

## DIGITALE TRANSFORMATION

# Werkzeugkasten der Veränderung

Die Digitalisierung stellt Unternehmen auf den Kopf. Umso wichtiger ist es, sorgfältig das richtige Vorgehen auszuwählen, um sich für die Zukunft aufzustellen.

TEXT Robert Simon

**D**ie Digitalisierung kennt keine Grenzen, beispielsweise macht sie auch vor Küchen nicht halt. Es hieß zwar immer, Küchen seien komplex und erklärungsbedürftig, also nicht „internetfähig“. Aber damit wurden die Innovatoren unterschätzt: Denn allmählich entwickelt sich ein Markt für Küchen, die über das Internet gekauft werden können. Es gibt Käufer, die das schätzen und den „smarten“ Stand der Technik erwarten. Für sie gibt es eine App, mit der Räume vermessen werden können, und „Küchenplaner“ auf den Internetseiten von Herstellern. Außerdem werden zerlegte und leichte Küchen konstruiert, die der Käufer selber aufbauen kann. Der Versandhandel steigt in diesen Markt ein und es gibt Hilfe für die Käufer bei der Montage und den Anschlüssen der Geräte. Führende Hersteller rüsten ihre IT, Fertigungstechnik, Lieferanten- und Logistikstruktur auf, sodass sie Käufern „smarte“ Geräte und Küchen mit einem Höchstmaß an Individualität anbieten können. Im Grunde könnten die Hersteller sogar in den Direktvertrieb an die Käufer einsteigen, wenn es nicht den mächtigen Handel als Vertriebskanal gäbe. Die Zukunft wird zeigen, welches Konzept sich durchsetzt.

## Veränderungen gehen über Digitales hinaus

Die Kreativität der Innovatoren treibt den Veränderungsprozess und beschränkt sich nicht auf die reine Digitalisierung. Vielmehr ranken sich um die Digitalisierung etwa auch Neuerungen in der Fertigungstechnik oder der Logistik. Es entwickeln sich andere oder neue Geschäftsmodelle. Das ist der Kern der Diskussionen zur digitalen Transformation. Faszinierend ist die Geschwindigkeit, mit der das geschieht. Die Ideen für disruptive Innovationen setzen sich durch, weil die Angreifer – mit Mühe und Risiken – „nur“ ein neues Geschäft aufbauen, während die Verteidiger Substanz einsetzen müssen, um ihr wankendes altes Geschäft zu restrukturieren und zugleich neues Geschäft aufzubauen. Innovatoren sind im Vorteil, insbesondere wenn sie über signifikante Ressourcen (Fachkräfte, Liquidität) verfügen. Natürlich ist das der Stoff für Gurus, die das neue Zeitalter der Digitalisierung mit den üblichen Vokabeln „First Mover“, „Time to Market“, „Agilität“ usw. beschwören. Man mag einiges skeptisch sehen, aber es gibt genügend Beispiele dafür, dass Technik, Verbraucherverhalten und Marktstrukturen in Bewegung sind und prägenden Einfluss auf Unternehmensentwicklungen nehmen.

## Geschäftsmodelle im Umbruch

Schauen wir nur auf die Automobilindustrie, die nach den Medienhäusern und den Händlern ordentlich durchgeschüttelt wird: Automobilhersteller und Zulieferer ringen um ihre Marktposition. Dabei geht es um vielfältige Einflüsse, wie die Antriebstechnik, die Fahrzeugnutzung in Städten mit wenig Parkraum, die Erosion des Statussymbols Automobil und eben auch die Digitalisierung der Fahrzeugsteuerung. Die spannende Frage ist, welche Merkmale künftig die Kaufentscheidung der Kunden beeinflussen. Ist es die „Intelligenz“ des Produktes? Der Kunde entscheidet – und interne Strukturen sowie ganze Liefernetzwerke werden neu auszurichten sein.

Deutlich wird dreierlei: Transformationen liegt eine Strategie zugrunde, die vom Markt, den Kunden und neuen technischen Möglichkeiten ausgeht. Die Schwerpunkte der Transformation sind oft ungewiss; es ist ein innovativer und experimenteller Prozess. Und: Transformationsprozesse sind langfristig ausgelegte Programme, die organisatorische, personelle und finanzielle Substanz verlangen. Es ist naheliegend, dass Unternehmen zunächst analysieren, inwiefern sie von den skizzierten exogenen Entwicklungen betroffen sind. Diese Betroffenheitsanalyse ist hilfreich, aber wenig wert, wenn der Ist-Zustand des Unternehmens nicht realistisch bewertet wird. Unternehmen in einem Restrukturierungsprozess haben notgedrungen andere Prioritäten als gut situierte Unternehmen. Nach einer Restrukturierung sind Unternehmen ausgelaugt und haben ohne Refinanzierung nicht mehr die Substanz für strategische Projekte. Größere diversifizierte Unternehmen sind je nach Geschäftsfeld sogar mit einem Mix unterschiedlicher Betroffenheit und Ausgangssituationen konfrontiert.

Ergebnis dieser Analysen muss ein Strategieprozess sein, der Klarheit über das Programm – den „Transformationspfad“ – mit den bedeutenden Projekten, den benötigten Ressourcen und der zeitlichen Abfolge schafft. Das kann auch zu der Erkenntnis führen, dass ein Umbau des Portfolios mit M&A-Prozessen etc. ansteht.

Erst wenn diese Vorarbeiten zur „Modellierung des Geschäfts“ geleistet sind, macht die Diskussion von Transformationsmethoden überhaupt Sinn.

## Die „Werkzeugkiste“ der Veränderer

Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Methoden zur Neuausrichtung von Unternehmen. Anbei nur drei Beispiele:

**1.** Der Methodensatz der „Restrukturierer“ ist in hohem Maße durch die Bemühungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) standardisiert und auf Krisenfälle fokussiert. Kern ist eine integrierte Unternehmensplanung, verknüpft mit einem Maßnahmenmanagement. Das Vorgehensmodell zielt darauf ab, stringent und möglichst schnell materiell messbare Potenziale zur Verbesserung der Liquiditäts- und Ergebnissituation durchzusetzen.

**2.** Der Methodensatz der „Change-Agents“ betont die Einbindung der operativen Macher sowie deren Kreativität und Wissen über betriebliche Optimierungspotenziale. Das Vorgehensmodell ist wenig standardisiert, langfristig ausgelegt und kommt in wirtschaftlich stabilen Unternehmen zum Einsatz. Es zielt darauf ab, Strukturen, Prozesse, Qualifizierungen und die Unternehmenskultur nachhaltig zu optimieren, um schwer kopierbare Wettbewerbsvorteile zu erringen.

**3.** Der Methodensatz der „Scrum Master“ legt den Schwerpunkt auf die zyklische Interaktion zwischen Kunde und internen Experten (Programmierer, Ingenieure etc.) bei der Ideenfindung und Entwicklung innovativer Lösungen. Das Vorgehensmodell des agilen Projektmanagements zielt auf die Beschleunigung von Innovationsprozessen und Reduzierung der Flop-Rate. Ursprung waren IT-Projekte, das Vorgehensmodell wird zwischenzeitlich generell auf Innovationsvorhaben übertragen.

Jeder Methodenansatz entfaltet sein Potenzial nur in bestimmten Situationen, zum Beispiel ist Change-Management für Restrukturierungen ungeeignet vice versa. Es macht daher wenig Sinn, einem Guru nachzulaufen, der eine bestimmte Methode propagiert. Die nicht seltene Reduzierung der Transformationsberatung auf die interne Struktur-, Prozess- und Systementwicklung ist ohnehin zu kurz gesprungen. Darum ist es so wichtig, erst die Strategie zu entwickeln und dann die geeignete Transformationsmethode auszuwählen. Alles andere ist Aktionismus – und Geldverschwendung.

PROF. DR. ROBERT SIMON  
ist Geschäftsführer der auf Restrukturierungen und Transformationen spezialisierten R.A.C.H. Interim GmbH.  
robert.simon1@gmx.net