

Digitalisierung – Ohne Plan ins Verderben?



Hans-Werner Feick, Geschäftsführer kobaltblau Management Consultants

Die Notwendigkeit, die Digitalisierung in den Unternehmen voranzutreiben und nachhaltig umzusetzen, ist in den Köpfen aller fest verankert. Wie aber schafft man es, alte Strukturen aufzubrechen und alte Pfade zu verlassen und digitaler in die Zukunft zu gehen? Viele Unternehmen nutzen dafür externe Einheiten, oftmals Schnellboote genannt. Doch je weiter sich diese „Schnellboote“ von dem heimischen Unternehmen und damit der Basis entfernen, umso schwieriger wird es, diese später wieder nach Hause zu holen und vor allem, die neuen kreativen Ideen auf das Gesamtunternehmen zu übertragen. Doch für diese Herausforderungen gibt es Lösungen.

I. Agilität – Nichts geht ohne Masterplan

Die digitale Transformation stellt nicht erst seit der Coronas-Krise lange bewährte Geschäftsmodelle in Frage, sie lässt auch traditionelle Geschäftszweige gänzlich vom Markt verschwinden. Verbraucher und Kunden entscheiden direkter denn je, ob Produkte und Dienstleistungen erfolgreich sind. Für Unternehmen aller Größen und Branchen heißt vermeintlich Agilität das Zauberwort der Stunde. Junge Start-ups und auch (mittlerweile) etablierte, neue Player machen es scheinbar vor, wie auf der grünen Wiese in Rekordzeit neue Geschäftsideen entstehen und an den Markt gebracht werden.

Mit dem Prinzip des „trial and error“ in immer schnelleren Zyklen, stehen operative Unternehmensführer vor gänzlich neuen Herausforderungen. Wie gestalte ich eine erfolgreiche (Digital)Strategie, wenn diese nicht mehr auf Jahre, kaum auf Monate ausgerichtet ist, weil sich Märkte permanent verändern?

Die notwendige Geschwindigkeit, um mit dieser Entwicklung Schritt zu halten, fehlt vielen etablierten Playern, auch durch hierarchisch geprägte Abstimmungswege und lange Entscheidungswege. Viele IT-Organisationen sind nicht in der Lage, die hohen An-

forderungen der Business-Units in punkto Geschwindigkeit zu erfüllen. Hinzu kommt, das Mittel- und auch Top-Management oft in alten Führungsstilen verhaftet scheinen und so einer Transformation zur agilen Organisation im Wege stehen. Darüber hinaus müssen solche agilen Transformationen oftmals parallel zu anderen, nicht minder dringlichen Veränderungsprozessen stattfinden.

II. Agilitätstourismus und Aktionismus

Eine Reaktion auf die neuen Anforderungen ist ein nahezu boomender Agilitätstourismus, beispielsweise ins Silicon Valley. Vor Ort machten und machen sich ganze DAX-Vorstands-Reisegruppen ein Bild von den neuen digitalen Heilsbringern in Sachen Agilität, Digitalisierung und New Work. „Was die können, können wir doch auch.“ Allein: Die Konzepte aus Chapters und Squads, die Start-ups zumindest teilweise zu relevanten neuen Marktteilnehmern machen, taugen als Blaupause für gewachsene deutsche Großkonzerne nur sehr bedingt. Diese Unternehmen haben eine über Jahrzehnte entwickelte DNA, geprägt von klaren Organigrammen, hierarchischen Entscheidungsstrukturen und Multi-Projektanforderungen

INHALT

- I. Agilität – Nichts geht ohne Masterplan
- II. Agilitätstourismus und Aktionismus
- III. Über den coolen Hub zur agilen Organisation?
- IV. Schritt für Schritt
- V. Vorbild Automotive?

Keywords

Agilität; Ambidextrie; Digitalisierung

mit einem oft rigiden konzernweiten Controlling. Es wird knallhart nach Zahlen gesteuert. Eine solche Organisation mal eben auf links zu drehen, ist schlicht unmöglich. Versucht man dies dennoch, stellt man sich, neben den immensen neuen externen Marktanforderungen, auch intern auf eine kaum zu bestehende Probe und riskiert erst Recht den Zerfall bisher erfolgreicher und gewachsener Strukturen und Prozesse. Eine Telekom ist eben nicht Spotify und eine Metro kein Pop-up-Store.

III. Über den coolen Hub zur agilen Organisation?

Weil die bestehenden Governance-Modelle dem neuen digital-agilen Denken und Handeln zuwiderlaufen, war eine auf der Hand liegende Lö-

sung, externe Satelliten zu bauen. Diese digital-agilen Hubs sollen die neuen agilen Arbeitsmethoden eigenständig in kleinem Rahmen erproben, idealer Weise neue Einhörner für die tradierte Organisation generieren und quasi nebenbei das agile Gen in den alten Organismus tragen. Aber auch hier stoßen viele Konzerne schnell an Grenzen. Wie weit geht die Entscheidungsfreiheit dieser neuen Chapter und Squads? Wie weit dürfen sie über Personalausstattung und Budgets entscheiden und verfügen? Was passiert, wie aktuell in der Automotive-Branche, wenn der CFO verkündet, dass konzernweit 30 Prozent Einsparungen generiert werden müssen? Da wird die viel gepriesene Agilität schnell zum Deckmantel für Aufsichtsrat und Aktionäre, dass man die Zeichen der Zeit erkannt hat und ganz agil handelt. Geld wird dann verbrannt, wenn Manager, ohne Erfahrung und digitale Kompetenz, in Aktionismus verfallen. Wenn dann noch der Aufsichtsrat nicht in der Lage ist, Risiken zu erkennen, werden in Einzelfällen immense Unternehmenswerte schlicht vernichtet.

Die skizzierten Schwierigkeiten in der deutschen Konzernlandschaft mit dem Thema Agilität sollen und dürfen nicht in Abrede stellen, dass für etablierte Unternehmen die Herausforderungen für die Zukunft erfolgsentscheidend sind: Sie müssen einerseits Raum für Innovationen schaffen und andererseits Stabilität und Effizienz im Kerngeschäft sichern und für Investoren verlässlich sein. Ob Versuchsballons mit Start-ups oder Spin-offs in Eigenregie - zahlreiche Projekte scheitern. Und selbst wenn die Innovationsrakete zündet, ist noch lange nicht sichergestellt, wie sie denn ihren Weg zurück ins Unternehmen findet. Konkret: Wie wird aus der Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell und wie gelingt die Integration der agilen Kultur und Startup-Mentalität in gewachsene Unternehmensstrukturen? „Unabhängig Vollgas geben“ ist ein netter Ansatz, aber kein Allheilmittel.

Niemand würde etwa auf die Idee kommen, eine Brücke oder ein Hochhaus komplett agil zu bauen. Vielmehr braucht es einen Masterplan, in diesem Fall einen klaren Bauplan, der diverse sicherheitsrelevante Anforderungen erfüllt und klar festschreibt. Ein „trial and error“ verbrennt dann nicht nur Kapital, sondern gefährdet das Gesamtprojekt. Nach dem alten Bundeswehr-Motto „Führen von Vorne“, können und sollen natürlich Teilprojekte nach agilen Methoden vorangetrieben werden. Aber sie dürfen nie über Zeit- und Masterplan für das Gesamtprojekt stehen. Vielmehr muss dieser Masterplan verbindliche Leitplanken und Ecksteine vorgeben, deren Erreichung dann in den Teilprojekten möglichst agil bewerkstelligt wird.

IV. Schritt für Schritt

Digitalisierung ist kein Einzelthema unter vielen, das irgendwie traditionelle Bereiche katalysiert. Digitalisierung ist das Leitmotiv für alle zukünftigen Geschäftsmodelle, mit verschiedenen Teilbereichen. Jeder Teilbereich hat unterschiedliche Anforderungen und Herangehensweisen. Die Digitalisierung der internen Prozesse muss anders angegangen werden als die Exploration neuer Geschäftsmöglichkeiten mit Hilfe digitaler Möglichkeiten. Es geht um „exploit and exploration“, also der Verbesserung des Bestands vs. der Entdeckung neuer Möglichkeiten. Wenn man es auf den Punkt bringen will: Tiefgehende Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen kombiniert mit Kenntnissen der Digitalpotenziale und der eigenen Fähigkeiten bilden die Grundlage. Darauf aufbauend braucht es eine separate, schlanke Einheit von Umsetzungsexperten, die Geschäftsmodelle vollständig modellieren und dann schnell und iterativ den echten Markterfolg ermitteln. Und natürlich: Es braucht die Bereitschaft in solche strukturierten Explorationen mit dem Verständnis zu investieren, dass in der Exploration Irrtümer normal sind und

zum Lernen über Markt und Möglichkeiten und Verbesserung beitragen.

Nicht nur die ersten Jahre eines digitalen Start-up-Hubs, die abseits der gesicherten Finanzierung einem normalen Start-up sehr ähnlich sind, sondern auch die Überführung des Unternehmens oder der entwickelten Produkte und Services in die „erwachsenen Jahre“ muss bereits von Beginn an thematisiert werden. „Crossing the Chasm“ nannte Geoffrey Moore die Herausforderung, disruptive Produkte und Services in den Mainstream zu überführen. Spätestens hier sind andere Fähigkeiten gefragt, als noch in den ersten Monaten und Jahren eines Start-ups. Mit dem Company Building müssen Unternehmen und Führungskräfte Strukturen und Prozesse etablieren, die einen regelmäßigen Austausch zwischen Mutterkonzern und Start-up ermöglichen. Es gilt, ein Nebeneinander von Stabilität und Agilität, Hierarchien und Netzwerken in einer Organisation zu implementieren. Nicht ohne Grund scheitern viele, früh hochgelobte Start-ups weder aufgrund fehlender innovativer Produkte noch engagierter Mitarbeiter, sondern weil das Wachstum nicht professionell gemanaged wird.

V. Vorbild Automotive?

Geschäftsmodelle, neue Produkte und Dienstleistungen müssen auch im Zeitalter der Digitalisierung und dem Mantra der Agilität gründlich durchdacht und konzipiert werden. Es mag überraschend klingen, aber es gibt diverse Akteure der deutschen Automobilindustrie, die seit Jahren genau nach diesem Prinzip verfahren. Die Entwicklung und der Bau neuer Modelle erfolgt auf Basis klarer Konstruktionspläne. Dabei arbeiten völlig unterschiedliche Teams mit diversen Zulieferern zusammen – und dies ausgesprochen agil. Denn: Verändert sich beispielsweise etwas am Motor, muss natürlich auch die Kupplung entsprechend modifiziert werden. Diese Orchestrierung gelingt in der

Automobilbranche meisterhaft. Auch wenn momentan hier Krisenszenarien gefahren werden, verkaufen deutsche Autohersteller aktuell mehr Modelle als jemals zuvor. Und dies auch und gerade, weil sie die oben genannten Prinzipien beherrschen und anwenden, nämlich einen klaren Plan zu erarbeiten und in agilen Teilschritten mit unterschiedlichen Teams erreichen. Leitmotiv sind immer die Prämissen, dass ein Produkt einwandfrei funktioniert, bezahlbar ist und Anklang beim Kunden findet, sich also auch

verkauft - Stichwort Steuerung nach Zahlen. In dieser Branche findet sich also durchaus eher so etwas wie eine Blaupause für die erfolgreiche agile Transformation, nämlich ein verbindlicher Masterplan mit agilen Teams, die in einem klar abgesteckten Rahmen und immer das Gesamtziel im Auge agil arbeiten.

Auch der Handel in Deutschland zeigt immer wieder, wie man traditionelle Strukturen und Prozesse ganz agil am Kundenbedürfnis ausrichtet. Im Handel erwarten Kunden zunehmend

ein kanalübergreifendes (offline und online) Einkaufserlebnis. Ließen sich in der jüngsten Vergangenheit viele Käufer in der Filiale beraten, um dann online zu kaufen, erlebt der stationäre Handel derzeit eine Renaissance. Ein Großteil der Internetnutzer checkt zwar vorab online, ob der Artikel im Laden verfügbar ist, kauft dann aber lieber mit visuellem und haptischem Erlebnis vor Ort. Viele Händler haben auf dieses veränderte Konsumentenverhalten mit einem entsprechenden Angebot sehr schnell reagiert.