

Vom Blindflug zur erfolgreichen Transformation

Viele Unternehmen schrecken vor der Auseinandersetzung mit der eigenen Transformation zurück. Andere legen mutig los, verlieren sich aber im Prozess. Hilfreich ist, sich die typischen vier Phasen der Digitalisierung bewusstzumachen.

VON DANIEL NILL

1. WER REFLEKTIERT, GEWINNT

Transformationsprozesse beginnen oft mit viel Ratlosigkeit. Die Beteiligten sind engagiert bei der Sache, haben aber keine konkrete Vorstellung davon, wohin die Reise eigentlich gehen soll. Man befindet sich in der „Blindflug-Phase“. Das zeigt sich auch darin, dass vermeintliche Must-haves der Digitalisierung wahllos kopiert werden. Eine eigene Antwort auf die Frage nach der Zukunftsfähigkeit bleiben solche Digitalisierungsinitiativen schuldig. Im Blindflug werden nicht selten mehrere Digitalprojekte siloartig vorangetrieben, ohne dass zwischen ihnen ein Austausch stattfindet. Im schlimmsten Fall verlieren Unternehmen hierbei den Kern ihres Geschäftsmodells ganz aus dem Auge und entwickeln beispielsweise einen neuen Online-Shop, obwohl es bereits etablierte Plattformen in der Branche gibt, an die man sich anschließen könnte.

Es ist deshalb essentiell, sich erst einen Überblick zu verschaffen: Vorhandene Ideen, Informationen und Prozesse müssen gesammelt und bewertet werden. Aus einer solchen Bestandsaufnahme können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet und priorisiert werden.

2. NICHT OHNE FELDVERSUCHE

Einige Unternehmen, wie der Händler für Montage- und Befestigungsmaterial Würth, nähern sich der Transformation durch genaues Beobachten und Experimentieren an. Würth hat erkannt, dass sich die Rolle des Handels im Zuge der Digitalisierung verschiebt, weil Hersteller immer stärker den direkten Kundenzugang suchen, und baut deshalb sukzessive die eigene Herstellerkompetenz aus. Über ein Joint Venture bietet Würth bereits eigens entwickelte Akkumaschinen an. Das Unternehmen hat die sich ändernden Kundenbedürfnisse gezielt in den Mittelpunkt seiner Transformationsbestrebungen gestellt und bietet seinen Kunden Produkte und Services, die sie im Sinne einer End-to-End-Prozessbetrachtung von der Planung bis zur Fertigung unterstützen. Das Beispiel zeigt, wie entscheidend es ist, Dinge wirklich auszuprobieren. Dazu gehört, die Kundenanforderungen zu eruieren und Benchmarks zu studieren, um konkrete Ideen abzuleiten. Wichtig ist, sich dabei nicht zu verzetteln und die eigene Organisation zur Beteiligung einzuladen, um Widerständen frühzeitig begegnen zu können.

3. TRANSFORMIEREN BEDEUTET ÜBERZEUGEN

Transformation ist Veränderung. Der Faktor Mensch wird dabei meist unterschätzt. In der Phase der Integration muss es daher darum gehen, Initiativen aktiv in Geschäftsprozesse einzubetten. Es gilt, Mitarbeiter zu informieren und mit ihnen in Dialog zu treten. Oft wird hierbei zu sehr aufs Tempo gedrückt und die Organisation damit überfordert. Dabei spielt auch wieder das Thema Silo eine Rolle: Wenn Insellösungen weiterhin voneinander abgekapselt bleiben, können sie ihre Wirkung nicht entfalten.

Die Daimler-Tochter Daimler Mobility vollzieht aktuell die Integration sämtlicher Initiativen. Im Unternehmen wurde zunächst eine Vielzahl an Digitalisierungssatelliten für Mobilitäts- und Finanzdienstleistungen gestartet und getestet, die

Daimlers Wandel vom Autohersteller zum Mobilitätsanbieter vorantreiben sollen. Die erfolgsversprechenden Angebote werden sukzessive in die Gesamtorganisation eingebettet und ihre Konsolidierung aktiv begleitet. Es wird auch nicht davor zurückgeschreckt, eigene Angebote mit jenen des Wettbewerbs zu integrieren. Ein klassisches Beispiel für eine solche Coopetition sind die mit BMW gegründeten Joint Ventures.

4. WENN NEUES ZUM ALLTAG WIRD

Integrieren heißt nicht automatisch auch etablieren. Das passiert erst da, wo Neuerungen in Standards überführt und Arbeitsprozesse darauf zugeschnitten werden. Darunter fällt auch, digitale Initiativen an die eigene Infrastruktur anzubinden. Erst dadurch kommt die Transformation im Unternehmen an. Nicht selten unterschätzen Entscheidungsträger, welch langen Atem es für eine Verankerung braucht. Dem Handels- und Dienstleistungsunternehmen für Antriebstechnik Ludwig Meister ist es gelungen, eine Vielzahl digitaler Initiativen im Unternehmen zu etablieren. Einkauf und Logistik wurden bereits digitalisiert. Neuentwickelte Tools und zusätzliche technische Dienstleistungen werden in den Außendienst integriert und an die eigene IT-Struktur angebunden. Hier wird Digitalisierung der Wertschöpfungskette verstanden.

Die vier skizzierten Transformationsphasen bieten Unternehmen Orientierung, um über die anfängliche Ratlosigkeit und Überforderung hinwegzukommen und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Schlüsse über das Vorantreiben ihrer Digitalisierungsbestrebungen zu ziehen. Sie sollten dabei immer konkrete, messbare Ziele vor Augen haben, um Fortschritte erkennen und Erfolge nachhalten zu können. Kein Modell kann darüber hinwegtäuschen, dass Transformation immer ein individueller Prozess ist. Ein Königsweg ist daraus nicht ableitbar. Es liegt an den Unternehmen, die Erkenntnisse für sich zu nutzen.

Daniel Nill ist CEO bei der Digitalagentur Turbine Kreuzberg.