



# Erfordert Veränderung der Unternehmenskultur

Der Charakter der Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen hat sich geändert. Zielten sie früher meist auf das Optimieren einzelner Tätigkeiten und Prozesse ab, so lautet ihr Ziel heute oft, das gesamte Unternehmen neu im Markt zu positionieren. Das erfordert einen integrierten digitalen Transformationsansatz.

**D**as Thema Digitalisierung ist für die Unternehmen nicht neu. Spätestens seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als die ersten PCs in den Büros Einzug hielten, beschäftigt sich das Gros von ihnen mit ihm. Trotzdem stellt das Thema Digitalisierung auch heute noch für viele Unternehmen die größte Herausforderung dar, wenn es um das Weiterentwickeln ihrer Organisation und das Sicherstellen ihrer künftigen Marktfähigkeit geht.

Eine Ursache hierfür ist: Die Digitalisierung ist weiterhin einer, wenn nicht gar der stärkste Change-Treiber in Wirtschaft und Gesellschaft. Hinzu kommt: Während die Personal- und Organisationsentwicklung in etablierten Unternehmen meist linear verläuft, bewirkt bzw. erfordert der technologische Wandel oft disruptive Brüche.

### **Ziel Kostensenkung dominiert oft in der DACH-Region**

Interessant in diesem Kontext ist, wie unterschiedlich in der DACH-Region, also im deutschsprachigen Raum, und in den USA die Motive, digitale Transformationsprojekte zu starten, sind. Studien zeigen: In der DACH-Region ist Kostensenkung ein, wenn nicht gar das zentrale Ziel; in den USA hingegen liegt der Fokus viel stärker auf den Themen Organisation, Kundenservice und neue Geschäftsmodelle. Deshalb wird auch der Erfolg der Transformationsprojekte in der DACH-Region viel kritischer als in den USA gesehen, denn: Das Ziel Kostensenkung wird in den Projekten häufig nicht erreicht; im Gegenteil oft werden die Digitalisierungsprojekte zu Kostenruinen.

### **Der Projektfokus liegt oft auf der technischen Innovation**

Eine zentrale Ursache hier ist: Bei vielen Digitalisierungsprojekten liegt der Fokus auf dem Bereitstellen der neuen Technologie. Die Projekte werden also eher als Innovations- denn als Transformationsprojekte gesehen, bei denen zunächst einmal die oberste Führung verstehen muss,

- welche technologischen Möglichkeiten es aktuell und in naher Zukunft überhaupt gibt,
- wie diese in unternehmerischen Wert übersetzt werden können und
- welche Voraussetzungen hierfür organisatorisch, personell und kulturell nötig sind.

Fakt ist: Weil in vielen Digitalisierungsprojekten, die (vorwiegend) auf eine Transformation der Organisation abzielen, der Fokus primär auf der technischen Innovation liegt, werden in ihnen häufig die mit Einführung der neuen Technologien verbundenen strukturellen und kulturellen Aspekte vernachlässigt. Deshalb sind die Veränderungen oft nicht nachhaltig und werden die Entwicklungsziele sowie betriebswirtschaftlichen Ziele nicht erreicht.

Um dies zu vermeiden, bedarf es eines integrierten digitalen Transformationsansatzes, der auch die Organisations- und Kulturentwicklung sowie Digitalkompetenz umfasst.

Existiert ein solcher Ansatz nicht, kämpft das Unternehmen beim Planen und Realisieren des Projekts immer wieder mit folgenden Problemen:

- Den Top-Entscheidern fällt es unter anderem aufgrund der rasanten Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik schwer, sich für einen Lösungsweg zu entscheiden.
- Die IT-Budgets werden immer höher, ohne dass die Performance bzw. Wertschöpfung entsprechend steigt.
- Die technische Infrastruktur gleicht zunehmend einem Flickenteppich von digitalen Lösungen, ohne eine erkennbare digitale Gesamtarchitektur.
- Einzelne Geschäftseinheiten preschen unkoordiniert beim Einführen innovativer digitaler Lösungen vor, ohne dass zuvor aus den Unternehmenszielen abgeleitete Standards definiert wurden, die hierbei einzuhalten sind.
- Die Organisation und Mitglieder fühlen sich von der Transformation zunehmend überfordert, auch weil ein Kompass fehlt, der ihnen eine Orientierung gibt. Entsprechend groß sind die Widerstände.
- Der digitale Reifegrad der Organisation bleibt trotz aller Anstrengungen hinter dem Wettbewerb zurück.
- Das Management hat Probleme, das Gesamtprojekt und die Unternehmensentwicklung zu steuern.

### **Auch strukturelle und kulturelle Änderungen sind nötig**

Ein zentrales Element der digitalen Transformation ist die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Kollaboration, Performance-Orientierung und Transparenz. Dabei sind die angestrebten Ziele nicht lokale und funktionale Verbesserungen. Vielmehr soll im Unternehmen eine End-to-End-Prozessorganisation etabliert werden, die sicherstellt, dass alle in einen Geschäftsprozess involvierten Personen und Bereiche bestmöglich zusammenarbeiten.

## **Digitalisierung ist weiterhin einer, wenn nicht gar der stärkste Change-Treiber in Wirtschaft und Gesellschaft**

Letztlich zielen integrierte digitale Transformationsprojekte darauf ab, in den Unternehmen ein Zusammenarbeitsmodell zu etablieren, das gewährleistet, dass die angestrebte Art, wie in der Organisation an der Digitalen Transformation gearbeitet wird, zum neuen Standard wird. Wichtig ist es deshalb auch, die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten einzuüben. Das erfordert einen prozessbegleitenden Support der Inhaber der verschiedenen Rollen – sowohl fachlich als auch persönlich. »



## Das Top-Management muss der Prozess-treiber sein

### Ziel: Eine ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung

Bei digitalen Transformationsprojekten entsteht die gewünschte Nachhaltigkeit durch die organische Verbindung der technologischen Innovation mit einer zielorientierten Organisations- und Personalentwicklung. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Management- bzw. Führungskräfteentwicklung, da das Top-Management der Prozess-treiber sein muss.

Bei den Innovationsprojekten der Vergangenheit, deren Ziel es weitgehend war, gewisse Aufgaben durch den Gebrauch von IT-Technik effektiver zu gestalten, lag die Verantwortung für das Realisieren der Projekte meist beim Leiter der IT-Abteilung. Sein Team implementierte die Technik und schulte die Mitarbeiter. Die Projektverantwortung trugen also die Personen, die das größte IT-Know-how hatten. Ähnlich verhielt es sich bei den Innovationsprojekten, die auf das Optimieren einzelner Prozesse abzielten. Bei ihnen gab das Top-Management zwar oft zunächst das Projekt und die erforderlichen Mittel frei, die Verantwortung für die Umsetzung lag aber meist bei dem IT-Leiter oder CIO, also dem Leiter der Abteilung mit dem größten IT-Know-how,

und den Leitern der betroffenen Fachabteilungen, weil sie den sogenannten „Need“ vor Ort am besten kannten.

Dadurch standen beim Projektmanagement solche Fragen im Vordergrund wie

- „Was ist die IT-technisch beste Lösung?“ und
- „Welche Lösung bietet uns als Fachabteilung den größten Nutzen?“

Eine eher untergeordnete Rolle spielten hingegen Fragen wie:

- „Welche Lösung wäre aufgrund der Strategie und Entwicklungsziele des Unternehmens sinnvoll?“ und
- „Wie kompatibel sind die angedachten Lösungen mit der (angestrebten) IT-Architektur im Unternehmen?“

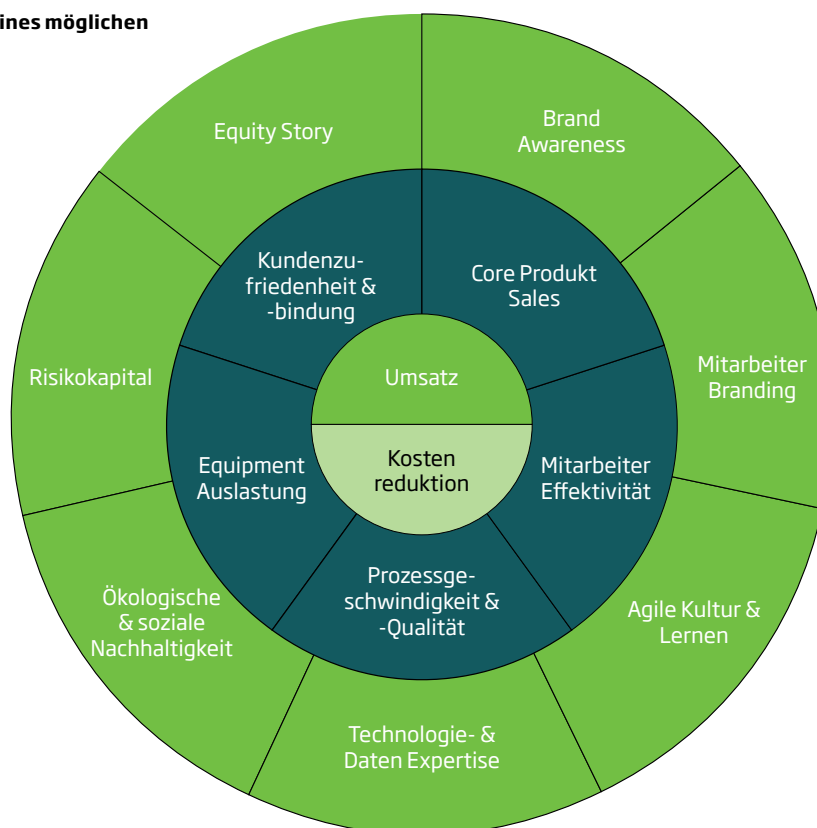
### Das Top-Management muss die Verantwortung tragen

Eine solche Verlagerung der Projektverantwortung auf die Fachebene ist auch heute noch möglich und zuweilen sogar sinnvoll – unter anderem, weil die Unternehmen heute viel mehr Erfahrung mit dem Implementieren digitaler Problemlösungen als vor 10, 20 oder gar 50 Jahren haben. Des-



**Bild 3: Möglicher Ablauf eines digitalen Reifegradchecks. Ein Reifegradcheck besteht normalerweise aus einem 4- bis 6-wöchigen Stream, in dem das digitale Effizienzpotenzial des Unternehmens einschließlich eines groben Realisierungsplans mit seinem Potenzial (Hauptthemen: Strategie, Organisationsstruktur, Architektur, Technologie, Beschaffung) bewertet wird.**

**Bild 4: Beispiel eines möglichen Werteradars**



halb hat sich auch der Charakter vieler Projekte im Digitalbereich geändert: Aus früheren Innovationsprojekten wurden Routineprojekte und aus Akzeptanzprojekten Innovationsprojekte.

Anders sieht dies jedoch bei den Wandel- oder Transformationsprojekten aus, die darauf abzielen, dass Unternehmen sich strategisch neu in ihren Märkten positionieren und teilweise neu erfinden. Für das Planen und Realisieren solcher Projekte ist neben einem strategischen Denken auch ein unternehmerisches Denken nötig. Es erfordert zudem eine Vision:

- Wie entwickelt sich voraussichtlich unser Markt?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus für unser Unternehmen?
- Welche neuen Problemlösungen sind künftig auch aufgrund der technologischen Entwicklung möglich?
- Welche Produkte und Leistungen werden künftig von unseren Zielkunden nachgefragt?

Deshalb muss die Verantwortung für diese Projekte auf der Top-Ebene der Unternehmen angesiedelt sein und bleiben, selbst wenn die Verantwortung für das Realisieren gewisser Teilprojekte an Fachabteilungen delegiert wird.

#### **Entscheider brauchen eine höhere Digitalkompetenz**

Zudem müssen die Verantwortlichen auf der Top-Ebene, wenn die Entwicklung der IT-Technik einer der größten Change-Treiber ist und bleibt, eine höhere Digitalkompetenz als früher haben. Diese ist nötig, damit sie einschätzen können,

- welche Problemlösungen aufgrund der technologischen Entwicklung (nicht nur) im IT-Bereich künftig möglich sind und
- welche Relevanz diese für die Strategieentwicklung und das Geschäftsmodell des Unternehmens haben.

Denn nur, wenn das Top-Management über diese Beurteilungskompetenz verfügt, kann es das Gesamtprojekt so aufsetzen, dass dieses dem Bedarf der Organisation und den künftigen Marktanforderungen entspricht. Zudem kann es nur dann im Projektverlauf beurteilen, inwieweit die Entwicklung des Unternehmens dieses dem Ziel, langfristig einer der Top-Player im Markt zu sein, auch wirklich näherbringt.

#### **Einen integrierten digitalen Transformationsansatz entwickeln**

Beim Entwickeln eines integrierten digitalen Transformationsansatzes gilt es, vier sich teils überlappende Phasen bzw. Ebenen zu unterscheiden.

**1. Verständnisebene:** Digitalisierung ist ein fortlaufender Prozess. Deshalb existiert in den meisten Unternehmen bereits ein riesiger Fundus von IT-Lösungen mit zahlreichen Technologie- und Informationsbrüchen. Zudem ist die Erwartungshaltung bezüglich der Digitalisierung oft verschieden: Während sich manche zum Beispiel mehr Speed wünschen, befürchten andere eine Überforderung der Organisation. Das heißt, auf der Agenda steht auch die Frage nach der Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit. Ein gemeinsames Verständnis über die Ausgangslage zu schaffen, ist eine Voraussetzung für das Entwickeln einer integrierten Digitalisierungsstrategie. »

In dieser Phase gilt es unter anderem den digitalen Reifegrad der Organisation zu bestimmen. Dazu gehört

- das Entwerfen eines Zielbilds,
- ein Ermitteln des Reifegrads im Vergleich zu den Wettbewerbern,
- ein Abgleich der aktuellen Unternehmenskultur, organisatorischen Aufstellung sowie Qualifikation der Mitarbeiter mit dem Zielbild und
- das Entwickeln einer ersten Roadmap für den digitalen Transformationsprozess.

Das wiederum setzt

- eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Systeme, Technologien und Systembrüche und
- das Erzielen eines Commitments im Management bezüglich der Ausgangssituation sowie (Entwicklungs-)Ziele voraus.

**2. Designebene:** Dabei geht es darum, ein Konzept zu erstellen, das die Strategie, Struktur und Prozesse sowie die Kultur und Fähigkeiten der Organisation zusammenbringt. Es gilt eine integrierte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die umsetzbar ist, auch weil sie dem Reifegrad der Organisation und ihren Ressourcen entspricht.

Ein zentrales Element der digitalen Transformation ist die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Kollaboration, Performance-Orientierung und Transparenz. Das setzt ein Wertemanagement voraus, das die in der Organisation angestrebten Werte definiert und operationalisiert sowie für die Mitarbeiter transparent macht - zum Beispiel mit einem Werteradar (Bild 4).

In dieser Phase gilt es auch, das technisch und kulturell Mögliche sowie die Unternehmensziele zu kalibrieren; au-



**Bild 5: Die vier Ebenen einer integrierten Umsetzungssteuerung**

Berdem eine Transformationsarchitektur zu entwerfen, die eine Balance zwischen den Zielen, dem Reifegrad der Organisation und dem technisch Machbaren gewährleistet. Am Ende dieser Phase steht ein erster Plan, wie die integrierte digitale Transformation angegangen werden soll. Dieser muss im Umsetzungsprozess permanent überprüft und angepasst werden.

**3. Umsetzungsebene:** Bei der Umsetzung geht es unter anderem darum, den Transformationsprozess professionell zu begleiten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten gut getaktet zusammenarbeiten. Ein Programm-Management,

- das die Technologie, Business-Ziele und Personalentwicklung ausbalanciert und
- alle relevanten Stakeholder top-down involviert, ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg.

Auf Basis des Programmdesigns ergeben sich unter anderem folgende Umsetzungsschritte:

- PMO-Struktur zur Steuerung aufbauen,
- Qualifizierung des oberen Managements,
- Kommunikations-Roll-Out (Ziele, Vorgehen, Verantwortlichkeiten),
- Projektidentifikation, -integration und -priorisierung,
- Qualifizierung der Projektleiter,
- fortlaufende Reviews und Anpassungen sowie Change-Kommunikation.

Dabei gilt es stets die vier in der Bild 5 dargestellten Ebenen der integrierten Umsetzungssteuerung zu beachten, da diese interagieren. Dies ist auch nötig, weil das primäre Ziel der integrierten digitalen Transformation nicht lokale und funktionale Verbesserungen sind. Vielmehr soll im Unternehmen eine End-to-End-Prozessorganisation etabliert werden, die sicherstellt, dass alle in einen Geschäftsprozess involvierten Personen und Bereiche bestmöglich zusammenarbeiten.

**4. Verankerung:** Integrierte digitale Transformationsprojekte zielen darauf ab, in den Unternehmen ein Zusammenarbeitsmodell zu etablieren, das gewährleistet, dass die angestrebte Art, wie in der Organisation an der Digitalen Transformation gearbeitet wird, zum neuen Standard wird. Wichtig ist es deshalb auch, die neuen Rollen und Verantwortlichkeiten einzuüben. Das erfordert einen prozessbegleitenden Support der Inhaber der verschiedenen Rollen - fachlich und persönlich.

Bei einem so strukturierten Vorgehen werden die unternehmerischen Problemstellungen, die mit der digitalen Transformation verbunden sind, nachhaltig gelöst. Zudem werden die Mitarbeiter dazu befähigt, den Transformationsprozess eigenständig voranzutreiben. Deshalb sichert es langfristig den Markterfolg. ■

#### Autor

**Paul Schwefer arbeitet als Associate Expert für die Unternehmensberatung Kraus und Partner, Bruchsal, [info@krauspartner.de](mailto:info@krauspartner.de), T +497251989034, [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de).**