Wie managen Sie die digitale Transformation?

Veränderungen kommen auf jede Firma zu, gerade in diesen Zeiten der rasanten technologischen Innovationen. Man spricht von der digitalen Transformation. Wie plant, führt und kontrolliert das Management diese Transformation? Im folgenden Artikel stellen wir zwei Modelle zur Diskussion, die helfen zu entscheiden, wie die digitale Transformation als Chance wahrgenommen werden kann.

Pascal Sieber & Svenja Espenhorst

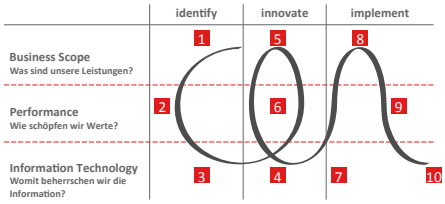
Digitale Transformation klingt gut, wäre da nicht die Frage «Wie gehe ich das an?» Angesichts rasanter Weiterentwicklungen und Neuerfindungen von Technologien und der allgemein als unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig angesehenen Geschäftswelt ist das nicht trivial. Andererseits wissen wir, wenn es einfach wäre, bräuchte es keine Manager.

Management vereint Sachfokussierung und Beziehungsgestaltung

Das «Management» solcher Veränderungen ist heute nicht mehr höheren Hierarchiestufen vorbehalten. Überall wird gemanagt, sei es in der Linie oder in Projekten. Kleinster gemeinsamer Nenner ist: Etwas zu managen bezweckt, einen nutzenstiftenden Beitrag zur Organisation zu leisten. Einerseits impliziert dies eine Sachfokussierung: Der Beitrag ist zu formulieren, zu planen und umzusetzen, das Vorgehen und die Resultate sind zu kontrollieren und Änderungen vorzunehmen. Darauf gehen wir im Folgenden anhand von zwei Modellen ein. Andererseits ist der menschliche, situationsspezifische Umgang zentral. Veränderung geschieht nur, wenn die Menschen wollen und können. Auf diesen Aspekt gehen wir im Folgenden nicht ein.

Digitale Transformation in einer VUCA-Welt

Die digitale Transformation erfordert, dass Ziele, Aufgaben und Prozesse der Geschäftsbereiche und der IT näher zusammenrücken und stärker miteinander verschränkt werden. Dieses Business-IT-Alignment kann mithilfe des Transformationsmodells angegangen werden:



Business-IT-Alignment zur Entwicklung der Digitalstrategie.

Dieses Modell bezieht die drei Ebenen – die Leistungen, die Geschäftsprozesse und die Informationstechnologie – ein. Damit unterstützt es eine ganzheitliche Sicht. In der Phase «identify» liegt der Fokus auf der Analyse: Was ist der aktuelle Stand? Welche bedeutsamen Trends zeichnen sich ab? Die Phase «innovate» schöpft aus dem kreativen Potenzial: Welche neuen Geschäftsmodelle sind denkbar? Welche Konsequenzen hätten sie für die Organisation? In der Phase «implement» dominiert das Praktische: Wie lassen sich die ausgewählten Ansätze für die Umsetzung planen? Nie ist die ganze Firma mit allen Aktivitäten in derselben Phase. Es wird also immer gleichzeitig analysiert, innoviert und umgesetzt.

Auf den zweiten Blick jedoch sieht man, dass viele Manager die digitale Transformation zwar beschäftigt, sie aber zögern: Angesichts des enormen technologischen Fortschritts spüren sie mehr denn je, dass die Welt VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous, also unbeständig, unsicher, komplex, mehrdeutig – ist. Dies steht langjährig wirksamen Richtungs- und Investitionsentscheiden entgegen: Manager tun sich schwer damit, konkrete, nutzenstiftende Beiträge zur Organisation auszuwählen. Denn eine Wahl kann zugleich bedeuten, dass alternative Wege ausgeschlossen werden oder nur zu hohen Kosten wieder begangen werden können. Oder anders ausgedrückt: «Strategy is all about what you are not doing.»

Von der Maschine zur digitalen Plattform

Nehmen wir als Beispiel den Anlagen- und Apparatebau. Diese Industrie baut Maschinen und Produktionsanlagen, und dabei spielen Maschinenhersteller, Hersteller von Teilsystemen, also von Komponenten und Modulen (inklusive Software), Hersteller von Prozessmitteln wie etwa Werkzeuge, Kühlschmierstoffe, Spannvorrichtungen, Maschinenbetreiber und Dienstleistungspartner eine Rolle.

Der Megatrend Digitalisierung schlägt sich für diese Branche im Stichwort «Industrie 4.0» nieder. Damit sind mehrere Visionsfragmente verbunden, unter anderem: Eine Produktion, die in Losgrösse 1 fertigen kann, die sich selbst organisiert und die über Organisationsgrenzen hinweg entlang der Wertschöpfungskette vernetzt ist, um mittels Datenaustausch Produkte, Services und Prozesse zu optimieren.

Die praktische Umsetzung solcher Ideen wirft etliche Fragen auf, beispielsweise: Welches Kommunikationsprotokoll zwi-

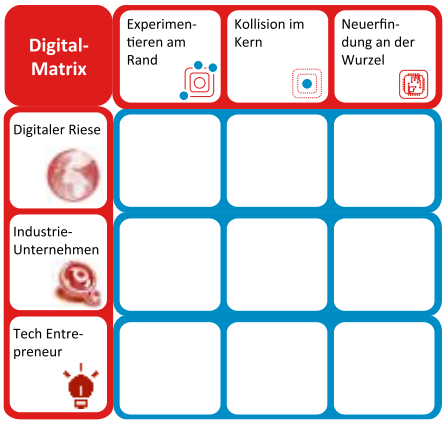
schen Maschinen/Maschinenteilen, welche Austausch-Plattform werden sich als vorherrschende Standards durchsetzen? Welche Daten will ich offenlegen, welche bleiben Betriebsgeheimnis? Wer erhält die Rechte, wer erhält Zugriffsrechte an den erzeugten, an den weiterverarbeiteten Daten? Wie kann die IT-Sicherheit über die Wertschöpfungskette hinweg gewährleistet werden? Solche Fragen sind nicht alleine in einer Organisation lösbar. Sondern es braucht pragmatische Antworten, auf die sich die Beteiligten einigen können – und dies, während der «Fortschritt fortschreitet». Lassen Einigungen auf sich warten, bremsen sie die Entscheide der einzelnen Akteure.

Finde die Position in der digitalen Matrix

Entscheide hinsichtlich digitaler Transformation haben somit einen starken Zeitbezug. Prescht ein Akteur zu schnell vor, gerät er möglicherweise in eine Sackgasse: Die Technologie mag noch nicht genügend reif gewesen sein. Oder sie wird von zu wenigen Organisationen genutzt, als dass sie sich als Standard festsetzt. Aus diesem Grund streben viele Tech-Start-ups ein rasantes Marktwachstum an: Falls sie sich als Erster mit einer bestimmten Technologie am Markt etablieren, haben es Nachfolger – selbst wenn ihre Variante mehr Raffinessen aufweist – schwer. Zögert ein Akteur zu lange, «schenkt» er seinen Mitbewerbern Marktanteile.

Um sich also zur rechten Zeit für den geeigneten Technologie-Mix zu entscheiden, konzentriert sich das Management zunächst in der Planungsphase darauf, Schlüsse aus dem Markt- und Technologie-Monitoring zu ziehen. Kaum eine Organisation hat nicht bereits Prozesse und Instrumente dafür etabliert. Als ein neues Instrument wird hier die Digital-Matrix von Prof. N. Venkatraman, Boston University, vorgestellt. Sie hat gegenüber anderen Instrumenten den Vorzug, dass sie die Sicht auch auf branchenfremde Akteure lenkt. Zudem eignet sie sich später als eine Denkhilfe, um die eigene Transformation voranzutreiben.

Auf der Y-Achse sind verschiedene Gruppierungen abgetragen: Unter digitale Riesen werden Unternehmen verstanden, die durch Technologien gross geworden sind und nun ihre Einflussbereiche ausdehnen.



Digital Matrix, publiziert in: Venkatraman, V.: The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology, LifeTree Media, Boston 2017.

Dazu gehören insbesondere Alphabet, Amazon, Apple, Facebook, IBM, Microsoft und Samsung. Mit Tech Entrepreneurs sind ehrgeizige Start-ups gemeint, welche durch ungewöhnliche Ideen und schnelles Handeln traditionelle Branchen aufrütteln wollen. Mit Industrie-Unternehmen schliesslich sind Mitbewerber der eigenen Branche benannt.

Die X-Achse zeigt drei Phasen digitaler Transformation: In der ersten Phase beginnt jemand, gar vielleicht jemand in der eigenen Organisation, eine neue Technologie zu entwickeln oder mit einer neuen Tech-Kombination zu spielen. Nicht bei allem ist der Nutzen sofort ersichtlich, manche Ideen scheinen weit hergeholt zu sein. Die, die interessant für die eigene Organisation sind, sind solche, die entweder komplementär oder kompetitiv zu den eigenen Produkten und Services oder der Art der Leistungserbringung sind. Die zweite Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass aus Ideen Geschäftsmöglichkeiten geworden sind: Sie fordern traditionelle Organisationen heraus. Aus dieser Kollision gehen nur manche siegreich hervor und treten in die dritte Phase ein. Sie ist durch eine neue Art und Weise, Geschäfte zu tätigen, gekennzeichnet: So etwa ist die Separierung in B2B und B2C zugunsten von B2B2C-Netzwerken aufgehoben, welche zusammenarbeiten, um Lösungen für die Pain Points und Gain Points der Kunden zu schaffen. Was die Kunden bedrückt oder sie begeistern lässt, zeigt sich auch anhand ihrer Daten, die sie im Vertrauen zurücklassen.

Für ein Markt- und Technologie-Monitoring lässt sich die Matrix nutzen, indem sie zu lokalisieren und zu verstehen hilft, wo die eigene Organisation in Relation zu anderen, relevanten Marktakteuren und bezüglich der verschiedenen Phasen steht. Daraus lassen sich Schlüsse für weiteres, eigenes Handeln ableiten – beispielsweise mittels Szenarien.

Denken in Szenarien eröffnet Handlungsspielraum

Mit dem Denken in Szenarien in der Planungsphase gewinnt das Management mehrere Freiheitsgrade: Erstens sind die Eindrücke eines Markt- und Technologie-Monitorings unvollständige Momentaufnahmen. Das wirklich Interessante mag dem Beobachter von aussen verborgen bleiben. Auch sind die Eindrücke statisch – Entwicklungen können plötzlich eine ungeahnte Dynamik entfalten. Das können Szenarien berücksichtigen. Zweitens erleichtern verschiedene «Was-wäre-wenn»-Gedankenspiele Flexibilität im Handeln, falls Unerwartetes doch eintrifft. Drittens lassen sich aus den verschiedenen Szenarien möglicherweise gemeinsame Muster bis hin zu einem gemeinsamen Ergebnis erkennen, nämlich, dass die Organisation bestimmte Arbeiten in jedem Fall erledigen muss.

Um wirkungsvoll in Szenarien zu denken, sind, abschliessend, zwei Punkte wichtig: Erstens gewinnt der in der Informationsgesellschaft, der die Information beherrscht. Das bezieht sich nicht nur auf die Menge und Qualität der Informationen, sondern auch auf die Schnelligkeit, mit der sie verfügbar sind und in der auf sie reagiert wird. Bezogen auf ein Markt- und Technologie-Monitoring bedeutet es, dass der Prozess des Sammelns, Auswertens und Interpretierens der Informationen nicht wesentlich langsamer als die beobachteten Dynamiken sein darf. Zweitens wird vielfach der Fehler begangen, mit einer unklaren Fragestellung zu arbeiten. Das sollte vermieden und stattdessen mehr Zeit darauf verwendet werden, die richtigen Fragen zu stellen. Ein erfreulicher Nebeneffekt ist, dass man sich dann in guter Gesellschaft befindet, wie dieses Zitat, das Albert Einstein zugeschrieben wird, zeigt: «Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.» ■