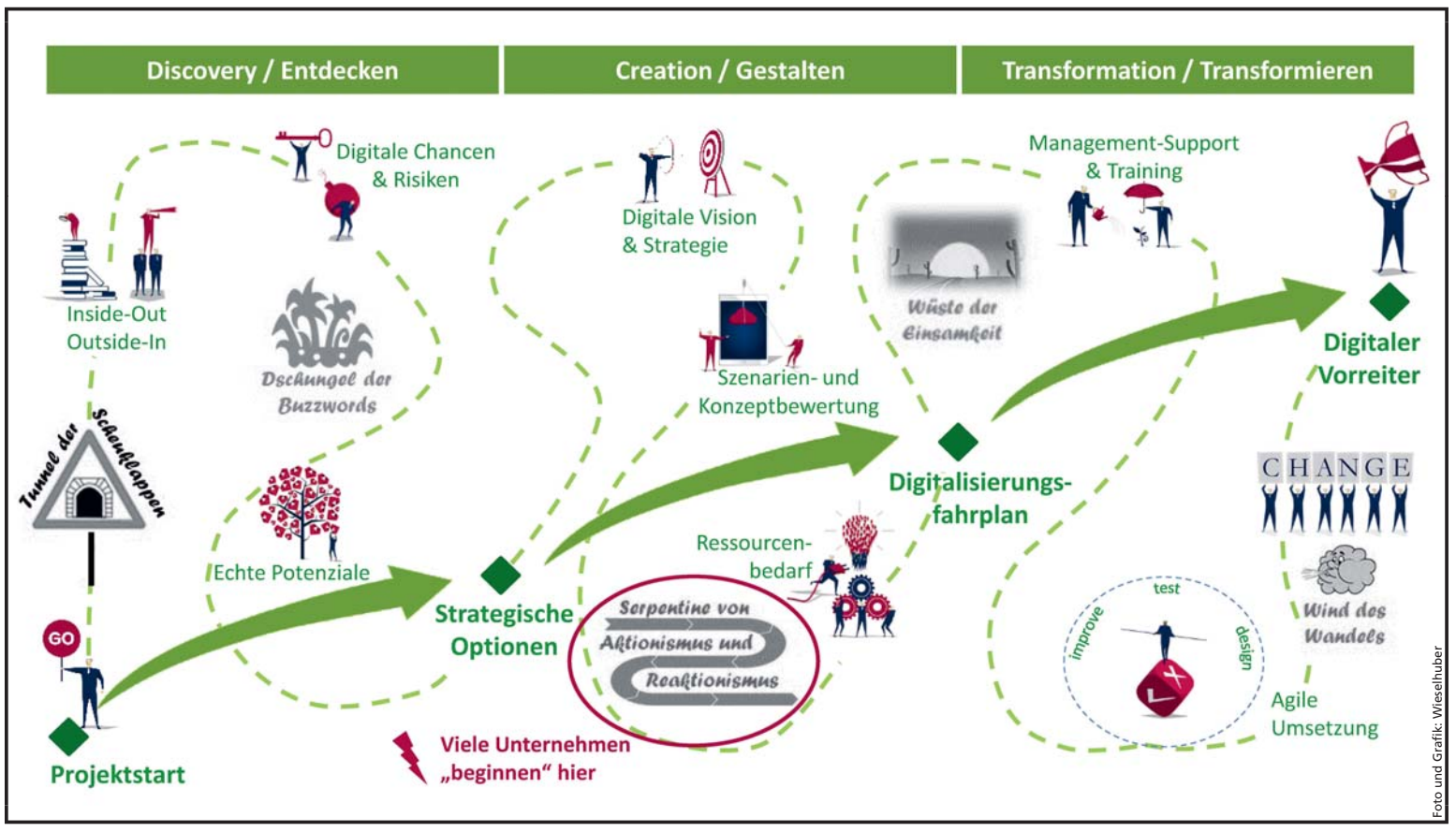
Wer führt uns durch den Digital-Dschungel?

Kaum eine Entwicklung der letzten Jahre hat Unternehmen und Gesellschaft vor so viele Herausforderungen gestellt wie die Digitalisierung. Oftmals verändern sich Technologien in diesem Zusammenhang schneller, als es für die meisten Unternehmen überhaupt möglich ist. Am Ende ist es nicht nur ein Transformationsprozess der Geschäftsprozesse und -tätigkeiten, sondern vielmehr stehen die aus der Digitalisierung entstehenden Potenziale in Richtung Markt und Kunden im Vordergrund. Die W&P-Digitalisierungs-Roadmap zeigt den Weg.

Von **Dr. Johannes B. Berentzen**



Hilfreich im „Digitalisierungsdschungel": Eine Digitalisierungs-Roadmap, die wie eine Karte durch unwegsames Terrain führt.

Dr. Johannes B. Berentzen, Mitglied der Geschäftsleitung und Berater bei der Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner, München

Leadership und Kultur als Basis

Ein wichtiger Punkt vorneweg: Ohne die richtige Unternehmensführung wird die digitale Transformation nicht gelingen. Führungskräfte mit digitaler Kompetenz sind gerade sehr gefragt, in der grünen Branche jedoch noch eher selten zu finden. Mit einer starken und kompetenten Führungspersönlichkeit im Unternehmen allein ist die digitale Transformation jedoch keineswegs gesichert. Denn neben einer ausgeprägten Führungskompetenz im Unternehmen werden im Rahmen der Digitalisierung Medienkompetenzen und interkulturelle Sensibilität genauso wichtig wie eine passende Kommunikations- und Unternehmenskultur. Gerade die Arbeitskultur bestimmt im besonderen Maße, ob neue Technologien abgelehnt oder adaptiert werden und größere Veränderungen im Unternehmen überhaupt möglich sind (Stichwort Change).

Step by Step zum digitalen Vorreiter

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, gilt es, sich zunächst ein Verständnis für neue Technologien, die Funktionsweise von digitalen Märkten und deren Akteuren für das Unternehmen zu erarbeiten . Oder anders gesagt: die Scheuklappen abzulegen. Dies gelingt nur dann voll und ganz, wenn unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt werden. Insbesondere die Outside-in-Perspektive (was erwarten unsere Kunden?) eröffnet wertvollere Erkenntnisse als die typischerweise eingenommene Innenperspektive (Inside-out: was können wir?). Unternehmen haben so die Chance, nicht nur unternehmensinterne, sondern auch Einflüsse und Erfordernisse aus der Unternehmensumwelt etwa durch Open-Innovation-Ansätze in die Analyse mit einzubeziehen. Bei der weiteren Abwägung von Chancen und Risiken, die auf dem Weg in die Digitalisierung deutlich werden, ist es auch notwendig, sich mit neuen Begrifflichkeiten vertraut zu machen und diese für sich zu interpretieren: Big und Smart Data, Internet of Things, GAFA, Artificial Intelligence, und so weiter. Erst durch dieses Verständnis lassen sich die für das Unternehmen relevanten Potenziale überhaupt erst bewerten und strategische Optionen formulieren.

Die Digitalisierungs-Roadmap

Die digitale Transformation des Unternehmens ist also ein absolut strategisches Thema und somit Top-Managementaufgabe. Folglich sollten digitale Vision und Strategie so formuliert werden, dass sie im Einklang mit oder sogar ganz wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie sind. Auf Basis dieser geplanten Verhaltens- und Vorgehensweise können dann nachfolgend unterschiedliche Szenarien- und Konzepte erstellt und im Anschluss bewertet werden.

Hilfreich in diesem „Digitalisierungsdschungel": Eine Digitalisierungs-Roadmap, die wie eine Karte durch unwegsames Terrain führt. Hier können finanzielle und personelle Ressourcen festgehalten werden, die für das Digitalisierungskonzept notwendig sind. Die Roadmap – ähnlich wie solche, die im Marketing und Produktmanagement eingesetzt werden – bildet das Herzstück der digitalen Transformation. Hierin soll daher nicht nur der Zustand nach Zielerreichung, sondern auch der konkrete Weg dorthin zumindest in Meilensteinen beschrieben werden. Denn es geht nicht um hochgradig detaillierte Pläne – vielmehr ist Agilität in der Umsetzung gefragt.

In der Realität sind derartige Roadmaps allerdings oft sehr starr. Oder schlimmer noch: nur eine Liste von mäßig priorisierten Digitalisierungsinitiativen, verteilt über verschiedene Abteilungen ohne roten Faden und echten strategischen Mehrwert. Insgesamt sind viele Unternehmen der grünen Branche zwar durchaus agil, bedingt durch die hohe Wetter- und Saisonabhängigkeit. In Bezug auf die Digitalisierung mangelt es gegenwärtig jedoch oft noch an Vision, Strategie und auch Taktik.

Der Wind des Wandels

Im Rahmen von Change Management-Projekten bestimmen insbesondere drei Faktoren den Erfolg der Umsetzung: Zunächst ist im gesamten Unternehmen der notwendige Veränderungsbedarf zu identifizieren und eine Grundstimmung zu erzeugen, dass die Veränderungen (digitale Transformation) eine deutliche Verbesserung für das Unternehmen ist. Neben dieser **Erkenntnis**, die im Wesentlichen im ersten Teil der Digitalisierungs-Roadmap beschrieben wird, ist die **Fähigkeit** des Unternehmens beziehungsweise der Mitarbeiter, die Veränderung erfolgreich umzusetzen, noch wichtiger. Des Weiteren definiert die Umsetzungsbereitschaft – also der unerschütterliche **Wille** – des Unternehmens den Erfolg der Veränderung in besonderem Maße. Diese drei Faktoren gilt es bei der Umsetzung zu berücksichtigen, um letztendlich die festgelegte Vision zu realisieren und im besten Fall die Position des „digitalen Vorreiters" zu erreichen.

Fazit

Die Digitalisierung verändert vieles am Markt und in der Gesellschaft. Nur wenige Unternehmen sind durchgängig in der Lage, die eigene Transformation aktiv zu gestalten. Wer sich im Digitalisierungsdschungel nicht verlaufen will, muss einen sicheren und strukturierten Weg finden, der gleichzeitig flexibel und agil genug für die Veränderungsgeschwindigkeit ist. Zu allererst muss man hierfür verstehen: Was bedeutet überhaupt der digitale Wandel für das eigene Unternehmen? Welche Anforderungen werden notwendig? Erst dann können Strategien formuliert und anhand einer Digitalisierungs-Roadmap verfolgt und nachhaltig umgesetzt werden. Veränderung tut manchmal weh – Mitarbeitern genauso wie Entscheidern. Nichtsdestotrotz: Es ist jetzt höchste Zeit aufzubrechen, den eigenen Digitalisierungspfad aktiv zu gestalten und diesen mutig zu beschreiten.