzbank. Sie wird inzwischen gemessen an den Disruptoren des Zahlungsverkehrs und den smarten Robo-Advisors.

Grundsätzlich gilt: Je früher sich ein Unternehmen selbst um seine Transformation gekümmert hat, desto besser kann es Angreifern standhalten oder diese mit langjährig erworbener Branchenexpertise auskontern. Denn auch für die Start-ups gilt: Nicht jedes attraktive und scheinbar schlüssige Power-Point-Konzept lässt sich angesichts regulierter Märkte und komplizierter technischer Spezifikationen reibungslos in die Wirklichkeit übertragen.

Noch erscheint insbesondere in Familienunternehmen die Adaption der digitalen Transformation deutlich ausbaufähig. Wie Daten der WHU Koblenz von Anfang 2020 zeigen, sind viele Technologien nach Selbstauskunft der Mittel-

Einige Konzerne stellen als Vorreiter das finanzielle Potenzial einer Transformation unter Beweis

Doch auch mächtige Konzerne sind nicht vor Angriffen der Disruptoren gefeit

Systematische Nutzung digitaler Technologien entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: BCG, eigene Darstellung

ständler nicht in ihrem Tagesgeschäft angekommen. Während zwei Drittel der Mittelständler immerhin ERP-Systeme als ihren Standard bezeichnen und gut die Hälfte auch Social Media aktiv einsetzen, sinken die Werte rapide, je fortschrittlicher die Technologien sind: Big-Data-Analysen nutzen noch 18,7 Prozent, ähnlich viele sind mit Predictive Maintenance beschäftigt (18,1), doch bei Techniken wie Virtual oder Augmented Reality (8,6), Künstlicher Intelligenz (4,9) oder Blockchain (2,6) liegt noch viel Potenzial brach.

„Viele Konzepte der Digitalen Transformation sind im Grunde altbekannt, teils aus den 1990er-Jahren. Neu ist aber die Art ihrer Verfügbarkeit“, sagt Geier. Mittelständler wären schlecht beraten, sich auf das jeweils Neueste zu stürzen. Nach dem Motto: Robotics ist out, KI ist in. Erfolg verspricht eine strukturierte Herangehensweise, der Technologie nicht als Selbstzweck begreift, sondern die mögliche Wertschöpfung und den Kundennutzen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. So wie der Lötmaschinenspezialist Ersä aus Wertheim. Nicht die Nutzung einer neuen CRM-Technologie war der Ausgangspunkt, sondern eine kundenzentrierte Gesamtsicht auf die Geschäftsprozesse.

Je nach Struktur und Besonderheit der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette ist der Hebel anders oder ein anderer Hebel ist anzusetzen. Auch in Bezug auf Produkte, Kundenpräferenzen und Potenziale stellen sich die Herausforderungen anders dar. Dementsprechend empfiehlt sich eine systematische Untersuchung der eigenen Prozesse und ein Mapping technologischer Potenziale, wie in der folgenden Abbildung illustriert.

Rainer Krauss zeichnet ein realistisches Bild, das vor der Einführung der digitalen Auftragsabwicklung bei Ersä herrschte: „Wir besaßen Excel-Formulare, die über Formeln noch mit einer gewissen Intelligenz ausgestattet waren. Aber spätestens, nachdem sie jemand zweimal händisch kopiert hatte, war die Intelligenz verloren.“ Viele mittelständischen Unternehmen werden tendenziell stark von vorne geführt – was die Veränderungsbereitschaft in beide Richtungen stark prägt. „Wir bei Ersä haben den Vorteil, dass man immer zum Chef gehen kann, der hört sich das an – und hat kein Problem damit, Entscheidungsgewalt zu übertragen“, sagt Krauss.

„Standardisiertes Methodenwissen genügt nicht. Digitale Transformation ist komplex und multidimensional und in jedem Fall anders.“

Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn

Wer seinen eigenen Standpunkt korrekt justiert, kann das konkrete Transformationssetting planen. Während in Konzernen für solche Prozesse große Budgets bereitstehen und auch der Zeithorizont oft großzügig ist, haben Mittelständler weniger Zeit, weniger Ressourcen – und viel weniger Spielraum für teure Fehlschläge. Nach Geiers Expertise unterschätzen 60 bis 70 Prozent der Unternehmen massiv die Ausmaße der nötigen Investitionen. „Die Fehlannahme gilt nicht nur für die technischen Investitionen, auch die notwendige Führungs-, Kultur- und Prozessveränderung wird unterschätzt“, sagt Geier.

Laut Digitalindex der Boston Consulting Group haben rund 70 Prozent der Unternehmen bei der Digitalen Transformation noch einen Teil des Weges zu gehen, erklärt Geier. „Man sollte zu Beginn einer Transformation realistisch beurteilen: Wie weit ist der Markt, wie weit ist man selber?“, rät er. Eine ehrliche Selbsteinschätzung hilft beim Erkennen, wie groß die zu schließende Lücke ist.

Der Blick auf den Kundennutzen macht deutlich, welche konkrete Technologie den besten Hebel verspricht

Erfolgreiche Transformationen zeichnen sich durch Klarheit in der Ausgangslage, Ganzheitlichkeit im Ansatz und eine iterative Umsetzung aus

Die nötigen Ressourcen und auch das Maß der Veränderungsbereitschaft werden in aller Regel massiv unterschätzt

Erstaunlich wenige Familienunternehmen haben zukunftsweisende und vielversprechende Technologien wie KI für sich erschlossen

Führung in Zeiten der Digitalisierung: Aufbruch und Erneuerung vorleben

Technische Neuerungen und Methodenwissen sind nur die halbe Miete. „Digitale Transformation betrifft Menschen und damit unmittelbar die Unternehmenskultur“, sagt Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Vizepräsidentin der TU München. „Führung im digitalen Zeitalter braucht neues Denken“, fordert Peus.

Digitale Transformation ist eine außergewöhnliche Belastungsprobe für die Organisationskultur, denn jedes Unternehmen ist vorgeprägt. „Wir müssen der Organisation den Puls fühlen, um zu wissen, wie veränderungsbereit sie ist. Vieles hängt ab vom Ist-Zustand“, sagt Peus. Wie gut reagieren die Mitarbeiter auf Vorgaben? Wie ausgeprägt ist eigenverantwortliches Handeln? Welchem Typus entspricht das Top-Management: Wird eher gepredigt oder vorgelebt? Und trägt das mittlere Management die Begeisterung für Neues nicht in die Organisation weiter, könnten gute Ansätze absorbiert werden.

Wo über Jahre das betriebliche Vorschlagswesen zur Floskel an der Pinnwand erstarrt ist und echte Mitsprache eher unerwünscht war, kann niemand erwarten, dass solcherart geprägte Mitarbeiter plötzlich auf Ansage begeistert ein Ideenfeuerwerk zünden. „Falsche Führung über eine nennenswerte Zeit richtet Schaden an, sie kostet Vertrauen und Kreativität“, sagt Peus.

„Führung im digitalen Zeitalter erfordert erweiterte persönliche Kompetenzen – und eine Bereitschaft zum Umdenken auf allen Ebenen.“

Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Vizepräsidentin der TU München

In wissenschaftlichen Studien wurde das Phänomen der „erlernten Hilflosigkeit“ nachgewiesen. Bestimmte nützliche Fähigkeiten und Eigenschaften – darunter auch Neugier und Eigenverantwortung – werden regelrecht abtrainiert.

Rainer Krauss, Ersa-Vertriebsleiter aus Wertheim, legt den Finger in die Wunde: „Das mittlere Management hat allzu oft Angst. Es ist aus meiner Sicht die größte Schwachstelle: Man traut sich nicht, mit einfachen Worten zu sagen, was ist. Menschen vertragen die Wahrheit.“ Der Praktiker fordert mehr echte Diskussionen statt „Schulterklopfveranstaltungen“, wie er es nennt. In die Kritik stimmen einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein: „Neugier war bis vor kurzer Zeit nicht gewünscht. Wer nicht konform war, galt schnell als Störenfried. So haben wir die Mitarbeiter erzogen. Nun geht es plötzlich andersrum. Sie sollen mitdenken, keine Angst haben“, sagt ein Diskutant. „Man muss unterscheiden zwischen nicht

kennen, nicht können, nicht wollen, nicht dürfen“, sagt Claudia Peus. Nicht immer liegt es am nicht wollen, wenn Mitarbeiter nicht mitziehen. „Wir müssen in der Transformation das Zutrauen wieder üben. Sonst vergessen Mitarbeiter, was sie eigentlich draufhaben“, sagt Helmut Krcmar.

Es klingt beim Thema Digitalisierung fast ironisch: Ausgerechnet Mitarbeiter, die aus der IT kommen, zeigten erfahrungsgemäß häufig besondere Schwierigkeiten, aus ihrer gewohnten Domäne herauszukommen. Lebenslange Weiterbildung, auch für ältere Mitarbeiter, ist ein wesentliches Element für Veränderungsbereitschaft. Wer heute sein Diplom macht, kann nicht davon ausgehen, die nächsten 30 Jahre damit beruflich sattelfest zu sein. Das TUM Institute for LifeLong Learning versteht sich als eine Weiterbildungsstätte, in der Experten aus Wissenschaft und Praxis fachübergreifend in Dialog treten. „Die großen Veränderungen der Zeit sind technisch und naturwissenschaftlich getrieben. Aber man kann ihnen heute nicht mit nur einem einzigen Fach begegnen“, sagt Peus. „Die TUM kann dabei auf ihr hervorragendes Netzwerk zurückgreifen, das neben Forschungseinrichtungen auch die führenden Großkonzerne wie auch den Mittelstand und vielversprechende Start-ups umfasst. Die Weiterbildungsinhalte müssen sowohl auf dem neuesten Stand der Forschung als auch praxisorientiert sein.“

„Veränderungsprozesse werden oft deshalb so stark von Zynismus begleitet, weil die Leute nicht fair informiert werden. Es heißt: Kein Standort wird geschlossen, angeblich alles prima... Und dann verschwindet doch die Filiale.“

Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Vizepräsidentin der TU München

Mit ihrem Rahmenmodell für „Führung im digitalen Zeitalter“ gibt Peus Tipps, die für Konzerne wie Mittelständler gleichermaßen anzuwenden sind: Zentral seien Vertrauen und Fairness, klare Regeln in der virtuellen Teamarbeit, digitale Kompetenzen sowie ein Führungshandeln, das sich an menschlichen Grundbedürfnissen orientiert. So hält Peus in diesen herausfordernden Zeiten die Rückbesinnung auf innere Werte für besonders wichtig für erfolgreiche Führung.

Lebenslange Weiterbildung wird zur Basis für Veränderungswillen

Vertrauen, Fairness, klare Regeln: Damit kommen Teams am besten vorwärts

Digitale Transformation ist Chefsache – und sie erfordert lebenslanges Lernen

Vertrauen, Verantwortung und Respekt: Die Kernwerte der Führung im digitalen Zeitalter

Bei allem digitalen Wandel: Was sich nicht ändert, ist der Mensch. Seine Grundbedürfnisse sind zu respektieren

Report der Wertekommission

	2016	2017	2018	2019	2020
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen	Vertrauen
2	Vertrauen	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung
3	Integrität	Integrität	Integrität	Integrität	Respekt
4	Respekt	Respekt	Respekt	Respekt	Integrität
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut	Mut

Quelle: Heidbrink, L., Hartung, M., Steinberg, U., Fladerer, M. P., & Peus, C. (2020). Führungskräftebefragung 2020. Wertekommission e. V. https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2020/09/Wertekommission_FKB_2020.pdf

In der jüngsten Führungskräftebefragung, die Peus und ihr Team gemeinsam mit der „Wertekommission“ durchgeführt hat, zeigte sich, wie stark auch die Corona-Krise im Jahr 2020 das Wertesystem beeinflusst: Dem Wert Respekt wiesen im Vergleich zu früher deutlich mehr Manager in Deutschland eine hohe Priorität zu. Er wird erstmals als dritt wichtigster Wert eingestuft – nach den Dauerbrennern Vertrauen und Verantwortung.

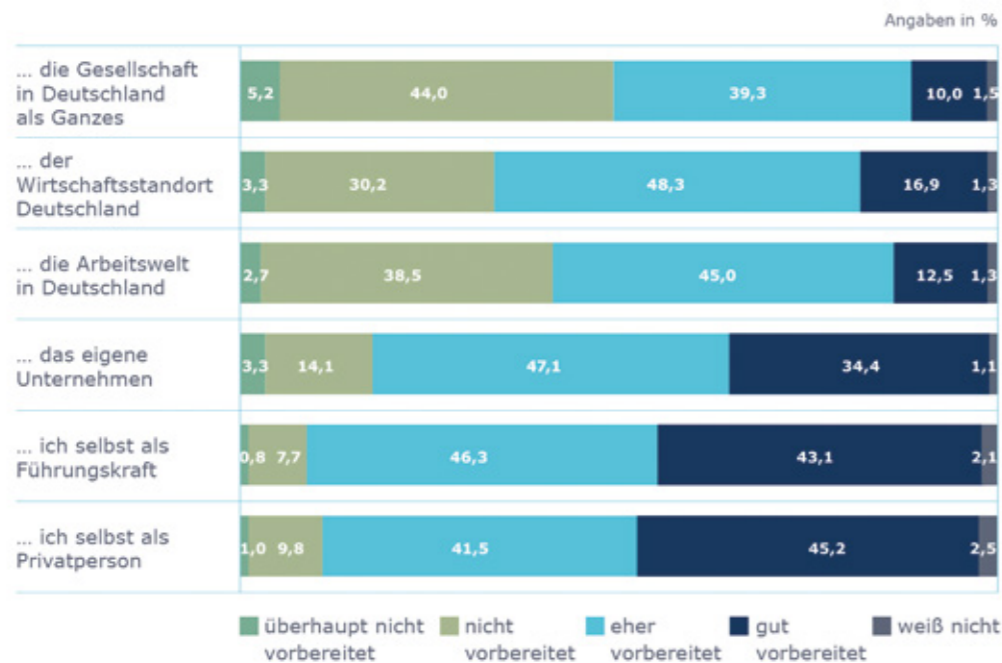
„Viel arbeiten, um voranzukommen, das reicht nicht mehr. Gerade der jungen Generation geht es um Purpose, die Warum-Frage.“

Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning und Vizepräsidentin der TU München

Spannend ist auch ein Blick auf den digitalen Wandel: In ihm sehen die insgesamt 520 befragten Manager weitaus mehr Chancen als noch vor einem Jahr – für die Gesellschaft, für den Wirtschaftsstandort und für die Arbeitswelt. Mehr Chance als Risiko – diese positive Haltung zur Digitalisierung war bei über 80 Prozent der Führungskräfte das Credo. „Interessanterweise sehen die jüngeren Führungskräfte teilweise mehr Risiken als die erfahrenen Führungskräfte“, sagt Peus. Beim Grad der Vorbereitung zeigten sich die meisten jedoch selbstbewusst, was die eigene Person und das eigene Unternehmen angeht. Fast 90 Prozent betrachten sich selbst als Führungskraft für die Digitalisierung gewappnet. Die deutsche Gesellschaft sah dagegen nur knapp die Hälfte als vorbereitet an. „Die Führungskräfte sollten ihr Zutrauen in ihre Fähigkeiten ummünzen können in einen aktiven Umgang mit der Digitalen Transformation“, schlussfolgert Peus.

Zahlreiche Führungskräfte sehen sich selbst für die Transformation gewappnet, sind aber skeptisch in Bezug auf ihre Mitmenschen

Für die Digitalisierung vorbereitet ist/bin ...



Quelle: Heidbrink, L., Hartung, M., Steinberg, U., Fladerer, M. P., & Peus, C. (2020). Führungskräftebefragung 2020. Wertekommission e. V. https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2020/09/Wertekommission_FKB_2020.pdf

1: Vertrauen zahlt sich aus

Vertrauen und der Blick auf Ergebnisse sind Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Führung. „Zwang und Kontrolle sind kontraproduktiv“, sagt Peus. Es ist wichtiger, Ziele zu vereinbaren als kleinteilige Aufträge zu definieren. Die Corona-Zeit, die das Remote-Arbeiten schlagartig befördert hat, zwang die Führungskräfte, ihren Stil zu hinterfragen. Unternehmen, die Privatdetektive oder Spionagesoftware zur Mitarbeiter-Überwachung nutzen, bringen für die Digitale Transformation die falsche Haltung mit. Besser wäre es, die virtuelle Zusammenarbeit zu verbessern, etwa über Online-Coaching. Vertrauensvorschuss ist nicht zu verwechseln mit „laissez-faire“ oder „anything goes“.

2: Investieren Sie in eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern

Mitarbeiter sind wertvolle Kontakte, auch in der Zukunft. Und sie sind Multiplikatoren im Guten wie im Schlechten. War früher eine lange Unternehmenszugehörigkeit das Ideal, zeigt die Praxis heute einen Paradigmenwechsel. Viele suchen sich ihren Arbeitgeber nach ihren gegenwärtigen Bedürfnissen und Lebensphasen aus. „Gerade für Hochqualifizierte gilt das zunehmend. Sie wollen nicht permanent Vollgas geben, um dann vielleicht irgendwann einmal befördert zu werden“, sagt Peus. Heute sei es normal, dass sich Leute auch mal um 16 Uhr zum Yoga verabschieden. Hätte so etwas früher als „freizeit-orientierte Schonhaltung“ gegolten, sei es heute Teil des Lebensstils der Kreativen und Erfolgreichen. „Self-Employment“ als mentale Grundhaltung gewinne an Ansehen. Solche Persönlichkeiten gilt es einzubinden. Man muss allerdings darauf achten, Belohnungssysteme entsprechend anzupassen. Sonst werden möglicherweise andere demotiviert, die ihre Arbeitszeit nicht flexibilisieren möchten.

3: Netzwerke werden komplexer

Führungskräfte müssen persönliche Kontakte digital und analog aufbauen und pflegen. „Netzwerken“ im digitalen Zeitalter erlaubt schnellere, unmittelbare, flexiblere und vor allem vielfältigere Interaktion. Wer auch künftig noch Autos oder Maschinen bauen und verkaufen will, braucht nicht nur gute Beziehungen mit der deutschen Zulieferindustrie, sondern im Idealfall auch mit der deutschen und auch der chinesischen Regierung.

4: Technologiekompetenz: Disruptive Technologien kennen

Führungskräfte müssen heute nicht alle Technologien im Detail kennen. Sie sollten aber den Überblick und das Gespür für Neues besitzen und auch die Folgeschwere neuer Technologien abschätzen können. Sie müssen wissen, welche Bedeutung neue Entwicklungen wie Blockchain, Künstliche Intelligenz oder Additive Fertigung für ihr Unternehmen haben. Entsprechende Weiterbildungen sind unerlässlich geworden. Führungskräfte müssen vor allem antizipieren, wenn etwas Neues das komplette Businessmodell aushebeln kann. Wie man dieses Wissen für eigenen Wandel einsetzt, zeigt etwa der Spielzeughersteller Lego. Dessen Digitalstrategie sieht ebenso Kundeninteraktion über Social-Media-Kanäle vor wie den Einsatz von Augmented Reality im Produktkatalog.

So gelingt der Aufbruch. Zukunftsorientiertes Führungshandeln kann sich laut Claudia Peus an diesen acht Punkten orientieren:

Zwang und Kontrolle sind zu ersetzen durch wertschätzende Atmosphäre. Kreativität wird beflügelt durch motivierende Auszeiten und Rücksicht auf Individualität

Verständnis im Kontext, Empathie und Flexibilität gewinnen an Wert. Zur Beziehungspflege gehört auch der Austausch über virtuelle Plattformen

Aus allwissenden Entscheidern werden intelligente Dirigenten. Das Definieren und Vorleben von fairen Spielregeln ist essenziell für den Erfolg

Menschliches und werteorientiertes Handeln kann vieles wettmachen - und sollte auch in krisenhaften Situationen den Weg weisen

5: Neue Chefrolle: Ressourcensteuerung statt Hoheitswissen

Früher hatte der Chef bzw. die Chefin ein Informationsmonopol, bei ihm liefen alle Berichtslinien zusammen. Exklusives Wissen über den Zustand des Unternehmens sicherte auch seine Macht. Mit der Verfügbarmachung der Unternehmensdaten per IT schwindet dieser Vorsprung, fast alles wird transparent. Das Internet und die sozialen Medien bieten Mitarbeitern die Möglichkeit, fast unbegrenzte Informationen über Wettbewerber, Marktentwicklungen, aber auch das eigene Unternehmen in Sekundenschnelle zu erhalten. Moderne Führungskräfte sind keine allwissenden Alleinentscheider mehr, sondern Ressourcenzuteiler. Daraus folgt, dass Mitarbeiter mehr Mitsprache brauchen. Starre Planungen weichen auch in der Ressourcenzuteilung einem iterativen, also schrittweisen Vorgehen, bei dem Nachjustieren immer wichtiger wird.

6: Faire Zusammenarbeit im digitalen Raum

Für virtuelle Zusammenarbeit sind Spielregeln noch wichtiger, beispielsweise definierte Erwartungen an Erreichbarkeit. Wie oft müssen Mails gecheckt werden, welche Reaktionszeiten sind der vereinbarte Standard für interne und externe Anfragen? Wie und über welche Kanäle kommunizieren wir? Wie regeln wir das Wissensmanagement, wie moderieren wir virtuelle Meetings? Immer wieder die eigenen Kommunikationsregeln zu adaptieren, das wäre agil. An Empathie darf es nicht mangeln: Wer wie ein US-Elektroroller-Anbieter 406 Leute von einer anonymen Stimme in ein Zoom-Meeting entlässt und danach die Laptops ferngesteuert deaktiviert, hat diese Lektion nicht gelernt.

7: Rückbesinnung auf menschliche Grundbedürfnisse

Bei allem Wandel: Was sich nicht ändert, ist der Mensch. „Es geht immer öfter um die simple Frage: Wie ticken Menschen?“, sagt Peus. Zu den Grundbedürfnissen gehören Sicherheit, Wertschätzung, Autonomie, Vertrauen, Sinn oder Transparenz. Oder eben Fairness. Um eine Verteilungsgerechtigkeit herzustellen können Kriterien wie Leistung, Gleichheit oder Bedürftigkeit hilfreich sein – doch welchen Maßstab wende ich an? Und häufig ist nach Anwendung dieser Kriterien keine faire Verteilung möglich, weil schlicht die Ressourcen fehlen. Aber Peus sorgt hier für Entspannung: Eine Kompensation zwischen den Fairnessarten ist möglich. Wenn man es also nicht schafft, im Unternehmen eine absolute Verteilungsgerechtigkeit hinzubekommen, lässt sich das Defizit zumindest teilweise ausgleichen über eine klare und ehrliche Kommunikation, die das Dilemma offenlegt, sowie über einen transparent dargelegten und als fair empfundenen Entscheidungsprozess.

8: Werteorientierung wird wichtiger

Die Digitalisierung bietet schier unbegrenzte Möglichkeiten. Aber woran können sich Führungskräfte orientieren: Nach Werten wie Fairness, Sicherheit, Wertschätzung, Autonomie, Vertrauen, Sinn oder Transparenz? Deren Bedeutung steigt sogar, manche sprechen schon von einer Renaissance der Werte. „Werte dienen einer Führungskraft nicht als Navi, dem man blind folgt, sondern als Kompass“, sagt Peus. Es gelte der Leitsatz: „If you don't stand for something, you fall for anything.“

Plattformen als Basis für nachhaltige Veränderungsbereitschaft

Plattformen sind digitale Ökosysteme, die einem Unternehmen zu neuer Flexibilität verhelfen. Wer sein Geschäft plattformbasiert begreift, kann nicht mehr nur auf einzelne Probleme reagieren. Über die Plattform lässt sich eine ganze Kategorie von Problemen lösen. In die Hardware-Welt übertragen, macht die Automobilindustrie mit ihrem Plattformkonzept das Prinzip schon über Jahre vor. Modularer Aufbau ermöglicht eine schnelle Entwicklung neuer Varianten – zu überschaubaren Kosten. So können Kundenwünsche und Marktanforderungen rasch erfüllt werden, die Komplexität wird beherrschbar.

Zur Meisterschaft haben dieses Prinzip die Digitalriesen gebracht. Und noch mehr: Sie bieten sich selbst als Teil der Plattformökonomie an. Für Mittelständler sind sie potenzielle Partner: Warum noch eine eigene IT-Infrastruktur betreiben, wenn man auch eine hochskalierbare, sichere und stabile Lösung aus der Google-, Amazon- oder Azure-Cloud beziehen kann? Der Mittelständler kann sich auf das Wesentliche konzentrieren: seine Kernkompetenzen und die Kundenschnittstelle. Wer Office365 im Einsatz hat, nutzt längst die Vorteile einer Plattformökonomie, ohne sich dessen voll bewusst zu sein, denn die Programme kommen aus der Cloud. „Abstrakte Berührungsängste sollten in den Hintergrund treten, wenn man die konkreten Vorteile sieht“, sagt Christoph Geier. „Man kann deren Dienste sinnvoll in die eigene Wertschöpfung und Prozesskette einbauen – und zudem von der neuen Haltung lernen: Zulieferer und Partner lassen sich viel kurzfristiger als je zuvor austauschen.“

„Auf eine Kurzformel gebracht: Man muss gönnen können.“

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik, Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn

Dennoch: Das Wort „Plattformökonomie“ treibt vielen Managern Schweißperlen auf die Stirn. Denn es steht auch für eine Verschiebung von Macht hin zu Digitalriesen wie Amazon, Alphabet oder Alibaba, die rund um ihre Kernkompetenz immer einflussreichere digitale Ökosysteme bauen. Sie dringen vor bis ins Segment der Mobilitätsdienste und des autonomen Fahrens. Ihre Stärken sind der Besitz der Kundendaten, eine perfektionierte Convenience-Denkweise und eine hohe Innovationskraft, die vor keiner Branche haltzumachen scheint. „Wer seine Wertschöpfungsketten nicht auf Resilienz überprüft und seine Kundenschnittstellen gut besetzt, läuft Gefahr, zum Lieferanten degradiert zu werden“, sagt Wirtschaftsinformatiker Helmut Krcmar. Da sich von den 100 wichtigsten Plattformen der Welt nach einer Wertbetrachtung 68 Prozent in den USA befin-

Der neue Wettbewerb geschieht über offene und flexible Ökosysteme, nicht über geschlossene Geschäftsmodelle

Mittelständler können von der Haltung der Digitalriesen lernen: Kundenschnittstellen verteidigen, Partner überprüfen

den, 27 Prozent im Raum Asien-Pazifik und nur vier Prozent in Europa mit SAP als namhaftestem Vertreter des Kontinents, stellt sich bereits die bange Frage: „Wird Europa eine digitale Kolonie Amerikas oder Chinas?“

Krcmar rät Unternehmen, den Wettbewerb nach den Gesetzen der Plattform-ökonomie anzunehmen, denn er ist so unvermeidlich wie die Digitale Transformation selbst. Die Innovationsgrenze verschiebt sich: „Bewegte sich der Wettbewerb bis vor kurzer Zeit noch auf der Ebene der konkurrierenden Produkte oder Geschäftsmodelle, so haben wir es in der Smart-Service-Welt mit einem Wettbewerb der Industriestrukturen zu tun“, sagt Krcmar. Mit anderen Worten: Es geht um das Neuerfinden von ganzen Industrien und neuen Plattform-Ökosystemen.





Heruntergebrochen auf die Unternehmensebene heißt das: Ohne unternehmensübergreifendes Teamwork wird keine Innovation mehr gelingen. „Man muss sich verbünden, auch der Kunde mit seinem wertvollen Feedback wird zum Co-Innovator.“ Die neue Arbeitsteilung wird sehr sichtbar in der App-Welt: Plattformbetreiber liefern Stabilität, Drittentwickler liefern die Applikationen und sorgen für das Tempo. Nischenwissen kommt oft größer raus als bisher – und Updates sind unkompliziert aufzuspielen.

Plattformen sind nichts ohne Komplementoren – ein Unternehmen alleine kann keine Wertschöpfung mehr erbringen, das Zusammenspiel mehrerer Stakeholder sorgt für klügere Lösungen und schnellere Bereitstellung. Es geht also darum, Netzwerkeffekte zu nutzen und seine Rolle im Ökosystem zu finden. Das erfordert ein enormes Umdenken in einer Welt, die zuvor eher von Abschottung, dem Streben nach PioniergeWINnen und Monopolrenten geprägt war.

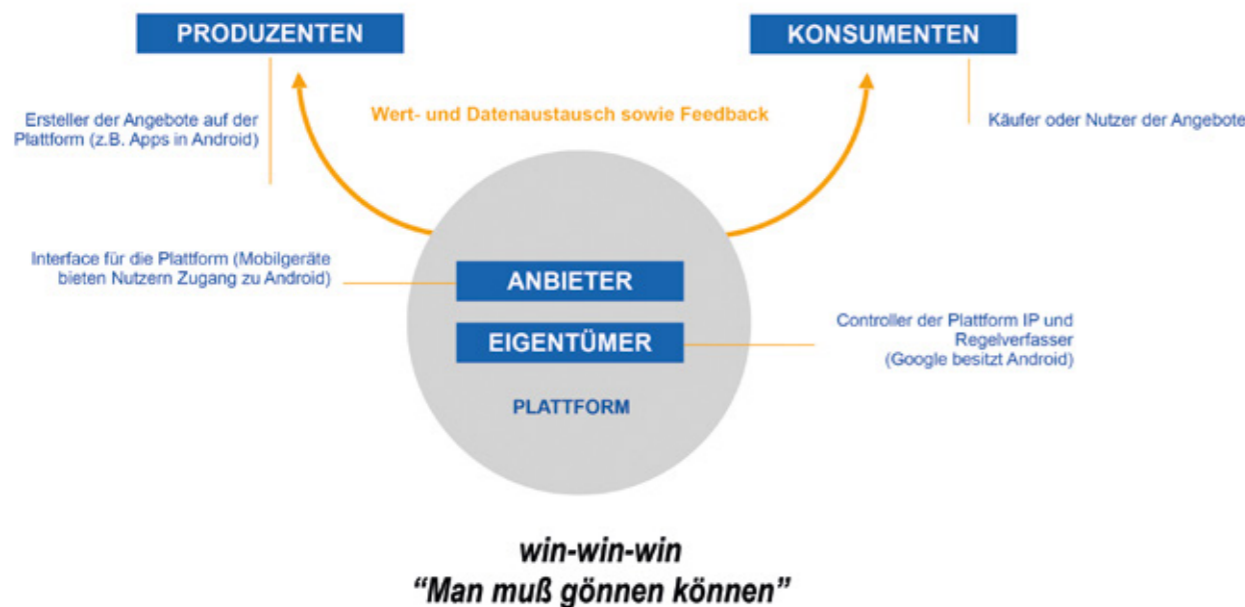
In der Smart-Service-Welt konkurrieren ganze Industriestrukturen - nicht mehr nur Geschäftsmodelle

Kernmerkmale von Plattformgovernance

= Steuerung des Plattformökosystems

Dezentralisierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drittentwicklern Autonomie gewähren ▪ Maximale Dezentralisierung in Open Source Plattformen (z.B. Cloud Foundry) 	
Balance aus Offenheit und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene Schnittstellen (APIs) ▪ Qualitätskontrolle der Applikationen (z.B. Apple) 	
Ressourcen teilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzbare Plattformfunktionalität inkl. Dokumentation ▪ Offene Lernplattformen (z.B. openSAP) 	
Preisgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transaktionsbasiert vs. Flatrate ▪ Subvention einer Seite (z.B. Windows Phone → Bezahlung von App-Entwicklern) 	

Nachhaltigkeit durch Nutzenstiftung für Nutzer, Komplementäre und Plattformbetreiber



Quelle: Parker et al. (2017)

Der neue Austausch zwischen Produzenten und Konsumenten wirft freilich auch Fragen der Plattformgovernance auf, also nach der Steuerung und Regelgebundenheit des Ökosystems. Was ist eine gute Balance aus Offenheit und Kontrolle? Wie teilt man Gewinne fair unter den Beteiligten auf? Wie hoch sind Eingriffs- und Mitspracherechte – und wer bestimmt darüber?

Wer nach den Regeln der Plattformökonomie ein neues Geschäft initiieren will, sieht sich einigen Herausforderungen gegenüber. Natürlich muss die neue Plattform wettbewerbsadäquat platziert werden und eine kritische Masse erreichen, was anfangs große Ressourcen verschlingen kann. Damit sie durchsetzungsstark ist, muss eine Plattform im Konsens mit allen Stakeholdern funktionieren, auch wenn nicht alle schon bei der Konzeption mitgewirkt haben. „Plattformen sind dynamisch zu führen, um die Netzwerkeffekte optimal zu realisieren“, sagt Krcmar. „Man muss sie immer wieder anpassen, denn sie interagieren mit anderen Plattformen. Es braucht eine gewisse Spielmentalität, gerade auf Märkten, auf denen nur wenige Plattformen existieren.“

Wer sich fit machen will für die neue digitale Arbeitsteilung, muss auch eine digitale Unternehmenskultur besitzen. „Meta-Skills wie Fühlen, Träumen, Lernen gewinnen an Wert“, sagt Krcmar. Machen, ausprobieren, sammeln und aus Fehlern lernen – es ist eine Start-up-Denkweise, die hier weiterführt. Etablierte Unternehmen sollten in jedem Fall ein systematisches Scouting für Technologie-Entwicklungen und interessante Start-ups etablieren. Größere Unternehmen können „Schnellboote“ zu Wasser lassen, um Erkundungen zu unternehmen.

Plattformen sind dynamisch zu führen, um die Netzwerkeffekte bestmöglich zu realisieren

Schnellboote dienen der Erkundung unternehmerischer Chancen - nicht mehr, nicht weniger

„Was aber nicht funktionieren wird, ist die Vorstellung, diese Schnellboote könnten anschließend den Tanker schleppen. Solch ein Tau müssen die Schnellboote rasch wieder über Bord werfen“, sagt Krcmar.

„Co-Creation über IT-Plattformen wird zum neuen Standard. Und das alles geschieht in einem Ökosystem.“

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik, Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn

Wie auch Traditionsunternehmen an Tempo gewinnen können, zeige ein Beispiel eines deutschen Automobilherstellers. Der hat einer kleinen Entwicklungs-Abteilung das Recht gegeben, noch ein Jahr vor dem Produktionsstart eines Modells eine Änderung in das fast fertig konstruierte Auto hinein zu montieren. „Das ist deren einzige Bestimmung: Sie betreiben parallel ein Scouting am Markt, um keinen Trend zu verpassen“, sagt Krcmar. So werde ein Innovationsprozess elegant angeflanscht. Die Arbeit wird nun leichter – durch die Digitalisierung: Durch den Einbau eines Prozessors, der größer ist als nötig, bleibe Reservecapazität für IT-gestützte Innovationen. „Daran sieht man, wie wichtig es ist, die Kulturveränderung in den Vordergrund zu stellen“, sagt Krcmar.



Eine neue Kultur des Teilens von Wissen ist eine wichtige Basis des Erfolgs – auch über Unternehmensgrenzen hinweg

Steuerung über Ergebnisse und kontinuierliche Veränderung

„Digitale Transformationen gleichen einem Zehnkampf mit ungewissem Ausgang“, sagt Christoph Geier. „Und der Mensch stört auch noch“, fügt er augenzwinkernd hinzu. Nur etwa ein Drittel der digitalen Transformationen haben einen angemessenen Erfolg. Zwei Drittel bleiben hinter den eigenen Ansprüchen zurück. Nach einem Ansatz der Boston Consulting Group kann man drei wichtige Phasen einer digitalen Transformation unterscheiden, in denen jeweils spezifische Fallen lauern und den Erfolg gefährden: Designphase, Aktivierungsphase und Skalierungsphase.

Also: Wie packt man es an, wo stehen die Hürden? Schon in der Designphase muss man Sorgfalt walten lassen: Unternehmen schöpfen das Potenzial nicht voll aus, wenn sie das Digitalisierungsvorhaben nicht vernünftig in die Gesamtstrategie einbetten wird oder die Ziele zu wenig ambitioniert stecken. Auseinanderdriftende Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder, die mitunter nicht einmal vom Sinn des Ganzen überzeugt worden sind, bremsen auch schon in dieser Frühphase, warnt Geier.

„Man muss nicht den Prozess steuern, sondern schauen: Ist das rausgekommen, was ich mir vorgenommen habe?“

Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn

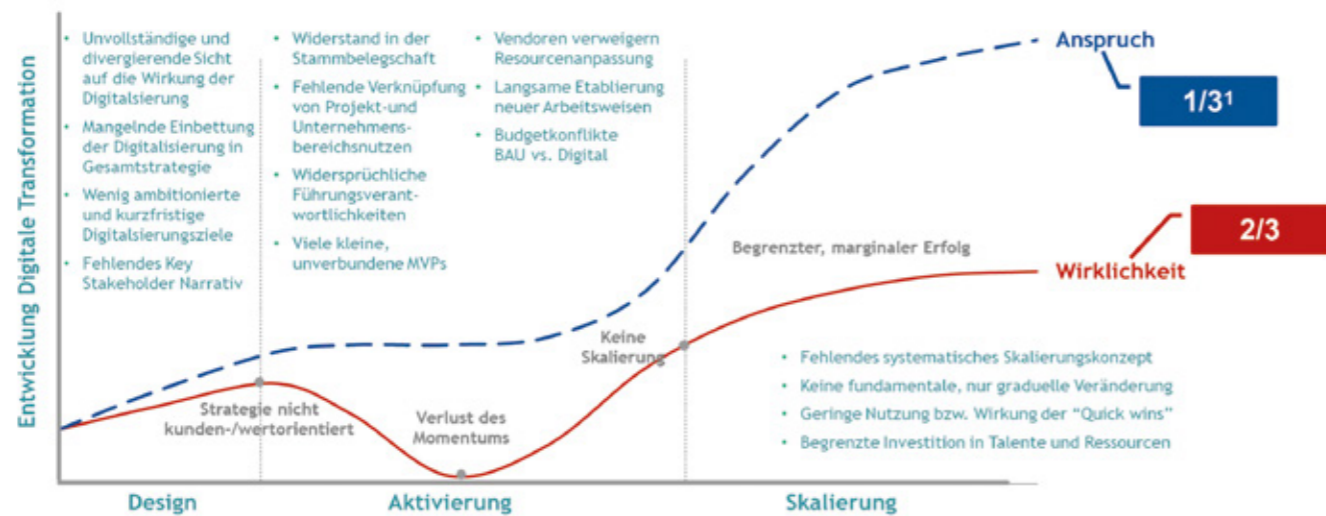
Ein kräftiges Narrativ, also eine überzeugende Antwort auf das Warum, gehört dazu, um für ein wirkliches Wollen aller Anspruchsgruppen zu sorgen. Ist die Digitalisierungsstrategie nicht kundenorientiert genug oder lässt sie den entscheidenden Wertbeitrag außer Acht, kommt es ebenfalls bereits in der Frühphase zu einem Abfall der Erfolgswahrscheinlichkeit. Ein Tipp, um in der Designphase überhaupt einen Zugriff auf das Projekt zu bekommen: Man sollte mit überschaubaren und handhabbaren Fragestellungen anfangen. Aber auch die Skalierung muss bereits mitgedacht werden. Wer so den Auftakt und erste Erfolge schafft, sorgt für motivierende Momente.

In der Aktivierungsphase kommen die Mühen der Ebene: Das Projekt muss im schlechten Fall gegen Widerstände der Stammebelegschaft auf allen Ebenen ankämpfen. Führungsverantwortliche agieren mitunter widersprüchlich und schotten sich und ihr Wissen ab, obwohl in der Verknüpfung der Unternehmensbereiche der Nutzen läge. Neue Arbeitsweisen werden vielleicht nicht schnell genug adaptiert, Mini-Baustellen bleiben unverbunden, obendrein entflammen Budgetkonflikte, obwohl man doch schon längst unterwegs ist.

Digitale Transformation startet mit einer umfassenden Standortbestimmung und ambitionierten Zielen, die die Potenziale digitaler Technologien konsequent ausschöpfen

Ausprobieren und Experimentieren, aus Fehlern lernen, anpassen und weitermachen: Diese Haltung führt zum Ziel

Digital Transformation Management: Zehnkampf mit ungewissem Ausgang



1. BCG DSR Global Digital Transformation 2020 Survey

Quelle: BCG, eigene Darstellung

Es wächst die bittere Erkenntnis, dass die Digitalisierung Schweiß, Zeit und Ressourcen kostet – und das bei laufendem Betrieb. Ergebnis: Das Momentum geht verloren, der Glaube schwindet, der unterstellte und auch der tatsächliche Nutzen sinken.

Der größte Hebel manifestiert sich zum Schluss: Die Skalierungsphase sollte eigentlich das Unternehmen mittels Digitalisierung auf ein neues Niveau heben. Auch hier kann jedoch die erhoffte Wirkung verpuffen, sofern man kein systematisches Skalierungskonzept besitzt, mögliche schnelle Gewinne nicht erkennt und realisiert oder eben nur graduelle Veränderungen schafft – anstelle von fundamentalen. Um die letzte Zündstufe erfolgreich abzuschließen, braucht man auch Talente, die die Digitale Transformation geschickt managen und begeistert vorantreiben. Wer hier zu Unrecht spart oder beim Anwerben entsprechender Kräfte scheitert, bleibt zwangsläufig hinter seinen Möglichkeiten zurück.

Bei der Ersta, einem Betrieb mit über 100 Auszubildenden und vielen dual Studierenden, gelang eine erstaunliche Verjüngung: „Vor zehn Jahren lag das Durchschnittsalter bei 52 Jahren, heute bei 42,5“, sagt Rainer Krauss. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug damals 22 Jahre, heute liegt sie laut Krauss bei elf Jahren. „Den Wert Nachhaltigkeit definieren wir über unser Personal“, sagt Krauss. Wenn Kunden am liebsten von ihrem langjährigen Ansprechpartner besucht werden wollen, spreche nichts dagegen. „Aber im Zweifel schicken wir dann einen von den jungen Leuten mit, die die neuen Methoden im Schlaf beherrschen.“ Ein Umdenken sei natürlich erforderlich gewesen, zumal der neue Kunde-zu-Kunde-Prozess weltweit Gültigkeit bekommen sollte. „In manchen Ländern hat es etwas länger gedauert, bis wir startklar waren“, räumt Krauss ein.

Nun zu folgern, man lasse besser komplett die Finger von großen, digital geprägten Veränderungen, wäre ein Fehler, sagt Helmut Krcmar. Wie in der Natur

müsse man Angst in besondere Sorgfalt umsetzen. Es gehe um Evolution, also Weiterentwicklung aus dem Bestehenden heraus. Wer einen guten Sportkletterer in einer Steilwand beobachte, lerne viel über das Prinzip des besonnenen Vorankommens: „Er springt nicht oder hüpf, sondern hat permanent drei Kontaktpunkte fix an der Wand, nur eine Hand oder ein Fuß tastet sich nach oben“, sagt Krcmar. Auch Sprunginnovationen geschehen vernünftigerweise ohne todesmutigen Sprung.

„Wenn ein Konzern vieles ausprobiert, um in drei Jahren da und da zu stehen, ist bis dahin manchem Familienunternehmen die finanzielle Luft schon ausgegangen.“

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik, Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn

Digitale Transformationen sind umfassend und holistisch, und zu Beginn ist selten klar, was alles auf einen zukommt. „Oft ist es wie beim Seerosenprinzip: Man zieht an einem Strunk und zieht kräftiger – und fördert ungewollt immer mehr zutage, was unter der Oberfläche geschlummert hat“, sagt Christoph Geier. IT-Systeme sind selbst bei namhaftesten Branchenvertretern kaum noch überblickbar, ein Wildwuchs von Produkten und Derivaten verstellt den Blick auf die wesentlichen Erfolgsbringer.

„Wichtig ist bei allem ein aktives, agiles Transformationsmanagement, das den Masterplan stets im Blick behält“, sagt Geier. Es gehe nicht um die Frage: Haben wir alle fleißig gearbeitet? „Das wäre nur Fortschrittscontrolling, wir brauchen aber Ergebniscontrolling“, fordert Geier. Er empfiehlt, mit rollierenden Planungsfenstern zu arbeiten: Ein Planungsfenster von 90 Tagen habe sich als gut überschaubare Größe bewährt, dieses Fenster wird nachgehalten und weitergeschoben.

Auch Sprunginnovationen brauchen durchdachtes, aber konsequentes Handeln

Erfolgsfaktoren Digitaler Transformationen berühren viele Dimensionen gleichzeitig

- Ganzheitliche Strategie mit klar und ambitioniert formulierten Zielen für die Transformation ... deren Eckpfeiler über einen längeren Zeitraum stabil bleiben
- Konsequentes und effektives Fortschritts-Monitoring im Hinblick auf Ergebnisse ... damit nicht nur frühe, sondern kontinuierliche Erfolge erzielt werden
- Top Management Commitment unter enger Einbeziehung des mittleren Managements ... begleitet von intensive Kommunikation und nachhaltigem Empowerment
- Agiler Mindset und aktives Vorleben im Management ... basierend auf gemeinsamer Lernbereitschaft und begleitendem Enablement
- Einsatz der besten Talente für das Management der Transformation ... ausgestattet mit den notwendigen Mitteln und Ressourcen
- Flexible, modulare Technologie- und Datenplattform ... mit Balance zwischen Abbau von Tech Debt und direktem Geschäftsnutzen

Quelle: BCG DSR Global Digital Transformation 2020 Survey, eigene Recherchen und Projekterfahrungen

Neue Initiativen müssen als Portfolio betrachtet und aktiv gemanaged werden.

Der Wandel muß sichtbar und greifbar gemacht werden, um nachhaltig zu sein

Think big! Wer viel wagt, sollte auch seine Skalierungsziele groß genug formulieren – und am Ball bleiben

Die Digitale Transformation muss auch im Unternehmen wortwörtlich verortet sein, um greifbarer und erlebbarer zu werden. Geier empfiehlt ein „Impact Center“, martialisch könnte man es auch „War Room“ nennen. An diesem physischen Ort hängen alle Pläne an der Wand, es ist die Kommandozentrale – und auch das Feiern der Ergebnisse sei wichtig. „Man muss das Momentum nutzen: Wenn eine Transformationsphase zu lange dauert, ist irgendwann die Sichtbarkeit nicht mehr so da und die Motivation fällt ab“, sagt Geier. Der Digitale Muskelaufbau beim Management und den Mitarbeitern erfolgt synchron, damit sich das Unternehmen weiterentwickeln kann. Es gehe bei der Digitalisierung nicht nur um eine Customer Journey, sondern auch um eine Management Journey.

Dazu gehöre auch eine vernünftige Konfliktkultur – „wie in einer Ehe“, sagt Ersa-Mann Rainer Krauss. Anstatt bei einer Gegenposition gleich Kontra zu geben und überall Verstimmung zu riskieren, müsse eine Führungskraft immer aufmerksam zuhören – und bloß nicht gleich die Diskussion anfangen. „Ich sage immer: Erst alles aufschreiben an eine Tafel, dort stehen und wirken lassen, dann mit ein paar Tagen Abstand wiedertreffen und gemeinsam drüber nachdenken.“ Es gelte, eingefahrene Kommunikationsmuster zu überwinden. Zudem sei es ratsam, dem treibenden Team einen Rückzugsort zu gönnen, an dem sich Kreativität ungestört entfalten kann, empfiehlt Helmut Krcmar. „Wenn wir wirklich etwas verändern wollen, müssen wir diese Leute woanders hinsetzen, damit sie nicht dauernd vom Tagesgeschäft gedanklich rausgezogen werden.“ Die Nutzung der digitalen Technologien diene vor allem einem Ziel: Kunden zufriedener zu machen. „Und unterwegs versteht man, was darüber hinaus noch alles möglich ist“, sagt Krcmar.

„Es gilt, den Veränderungsmuskel zu trainieren. Nach dem Status-Check-up geht es mit gutem Trainingskonzept ran an die Maschinen und Gewichte.“

Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn

Keine Transformation gleicht exakt einer anderen. Doch so unterschiedlich die Pfade im Detail auch sein mögen – es gibt laut Geier einige universell gültige Erfolgsfaktoren. Sie umfassen eine ganzheitliche Strategie mit ambitionierten Zielen, ein konsequentes Monitoring der Fortschritte, ein motiviertes Management, das das agile Mindset auch selber unter Beweis stellt. Hinzu kommen Talente, die auch über notwendige Ressourcen verfügen können, sowie eine flexible und erweiterbare Datenplattform.

Eine Digitale Transformation erfolgt oft unter hohem Einsatz. Für manche Unternehmen geht es ums Ganze. Wer „all in“ geht, kann nicht zufrieden sein mit zehn Prozent Verbesserung. „Man muss die Ziele in Bezug auf den Wertbeitrag groß genug formulieren“, sagt Geier. Zielführend ist ein Mittelweg zwischen Mammutprojekten mit Drei-Jahres-Horizont und erfolgreichen Pilotprojekten. „Man braucht eine Mischung aus Big Bets und kleinen Schnellbooten, die für das Momentum sorgen – und die auch zur Refinanzierung der Big Bets beitragen“, sagt Geier. „Neugier ist aus meiner Sicht der entscheidende Treiber für den Wandel.“



