

Digitalisierung

Finanzen

Internationalisierung

Arbeit

Dr. Michael Reinicke

Digitalisierung: Diese 5 Fragen sollte sich jeder Geschäftsführer stellen

So bestimmen Sie den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens

10. Dezember 2018

Digitalisierung: Diese 5 Fragen sollte sich jeder Geschäftsführer stellen

So bestimmen Sie den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens

Es gibt wohl kaum einen Unternehmer in Deutschland, der sich nicht schon einmal mit dem Thema der Digitalisierung seines Unternehmens auseinandergesetzt hat. Die digitale Transformation ist für alle Unternehmen unerlässlich, vom kleinen Mittelständler bis zum großen multinationalen Konzern. Diese Botschaft schallt laut und deutlich aus scheinbar jeder Keynote, jeder Podiumsdiskussion, jedem Artikel oder jeder Studie, die sich darauf bezieht, wie Unternehmen wettbewerbsfähig und relevant bleiben können, während die Welt um uns herum immer digitaler wird.

Laut einer aktuellen [Studie](#) des Digitalverbandes Bitkom, sieht sich dennoch die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bei der Digitalisierung als Nachzügler (58 Prozent), nur etwa jedes dritte (35 Prozent) der befragten Unternehmen bezeichnet sich selbst als Vorreiter. Was für viele Unternehmer nicht klar ist, ist, was digitale Transformation eigentlich bedeutet und was sie konkret beinhaltet. Ist es nur eine einprägsame Art zu sagen, Daten in die „Cloud“ zu übertragen? Was sind die konkreten Schritte, die wir unternehmen müssen? Müssen wir neue Arbeitsplätze schaffen, um einen Rahmen für die digitale Transformation zu schaffen, oder einen Beratungsdienst beauftragen? Welche Teile unserer Geschäftsstrategie müssen sich ändern? Und Schließlich: ist es den ganzen Aufwand wirklich wert?

Als Unternehmer haben wir unser eigenes Unternehmen durch die digitale Transformation geführt und begleiten heute KMUs verschiedenster Größe bei dieser Reise. Wir haben bei dieser Tätigkeit *fünf Fragen* identifiziert, die Unternehmern die Möglichkeit geben, den *digitalen Reifegrad* Ihres Unternehmens selbst zu bestimmen. Im Folgenden stellen wir die Fragen vor und geben Hilfestellung, um diese für sich selbst zu beantworten.

Frage 1: Sind die Kernprozesse bereits vollständig digitalisiert?

Digitale Technologien sind aus unserem privaten Alltag nicht mehr wegzudenken. Sie bestimmen inzwischen unser Konsumverhalten und beherrschen die Kommunikation unter- und miteinander. In Deutschland gibt es heute kaum jemand, der nicht bereits online eingekauft hat ([92 Prozent der deutschen Internetnutzer](#)) oder regelmäßig per WhatsApp (und anderen

¹ Dr. Michael Reinicke ist Partner und Geschäftsführer von [Eisbach Partners in München](#). Die Eisbach Partner Markus Barnikel, Matthias Siedler und Dr. Michael Reinicke sind die ehemaligen Gründer und Geschäftsführer von [mitfahrgelegenheit.de](#)/[carpooling.com](#). Das marktführende Unternehmen wurde 2015 mit über 7 Mio. Nutzern und 90 Mitarbeitern an blablacar in Paris veräußert. Das Management teilt eine große Leidenschaft für Mobilität und Expertise im Design digitaler Produkte. Das Unternehmen wurde 2016 gegründet, um außergewöhnliche Ideen und Unternehmer zu unterstützen und mit ihnen zusammenzuarbeiten um Wachstum zu beschleunigen und außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen.

Messenger-Diensten) kommuniziert. In den Unternehmen jedoch ist dieser Stand bei weitem nicht erreicht.

Dabei hat bereits in den 90er Jahren, im Rahmen der ersten Welle der Digitalisierung - was gemeinhin als der erste Schritt zu einer Digitalisierung angesehen wird -, das papierlose Büro Einzug erhalten. Die E-Mail hat den Postbrief nahezu gänzlich ersetzt. Unternehmen haben (oft kostenintensiv) ERP-Systeme (Enterprise-Resource-Planning) eingeführt, mit der Vorstellung, ihre Kernprozesse digital zu unterstützen und dadurch beschleunigen zu können. Gerade in KMU wird die digitale Unterstützung entlang der Wertschöpfungskette, sei es durch fehlendes Know-How, Ressourcenengpässe oder Budgetgrenzen, jedoch oft vernachlässigt. Wurden einst IT-Systeme eingeführt, so sind diese heute bereits hoffnungslos veraltet, nicht integrativ und entsprechen nicht dem aktuellen Stand der Technologie. Offensichtlich wird dieser Rückstand im Vergleich zu Kommunikations- und Konsumgewohnheiten im privaten Alltag:

- Sie tauschen sich mit Ihren Freunden und Bekannten per Nachrichtendienst (z. B. WhatsApp) aus. Nutzen Sie ähnliche Kommunikationsplattformen in Ihrem Unternehmen?
- Sie sind gewohnt, bei Online-Shops wie Amazon innerhalb von Mikrosekunden Ihre Bestellung aufgeben zu können. Bieten Ihre IT-Systeme oder Webseiten Ihren Mitarbeitern und Kunden einen vergleichbar schnellen Zugang zu den Informationen?

Es werden jene Unternehmen den Wettbewerbskampf gewinnen, denen es gelingt, den gesamten Wertschöpfungsprozess nahtlos zu digitalisieren und mit Softwaretools zu unterstützen. Dabei sollten Sie sich die folgenden Anforderungen vor Augen halten:

- ✓ Haben Sie eine Erhebung Ihrer Kernprozesse vorgenommen und Ihre existierenden IT-Systeme diesen zugeordnet?
- ✓ Werden alle Kernprozessschritte durch ein IT-System unterstützt?
- ✓ Funktioniert die Kommunikation zwischen den IT-Systemen nahtlos oder müssen Sie Daten durch manuelle Eingabe zwischen den Systemen übertragen?
- ✓ Sind Ihre existierenden IT-Systeme auf dem neuesten Stand und werden diese regelmäßig weiterentwickelt?
- ✓ Hören Sie auf Ihre Mitarbeiter und Kunden, insbesondere bei Beschwerden zur Nutzung der Systeme, z. B. wegen Wartezeiten oder schlechter Nutzerführung?
- ✓ Wie oft werden Dokumente und Daten noch ausgedruckt, statt sie online zu bearbeiten?
- ✓ Haben Sie IT-Systeme bereits in die Cloud ausgelagert?

Frage 2: Ist Ihre Produktentwicklung kundenzentriert und agil?

Kreative und innovative Produktentwicklung ("Product Design") entsteht selten durch Zufall oder den Geistesblitz einer einzelnen Person. Vielmehr ist erfolgreiche Produktinnovation oft ein Resultat eines interdisziplinären, sich schrittweise-wiederholenden Prozesses, der den Nutzer in den Vordergrund stellt.

In den letzten Jahren hat sich insbesondere in der Tech-Industrie in den Vereinigten Staaten eine Disziplin etabliert, die sich damit beschäftigt, wie Geschäftsideen und -konzepte auf Basis

von konkretisierbaren Nutzerbedürfnissen in Abhängigkeit der technischen Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Bedienbarkeit ("Usability") kostengünstig und agil entwickelt werden können. Nicht umsonst sind erfolgreiche Tech-Unternehmen aus den USA heute zu den reichweitenstärksten und wertvollsten Firmen angewachsen und werden ihren Siegeszug in beeindruckender und gleichzeitig besorgniserregender Weise fortsetzen. Für die deutsche Wirtschaft resultiert aus der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung damit auch der Druck, die eigenen Produkte auf ein Weltmarkt-Niveau anzupassen, nicht zuletzt, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu bleiben.

Das so genannte „Digital Product Design“ beschreibt einen iterativen, interdisziplinären Prozess, der von der Identifikation einer Produktidee und dem Verständnis der Nutzerbedürfnisse hin zu markt-verändernder Innovation verläuft. Die stetige Einbeziehung des Nutzers über den gesamten Entwicklungsprozess hinweg und ein interdisziplinäres Team, das über alle Phasen des Projektes zusammenarbeitet, sind Schlüsselaspekte. Nur so lässt sich ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen des Nutzers und die entstehenden Mehrwerte aufbauen sowie die Implementierung einer innovativen und den Nutzerbedürfnissen entsprechende Lösung realisieren – die zudem kinderleicht anzuwenden ist.

Im Laufe unserer Unternehmer- und Beratungserfahrung haben wir viel zu oft Ideen gesehen, deren Mehrwerte für den Nutzer nicht vorhanden waren (entweder weil es keinen erfahrbaren Nutzen gab oder das Produkt zu kompliziert anzuwenden war). Wertvolle Investitionen werden damit versenkt und stehen keiner Rendite gegenüber. Resignierte Unternehmer, Projektteams und Investoren sind die Folge und weitere Investments werden unwahrscheinlich – eine kritische Entwicklung für den Unternehmensstandort Deutschland.

Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich Produkte auf den Markt bringen wollen, müssen sicherstellen, dass ihr Entwicklungsprozess den neuen Marktgegebenheiten Rechnung trägt. Wir möchten Ihnen daher empfehlen zu überprüfen, ob Ihr Unternehmen in der Produktentwicklung für die Zukunft ausgerichtet ist und agile, nutzerzentrierte Prinzipien in den Vordergrund stellt. Der Wettbewerb wird in fast allen Branchen global und erfordert eine vielschichtige, geplante Innovation! Die folgenden Fragen helfen bei einer Standortbestimmung:

- ✓ Arbeiten Sie bzw. Ihre Entwicklungsabteilung mit agiler Methodik für eine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung Ihrer Produkte (z. B. Scrum)?
- ✓ Nutzen Sie Design Thinking oder eine andere vergleichbare Methodik?
- ✓ Führen Sie Marktforschung und Nutzerinterviews in regelmäßigen Abständen durch und lassen Sie diese in die Produktentwicklung einfließen?

Frage 3: Ist Ihre Organisation befähigt für digitale Innovation?

Auf dem Weg zur Digitalisierung fehlen intern oft das Verständnis und der Weitblick, um den Kurswechsel selbst einzuleiten. Gerade das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen sind essentiell, nicht nur um die innerbetrieblichen Prozesse besser zu vernetzen, sondern viel mehr um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Oftmals werden also externe Strategieberater an Bord geholt, die der Geschäftsführung den Weg in das digitale Zeitalter aufzeigen sollen. In der Theorie und den Powerpoint-Präsentationen werden zwar aussichtsreiche Chancen aufgezeigt, tolle Ideen und Produkte kreiert. In der praktischen, operativen Umsetzung wird der Unternehmer jedoch meist alleine gelassen.

In vielen Fällen werden Chief Digital Officer (CDO) eingestellt, die mit einem dedizierten Team eine Digitalstrategie für das Unternehmen erstellen und umsetzen sollen. Nach unserer Erfahrung steht und fällt der Erfolg solcher Teams mit der Integration in die bestehende Organisationsstruktur. Jegliche Innovation in Unternehmen bringt erhebliche Veränderungen mit sich und löst Gewohnheiten in den Abläufen und dem Selbstverständnis der jahrelang gleichen Tätigkeit auf. Laut einer [Umfrage von Capgemini](#) sehen 72 Prozent der Teilnehmer die Unternehmenskultur als eines der größten Hindernisse auf dem Weg zur digitalen Organisation.

Hinzu kommt die oftmals deutliche Kluft in der kulturellen Digital-Affinität zwischen dem Management und den Mitarbeitern eines Unternehmens. Laut der oben genannten Studie sprechen bereits 40 Prozent im Top-Management von einer existierenden digitalen Unternehmenskultur, jedoch nur ca. 27 Prozent bei den restlichen Mitarbeitern. Sie müssen daher Mitarbeiter frühzeitig in die Projekte einbinden und Ihre Mitarbeiter befähigen, selbst am Wandel beizutragen. Ansonsten entsteht Widerstand statt Akzeptanz und Sie riskieren im derzeitigen Digitalisierungsumfeld gegenüber Ihren Wettbewerbern zurückzufallen. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- ✓ Haben Sie ein dediziertes Team (ggf. unter Leitung eines CDO - Chief Digital Officers) etabliert?
- ✓ Sind "Change Agenten" ausgebildet und die Mitarbeiter befähigt, selbst zur digitalen Kultur beizutragen?
- ✓ Sind neue Kennziffern (z.B. in Form von OKR – Objective and Key Results) entwickelt, um auf das neue geforderte Verhalten abzu zielen?
- ✓ Haben Sie eine klare, fortlaufende Kommunikationsstrategie mit Ihrer gesamten Belegschaft?
- ✓ Setzen Sie digitale Kollaborations-Tools ein (z. B. Slack oder GoogleDocs), um Transparenz sicherzustellen und den engen Kontakt zu den Mitarbeitern herzustellen?
- ✓ Können Ihre Mitarbeiter bereits flexibel und mit modernen Technologien arbeiten, z.B. durch die Möglichkeiten eines HomeOffice, Einsatz von Laptop und SmartPhones?

Frage 4: Nutzen Sie interne, sowie externe Daten (Big Data) für Ihr Wachstum?

Als Big Data werden Datenmengen bezeichnet, die bisher zu groß, zu komplex, zu schnelllebig oder zu schwach strukturiert sind, um sie mit manuellen und herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung auszuwerten. Durch neue Technologien werden zukünftig Errungenschaften der Wissenschaft – wie künstliche Intelligenz ("artificial intelligence"), größere, verteilte Rechenleistung ("Supercomputer" and "distributed computing"), elastische Datenschemata ("elastic search") – verstärkt in wirtschaftlichen Anwendungsbereichen eingesetzt und erlauben die intensive Analyse von bisher unbeherrschbar geglaubten Datenmengen. Die Folge kann eine bisher unbekannte Sicht auf Daten und damit den Markt,

das Nutzerverhalten oder andere Datenpunkte sein, die eine Neuausrichtung und marktgerechte Aussteuerung des Unternehmens erlaubt.

Es finden sich viele Beispiele dafür, dass Unternehmen damit beginnen, Wettbewerbsvorteile durch Big Data zu realisieren. So werden beispielsweise Daten aus sozialen Netzwerken zunehmend zu einem integralen Bestandteil einer digitalen Marketingstrategie. Auch in der Sondierungsphase kann diese Technologie verwendet werden, um schnell große Mengen an Daten zu durchsuchen und die Trendmuster und Marktopportunitäten herauszufiltern, die sich auf bestimmte Produkte oder Kunden beziehen.

Vor der Einführung einer Big Data Software und Infrastruktur sollte zunächst geklärt sein, wie eine Strategie aussehen kann, welche Ergebnisse zu erwarten sind und welche Prozesse von Big Data profitieren können. Hier empfiehlt es sich, einen Mitarbeiter zu benennen, der die Strategie ganzheitlich entwirft und begleitet.

Bei Big Data geht es also nicht nur um eine hohe Antwortgeschwindigkeit, große Datenvolumina und eine große Datenvielfalt sondern vor allem auch um deren Integration in die Unternehmensprozess und -steuerung. Die meisten großen Big Data Implementierungen müssen zudem hochverfügbar sein, so dass die Netzwerke, Server und der physische Speicher belastbar und redundant sein müssen. Auch hier ist es hilfreich, sich ein paar weiterführende Fragen zu stellen:

- ✓ Besitzen Sie eine Big Data Strategie, um Geschäftsentscheidungen auf einer soliden Datenbasis auszuführen?
- ✓ Gibt es einen Verantwortlichen für das Thema Big Data in Ihrem Unternehmen?
- ✓ Sind die relevanten Datenquellen identifiziert?

Frage 5: Ist Wachstum durch Expansion in andere Ökosysteme schon umgesetzt?

Ein digitales Ökosystem ermöglicht Unternehmen den Zugang zu Partnern, die überall sein können – am anderen Ende der Welt oder in ihrer direkten Nachbarschaft. Diese sich oftmals ergänzenden Partnerschaften können zu einem völlig neuen Wachstum führen, indem Verbraucherbedürfnisse im B2B- und B2C-Bereich identifiziert und erfüllt werden. Technische Plattformen, die es Geräten, Anwendungen, Daten, Produkten und Dienstleistungen ermöglichen, auf neue Weise zusammenzuarbeiten, werden zu einem zentralen Bestandteil der gesamten Geschäftsstrategie.

Ökosystemstrategien sind ein essentieller Bestandteil der digitalen Transformation. Das Forschungsunternehmen Gartner hat in einem [Bericht](#) festgestellt, dass "79% der top performenden Unternehmen an einem digitalen Ökosystem teilnehmen, gegenüber 24% bei nachlaufenden Performern". Als ein Beispiel für erfolgreiche Ökosystemstrategien kann der Möbel- und Einrichtungskonzern Ikea genannt werden, der gemeinsam mit dem Technologiekonzern Apple den „IKEA Place“ entwickelt hat, eine AR-Anwendung, die es Kunden ermöglicht, virtuelle, maßstabsgerechte Möbel in ihrer physischen Umgebung auszuprobieren, bevor sie eine Kaufentscheidung treffen. Ein weiteres Beispiel: dem Konzert- und Eventkartenvertrieb „Ticketmaster“ ist es gelungen, durch die Einrichtung einer Programmschnittstellenplattform (API), seine Kerngeschäftsdienstleistungen wie Ticketkauf und Veranstaltungssuche für Partner, zu denen große Konzertveranstalter, Sportevents aber

auch Facebook gehören, leichter zugänglich zu machen. Durch die Umwandlung seines Geschäfts in Software, die von Entwicklern – auch außerhalb der Firmenmauern – problemlos in Apps und Services integriert werden kann, profitiert Ticketmaster von der Nachfrage Dritter und von Transaktionen, die auf Kanälen durchgeführt werden, die es nicht aufbauen musste.

Um solch ein transformatives Ökosystem aufzubauen, sollten Unternehmer sich fragen, ob Sie in Ihrem Unternehmen die folgenden Voraussetzungen bereits bestehen:

- ✓ Ein Talentpool, der nicht nur mit den richtigen technischen und kaufmännischen, sondern auch mit den richtigen digitalen Fähigkeiten ausgestattet ist. Das Ökosystem muss es Ihrem Unternehmen ermöglichen, vom systemorientierten Denken zu einer verbraucherorientierten Denkweise überzugehen.
- ✓ Fortschrittliche Fähigkeiten und Beschleuniger, die es Unternehmen ermöglichen, ihr "Normal" neu zu definieren und innovative Lösungen und Prozesse mit mehr Agilität und Geschwindigkeit zu erforschen. Ihr Ökosystem sollte auch vernetzte Technologien beinhalten, die eine Hyperkollaboration und einen ständigen Zugriff auf digitale Unternehmensressourcen ermöglichen.

Fazit: Welche Schlüsse können Geschäftsführer aus den 5 Fragen ziehen?

Um das volle Potential der digitalen Transformation auszuschöpfen, sollten sich Unternehmer zu allen fünf Fragestellungen über eine Umsetzung der Punkte Gedanken machen. Grundsätzlich besteht keine Chronologie der Fragen, es ist aber anzuraten, mit der Digitalisierung zu beginnen, damit die Basis für eine weitergehende Digitalisierung (z. B. die Verbindung mit anderen Ökosystemen) überhaupt möglich ist.

Es ist hierbei zu erwähnen, dass die fünf Fragen nach dem digitalen Reifegrad für jeden Betrieb und jede Betriebsgröße anzuwenden sind, natürlich variieren die Potentiale in ihrer absoluten Ausprägung: Der einzelne Bäcker profitiert von Big Data Analysen (z. B. Prognose der Backwarenabverkäufe in Abhängigkeit zum Wetter o. ä.) anders als ein Großbetrieb.

Digitale Transformation ist eine einzigartige Chance, neue Märkte und Kunden zu erschließen und damit Wettbewerbsfähigkeit und Individualität zu stärken. Nie zuvor waren die Infrastruktur sowie die technischen Möglichkeiten für Unternehmen in Deutschland besser ausgestattet, um diesen Schritt zu gehen.