

Herausforderung Digitalisierung – Wie Du dein Unternehmen digital ruinieren kannst

Unternehmen stehen bei der Umsetzung ihrer digitalen Transformation vor besonderen Herausforderungen. Das betrifft im allgemeinen die sich veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen. Während die fast schon zum unternehmerischen Allgemeinwissen zählen, warten die besonderen Herausforderungen Digitalisierung bei der strategischen, organisatorischen und operativen Umsetzung.

In diesem Artikel schauen wir uns an, wie Du dein Unternehmen möglichst schnell in den digitalen Abgrund steuern kannst. Dabei nimmst Du mich bitte nicht zu ernst. Nur hat mir meine Erfahrung als [Berater und Coach](#) gezeigt, dass es sich leichter über Risiken und Gefahren sprechen lässt, wenn man statt des erhobenen Zeigefingers mit einer gesunde Prise Humor herangeht und auch mal über sich selbst lachen kann. Es ist schließlich noch kein Digital-Meister vom Himmel gefallen. Lass uns dein Unternehmen also digital ruinieren.

Warum sich Unternehmen wandeln müssen und früher alles besser war

In meiner Rolle als Berater beobachte ich immer wieder, dass Unternehmen auch über Industriegrenzen hinweg vor den folgenden Herausforderungen stehen. Sieh diese Aufstellung als meine "best of" der Herausforderungen Digitalisierung:

Dabei müssen nicht alle Herausforderungen dein Unternehmen in gleichem Ausmaß und Umfang treffen. Zudem mögen in deiner Branche noch besondere Effekte auftreten. Hinterlass mir gerne einen [Kommentar](#) am Ende des Artikels, wenn Du ergänzende Sichtweisen hast.

Kostendruck und Skalierbarkeit des heutigen Geschäftsmodells

Unternehmen können Erträge nicht mehr in gewohnter und geplanter Höhe abschöpfen. Zum einen steigt die Wettbewerbsintensität durch digitale Marktplätze und Distribution. Gleichzeitig führen arbeitsintensive Wertschöpfungsprozesse bei steigenden Lohnkosten zu Kostenexplosionen. Damit werden existierende Geschäftsmodelle zunehmend unprofitabel und können unter diesen Voraussetzungen auch nicht mehr skaliert werden.

Neue digitale Geschäftsmodelle und Wertschöpfungen

Digitale Pure Player fangen an Wertschöpfungen und Geschäftsmodelle vom Kunden aus neu zu denken. Aus der Digitalisierung, einer zunehmenden Vernetzung und Automatisierung, resultieren neue Wertschöpfungsketten in denen viele etablierte Geschäftsmodelle keinen Platz mehr haben.

Damit verschwimmen Industriegrenzen und es treten neue Marktbegleiter auf. Dabei dringen besonders die digitalen Supermächte (z.B. Google, amazon, facebook, Apple, Alibaba) mit immensem Investment in die neuen Märkte ein. Die Wettbewerbsintensität steigt und verstärkt wiederum den Kostendruck.

Erwartungen digitaler Kunden (B2C, B2B)

Schließlich sind die Erwartungen digitaler Kunden eine oft unterschätzte Herausforderung der Digitalisierung. Besonders in B2B Märkten wird gerne angenommen, dass die User auf der anderen Seite ihren digitalen Konsumenten Verstand mit Überstreifen ihrer Arbeitskleidung ablegen. Jedoch erwarten auch digitale B2B Nutzer und Kunden die gleiche Einfachheit, Geschwindigkeit und Transparenz wie in ihrem digitalen Konsumenten Alltag. Damit eröffnen sich Potenziale für neue Anbieter, die den Zugang zum Kunden besetzen, ohne selbst die damit verbundene Leistung anzubieten (z.B. Uber, AirBnB, amazon Marketplace). Diese Herausforderung Digitalisierung ist Folge und Verstärker der oben skizzierten Effekte.

So machst Du Digitalisierung zu einem echten Problem - Sechs unschlagbare Tipps

Was können Du und dein Unternehmen also tun, um mit diesen Herausforderungen Digitalisierung umzugehen? Zunächst machen wir uns den Spaß dein Unternehmen digital zu ruinieren. Erst dann gehen wir [auf strategische, operative und organisatorische Herausforderungen ein](#) und wie Du damit umgehen kannst.

Prozesskosten optimieren

Da dir das Wasser ohnehin schon bis zum Hals steht, solltet ihr bei euren Leisten bleiben und durch die Optimierung und Digitalisierung der heutigen Prozesse Potential für nachhaltiges Wachstum freilegen. Damit werden Erträge auch für künftige Generationen sprudeln wie eine neue angezapfte Ölquelle. Die Optimierung der eigenen Prozesskosten ist das goldene Kalb, das auf jeden Fall geschlachtet werden sollte. Oder solltest Du es anbeten? Egal, schlachte es oder tanze mit ihm. Achte dabei aber unbedingt darauf, dass sich Investments schnell auszahlen und Business Cases spätestens nach 12 Monaten grün sind.

Verwirrung stiften - Sehr unkonkret bleiben

Wenn ihr doch mal aus Versehen darüber sprecht, wofür Digitalisierung wichtig sein kann, dann solltet ihr unbedingt viel Powerpoint-Slides produzieren und viele englische Buzzwords und Akronyme einbauen (Disruption, VUCA etc.). Im Anschluss lasst ihr natürlich keine Fragen zu und verweist nachdrücklich auf externe Internetquellen und dass andere (die Googles und amazons dieser Welt) es auch so machen. Bleibt eurer Linie treu und vermeidet jedes ernsthafte Gespräch das darauf abzielt das inhaltliche [VUCA](#) Vakuum mit Leben und konkreten für euch relevanten

Beispielen zu füllen. Zur Not könnt ihr ja einfach behaupten das V in VUCA steht für Verwirrung.

Das lokale Optimum suchen

Erfolgreich digitalisieren kannst Du nur, wenn jeder Bereich seine Prozesse und Wertschöpfung unabhängig vom Rest der Organisation digitalisiert. Wo kommen wir auch hin, wenn Leute mit profunden Technologieverständnis und Erfahrung in der digitalen Wertschöpfung einem Bereichs- oder Abteilungsleiter seine Autonomie streitig machen. Das heißt, jeder Bereich treibt seine eigene Digitalisierungs-Agenda alleine voran. Die IT kommt ohnehin nicht aus den Hufen und blockiert jede der brillanten Ideen, von den Turnschuhträgern aus der Digital-Abteilung mal ganz zu schweigen (die mit ihrem Gefasel von Kundenzentrierung). Den Erfolg deines Vorgehens kannst Du mit dem Aufbau technischer Schulden eindrücklich unter Beweis stellen. Die technischen Schulden brauchst Du für den Fall, dass mal jemand auf die Idee kommt Rechenschaft von Dir zu fordern. Bei irgendwelchen Schlaumeiern, die auf Kosten hinweisen, die durch Doppelarbeiten oder redundante Anschaffungen entstehen, kannst Du immer elegant auf die Anderen verweisen und darauf bestehen, dass Du der Erste warst.

Benutzer oder Kunden nicht einbeziehen

Was ein Glück hat Henry Ford nicht auf seine Kunden gehört, denn sonst würden wir heute schnellere Pferde vor unsere Kutschen spannen statt Tesla zu fahren. Ganz im Ernst: Kunden und Nutzer wissen doch auch nicht was sie wollen. Wieso also den Abnehmer deiner Leistung frühzeitig in deine Service- und Produkt-Ideen einbeziehen? Stattdessen solltest Du also Lösungen in deinem stillen Kämmerlein nach vorne treiben, deine Prozesskosten optimieren und den Kunden möglichst spät mit einer fertigen Lösung überraschen und auf die Urknalltheorie setzen. Früher oder später wird auch der Kunde erkennen, wie brilliant deine Ideen und wie falsch seine Bedürfnisse doch waren. Und denk bitte daran den Kunden und Nutzer deiner Lösung mit bunten Flyern und großen Marketing-Kampagnen von deiner fertigen Idee zu erzählen.

Hürdenlauf statt Kundenreisen

Die beiden zuletzt genannten Punkte (das lokale Optimum und die Ignoranz gegenüber dem Kunden) haben noch einen weiteren Vorteil: Aus der digitalen Kundenreise wird ein Hürdenlauf. Stellt dem Kunden möglichst viele, nicht aufeinander abgestimmte Services zur Verfügung. Inkonsistenzen in den Daten, unterschiedliche Benutzerführung, Designs oder Logins. Je verwirrter der Kunde ist, desto besser. Da Du ohnehin kein Analytics implementiert hast, kann Dir auch niemand einen Vorwurf machen. Noch besser: Es ist noch nichtmal transparent, dass der Kunde sich verirrt.

Digitalisierung schnellstmöglich beenden

Es gibt für alles fertige Softwarelösungen. Was spricht also dagegen die anzuschaffen, für den eigenen Bedarf anzupassen und das Kapitel schnellstmöglich zu beenden. Ist doch bei vielen anderen Dingen auch so: Kaufen, ab und wann ein wenig warten und pflegen und zwischendurch mal ein paar Anpassungen vornehmen. Am besten auch von externen Dienstleistern. Digitalisierung wird ganz sicher nicht zu deinen kritischen und strategisch wichtigen Kernkompetenzen zählen und wird am besten outgesourct. Ganz vielleicht und sicher sehr bald geht das dann auch wieder vorbei mit der Digitalisierung.

Hast Du noch weitere Tipps, um dein Unternehmen bestmöglich zu ruinieren? [Ich freue mich auf deinen Kommentar.](#)

Nun ganz ernsthaft: Herausforderungen Digitalisierung erfolgreich meistern

Ich hoffe, Du hast dich bis hierhin nicht zu oft selbst ertappt oder dein Unternehmen zu oft wieder gefunden. Und wenn doch, ist es nicht weiter tragisch, denn jetzt schauen wir uns mal ganz ernsthaft an, welche Herausforderungen Digitalisierung auf Dich im goldenen Dreieck aus Strategie, organisatorischer und operativer Umsetzung warten.

Lass uns die Herausforderungen nacheinander anschauen, um dann die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Digitalisierung findet horizontal statt

Die erste Herausforderung resultiert aus dem ureigenen Wesen der Digitalisierung. Das kannst du gut oder doof finden, aber sieh es einfach als eine grundsätzliche Restriktion, über die es sich nicht lohnt zu diskutieren. Denn Digitalisierung bedeutet, dass Prozesse und Informationen sich miteinander vernetzen. Das heißt, es findet immer eine unternehmensweite und damit horizontale Vernetzung über Abteilungsgrenzen hinaus statt. Dabei sind kundenbezogene digitale Services ein Teil dieses Netzes, weil deine Kunden für sie relevante Informationen erhalten oder mit deinem Unternehmen in Interaktion treten (Service, Bestellwesen). Das heißt, Digitalisierung ist immer horizontal angeordnet und erfordert eine horizontale Abstimmung. Dagegen orientieren sich Organisationen immer funktional und vertikal. Das führt unweigerlich zu Problemen und Missverständnissen.

Eine Autobahn als Metapher für Digitalisierung

In dieser Metapher steht das Autobahnnetz für deine Software- und Systemlandschaft. Es gibt viele Aus- und Auffahrten, die im übertragenen Sinne Systemschnittstellen und Benutzeroberflächen repräsentieren. Denn darüber kommen Daten von einem System ins andere oder werden durch Benutzer eingegeben. Dagegen sind Tankstellen und Autohöfe Versorgungspunkte für deine Kunden. Übertragen also digitale Services und

Interaktionspunkte. Nun frag Dich selbst was passieren würde, wenn jede Gemeinde (bzw. Abteilung) eigene Mautstellen installiert, Kioske auf dem Standstreifen aufbaut, Pflastersteine als Autobahn-Belag verlegt oder auf Aufzüge besteht, damit der Bürgermeister direkt auf die Überholspur kann.

Digitalisierung = Gemeiner Plan

Was aberwitzig klingt, ist im Kontext Digitalisierung gang und gäbe. Dabei wird komplett ignoriert, dass Digitalisierung eine horizontale und damit immer auch eine systemische Herausforderung ist. Damit braucht Digitalisierung wie auch ein Autobahnnetz ein zentralisiertes und somit abgestimmtes Vorgehen. Und trotzdem sollten Aus- und Auffahrten, Schallschutzwände oder neue Versorgungspunkte gemeinsam mit den Gemeinden (Abteilungen) geplant und gebaut werden. Aber wie oft habe ich schon Abteilungen erlebt, die einen wunderschönen Autohof bauen und dann erstaunt sind, dass der nicht an das Autobahnnetz angeschlossen werden kann.

Gemeinsame Ziele entwickeln

Der einfachste Weg ein Unternehmen zu einer horizontalen Zusammenarbeit zu bewegen, ist ein einheitliches und gemeinsames Ziel. Oder sogar Visionen, wie dein Unternehmen, durch digitale Wertschöpfung beflügelt, nachhaltige Spuren hinterlässt.

Mit einem gemeinsamen Ziel schaffst Du eine gemeinsame Antwort auf die Frage "wofür" Digitalisierung wichtig ist und wie sie die Entwicklung deines Unternehmens stärken kann. Natürlich ist es zu kurz gesprungen sich nur im goldenen Käfig des heutigen Geschäftsmodells zu bewegen und zu hoffen, dass durch die Optimierung der eigenen Prozesskosten eine nachhaltig positive Entwicklung einsetzt. Das ist ein typisches Indiz dafür, dass Unternehmen mehr mit sich als mit ihren Kunden und Märkten beschäftigt sind.

Ohne gemeinsame Ziele laufen Unternehmen Gefahr, sich in der Suche nach einem lokalen Optimum zu verlieren, statt ein neues globales Optimum anzustreben. Eine gute Maßnahme für die Entwicklung gemeinsamer Ziele ist ein [Workshop Digitalisierung](#).

Zentralisierung vs Dezentralisierung managen

Die nächste Herausforderung Digitalisierung ist es, ein einheitliches Vorgehensmodell zu definieren, wie Digitalisierung in deinem Unternehmen umgesetzt werden kann. Dabei ist die größte Schwierigkeit eine gute Balance aus einem zentralisierten und dezentralisierten Vorgehen zu finden. Schließlich möchtest Du das Wissen aus den einzelnen Fachbereichen aufgreifen und verhindern, dass jeder macht was er will. Dass Arbeiten mehrfach ausgeführt werden und ein Ökosystem aus technischen Insellösungen entsteht, das enorme technische Schulden nach sich zieht. Das heißt, du brauchst in jedem Fall eine koordinierende Instanz wie eine Digital-Unit. Dabei ist es zunächst sekundär, ob diese als Stabsstelle oder als ein eigener Bereich geführt wird. Wichtig ist, dass deine Digital-Unit einen direkte Link zur Unternehmensführung hat.

Gleichzeitig gilt es zu verhindern, dass die Digital-Unit aufgrund fehlender Akzeptanz die Arbeit der Fachbereiche mitmachen muss, damit Digitalisierung überhaupt stattfinden kann (z.B. Prozesse beschreiben oder anpassen.)

Neue Digitalkompetenz

Der Aufbau digitaler Services, Produkte und Geschäftsmodelle erfordert ganz eigene neue Kompetenzen. Leider unterschätzen viele Führungskräfte die benötigten Fähigkeiten, um einen digitalen Services geschweige denn ein digitales Geschäftsmodell aufzubauen. Aber genauso wenig wie die Kamera im Smartphone Dich zu einem Fotografen macht, genauso wenig macht Dich ein wenig Googeln zum Digital-Profi. Die Vielfalt an fachlichen Fertigkeiten im Bereich Entwicklung, Marketing, Design machen den Aufbau digitaler Services zu einer schwierigen Aufgabe. Zusätzlich wird das durch eine Vielzahl zur Verfügung stehender Tools und Technologien erschwert, für die Du unbedingt ein Team von Digital-Experten brauchst.

Digital vs IT-Abteilung

In diesem Zusammenhang bekomme ich auch immer wieder die Frage gestellt, wie sich die Digital- gegenüber einer IT Abteilung abgrenzt. Oder wie sie sich ergänzen. Eine IT Abteilung hat vor allem die Aufgabe den stabilen Betrieb des heutigen Geschäftsmodells sicherzustellen und Basis Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Basierend auf diesen Kern-Systemen entwickelt die Digital-Abteilung gemeinsam mit den Fachbereichen digitale Services oder neue digitale Produkte. Beide Bereiche begegnen sich auf Augenhöhe und sind wichtige Treiber für die Entwicklung deines Unternehmens.

Mehr zum Aufbau einer Digital-Unit erfährst Du in meinem [kostenfreien eBook](#).

Digitalisierung seriös budgetieren

Vielen Unternehmen fällt es leicht Prozesskosten und mit der Digitalisierung verbundene Einsparungen zu ermitteln. Die größere Herausforderung Digitalisierung ist jedoch, dauerhaft Budgets zu allokatieren, die es Dir auch erlauben, dein Unternehmen nachhaltig digital zu entwickeln. Ich beobachte sehr oft, dass benötigte Budgets zu sehr über Einsparpotenziale definiert werden und zu wenig in Erwägung ziehen, welche monetären Potenziale dein Unternehmen durch eine konsequente Digitalisierung erreichen kann. Beispiele dafür wären eine bessere Kundenbindung, ein höherer Share of Wallet, datengestützte Cross-Sellings oder ggf. sogar ganz neue Kunden, die Du über digitale Kanäle ansprichst und gewinnst. Bevor Du also Budgets zu sehr an den Einsparpotentialen fest machst, empfehle ich Dir auch ein paar mutige Annahmen darüber zu treffen wie Digitalisierung Dir hilft Umsätze weiter zu steigern.

Deine Kunden auf digitale Lösungen umstellen

Vielleicht ist die Umstellung des Kunden auf digitale Services und Plattformen die größte Unbekannte und Herausforderung Digitalisierung für B2B Unternehmen. Prinzipiell halte ich es für eine valide Strategie darauf zu vertrauen, dass eine

überlegene und einfachere Lösung den Kunden langfristig begeistert. Aber Du kannst und solltest nicht erwarten, dass der Urknalltheorie folgend das Bereitstellen einer neuen digitalen Lösung durch die Bank Begeisterungstürme beim Kunden auslöst. Die Umstellung deiner B2B Kunden auf neue digitale Lösungen ist vielleicht der größte Kostentreiber und Bremsklotz einer erfolgreichen Digitalisierung. Denn viele Kunden haben sich über die letzten Jahrzehnte Abläufe und Prozesse aufgebaut und da ist jede Änderung erstmal lästig. Der Kunde selbst steckt womöglich tief in seiner eigenen digitalen Transformation. Und die beste Frage, die Du dir in dem Zusammenhang stellen kannst, ist "Wie kann ich meinem Kunden helfen, dass er seine Herausforderung Digitalisierung erfolgreich löst?".

Den Kulturen Wandel gestalten

Schließlich ist der Umgang miteinander und die Unternehmenskultur einer der größten Herausforderungen Digitalisierung. Dabei fallen mir die folgenden kulturellen Aspekte auf, die es mitunter unmöglich machen, Digitalisierung erfolgreich umzusetzen.

Kooperation auf Augenhöhe

Es klingt so einfach und selbstverständlich und ist mitunter doch so schwer. Eine bereichsübergreifende Kooperation auf Augenhöhe. Viele Mitarbeiter scheinen ihren Blick nur nach oben oder nach unten zu orientieren. Auf Augenhöhe gemeinsam mit Kollegen aus anderen Fachbereichen, der IT- oder Digital-Einheit an der Umsetzung digitaler Services zu arbeiten, scheint in manchen Kulturen ein Ding der Unmöglichkeit.

Vertrauen, Offenheit und Transparenz

In manchen Unternehmen frage ich mich, wer eigentlich wem dient. Besonders dann, wenn Mitarbeiter Informationen, Daten und Prozesswissen für sich beanspruchen. Schließlich ist das ein Wissen, welches der Erfüllung einer Aufgabe in besagtem Unternehmen dient. Und die Organisation möchte wiederum dem Kunden erfolgreich dienen, um das Gehalt besagten Mitarbeiters zu bezahlen, der Wissen für sich beansprucht. Oft steht dieses Verhalten nach meiner Beobachtung in Verbindung mit fehlendem Leadership und fehlender Transparenz gemeinsamer Ziele. Oder es ist einfach ein tieferliegendes kulturelles Problem und Mitarbeiter haben verlernt sich gegenseitig zu vertrauen.

Disziplin - "Love it, change it or leave it"

"No discipline, no organisation." - Henry Mintzberg

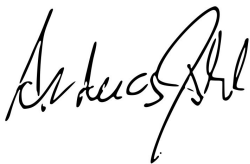
Henry Mintzberg bringt es auf den Punkt. Ohne Disziplin kann eine Organisation nicht existieren. Dabei bedeutet Disziplin nicht morgens um 8 Uhr zum Appell gerade zu stehen. Sondern sich an getroffene Absprachen zu erinnern, sich daran zu halten und gemeinsam an der Erreichung von strategischen Zielen zu arbeiten. Welche Ziele im Kontext Digitalisierung wichtig sind, [entscheidet die Unternehmensleitung](#)

möglicherweise auch gemeinsam mit der Belegschaft. Wie auch immer die Ziele zustande kommen, als Mitarbeiter habe ich die einfache Wahl, das Unternehmen zu verlassen oder um eine andere Aufgabe zu bitten, wenn ich mich mit den Zielen nicht mehr identifizieren kann.

Fazit - Viel zu verlieren und noch mehr zu gewinnen

Digitalisierung gehört vielleicht zu den wichtigsten strategischen Initiativen deines Unternehmens in den kommenden Jahren. Nimmst Du die damit verbundenen Herausforderungen nicht ernst genug, wird Digitalisierung zu einem echten Problem für Dich und dein Unternehmen werden. Sieh das als eine kostenfreie Digital-Beratung :). Technische Schulden und sorglose Software-Entscheidungen können den Betrieb in einem digitalisierten Unternehmen stilllegen. Auf der anderen Seite verspricht Dir ein sorgfältiger Umgang mit den Herausforderungen Digitalisierung, eine starke Markt- und Wettbewerbsposition. Zumindest wenn Du die Weichen früh genug auf Digitalisierung stellst, kann eine durchdachte Digitalstrategie deinem Unternehmen mehrere Jahre Vorsprung verschaffen.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [Download eBook "Digital-Unit"](#)
- [Der CDO als treibende Kraft deiner Digitalisierung](#)
- [OKR als Führungsmethode für die Umsetzung deiner digitalen Transformation](#)
- [Mit einem Workshop die größten Herausforderungen Digitalisierung adressieren](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Die größten Herausforderungen in deinem Unternehmen identifizieren und adressieren](#)