

Was CEO's über die digitale Journey wissen sollten

Die digitale Herausforderung in prozessorientierten Industrien verstehen und steuern

Euphorie und Verunsicherung – Die Digitalisierung in klassischen Industrien

Die Digitalisierung hat als strategische Notwendigkeit in der deutschen Wirtschaft Einzug gehalten. Nahezu alle Unternehmen, welcher Branche auch immer, suchen nach Ansätzen, jeweils ihre Antwort auf diese Herausforderungen zu finden. Nach einer ersten, sehr Technologie begeisterten Phase mit digitalen Front-Ends, Innovation Labs oder ambitionierten Start-Up-Acceleratoren ist mittlerweile eine Stufe erreicht, in der sehr viel tiefer über digitale Strategien und ihre Konsequenzen nachgedacht wird. Es gilt nun 'dickere Bretter zu bohren'. Die betriebliche Organisationsstruktur, die vorhandene IT-Landschaft und schließlich Kultur und Selbstverständnis werden sich verändern müssen.

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen ist in Branchen mit einem geringen Grad an digitaler Geschäftsänderung, anders als im Medienbereich oder im Handel, tätig. Prozessorientierte Industrien wie z.B. Energieversorgung und -dienstleistung stehen dagegen noch am Anfang ihres Weges. Ihre besondere Aufgabe besteht darin, dass sie neben der Weiterentwicklung ihrer physischen Kernwertschöpfung in ihren Kundeprozessen einer völlig veränderten Erwartungshaltung von B2C- und B2B Kunden gegenüberstehen. Zudem ist in diesen Branchen heute noch nicht absehbar, ob und in welchem Umfang sich auch die Geschäftsmodelle durch die Innovationszyklen der Informationstechnologie ändern werden.

Viele Unternehmen verfolgen vorerst eine Politik des 'machen wir auch' - gern als 'Fast-Follower Strategie' deklariert. Die Unternehmen verstehen in zunehmendem Maße jedoch, dass dieser Angang nicht mehr ausreicht. Dabei sammeln sie die beunruhigende Erfahrung, dass die bewährten Methoden von strategischer Planung und operativer Budgetsteuerung nicht so richtig greifen wollen. In der digitalen Welt funktioniert der risikominimierende Ansatz 'erst mit der Reise zu beginnen, wenn man ganz genau weiß, wo sie endet' nicht mehr.

Bis auf die Ebene von Unternehmensleitungen sind immer noch unklare Vorstellungen zur Digitalisierung anzutreffen, wie z.B.:

- Digitalisierung ist vor allem ein IT-Thema.
- Das ist was für junge Mitarbeiter und Technik-Spezialisten.
- Würden wir gern machen, aber die Digital-Projekte rechnen sich nicht, es gibt keinen Business Case.
- Ja, müssen wir machen - aber wir haben auch andere wirklich große Probleme. Der Markt, die Kunden, die Effizienz und die Bestands-IT.
- Bei der Digitalisierung geht es doch auch um Prozessverbesserung.

Abgerundet werden diese Gedanken dann mit dem Hinweis 'der Aufsichtsrat versteht das doch alles nicht'. Im Grunde können wir das Wort 'Digitalisierung' nicht mehr hören.

Meinungsäußerungen wie diese, sie werden zwischenzeitlich nur noch im kleinen Kreis artikuliert, verraten vor allem eins: Verunsicherung! Die Ahnung, doch irgendwie zu langsam zu sein und das Ganze Digitalthema nicht so richtig zu fassen zu bekommen.

Berücksichtigt man Tempo und Tiefe des Veränderungsdrucks, ist diese Verunsicherung verständlich und nachvollziehbar. Und dies beginnt bereits bei der Sprache.

Digitalisierung versus digitales Geschäft

Diskussionen im Management zur Digitalisierung in den genannten Industrien benötigen erfahrungsgemäß Zeit. Sie drehen sich im Wesentlichen um zwei Punkte. Was verstehen wir eigentlich unter Digitalisierung und welche Bedeutung wird das für unser Geschäft wirklich haben?

Es kann hilfreich sein den unspezifischen Begriff Digitalisierung zu differenzieren. In die 'Digitalisierung' im eigentlichen Sinne und in das 'digitale Geschäft'.

Unter 'Digitalisierung' kann der Prozess verstanden werden, der in Wirtschaft und Verwaltung bereits in den frühen 90-er Jahren Einzug gehalten hat. Getrieben war dies maßgeblich durch die Implementierung von Standardsoftware. Alle wesentlichen Geschäftsprozesse in Bereichen wie Einkauf, Finanzen und Materialwirtschaft wurden über leistungsfähige ERP-Plattformen standardisiert. Dadurch wurde es möglich, Effizienz, Standardisierung und Skalierung in den Back-Office Prozessen in unbekanntem Ausmaß zu realisieren. Kernanliegen dieser Digitalisierungsbemühungen war und ist, durch die Nutzung geeigneter Soft- und Hardware Prozessdisziplin im Unternehmen durchzusetzen. Durch Digitalisierung wird Bestandsgeschäft effizienter organisiert, aber kein neues Geschäft entwickelt.

Der Nutzen von digitalisierten Prozessen ist jedoch immer wieder der Gefahr ausgesetzt, verloren zu gehen. Verantwortlich dafür sind überwiegend die unablässigen Veränderungen in der Geschäftsstruktur. Der Erwerb oder die Veräußerung von Unternehmensbereichen ist überwiegend schneller abgewickelt als eine kraftaufwändige Integration von Back-End-Prozessen und -Systemen. Bereits realisierte Effizienzpotentiale gehen so wieder verloren. Typisches Beispiel sind die häufig in Konzernen anzutreffenden parallelen kaufmännischen ERP-SAP-Systeme. Das Ringen um Prozessexzellenz ist eine nie endende Herausforderung.

Unter dem Begriff 'digitales Geschäft' können zwei eng miteinander verbundene Handlungsfelder subsummiert werden. Eine einheitlich Customer Experience über alle Touchpoints sowie die Entwicklung von neuen digitalbasierten Services. B2C und B2B Kunden erwarten heute einen durchgängigen Service über alle Kanäle. Ein gutes Level an Customer Experience legt ihrerseits die Grundlage, um gemeinsam mit den Kunden die vorhandenen Produkte und Leistungen digital zu erweitern. Für beide Felder gilt: die Erwartung geht vom Kunden aus und das größte Hemmnis sind lokale Datensilos in einer zerklüfteten IT- Back-End- Struktur.

Während die Digitalisierung einen eher nach innen gerichteten Focus hat, ist das digitale Geschäft unmittelbar nach außen auf den Kunden gerichtet. Technologien wie die Cloud, Social media, mobile, Internet of Things, Big Data und Analytics und zukünftig vielleicht Blockchain und Artificial Intelligence treiben beide Perspektiven, die Digitalisierung und das digitale Geschäft, unablässig an.

Grundlage für echten Erfolg von neuem digitalem Geschäft ist erst seine Skalierung. Skalierung von digitalen Erweiterungen ist aber nur über bereits standardisierte Prozesse rund um die vorhandenen Produkte und Dienstleistungen möglich. Ohne eine weitgehende Digitalisierung des bestehenden Kerngeschäfts kann eine digitale Geschäftsstrategie nicht erfolgreich umgesetzt werden.

'Digitalisierung' und 'digitales Geschäft' sind deshalb keine Gegensätze, sondern zwei Hälften einer Medaille. Erfolgreiche Unternehmen in der digitalen Welt verstehen die Unterschiede und managen beide Dimensionen.

Von der digitalen Transformation zur digitalen Journey

Wodurch unterscheidet sich die digitale Herausforderung von anderen marktgetriebenen Veränderungen? Warum sind unsere gelernten und vielfach bewährten Strategien im Lösen von neuen Problemen nicht mehr ausreichend? Der zentrale Grund liegt in der einfachen Tatsache, dass wir es mit einem zutiefst dynamischen Prozess zu tun haben. Eine fundamentale Entwicklungsbewegung, die keinen wirklichen Anfang hat und die, aus heutiger Sicht, nie im eigentlichen Sinne zu Ende sein wird. Ein einfaches Ursache-Wirkungsmanagement sowie eine einmalige Kraftanstrengung zur Transformation greifen daher zu kurz.

Angetrieben wird diese Entwicklung durch einen konstanten Flow neuer Technologien und ihre dynamische Verknüpfung untereinander. Die Kombination aus den bereits vorhandenen Technologien mit neuen technischen Möglichkeiten verändern die Erwartungen und das Verhalten von Kunden, Partnern und den eigenen Mitarbeitern. Ein permanent in Bewegung befindlicher zirkulärer Prozess.

Der gegenwärtig häufig verwendete Begriff der digitalen Transformation schwächelt deshalb auch. Er intendiert eine Vorstellung von einem Ausgangszustand A und einem Endzustand B, der irgendwann erreicht ist. Die Vorstellung dabei ist: 'Dann sind wir digitalisiert, dann ist ein neuer Gleichgewichtszustand erreicht.' In jüngster Zeit wird deshalb, nicht überraschend, der Begriff der digitalen Journey aufgegriffen. Mit ihm wird das Prozesshafte und Ergebnisoffene besser zum Ausdruck gebracht.

Die Management- und Strategiediskussion in den Unternehmen wird anders geführt, wenn das Zirkuläre der digitalen Veränderung und seine grundsätzliche Offenheit einmal akzeptiert wurden. Sobald dieser gedankliche Schritt vollzogen ist, geht es weniger um Technologie als vielmehr um die Frage 'wie können wir schneller Lernen und schneller Umsetzen als andere?'

Wie die digitale Journey managen?

Digital Leadership

Management im Zeitalter der Digitalisierung bewegt sich im Spannungsfeld folgender Einflussgrößen:

- Die neuen Technologien sind wichtig, aber nicht das Entscheidende.
- Im Zentrum stehen die Kundenerwartungen.
- Es handelt sich nicht um einen einmaligen Anpassungsprozess.
- Produktqualität und digitale Services müssen zugleich weiterentwickelt werden.
- Die konsequente Digitalisierung von Prozessen ist eine weitere Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Geschäftsentwicklung.
- Die gezielte Weiterentwicklung von Organisation und Kultur der Unternehmen ist die wohl anspruchsvollste Dimension.

Was CEO's über die digitale Journey wissen sollten

Kurz: Digitalisierung und digitale Geschäftsentwicklung sind keine Optionen mehr. Business ohne digitale Einbettung ist nicht mehr denkbar.

Das Ziel einer digitalen Journey kann nicht aus der Technologie heraus abgeleitet werden. Ihr Ziel ist nicht Cloud, Blockchain oder Analytics. Digital Leadership beginnt mit der Formulierung einer geschäftlichen Vision, wo das Unternehmen in der digitalen Welt seinen Platz finden soll. Geschäftsleitungen, die sich ernsthaft auf dem Weg machen wollen, sollten sich dieser Aufgabe mit der nötigen Intensität widmen.

Auf tiefste Kenntnisse über die gerade aktuellen Technologietrends kommt es dabei im Top-Management tatsächlich nicht an. Der permanente Strom an Technologien ist viel zu mächtig, als dass er von Einzelnen überhaupt noch in seiner Gesamtheit verstanden werden kann. Ein Schlüssel zur Frage 'Wie die digitale Journey managen?' liegt in der Akzeptanz, dass die verknüpfte und dynamische technologische Infrastruktur nicht abschließend zu beherrschenden ist. Für Unternehmen mit einer ausgeprägten Ingenieurskultur ein harter Brocken.

Allerdings lässt sich die digitale Journey mit unseren tradierten periodischen Planungs- und Kontrollprozessen nicht erfolgreich steuern. Für das Managen vom kapital- und prozessorientiertem Kerngeschäft werden diese Verfahren gleichwohl weiterhin ihre Berechtigung haben.

Erfolgreiches Management in der digitalen Gegenwart und Zukunft wird demnach beides sein: Stringentes Budgetmanagement im klassischen Sinne und zugleich das Orchestrieren und Integrieren unterschiedlichster Fähigkeiten des Unternehmens auf einem Pfad des Lernens und Adaptierens.

Als Kriterium für gutes Management im digitalen Zeitalter kann die Geschwindigkeit der Adaption verstanden werden: Schneller als andere den dynamischen Kreislauf von Technologien und Kundenverhalten zu verstehen und in Serviceangebote zu übersetzen.

Eine neue Art der Strategieentwicklung- und -umsetzung

Insbesondere kapitalintensive Industrien leben in einer Welt langfristiger Investitionsentscheidungen. Strategische Entscheidungen werden in Mehrjahrespläne gegossen, Abweichungen sind ausführlich zu begründen. Dieses Verständnis von Strategiearbeit geht an der digitalen Wirklichkeit vorbei. Unternehmen müssen eine andere Art von Strategieentwicklung lernen. Eine erfolgreiche digitale Journey sollte als ein kontinuierlicher Lern- und Adaptionsprozess verstanden werden. Gute Strategiearbeit muss deshalb als ein kontinuierlicher Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozess organisiert werden. Da das Durchrechnen auf Planbilanzen etc. nicht notwendig ist, ist der Arbeitsaufwand deutlich niedriger, als in aufwändigen Mehr-jahresplanungsunden.

Die viel diskutierte Disruption des Bestandsgeschäftes durch digitale Wettbewerber entwickelt sich in Branchen mit überwiegend physischem Produkt und Dienstleistungserbringung anders als etwa bei der Vermarktung von Musik. Es geht sehr viel mehr darum, digitalen Services um das physische Kernprodukt herum zu entwickeln. Die Geschwindigkeit mit der das bisherige, profitable Bestandsgeschäft digital aufgelöst wird ist branchenspezifisch unterschiedlich. Erfahrungen, wie etwa aus der Energieindustrie, zeigen: Die Geschwindigkeit der Zerstörung des bisherigen Kerngeschäftes durch digitale Angebote der Wettbewerber geschieht nicht über Nacht und lässt Zeit sich anzupassen.

Geschäftsleitungen sollten sich vom Disruptionshype deshalb nicht anstecken lassen. Gewachsene Stärken wie Kundenbasis und Vertrauen, ein über Jahrzehnte gewachsenes geschäftliches Partnernetzwerk sowie die Qualifikation der Mitarbeiter bieten einen Zeitpuffer um reagieren zu können.

Ähnliches gilt für die Technologiefaszination. Nicht der möglichst schnelle Sprung auf die jeweils neueste Technologiewelle bringt den Erfolg. Es geht darum, neue Möglichkeiten klug und durchdacht in die bereits vorhandenen Plattformen und Infrastrukturen zu integrieren.

Für die zukünftige Strategiearbeit wird es drauf ankommen, zwei sehr unterschiedliche Methoden und Kulturen zu beherrschen und miteinander in Verbindung zu bringen. Die digitale Journey wird zukünftig zum integralen Bestandteil der Strategieentwicklung. Business ohne digitale Einbettung ist nicht mehr denkbar.

Aufsichtsrat und Beiräte

Zur Realität gehört auch: Die heutigen Aufsichtsgremien verfügen ganz überwiegend nicht über die notwendige digitale Kompetenz. Die sprachliche Verwirrung ist noch ausgeprägter als in den Unternehmen selbst. Die Erwartungen sind ausgerichtet auf klassische Business Case-Stories. Geschäftsleitungen kommen daher nicht umhin, ihre Gremien Schritt für Schritt in die neue Welt mitzunehmen. Das ist ein bewusstes, zeitaufwändiges aber notwendiges Investment. Ganz ähnlich wie bei der veränderten Strategiearbeit müssen Aufsichtsgremien lernen, dass der Weg des Unternehmens auf der digitalen Journey ein langfristiges Investment darstellt. Investitionen in Fähigkeiten und Kultur und nicht nur Technologie.

Die Digital Roadmap

Um die Phase vielfältiger Einzelaktionen in den Ressorts zu überwinden, sollten alle digitalen Aktivitäten in einer zentralen digitalen Roadmap erfasst werden. Sie stellt ein Bindeglied dar zwischen den Geschäftsentwicklungsplänen der Business Units und der eigentlichen IT-Roadmap. Sie kann als eine Art Portfolio verstanden werden. Programme und Projekte zur Veränderung der Back- Ends sind mit aufzunehmen. Ohne ihre systematische Planung wird die Skalierung von digitalen Innovationen sonst an der Legacy IT scheitern. Maßnahmen zur Kulturentwicklung und der Weiterbildung von Mitarbeitern gehören ebenfalls dazu. In größeren Konzernstrukturen hat sich die Erarbeitung von digitalen Roadmaps pro Ressort und ihr zentraler Abgleich bewährt.

Der Nutzen dieser Roadmap liegt zunächst im Herstellen von Transparenz über alle digitalen Aktivitäten im Unternehmen. Wie viel und welches Projektbudget der Roadmap konkret zugeordnet wird, hängt von den individuellen Gegebenheiten ab. Ihre Erstellung und Pflege kann in der Strategiefunktion der IT liegen oder in der Strategieabteilung selbst.

Die Rolle der IT

Die IT hat eine bedeutende Rolle im gesamten Kontext von Digitalisierung und digitaler Journey. Sie ist verantwortlich für Betrieb und Weiterentwicklung der Legacy IT sowie für das Managen von Programmen und Projekten im Bereich Core-Transaktion und Back-End. Nach dem Ende der two-speed-IT Debatte sollte der CIO auch für alle Front-End Entwicklungen bis hin zu DevOps-Umgebungen verantwortlich sein. Gibt es Strukturen der sogenannten 'Schatten-IT' so sind diese unter dem Schirm eines Architektur- Portfolio- und Ressourcenmanagements bereichsübergreifend mindestens transparent zu machen. Die IT-Governance ist in jedem Falle auf die Belange der digitalen Journey hin zu überarbeiten.

IT hat, durch die agilen Software Entwicklungsmethoden eine bedeutende Fähigkeit aufgebaut, um in der digitalisierten Welt zu bestehen. Diese aufgebaute Kompetenz sollte zum Setzen von Impulsen einer zukünftig agileren Strategieentwicklung genutzt werden.

Immer noch anzutreffen ist in der Praxis die Zuordnung der IT zum CFO Ressort. Die Folgen einer solchen Lösung sind allerdings gravierend. Einseitige Orientierung auf Effizienz, mangelnde Businessnähe, keine echte Einbindung in den Strategieentwicklung und schließlich das Entstehen von parallelen IT-Bereichen. Für eine erfolgreiche digitale Journey ist die IT zwingend dem CEO Ressort oder einem eigenständigen IT-Ressort zuzuordnen.

Die Personalfunktionen

In einer Phase tiefgreifender Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation, der benötigten Qualifikationen, des Zusammenwirkens mit der betrieblichen Mitbestimmung und damit letztlich auch der Unternehmenskultur sind ebenfalls die Personalbereiche gefordert. Die unterschiedlichen Personalfunktionen wie das Personalmanagement oder die Führungskräfte- und Personalentwicklung sollten bald ihre Rolle und Verantwortung in diesem Prozess finden. Wenn es ihnen nicht gelingt, sich aktiv in den Veränderungsprozess einzubringen und Business und IT auf dieser Reise zu unterstützen, werden die Fragezeichen an ihrem strategischen Wertbeitrag weiter zunehmen.

Der Chief Digital Officer

Unter der Bezeichnung Chief Digital Officer, kurz CDO, ist eine sich in den letzten Jahren etablierende, neue Managementfunktion zu verstehen, deren Aufgabe es ist, die Umsetzung der digitalen Strategie voranzutreiben.

Der CDO trägt keine Ergebnisverantwortung. Er ist nicht für den Betrieb der Legacy IT verantwortlich. Seine Aufgabe ist es, die Geschäftsbereiche, die IT und die unterschiedlichsten Teams, die an digitalen Lösungen arbeiten, die Kundenperspektive sowie die Unternehmenskultur kontinuierlich und hartnäckig in einen engen Diskussionsprozess miteinander zu bringen. Der CDO ist Antreiber und Kommunikator. Er managt die digitale Journey. Er trägt die Verantwortung für die Steuerung des Gesamtprozesses.

Ob die konkrete Wahrnehmung der Rolle eines CDO von einem Mitglied der Geschäftsleitung, dem CIO des Unternehmens oder, tatsächlich, von einer zusätzlichen Managementposition ausgefüllt wird, hängt maßgeblich von zwei Faktoren ab: Der Größe eines Unternehmens und der Höhe seiner digitalen Ambition. Wird die CDO Funktion als eigenständige Position eingerichtet, sollte sie direkt an den CEO berichten.

Entscheiden sich Geschäftsleitungen dazu, eine kohärente digitale Strategie zu entwickeln und dieser dann einen Platz auf der Top Agenda des CEO einräumen, ist das unabhängige Entwickeln und Ausprobieren von schicken Front-End- Apps nicht mehr ausreichend. Es bedarf eines unternehmensweiten Überblicks um Ressourcen zu lenken, kulturelle und organisatorische Widerstände zu identifizieren und die Brücke zur Legacy IT möglichst früh zu schlagen. Die oben beschriebene digitale Roadmap ist ein wichtiges Instrument zur Herstellung von Transparenz und der gesamtheitlichen Steuerung. Sie ist auch Grundlage der regelmäßigen Kommunikation mit den Aufsichtsgremien zum Stand der digitalen Journey.

Was sollte ein Chief Digital Officer mitbringen? Unternehmen der prozessorientierten Industrie haben drei IT bezogene Felder gleichzeitig zu entwickeln und zu koordinieren. Ihre Front-End Aktivitäten/ Customer Experience, ihre IoT/ technische Prozesssteuerung sowie ihre ERP/ Back-End Systeme. Neues digitales Geschäft entsteht darüber hinaus erst aus der Kombination dieser drei Felder. Weiterhin herrscht in den beschriebenen Unternehmen häufig ein ausgeprägtes Bereichsbewusstsein vor. Kulturelle Überzeugungen und organisatorische Herrschaftsbereiche stellen, unter dem Strich, eine genau so große Herausforderung auf dem Weg der digitalen Journey dar wie Technologie und IT.

Ausfüllen können eine so definierte Aufgabe deshalb nur erfahrene Führungskräfte, die über IT Know-how verfügen und gleichzeitig wissen, wie Geschäftsentwicklungsprozesse organisiert werden. Sie verstehen die Sprache beider Seiten, Business und IT, und können diese übersetzen. Der ideale CDO ist darüber hinaus eine Persönlichkeit mit ausgeprägten sozialen Stärken. Er hört zu und integriert, ist lösungsorientiert und hartnäckig. Das Profil eines CDO entspricht weitgehend dem Profil von C-Level Managern.

Der Chief Digital Officer verbindet die digitale Zukunft des Unternehmens mit dem heute erfolgreichen Kerngeschäft.