

Umsetzung der Digitalisierung

Fazit 1.0 in der Neuen Welt

Roman Stöger

Praktisch jedes Unternehmen befasst sich heute mit der Digitalisierung. Fast alle haben eine Digitalisierungs-Strategie, zumindest aber digitale Schlüsselprojekte angestoßen und hinterfragen ihr bisheriges Geschäftsmodell. Es gibt mittlerweile ganze Bibliotheken über Definitionen, Chancen und Potenziale der Digitalisierung. Erstaunlicherweise existieren aber wenige Untersuchungen über die Umsetzung der Digitalisierung. Der Fokus dieses Beitrags liegt in der kompakten Darstellung, worauf es bei der Realisierung der neuen, digitalen Welt ankommt.

Mittlerweile liegen genügend interessante Beispiele vor, was Digitalisierung konkret bedeutet und was von erfolgreichen Digitalisierern gelernt werden kann (vgl. Porter & Heppelmann 2015). So stellt ein etablierter LKW-Hersteller wie Mercedes Nutzfahrzeuge nicht mehr nur das einzelne Fahrzeug ins Zentrum, sondern bietet seinen Kunden eine optimierte Gesamt-Logistik-Bilanz, etwa über die smarte Fleetboard-Lösung. Uber revolutioniert den Taximarkt mit einer simplen Feststellung: Kunden bezahlen nicht für ein Taxi-Unternehmen, sondern für eine Taxi-Fahrt. Rolls Royce produziert zwar physisch Flugzeug-Triebwerke, verkauft aber fehlerfreie Einsatzstunden und durchdringt die Supply-Chain digital. Die Haufe-Gruppe hat sich vom Verlag zum Wissens-Dienstleister entwickelt. Wurden 1995 nur drei Prozent des Umsatzes mit digitalen Lösungen erwirtschaftet, sind es 2015 bereits 97 Prozent.

«Der 'Change' selbst hat sich durch die Digitalisierung massiv gewandelt: viel schneller, viel vernetzter, viel umfassender.»

Die sinngemäße Übersetzung von «Digitalisierung» lautet «Veränderung». Diese Veränderung ist aber eine grundlegend andere als in früheren Zeiten.

Die Digitalisierung ist die vierte industrielle Revolution, die massiv Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen wird. Sie unterscheidet sich fundamental von den bisherigen Veränderungen: Erstens ist sie viel umfassender, weil nicht isoliert Marktleistungen, Organisationen oder Prozesse verändert wer-

den, sondern das gesamte Geschäftsmodell auf dem Prüfstand steht. Der CEO von General Electric, Jeffrey Immelt, hat dies einmal so formuliert: «Jedes Industrieunternehmen muss sich zu einem Softwareunternehmen entwickeln.» Zweitens konnten in früheren Transformationen einige wenige Personen die Veränderung vorwärtstreiben. Jetzt müssen sehr viele Menschen einbezogen werden: verantwortliche Führungskräfte, Mitarbeiter und generell alle, die umsetzen, über Wissen verfügen und am «Neuen» mitwirken – unabhängig davon ob innerhalb oder außerhalb des Unternehmens.

Dies verweist auf den dritten Punkt: Die Digitalisierung stellt die Grenzen des Unternehmens massiv in Frage. Was früher klar über Eigentum, Verträge oder Geldtransaktionen geregelt war, verschwimmt zusehens. Ein Kunde, der eine Rechnung bezahlt hat, gleichzeitig aber über Customer Response wertvolle Entwicklungsimpulse gibt, ist beides: Kunde und Unternehmensentwickler. Und viertens verändert sich das Tempo: Transformationen fanden früher in längeren Zeiträumen statt. Industrialisierung, Massenproduktion, Informationstechnologie, Globalisierung... waren zwar große Veränderungen, dauerten aber ihrerseits im Minimum mehrere Jahrzehnte. Jetzt muss die Umsetzung digitaler Themen viel schneller funktionieren, weil Märkte viel transparenter sind und es immer weniger Beschleunigungs-Barrieren gibt (vgl. Quinton und Simkin 2016).

Die Bankenbranche bietet hierzu ein deutliches Beispiel. Neben dem schon länger andauernden Tiefzins-, Schulden- und Sachwert-Szenario kommt sie digital zusätzlich unter Druck: Auflösung des klassischen Standortes, internationaler Wettbewerb durch Digital- und Nichtbanken, Transaktionskosten von

de facto Null, Neudefinition der Vertriebskanäle und Kunden, die ihre Bankgeschäfte selbst erledigen. Dass sich Großbanken marktseitig und organisatorisch neu aufstellen müssen, ist nicht erstaunlich; verwunderlich ist, dass es so lange gedauert hat, bis die Neue Welt angegangen wird.

Die Herausforderung ist nicht die Technik oder IT – sondern die Umsetzung. Nicht «Big Data» steht im Zentrum, sondern «Big Results».

Die Digitalisierung zeigt ein weiteres Mal auf, dass wir in einer Welt leben, in der es nicht an Ideen, Chancen oder Potenzialen mangelt, sondern an der Umsetzung. Die größte Herausforderung sind also zunächst nicht neue Kommunikationskanäle, Individualisierung oder die Cloud, sondern die Frage, wie ein echtes Resultat entsteht. Im Kern geht es darum, was getan werden muss, damit der Kunde bereit ist, für eine digitale Lösung eine Rechnung zu bezahlen. So altbacken diese Forderung klingen mag, so zentral ist sie. Es geht letztlich um Kundennutzen, Innovation und Produktivität. Insofern ist die Digitalisierung kein IT- oder Technikproblem, sondern in vielen Unternehmen eine Herausforderung für Führung und Umsetzung. Der Spruch «Daten sind das Gold des 21. Jahrhunderts» ist vor diesem Hintergrund falsch, weil Daten an sich nichts bewirken und nur Aufwand verursachen. Zu Gold werden Daten nur, wenn sie in Lösungen und in Nutzen übersetzt werden.

Nach wie vor gibt es Unterschiede in der Praxis: Branchen wie Logistik, Handel, Medien... sind in der Digitalisierung weiter als einige industrielle Zweige. Großunternehmen haben an sich mehr Wissen und können mehr Ressourcen für die Digitalisierung bereitstellen; in der Umsetzung sind die KMU aber deutlich schneller. Das überrascht nicht und ist alles andere als neu. Neu ist aber die mittlerweile große Ernüchterung im Management über das immer größere Auseinanderklaffen von vermeintlichen Potenzialen und tatsächlicher Umsetzung. Daher lautet eine Hypothese aus der Umsetzungs-Studie: Die Digitalisierung wird nicht nur unsere Produkte und Produktivität verändern. Sie zeigt vor allem auf, dass wir mit unserer vorherrschenden Management-Denke des 19. und 20. Jahrhunderts massiv an unsere Grenzen stoßen (vgl. Kotter 2015), z. B. Organigramme, Hierarchien, starre Jahresziele. Dies ist ein Grund, warum viele Digitalisierungs-Vorhaben zu langsam sind oder in einer verzettelten Projektwelt steckenbleiben. Die digitale Welt hält sich nicht an unsere organisatorischen Silos, an Langfristpläne und an Vorgesetzte mit Gutsherren-Einstellung. Zugespitzt formuliert: Industrie 4.0 trifft auf Führung 1.0.

Die Digitalisierung steht im Spannungsfeld von Wunsch und Wirklichkeit.

Dass über neunzig Prozent der Führungskräfte sagen, sie sehen die Digitalisierung als eines der Schlüsselthemen der Zukunft, überrascht nicht und wurde in ähnlichen Ausprägungen

Anwendung der Studie für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensaufsicht:

1. **Erfolgsfaktoren** für Diskussion, Entscheidungsfindung und Umsetzung von Digitalisierungs-Themen
2. **«Assessment» des eigenen Unternehmens** bzgl. der richtigen Aufstellung für die digitale Welt
3. **Kritische Prüfung des bisherigen Organisations- und Führungsverständnisses** im Unternehmen hinsichtlich der Digitalisierung
4. konkrete Anhaltspunkte und Hilfestellungen für die **Umsetzung der Digitalisierungs-Themen**

immer wieder festgestellt (vgl. Abbildung 1). Interessant wird die Sache dann, wenn nach dem gemeinsamen Verständnis in der Führungsmannschaft gefragt wird. Und hier sind nicht einmal fünfzig Prozent der Meinung, dass dieses vorhanden ist. Ein vergleichbares Muster zeigt sich bei der Frage nach dem Geschäftsmodell und der Organisation: Fast zwei Drittel der Befragten geben an, dass sich beides durch Digitalisierung verändert wird. Aber nur ein Drittel hat eine konkrete Vorstellung, wie dies künftig aussehen muss. Dass die Personal- und Führungskräfte-Entwicklung ein wesentlicher Hebel für Digitalisierung sind, erkennen über 80 Prozent an. Auch das erstaunt nicht.

«Die Digitalisierung fordert unser traditionelles Organisations- und Managementverständnis heraus: Industrie 4.0 trifft auf Führung 1.0.»

Wenn allerdings die Frage gestellt wird, ob die Führungsprozesse die Digitalisierungs-Initiativen unterstützen, dann herrscht Pessimismus. Nur knapp über 30 Prozent bestätigen das. Frei übersetzt bedeutet das, dass Planungsprozesse, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung... die Alte Welt zementieren und die Neue Digitale Welt eher verhindern als antreiben. All das erklärt die ernüchternde Feststellung, dass nur 28 Prozent der befragten Führungskräfte mit dem Tempo und vor allem mit der Wirkung der bisher eingeleiteten Digitalisierungs-Maßnahmen zufrieden sind.

Es wäre aber falsch, der Führung Unkenntnis oder Ignoranz bezüglich des richtigen Change-Managements vorzuwerfen. Ganz im Gegenteil: Bei tiefergehenden Fragen nach Erfolgsfaktoren (vgl. die entsprechenden Muster in Gassmann & Sut-

Abbildung 1
Beurteilung der digitalen Praxis in den Unternehmen

Aussagen des Managements:

«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 Führungskräfte-Entwicklung** nimmt eine Schlüsselrolle in der Transformation ein.» 81%

«Insbesondere unsere **Führungsprozesse** ermöglichen die digitale Transformation.» 31%

«Ich bin mit **Geschwindigkeit und Wirkung** der bisher eingeleiteten Maßnahmen zufrieden.» 28%

ter 2016) für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung zeigt sich eine bemerkenswerte Kenntnis der echten Hebel, gleichzeitig aber eine große Ernüchterung über die Praxis in der Umsetzung.

«Die größte Gefahr: Die digitale, Neue Welt versandet in den Strukturen der Alten Welt.»

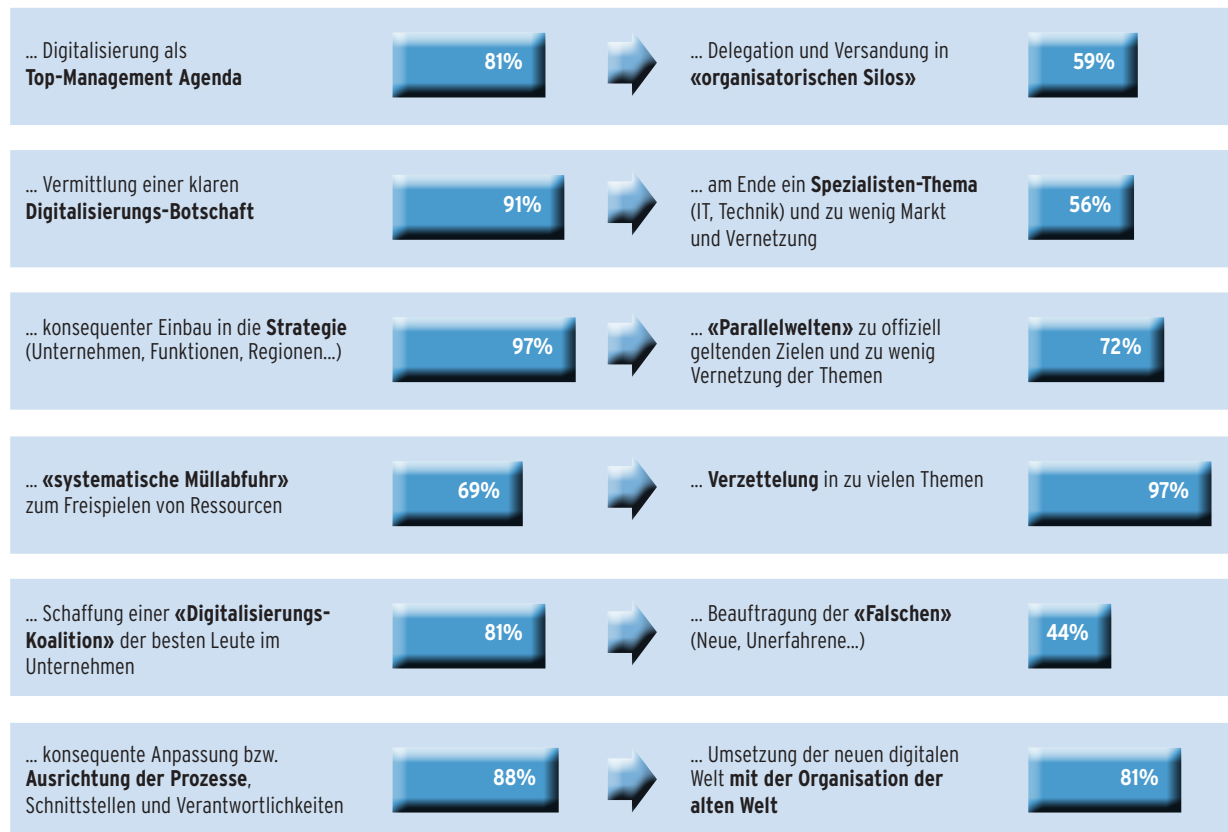
1. So geben über 80 Prozent an, dass die Umsetzung nur dann funktioniert, wenn die *Digitalisierung zu einer echten Top-Management-Agenda* wird. Aber: knapp 60 Prozent geben zu, dass die Digitalisierung viel zu schnell nach unten delegiert wird und in den vorhandenen organisatorischen «Silos» versandet.

- Über 90 Prozent wissen, dass der *Kommunikation und dem Mitnehmen der Mitarbeiter* eine entscheidende Bedeutung zukommt. Hingegen: In 56 Prozent der Fälle wird die Sache zu einem Spezialistenthema (IT, Technik) und ist in latenter Gefahr, den Marktbezug und die Vernetzung zu verlieren.
- Fast 100 Prozent sehen klarerweise, dass die Digitalisierung konsequent *in die Unternehmens-, Funktional- oder Regionstrategie eingebaut* werden muss. Über 70 Prozent kritisieren, dass trotz offizieller Digitalisierungsziele diverse Parallelwelten aufgebaut werden und das Prinzip der Vernetzung nur ungenügend funktioniert.
- Interessanterweise ist 69 Prozent bekannt, dass die neuen Digitalisierungsthemen eine *«systematische Müllabfuhr»* brauchen, um Ressourcen freizuspielen. Aber fast 100 Pro-

Abbildung 2
Wunsch und Wirklichkeit in der Umsetzung

Die Einsicht: Das Management kennt die Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung...

Die Praxis: Das Management sieht aber folgende Probleme



zent beklagen, dass sich das Unternehmen in zu vielen Themen verzettelt. Überlaufende Projektlandkarten bremsen die notwendigen Digitalisierungsschritte.

- Die Schaffung einer *«Digitalisierungs-Koalition»* der besten Leute wird von über 80 Prozent als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen, weil nur glaubhafte Personen eine Veränderung bewirken. Gleichzeitig beklagen 44 Prozent, dass dieser Grundsatz nicht eingehalten wird.
- Fast 90 Prozent sehen die *konsequente Anpassung bzw. Ausrichtung der Prozesse, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten* an die Neue Digitale Welt als erfolgsentscheidend. Über 80 Prozent geben aber an, dass das Neue mit der Organisation der Alten Welt umgesetzt wird und daher nur schwer vorwärts kommt.

Die Studie zeigt auf, dass es weder an Einsicht noch an Kenntnis der wichtigsten Erfolgsfaktoren mangelt. Praktisch alles an rationaler Erkenntnis liegt vor und bewährte Grundsätze des Change Managements sind viel bekannter als noch vor zehn Jahren. Woran es mangelt, sind die methodische Kompetenz, die Stringenz im Vorgehen und eine gewisse Sensibilität für die *«Wirkmächtigkeit»* der Digitalisierung (vgl. die Methodenkompetenz in Stöger 2016).

Erfolgsbeispiele und Studie ergeben ein eindeutiges Muster für die Umsetzung der Digitalisierung.

Neu sind nicht IT, Technik oder Internet. All das gab es schon in den neunziger Jahren. Neu sind Intelligenz, Vernetzung und die Neudefinition von Märkten, Produkten und Produktivi-

täten. Die Digitalisierung verändert Geschäftsmodelle, d. h. die gesamte Aufstellung des Unternehmens (vgl. Hoffmeister 2015). Einige Beispiele: HRS überwindet die Alte Hotelwelt, indem nicht mehr die klassische Hoteldienstleistung im Fokus steht: Kunden brauchen eine Informations-Drehscheibe für millionenhaft vorhandene Zimmerkapazitäten. All Traffic Solutions hat früher hochwertige Verkehrsschilder hergestellt. In der Neuen Welt wird Kundennutzen nicht mehr nur durch die Hardware geschaffen, sondern durch ein Verkehrs-Management-System: Messung von Verkehrsdichte, Wetterprognosen und Optimierung von Verkehrsströmen. Der Racket-Hersteller Babolat verkaufte in der Alten Welt Tennisschläger zum Spielen. Jetzt definiert das Unternehmen das Geschäft neu: Es entwickelt Tennisschläger als Trainer, indem der Schläger selbst Ballkontakte, Spin, Aufschlagpunkt, Zeiten usw. misst, verbessert und Trainingsprogramme erstellt. Rewe Digital hinterfragt die Zukunft des Lebensmittel-Einzelhandels und entwickelt Lösungen für die Neue Welt. Ganz bewusst wird die Substitution selbst gesucht und nicht darauf gewartet, bis die Konkurrenz mit der Alternative zum stationären Handel loslegt.

«Im Zentrum steht nicht die Digitalisierung, sondern das Durchdenken des Geschäftes und die innovative Verbesserung von Kundennutzen bzw. Produktivität.»

Was die Erfolgsbeispiele aufzeigen: Es geht nicht um Digitalisierung an sich, sondern um das Verstehen, wie sich das Geschäft innovativ wandelt, worin der Kundennutzen liegt und wie die Produktivität gesteigert werden kann. Erfolg haben diese Unternehmen nicht, weil sie sich mit der Digitalisierung beschäftigen, sondern weil sie umsetzungsstark sind. Aus den Beispielen und aus der Studie lässt sich ein eindeutiges Muster für die Umsetzung der Digitalisierung ableiten.

1. Einheitliches Verständnis in der Führungsmannschaft zur Digitalisierung: Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist das einheitliche Verständnis des Managements zur Digitalisierung. Dies betrifft vor allem die Klarheit, worin die Richtung der Digitalisierung besteht. Muss das Geschäftsmodell verändert werden oder lässt sich mit dem bestehenden Geschäftsmodell in die Neue Welt gehen? Betrifft die Digitalisierung primär die Marktleistungen oder geht es um interne Prozess- und Produktivitätsverbesserung? Wenn sich das Geschäftsmodell und die Marktleistungen stark verändern, dann wird wahrscheinlich das Leitbild des Unternehmens anzupassen sein. In diesem Fall verändert die Digitalisierung den Zweck und das Selbstverständnis des Unternehmens. Nicht selten wird damit auch die Frage nach den

neuen Grenzen des Unternehmens aufgeworfen – Kooperationen, Cloud, Kunden als Business Partner...

- 2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung:** Digitalisierung bedeutet Veränderung und oftmals eine Loslösung von den Mustern und Erfolgspraktiken der Vergangenheit. Neben den sachlichen Zielen ist es mindestens ebenso wichtig, Mitarbeiter und Führungskräfte auf diesem Weg mitzunehmen bzw. sie diesen mitgestalten zu lassen. «Kommunikation» bedeutet hier die Vermittlung der Notwendigkeit, sich von einer Alten Welt in eine Neue Welt zu bewegen. Es geht um das Verständlich-Machen der Transformation und die Signalisierung, dass die Digitalisierung ein wesentliches Zukunftsprogramm des Unternehmens darstellt und jede Person als Treiber des Prozesses herzlich willkommen ist.
- 3. Klare Orientierung durch eine Digitalisierungs-Agenda:** Alle bisherigen Überlegungen, Ansätze und Konzepte sind als Digitalisierungs-Agenda zusammenzufassen. Damit liegt eine Grundlage für Kommunikation, Ziele, Umsetzung und Review vor. Dies ist de facto eine Digitalisierungs-Strategie für das Unternehmen, die Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen usw. Handwerklich wichtig sind die Bereitstellung notwendiger Mittel und eine «systematische Müllabfuhr», damit die Ressourcen für die Neue Welt auch zur Verfügung stehen. Die Agenda darf aber nicht als abschließendes Werk aufgefasst werden. Sie braucht eine Ergänzung durch ein Digitalisierungs-Radar, d. h. dass laufend und in Echtzeit Informationen über Märkte, Kunden, Wettbewerber, Netzwerke, Technologien... ins Unternehmen fließen.
- 4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität:** Dreh- und Angelpunkt der Digitalisierung sind zwei Faktoren: erstens die Steigerung des Kundennutzens durch z. B. innovativ-digitale Lösungen, digitale Interaktion in allen Kundenprozessen, Individualisierung, Kundenerlebnis in den digitalen Kanälen usw. Deswegen muss auch Klarheit zu den künftigen Stärken, Marktleistungen und Wettbewerbsvorteilen bestehen. Zweitens geht es um dauerhafte Produktivitäts-Steigerung, wie beispielsweise Automatisierung von Prozessen, produktive Nutzung der Datenwelt, Vernetzung aller Kommunikationsplattformen, digitales KVP usw. Nicht immer werden marktseitig die großen Innovationen möglich sein, an der Produktivität kann aber permanent gearbeitet werden. Die Folge davon sind positive Wirkungen auf Profitabilität und Liquidität.
- 5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen:** Jedes ernst gemeinte Digitalisierungs-Programm wird fast automatisch eine Prüfung der Organisation nach

sich ziehen. Themen sind beispielsweise die Anpassung der Strukturen und Prozesse, das «Aufbrechen von organisatorischen Silos», echte Vernetzung von Funktionen, digitale Schnittstellen und klare Verantwortlichkeiten für Resultate. All das funktioniert nur, wenn die Personal- und Management-Entwicklung die «Fitness für die digitale Welt» herstellt. Ebenso ist kritisch zu prüfen, ob die Führungsprozesse mithelfen, in die digitale Welt zu gehen oder eine Zementierung der Alten Welt darstellen, beispielsweise über starre Ziel- oder Incentivierungs-Systeme.

6. Sicherstellung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke: Die genannten Beispiele erfolgreicher Digitalisierung haben eine gemeinsame, normative Dimension: Überall zeigt sich eine Unternehmenskultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke. Mitarbeiter und Führungskräfte sind Teil der Transformation und können den Weg mitgestalten. Eine digitale Kultur ist eine der Vernetzungsfähigkeit, der Lösungsorientierung, der Selbstorganisation und der Resultate. Auf Metaebene sind das die entscheidenden Kompetenzen, die in der digitalen

Abbildung 3

Hebel und Kernaufgaben für die Umsetzung der Digitalisierung

Hebel für die Umsetzung

Kernaufgaben für das Management

1. einheitliches Verständnis in der Führungsmannschaft zur Digitalisierung



- Herstellen einer einheitlichen Richtung der Digitalisierung: Beibehaltung oder Veränderung des Geschäftsmodells, Fokus auf Marktleistung oder Produktivität
- Weiterentwicklung des Leitbildes im Falle großer Veränderungen und der Verschiebung von Unternehmens-Grenzen

2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung



- Verständlich-Machen der Transformation von der Alten Welt in die Neue Welt
- Aktives Einbeziehen der Mitarbeiter und Führungskräfte, v. a. als Treiber des Prozesses

3. Klare Orientierung durch eine Digitalisierungs-Agenda



- Erarbeitung einer Digitalisierungs-Strategie als Grundlage für Kommunikation, Ziele, Umsetzung und Review
- Schaffung eines Digitalisierungs-Radars, d. h. Echtzeit-Informationen über Veränderungen (Märkte, Kunden, Wettbewerber, Netzwerke, Technologien...)

4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität



- Steigerung des Kundennutzens durch Weiterentwicklung der Stärken, Marktleistungen und Wettbewerbsvorteile
- Nutzung aller digitalen Möglichkeiten zum (permanenten) Ausbau der Produktivität bzw. Prozessleistung

5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen



- Anpassung der Organisation an die Erfordernisse der Neuen Welt, v. a. Führungsprozesse
- Sicherstellung der Digitalen Fitness durch Personal- bzw. Management-Entwicklung

6. Sicherstellung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke



- Entwicklung einer digitalen Kultur der Vernetzungsfähigkeit, der Lösungsorientierung, der Selbstorganisation und der Resultate
- Eine digitale Kultur als Ergebnis und zugleich Treiber der digitalen Welt

Welt den Unterschied darstellen. All das kann nicht verordnet werden, es entsteht über Zeit, durch Vertrauen, durch Vorbild der Führung und durch kompetentes Steuern des Digitalisierungsprozesses.

Fazit 1.0: Die Digitalisierung ändert nichts an den «Naturgesetzen» des Wirtschaftens, aber alles bezüglich notwendiger Veränderungskompetenz.

Wir haben die erste Phase der digitalen Transformation durchschritten und können gespannt sein, wie künftige Generationen rückblickend über unsere ersten Gehversuche in der Digitalen Welt urteilen werden. Der mitleidige Blick wird wahrscheinlich derselbe sein, wie unserer auf Produkte der achtziger Jahre, beispielsweise auf den Commodore 64 oder die Floppy Disk. Welche Digitalisierungs-Phasen noch kommen, darüber kann lange philosophiert werden. Faktum ist, dass es bereits jetzt genügend Erfahrungswerte gibt, um die erste Digitalisierungswelle zu beurteilen und eines festzustellen: Die Digitalisierung ändert nichts an den «Naturgesetzen» des Wirtschaftens. Es wird auch weiterhin einen überlegenen Kundennutzen brauchen, eine solide Marktstellung, eine überzeugende Innovationsleistung, permanente Produktivitätsverbesserung, hohe Attraktivität für gute Leute, Liquidität, finanzielle Stabilität und ausreichende Profitabilität zur Finanzierung der Zukunft (vgl. Malik 2011).

Das, was sich durch die Digitalisierung verändert hat, ist der Charakter der Transformation: zunehmend schneller, viel umfassender und deutlich vernetzter. Schwächen und handwerkliche Fehler wirken sich viel deutlicher aus als dies noch bei isolierten Themen der Vergangenheit der Fall war. Ein Beispiel: Wer etwa 2004 die Balanced Scorecard nicht oder inkonsequent eingeführt hat, mag vielleicht nicht zeitgemäß gehandelt haben, gefährdete aber das Unternehmen nicht. Die falsche oder gar keine Digitalisierungs-Agenda zu haben, ist mittlerweile fahrlässig. Der Engpass sind nicht die Vorschläge, Potenziale, Chancen oder Ideen. Der Unterschied sind Veränderungsfähigkeit und Umsetzungsstärke unserer Unternehmen. Und beides bedingt nicht eine Cloud oder das Silicon Valley, sondern kompetentes Management.

Studiendesign

Die diesem Beitrag zugrunde liegende Studie fand 2015/2016 statt. Aufgenommen wurden 32 Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen mit insgesamt 93 Gesprächen. Die Erkenntnisse entstanden in persönlichen Interviews, durch Studium der Digitalisierungs-Strategien bzw. der Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren.

Literatur

- **Gassmann, O. & Sutter, P. (2016).** Digitale Transformation im Unternehmen gestalten, Hanser, S. 155 ff.
- **Hoffmeister, C. (2015).** Digital Business Modelling, Hanser, S. 136 ff.
- **Kotter, J. (2015).** Accelerate, Vahlen, v. a. Kap. 5 zu den Themen Prinzipien und Beschleuniger in der Praxis.
- **Malik, F. (2011).** Strategie, Campus, S. 291.
- **Porter, M. & Heppelmann, J. (2015).** Wie smarte Produkte Unternehmen verändern, in: HBM 12/2015, S. 17 ff.
- **Quinton, S. & Simkin, L. (2016).** The Digital Journey: Reflected Learnings and Emerging Challenges, in: International Journal of Management Reviews, online 19.04.2016.
- **Stöger, R. (2016).** Die wirksamsten Management-Werkzeuge, Schäffer-Poeschel, S. 6 ff.



Prof. Dr. Roman Stöger

Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management an der FH Kufstein, Associate im malik management zentrum st.gallen

Kontakt:
roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at