



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #46 | JULI 2023



COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

EIN GEMEINSAMES DIGITALISIERUNGS-VERSTÄNDNIS ENTWICKELN

Die Digitalisierung ist eines der Schlüsselthemen des 21. Jahrhunderts. Sehr viele Unternehmen haben die Digitalisierung als strategische Herausforderung identifiziert und arbeiten an Lösungen. In den letzten Jahren sind tausende Bücher, Artikel und Fachbeiträge erschienen, die das Thema aus unterschiedlichen Richtungen beleuchten und darstellen, wo Chancen und Potenziale liegen. Was in Forschung und Veröffentlichungen nach wie vor zu kurz kommt, ist die Frage nach Umsetzung der Digitalisierung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE NOTWENDIGKEIT FÜR DAS RICHTIGE DIGITALISIERUNGSVERSTÄNDNIS

Viele Unternehmen identifizieren die Digitalisierung ausschließlich mit IT, Big Data und Systemlösungen. Diese Perspektive ist einerseits problematisch, weil sich Mitarbeiter:innen und Führungskräfte aufgrund vermeintlich fehlender IT-Expertise nicht an der Diskussion beteiligen. Andererseits besteht die Gefahr in der organisatorischen Silobildung, weil das Thema in die Technik bzw. IT delegiert wird. Neu sind nicht Internet, IT oder Technik. All das gibt es schon seit Jahrzehnten. Neu sind Intelligenz, Individualisierung, Dezentralisierung, Vernetzung, Tempo, Nachhaltigkeit und die Veränderung von Geschäftsmodellen.¹

Gerade in Zeiten der Krisen, der Inflation und des Arbeitskräftemangels sollte die Digitalisierung als Anlass gesehen werden, das Geschäft wieder einmal grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Die zentrale Frage für das Management lautet: „Wie können wir die Potenziale der Digitalisierung in echten Nutzen und echte Resultate umwandeln?“ Dies muss nicht automatisch die Geschäftslogik komplett revolutionieren. Oft bedeutet Digitalisierung eine Weiterentwicklung in kleinen Schritten. In allen Fällen braucht es eine professionelle Vorgehensweise und bewährte Methoden. Es gibt mittlerweile sehr viele, gute Beispiele digitaler Praxis, von denen gelernt werden kann

¹ Vgl. Hoffmeister, C., Digital Business Modelling, München 2015, S. 320 ff.



und die eine erstaunliche Ähnlichkeit in der Vorgehensweise aufweisen. Dies gilt in selber Weise auch für die Künstliche Intelligenz.

***Digitalisierung bedeutet,
das Geschäft gründlich auf den Prüfstand zu stellen.***

Das gemeinsame Digitalisierungsverständnis innerhalb des Managements ist der Startpunkt jedes Digitalisierungsprogramms. Die Basis hierzu ist die Bereitschaft, das eigene Geschäft offen und selbstkritisch zu hinterfragen: Was verstehen wir unter «Digitalisierung» - und was nicht? In welchem Geschäft sind wir wirklich? Wo liegt der eigentliche Kundennutzen? Warum waren wir bisher erfolgreich? Wo liegen die Grundlagen des Erfolges von morgen? Erkennen wir rechtzeitig die neuen Entwicklungen? Sind wir vielleicht sogar dem Wandel voraus? Treffen wir rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen? Sind wir schnell genug in der Umsetzung? Mit diesen Fragestellungen kann ein unternehmerischer und marktfokussierter Einstieg in die Digitalisierung erfolgen. Technische Fragen sind wichtig, sollten aber erst auf dieser Grundlage gestellt werden. Und ohne die Antworten auf diese Fragen würde ein Schritt in die Künstliche Intelligenz auch nicht möglich sein.

2. KUNDENNUTZEN UND SPANNUNGSFELDER IN DER DIGITALISIERUNG

Es gibt einen zentralen Orientierungspunkt zum Verständnis der Digitalisierung – und dies ist der Kundennutzen, d.h. wo ein Unternehmen anders und besser ist. Am Ende des Tages lautet die Frage, ob ein Kunde bereit ist für eine digitale Lösung eine Rechnung zu bezahlen. Das ist der Schlüssel für die Transformation. Kundennutzen ist die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, Marktanteilen und der Treibsatz von Innovation. Jedes Unternehmen braucht dazu geeignete „Radare und Sensoren“ in die Märkte, um Wandel und Veränderung wahrzunehmen. Gerade hohe Gewinne, eine erfolgreiche Vergangenheit, starre Strukturen und ein hierarchisches Führungsverständnis können gefährlich sein, weil sie diese Signale des Marktes und der Zukunft nicht aufnehmen.

Die Herausforderung für das Management besteht nicht in Data-Warehousing, Response-Systems oder Cloud-Solutions. Die Kunst der Führung ist es, all das zu verbinden und echte Resultate zu erzielen. Nicht „Big Data“ steht daher im Zentrum, sondern „Big Results“. Auch wenn gerne davon gesprochen wird, dass Daten das Gold des 21. Jahrhunderts sind, so zeigt gerade die digitale Praxis auf, dass das nicht stimmt. Daten an sich bewirken gar nichts, schaffen keine Werte, verursachen nur Kosten und erhöhen die Komplexität. Zu Gold werden Daten nur dann, wenn sie in echte Lösungen für Kunden und für das Unternehmen umgewandelt werden. Genau das demonstrieren die Beispiele von Babolat, Schindler, Bose, Diebold, John Deere, Daimler Truck Fleetboard, Philips Lighting, Medtronic usw.



Im Fokus steht «Big Results» und weniger «Big Data».

Die Spannungsfelder der Digitalisierung werden aus einer empirischen Studie² (vgl. Abb. 1) deutlich. Über neunzig Prozent der befragten Führungskräfte bestätigen die große Bedeutung des Themas. Dies liegt durchaus im Erwartungsraum und belegt die Relevanz des Themas. Erstaunlich ist aber, dass bei weniger als fünfzig Prozent ein gemeinsames Verständnis der Digitalisierung in der Führungsmannschaft vorliegt. Ein ähnliches Spannungsfeld zeigt sich bei der Frage nach Organisation und Geschäftsmodell: Geben fast zwei Drittel der Führungskräfte an, dass sich beides verändern wird, so ist sich nur ein Drittel im Klaren, wie Strukturen und Prozesse anzupassen sind. Mindestens so wichtig wie die Digitalisierungsstrategie ist die entsprechende Digitalisierungsstruktur.

Es erstaunt nicht, dass über achtzig Prozent der Meinung sind, dass Personal- und Führungskräfteentwicklung eine Schlüsselrolle in der Digitalisierung einnimmt. Wird hingegen die Frage gestellt, ob die Führungsprozesse die Digitalisierung unterstützen, so wird dies mit nur rund dreißig Prozent bejaht. Dies belegt einmal mehr, dass viele Planungs-, Ziel- und Personalprozesse aus der alten Welt kommen und keine gute Grundlage für eine neue, digitale Welt sind. Das Fazit dieser empirisch dargestellten Phänomene ist der Befund, dass nur achtundzwanzig Prozent der Führungskräfte mit Geschwindigkeit und Wirkung der bisher gestarteten Digitalisierungsinitiativen zufrieden sind. Die digitale Praxis der Unternehmensführung ist vielfach pure Ernüchterung.

Abb. 1: Digitale Praxis in Unternehmen – Aussagen von Führungskräften...		
„Digitalisierung ist ein strategisches Schlüsselthema der Zukunft.“	>>	91 %
„Wir haben ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung in der Führungsmannschaft.“	>>	47 %
„Geschäftsmodell und Organisation werden sich durch die Digitalisierung verändern.“	>>	63 %
„Wir wissen, wie wir Strukturen und Prozesse an die Digitalisierung anpassen müssen.“	>>	34 %
„Die Personal- und Führungskräfteentwicklung nimmt eine Schlüsselrolle in der Digitalisierung ein.“	>>	81 %
„Insbesondere unsere Führungsprozesse ermöglichen die digitale Transformation.“	>>	31 %
„Ich bin mit Geschwindigkeit und Wirkung der bisher eingeleiteten Maßnahmen zufrieden.“	>>	28 %

² Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 29.



3. DAS COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Ein Schlüsselthema in der digitalen Transformation ist die Wirksamkeit. Umsetzungsstarke Unternehmen starten nur dann entsprechende Projekte, Initiativen und Programme, wenn es innerhalb der Führungsmannschaft ein gemeinsames Verständnis zur Digitalisierung gibt. Dies betrifft die Ausgangslage, die Herausforderungen und die unternehmensspezifische Definition. Es empfiehlt sich auch, den Status zu erheben, d.h. bereits umgesetzte digitale Lösungen und laufende bzw. geplante Schlüsselmaßnahmen. Es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Unternehmen keinen oder zu wenig Überblick zur Digitalisierung haben: Was wurde bereits erreicht? Wo liegen Erfahrungen bzw. Kompetenzen vor? Was kann bereits genutzt werden? Welche Themen sind angestoßen oder müssen noch entschieden werden? (vgl. Abb. 2) Überspitzt gesprochen: Wie soll Big Data gelingen, wenn es nicht einmal den „Big Overview“ gibt.

Abb. 2: Kernthemen für gemeinsames Digitalisierungsverständnis	
1. Beurteilung der aktuellen Situation zur Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktueller Digitalisierungsstand im Unternehmen (Maßnahmen, Projekte, „Baustellen“...) 2. Verständnis im Unternehmen bezüglich Digitalisierung (Anwendungen...) 3. Vorhandene bzw. auszubauende Digitalisierungskompetenzen
2. Geschäftliche Herausforderungen bezüglich der Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Treiber für Digitalisierung aus dem Markt heraus, v.a. Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Substitution, ... 2. Digitalisierungspotenziale für Produkte, Dienstleistungen, ... 3. Notwendige Produktivitäts-, Prozess- bzw. Qualitätsoptimierung durch Digitalisierung
3. Unternehmensspezifische Definition der Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung, was unter Digitalisierung verstanden wird – und was nicht 2. Explizite Aussagen über betroffene Digitalisierungsthemen: Marktstellung, Kundennutzen, Qualität, Innovation, Produktivität, Profitabilität, Unternehmenskultur, ... 3. Klarheit über die notwendigen Erfordernisse der Kommunikation, damit gemeinsames Digitalisierungsverständnis vorhanden ist
4. Umgesetzte digitale Lösungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darstellung, welche Digitalisierungsthemen bereits realisiert wurden 2. Aufnahme von Themen, die nicht unter „Digitalisierung“ laufen, de facto aber Digitalisierungswirkung haben 3. Herstellung von Überblick zu den umgesetzten Maßnahmen, Projekten, Strategien, ...
5. Laufende Initiativen bzw. Projekte zur Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aufnahme aller diskutierten, geplanten bzw. gestarteten Themen mit Digitalisierungsbezug 2. Darstellung aller laufenden Projekte bzw. Maßnahmen mit Digitalisierungswirkung, die nicht mit „Digitalisierung“ bezeichnet werden 3. Zusammenfassung aller relevanten Digitalisierungsthemen

Mit dem Instrument „Cockpit für die digitale Transformation“ (Abb. 3) kann der Digitalisierungsprozess unterstützt werden. Anhand der wichtigsten Kernthemen für das gemeinsame Digitalisierungsverständnis lässt sich ein neues Digitalisierungsprogramm starten oder ein bestehendes verstärken. Neben der Beurteilung der aktuellen Situation



werden dort die geschäftlichen Herausforderungen zur Digitalisierung dargestellt. Die unternehmensspezifische Definition der Digitalisierung und die umgesetzten oder laufenden Projekte runden das Bild ab. Zusätzlich wird aufgezeigt, wo noch nachzusteuern oder zu verbessern ist. Das Management verfügt anschließend über eine einheitliche Meinung, es entstehen Überblick, Orientierung und die Grundlage für die anschließende Entwicklung neuer Schwerpunkte für die digitale Welt.

Die Digitalisierung verändert vieles – aber nicht die Gesetze des Wirtschaftens.

Zeitgeistig wird heute gerne von digitaler Revolution oder Disruption durch Künstliche Intelligenz gesprochen. Klar ist aber, dass die Digitalisierung nichts an den grundlegenden Gesetzen des Wirtschaftens verändert. Im Zentrum steht nach wie vor die Frage: Ist der Kunde bereit, für eine digitale Lösung eine Rechnung zu bezahlen? Die Digitalisierung verändert aber vieles hinsichtlich unserer Veränderungsbereitschaft³. Der Engpass sind nicht die Vorschläge, Potenziale, Chancen oder Ideen. Entscheidend ist die Umsetzungsstärke unserer Unternehmen. Und dies bedingt nicht eine Cloud oder das Silicon Valley, sondern kompetentes Management. Voraussetzung jeder Transformation ist Klarheit über die Ausgangslage, von dem aus der Wandel herbeizuführen ist. Genau das ist Ziel des Cockpits für die digitale Transformation.

³ Vgl. Kotter, J., Accelerate, München 2015, v.a. Kap. 5.



Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Systematische Diagnose der aktuellen Situation zur Digitalisierung im Unternehmen, d.h. was vorhanden ist bzw. was nicht
2. Klarheit über die Herausforderungen als Begründung für die Digitalisierung
3. Überblick zu den gestarteten bzw. geplanten Digitalisierungsinitiativen
4. Entwicklung oder Überprüfung der Definition von Digitalisierung durch das Management



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

AUTOR-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



Hintergrund: Ein internationales Anlagenbau-Unternehmen entwickelt ein Digitalisierungsprogramm für das Gesamtunternehmen. Mit dem Cockpit werden die Grundlagen für die systematische Diskussion und Entscheidungsfindung hergestellt.

Abb. 3: Cockpit für die digitale Transformation: Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau)			
A. Status, Herausforderung und Definition der Digitalisierung			
1. Beurteilung der aktuellen Situation zur Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zahlreiche digitalisierungsrelevante Projekte bzw. Schlüsselmaßnahmen in Planung bzw. Umsetzung (Bsp. Beschaffung...) - aber kein Gesamtbild 2. Keine Strategie bzw. gemeinsame Zielsetzung für große Digitalisierungsinitiativen 3. An unterschiedlichen Stellen vorhandene Kompetenzen bzgl. Digitalisierung, aber fehlender Überblick und keine entsprechende Steuerung des Wissens bzw. der Personalentwicklung 		
2. Geschäftliche Herausforderungen bezüglich der Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zunehmender Digitalisierungsdruck seitens der Kunden bzw. Lieferanten (Anbindung der Prozesse, digitale Schnittstellen, digitale Kommunikation ...) 2. Neue digitale Geschäftsmodelle, v.a. bei den industriellen Dienstleistungen im Markt (Service, Wartung, Ausbildung ...) 3. Intensivere Zusammenarbeit mit ausgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, v.a. hinsichtlich Logistik, F&E-Partnerschaften 		
3. Unternehmensspezifische Definition der Digitalisierung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kundennutzen: Digitalisierung sind alle elektronischen und automatisierten Leistungen, die Kundennutzen stiften, uns Wettbewerbsvorteile bringen und für die der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. 2. Produktivität: Digitalisierung betrifft die Produktivitätssteigerung in allen Prozessen und allen Stufen der Wertschöpfung. Dies bezieht sich auch auf alle Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern. 3. Geschäftsmodell: Digitalisierung kann auf Grundlage des bestehenden Geschäftsmodells erfolgen oder auch für neue Geschäftsmodelle gelten. Wesentlicher Treiber hierfür ist der Wissensaufbau bzgl. Digitalisierung. 		
B. Digitalisierung in den Funktionen / Bereichen			
Funktion / Bereich	Umgesetzte digitale Lösung	Laufende Markt-Projekte	Lfd. Produktivitäts-Projekte
1. Vertrieb und Kundenservice	<ul style="list-style-type: none"> • Web-Shop für Standard-Ersatzteile • Digitales Kundenportal (Tagungen, Messen...) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicierungs-App • Ausbau der Interaktivität über das Portal bzw. bestehende Apps • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau des Kunden-Prozess-Workflows • Vollumstellung auf elektronische Einsatz-Steuerung • ...
2. Beschaffung und Eingangslogistik	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Nachverfolgung: Logistik-Status • Automatisierte Schnittstellen zur Lager- bzw. Warenwirtschaft • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung GPS-Lösung für Liefer-Vorankündigung • Entwicklung digitales Lieferfenster • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung Lieferanten-Portal • Weiterentwicklung vorhandene EDI-Lösung • ...
3. Engineering	<ul style="list-style-type: none"> • ... 		
...			