

Rakete oder Rohrkrepierer? Digitalisierungsprojekte von Anfang an erfolgreich machen

Von Dr. Sarah Opitz und Peter Menne

Die Digitalisierung ist in den Unternehmen angekommen. Projekte und Ansätze wurden aufgelegt, um im Kontext der Digitalisierung den nächsten Schritt zu machen. Wie aber geht es weiter, wenn sich erste Erfolge oder auch Misserfolge einstellen?

Die Digitalisierung ist inzwischen zum Daily Business geworden. Doch viele Unternehmen handeln dabei unüberlegt: Sie gründen auf die Schnelle Innovationslabore, starten Digitalisierungsoffensiven oder legen digitale Projekte auf. Dabei versäumen sie in der Eile häufig, zu Beginn schon an das Ende zu denken, sprich: sich der Digitalisierung als neuem Zeitalter, als Realität, bewusst zu werden. Wie ist diese Transformation aber zu gestalten? Wie können Unternehmen die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung richtig nutzen, um das Bestandsgeschäft zu optimieren oder gegebenenfalls gänzlich zu verändern?

Innovativ ist man nur im Start-up



*Dr. Sarah Opitz ist
Member of Executive
Board bei der OPITZ
CONSULTING Deutschland
GmbH.*

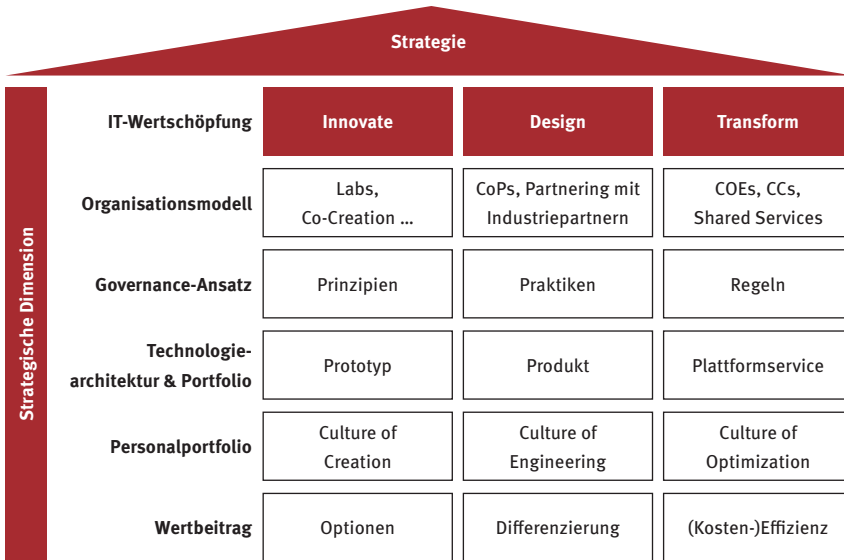
Dienten in jüngster Vergangenheit ausgewachsene, globale Konzerne als Vorbild für Unternehmer, so ist es heute zunehmend die Unternehmensgründung per se – und damit Start-up-Initiativen und -Unternehmen. Damit verändert sich der Fokus in Unternehmen und Projekten grundlegend. Die Professionalisierung mittels kontinuierlicher Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung verliert zunehmend an Bedeutung zugunsten der Fähigkeit und der Bereitschaft von Menschen zu Ideenfindung und Innovation. Doch bei der Überführung in den Regelbetrieb machen die Unternehmen mitunter auch schmerzliche Erfahrungen. Viele digitale Bemühungen erweisen sich rückblickend als gescheitert. Und dabei handelt es sich nicht um ein Scheitern im Sinne von „Lernen aus Fehlern“, sondern um nicht erfüllte ROIs, menschliche Resignation, die das Unternehmen daran hindert, sich innovativ weiterzuentwickeln, und schlussendlich Schuldzuweisungen in Richtung der IT-Abteilung.



*Peter Menne ist Head of
Consulting bei der OPITZ
CONSULTING GmbH.*

Es ist also wenig verwunderlich, dass Innovationen und eine Game-Changing-Entwicklung als solche ebenfalls eher Start-ups oder Start-up-ähnlichen Strukturen zugeschrieben werden. In der Folge investieren viele Konzerne intensiv in junge Unternehmensgründungen mit dem Ziel, entweder von außen oder von innen Innovation zu „produzieren“. Außerhalb der Konzerne entstehen „Start-up-Fabriken“, in

IT-Strategierahmen



Quelle: Opitz Consulting

denen sie eine große Anzahl von jungen Unternehmen befristet fördern, um ihre erfolgsversprechendsten Konzepte, Ideen, Technologien im Sinne eines Holding-Konzepts weiterzuführen. In letzter Konsequenz bedeutet dies, das bestehende Geschäft vollständig zugunsten anderer Investments aufzugeben.

Dem gegenüber steht das Konzept interner „Digitallabore“ mit Start-up-orientierten Teams aus der eigenen IT-Mannschaft. Diese Digital Labs befassen sich – räumlich abgegrenzt zum Regelbetrieb – mit der Innovation von einzelnen Bereichen, Produkten und Services in Form sogenannter Schnellboote.

Doch Innovation hat (mindestens) zwei Aspekte, die für die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle zu berücksichtigen sind: zum einen die „radikale Innovation“. Diese stellt Bestehendes in disruptiver Art und Weise in Frage und ist daher organisatorisch gut mit den zuvor dargestellten Digital-Lab- oder Start-up-Ansätzen kombinierbar. Zum anderen die „inkrementelle Innovation“, die darauf abzielt, dass Bestehende anders oder besser zu machen – sprich, den „Tanker“ weiterzuentwickeln. Die Grenze verläuft dabei teilweise fließend. Berücksichtigt man, dass technologische Innovationen wesentliche Treiber der Veränderungen sind, wird schnell klar, dass Innovation zumindest IT-seitig ein Teil der gesamten Wertschöpfung sein muss. Daher muss das heutzutage weitverbreitete und rein auf Optimierung ausgelegte Wertschöpfungsmodell des „Plan–Build–Run“ erweitert werden. Hier bietet

sich die Denkweise des „Innovate–Design–Transform“ an, die Innovation zu einem elementaren Baustein der IT-Wertschöpfung macht.

Die Grundidee kann nicht mehr sein, IT „aus der Steckdose“ zu beziehen und diese möglichst kostenoptimal zu produzieren. Vielmehr muss IT wesentliche Geschäftsinnovationen von Beginn an nicht nur unterstützen, sondern auch „voran“- und später auch „be“-treiben. Digitalisierungsprojekte gehören daher in ein (IT-)strategisches Setup eingebettet, das diese Denkweise auf allen Ebenen unterstützt und zur wertschöpfenden Arbeitsweise macht. Vor diesem Hintergrund können Team- und Projektstrukturen im Verlauf durchaus unterschiedlich aussehen. Ebenso sollten sich die Technologieauswahl sowie die Ansätze zur gemeinsamen Governance an der jeweiligen Wertschöpfungsstufe orientieren. Je nach Wertschöpfungsphase, aber auch phasenübergreifend kann somit ein entsprechender Wertbeitrag zielgerichtet sichergestellt werden.

Der Betriebsfalle entgehen

In der Praxis stoßen allerdings häufig zwei Welten aufeinander: Hier das innovative Lab mit verrückter Cutting-Edge-Technologie, dort die effizienzorientierte Betriebsgruppe mit Konzernstandard. Im besten Fall entwickelt sich der Prototyp des Labs zu einem lieblos gewarteten Stiefkind der IT, nicht selten fristet er sein Dasein als Lösung im IT-Niemandsland, die mittelfristig in Vergessenheit gerät.

Um Prototypen der Digitalisierungsprojekte erfolgreich ins Unternehmen zu überführen, bietet es sich an, die inkrementelle Innovation frühzeitig in den Blick zu nehmen, anstatt lediglich radikale Innovation zu treiben. Dies kann beispielsweise gelingen, indem wertschöpfungsübergreifend personelle Schnittstellen aufgebaut werden. Somit würde ein ideales Projektteam in der Phase „Innovate“ nicht nur interdisziplinär durch Business und IT, sondern auch innerhalb der IT durch „Produkt-“ bzw. „Plattform-Denker“ ergänzt. So kann der Lebenszyklus des Prototyps durch handelnde Akteure und über das Enterprise-fähige Lösungsdesign bis zur Transformation in den Betrieb kontinuierlich abgesichert werden und somit ein echter Wertbeitrag der IT geschaffen werden. Der Wertbeitrag besteht letztendlich nicht nur darin, aus einer Innovation eine echte Business-orientierte Lösung zu entwickeln, sondern er zeigt sich auch in einer deutlich besseren Time-to-Market, da Konzepte für Betrieb und Weiterentwicklung von Beginn an mitgedacht werden.

Von Digitalisierungsprojekten zu einem digitalen Mindset

Auch wenn der Innovate-Design-Transform-Ansatz die Innovation und den Betrieb von neuen Technologien im System sicherstellt, reicht ein Blick auf die IT-Strategie

allein nicht aus, um Unternehmen im Digitalzeitalter erfolgreich zu machen. Erfolgreiche Innovationen entwickeln sich interdisziplinär. Sie erfordern nicht nur punktuelle strukturelle Anpassungen, sondern auch ein übergreifend strategisches und kulturelles Umdenken im Unternehmen: ein digitales Mindset. Dies bedeutet, dass über die Anpassung der Geschäftsmodelle, des Portfolios, der Technologien sowie der Organisationsstrukturen und Prozesse hinaus auch die Kultur, also die Kommunikation und die Zusammenarbeit der Menschen zur Transformation beitragen muss.

Konkret gelingt das nicht durch eine Umstrukturierung und kurzfristige neue Strategien, mit denen auf aktuelle Marktveränderungen und Bedarfe reagiert wird, sondern durch ein adäquates Führungsverhalten und eine Personalentwicklung, die mehr Wert auf netzwerkorientierte Strukturen legt. Es braucht heterogene Teams und Abteilungen, die ihre Produkte und Dienstleistungen dem Bedarf entsprechend und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten situativ und flexibel anpassen können. Die erfolgreichsten Unternehmen entwickeln eine offene Lernkultur, in der Entscheidungen autonom und transparent im Team getroffen werden können, sowie Lösungen, deren Erfolg sich nicht abzeichnet und die schnell aufgedeckt und abgeändert werden können. Sieht man Kultur dabei als eine Art gewachsenen Erfahrungsschatz, als das Gedächtnis des Unternehmens, kann dies gelingen, indem man positive Erlebnisse schafft, die im Kontrast zum bisher Erlebten stehen. Das bedeutet, auch bei Misserfolgen nicht den Schuldigen zu suchen, sondern das Gelernte in den Mittelpunkt zu stellen.

Doch Achtung: Wählt ein Unternehmen die Strategie, ausgegliederte Digitalabteilungen aufzubauen, besteht die Gefahr, damit zugleich bereits frühzeitig ein Misstrauensvotum gegenüber (Teilen) der Bestandsmannschaft auszusprechen. Um dem entgegenzuwirken, sollten die Stärken und Schwächen der eigenen Mannschaft realistisch eingeschätzt werden. Im Sinne eines um Innovation erweiterten Strategiedenkens gilt es dann, eigene, interdisziplinäre Teams aufzubauen und diesen Teams Verantwortung (bis hin zum Betrieb) zu übertragen. Führungskräfte stehen damit vor der Herausforderung, nicht nur siloübergreifend zu handeln, sondern den Blick in die Zukunft zu richten und nachhaltig zu denken. Denn auch wenn unterwegs Fehler passieren, verliert das angestrebte Ziel – oder besser der Sinn aller Tätigkeiten – zu meist nicht an Bedeutung. ●