



## Digital? Nicht immer besser

– Wie Sie Digitalisierung gezielt als Wachstumstreiber nutzen



## 1 Schreckgespenst und Wundermittel

Jeder spricht darüber, viele handeln, wenige verstehen sie: Digitalisierung.

Regeln des Zusammenarbeitens, die gestern noch gültig waren, werden über Bord geworfen, IT-Projekte werden – mitunter ohne Sinn und Verstand – aus dem Boden gestampft, verschlingen Millionen und, viel schlimmer: Sie vergeuden Zeit, die besser genutzt werden könnte. Indes führen erfolgreiche Unternehmen vor Augen, welches Potenzial sie mit Hilfe der Digitalisierung entfesseln können, definieren ganze Märkte neu und schöpfen Wachstumschancen aus.

Die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen und Risiken für das ganze Unternehmen legen nahe, dass Digitalisierung auf die Agenda der Unternehmensspitze gehört. Das vorliegende Positionspapier soll Digitalisierung greifbarer machen und Ihnen konkrete Impulse geben, dieses Thema wachstumswirksam zu gestalten.

## 2 Sechs Gedanken zum erfolgreichen Umgang mit der Digitalisierung

Digitalisierung ist durch Informationstechnik ermöglichte Innovation – ein Wachstumstreiber und kein Selbstzweck.

Der technische Fortschritt beeinflusst unser aller Alltag und damit das gesellschaftliche Zusammenleben, teilweise prägt diese Entwicklung gar den Begriff „Gesellschaft 4.0“. Digitalisierung ist von diesem Trend dahingehend abzugrenzen, dass sie im unternehmerischen Kontext steht, also die konkrete Anwendung der Technik im Mittelpunkt steht. Sie bewirkt das Überwinden vormals gültiger technischer und kognitiver Hürden, sodass neue unternehmerische Gestaltungsspielräume entstehen. Der Wert dieser Gestaltungsspielräume wird mittelbar oder unmittelbar aus Information geschöpft (Verfügbarkeit oder Nutzung).

Mit welchen Informationen können Sie Ihr Geschäft mit zusätzlichem Wert aufladen (für den Kunden bzw. intern)?

Digitalisierung ist für ausnahmslos jedes Marktsegment bedeutsam.

Jede Branche, jeder Markt ist vom Fortschritt betroffen, sodass sich die dort herrschenden technischen wie kognitiven Restriktionen verändern und teilweise gar entfallen. Zudem sind Kunden, Wettbewerber und Mitarbeiter Teile unserer Gesellschaft 4.0, treiben somit den Veränderungsbedarf an. Verschiedene Marktsegmente werden auf unterschiedliche Weise von der Digitalisierung beeinflusst: Während manche Marktsegmente von der Digitalisierung gänzlich revolutioniert wurden oder werden, sind in anderen Marktsegmenten hauptsächlich Potenziale in der Effizienzsteigerung absehbar. Das bedeutet nicht, dass jedes Unternehmen zwingend digitalisieren muss – die Auseinandersetzung mit dem Thema ist hingegen obligatorisch.

Wie verändert sich Ihr Marktsegment und was bedeutet das für Ihr Unternehmen?

„Digitalisierungs-Strategie“ ist ein irreführender Ansatz. Digitalisierung muss in einer Marktsegment-Strategie berücksichtigt werden.

Die Digitalisierung schafft technische Möglichkeiten und Instrumente, doch erst ihre wirksame Anwendung stiftet Nutzen. Diese Anwendung sollte – wie jede andere Maßnahme auch – zur Marktsegment-Strategie passen bzw. daraus abgeleitet sein. Vorhaben mit Digitalisierungsbezug gilt es demnach in die Marktsegment-Strategie einzubetten. Statt der Frage „Was ist alles möglich?“ steht die Frage im Mittelpunkt „Welcher Kundennutzen soll geschaffen werden?“

Wie sind Bestrebungen zur Digitalisierung und Ihre Marktsegment-Strategie heute miteinander verwoben?

Die Auseinandersetzung mit Digitalisierung erfordert keinen Technik-Experten.

Digitalisierung kann Wertschaffen, weil sie unternehmerische Gestaltungsspielräume schafft. Das Ausschöpfen dieser Gestaltungsspielräume erfordert Unternehmergeist und tiefes Kundenverständnis, im ersten Schritt allerdings keine technische Expertise (gleichwohl kann der Austausch mit einem Experten dabei helfen, Mög-

### 3 Prozessuale Wirkfelder der Digitalisierung in Unternehmen

lichkeiten aufzuzeigen). Die Umsetzung der dafür erforderlichen digitalen Lösungen sollte erst thematisiert werden, wenn Klarheit darüber besteht, auf welche Weise die geschaffenen Gestaltungsspielräume genutzt werden sollen. Insbesondere vor dem Hintergrund exponentiell steigender Geschwindigkeit des technischen Fortschritts sind heute bestehende technische Hürden in vermutlich absehbarer Zeit überwindbar.

Wie wollen Sie den durch Digitalisierung einnehmbaren Gestaltungsspielraum nutzen – unabhängig von der technischen Umsetzung?

Voraussetzung für erfolgreiche Digitalisierung ist eine hinreichende Umsetzungskompetenz, Technik allein hilft nicht.

Das alleinige Skizzieren von Geschäftsentwicklungsmöglichkeiten führt nicht zu einer Veränderung. Den Wandel im Unternehmen gilt es zu strukturieren und zu führen. Der wirksame Umgang mit neuen, digitalen Werkzeugen und Strukturen erfordert neue Fähigkeiten und zunehmend einen Kulturwandel im Unternehmen. Eine rein mechanistische Realisierung der technischen Lösung und zugehörigen Prozesse genügt demzufolge nicht, denn digitale Lösungen verändern den Arbeitsalltag, die Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen teilweise grundlegend. Letztendlich ist es damit eine organisationale Transformation, keine rein digitale Transformation.

Wie stellen Sie sicher, dass mit der Digitalisierung auch die nötige organisationale Transformation angestoßen wird?

Die Verantwortung für Digitalisierung ist in der Unternehmensführung richtig aufgehoben.

Digitalisierung kann Einfluss auf das gesamte Unternehmen haben, da sie die Marktsegment-Strategie beeinflusst. Deshalb sollte die Initiative dringend von der Unternehmensführung ausgehen. Das soll nicht bedeuten, dass allein die Unternehmensführung sich des Themas annimmt. Vielmehr gilt es, Fachexperten hinzuzuziehen, um konkrete Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen – immer mit dem Rückhalt der Unternehmensführung. Hüten Sie sich davor, die Verantwortung allein IT-Abteilung zuzuschreiben. Die IT kann bei der technischen Umsetzung einen werthaltigen Beitrag leisten, doch gilt es im ersten Schritt, den Zielzustand aus unternehmerischer Sicht zu skizzieren.

Wer initiiert in Ihrem Unternehmen das Thema Digitalisierung und wer treibt es voran?

Digitalisierung kann an verschiedenen Ansatzpunkten in Unternehmen wirken. Abhängig vom Wirkfeld stehen unterschiedliche Fragen im Zentrum der Aufmerksamkeit.

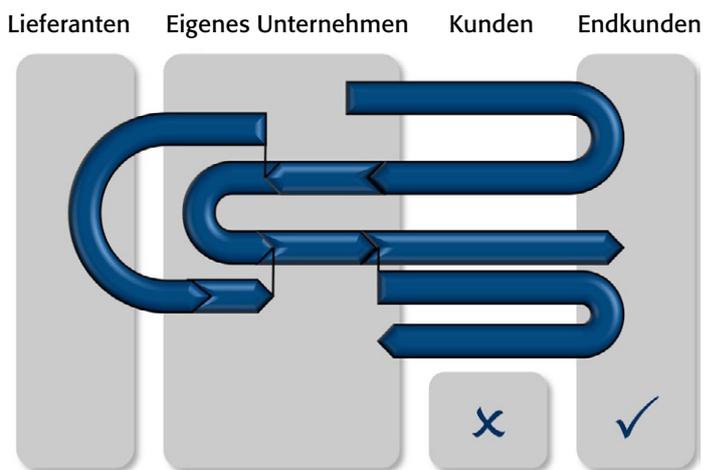


Abb.: Für das Wirkfeld „Geschäftsmodell“ relevanter Abschnitt der Prozesse-Landschaft

Das Wirkfeld **Geschäftsmodell** umfasst die Auswahl der Geschäftspartner und die Art und Weise, wie das Unternehmen sich positioniert, mit den Marktteilnehmern (auch Endkunden) interagiert und dadurch Erträge generiert. Gegenstand der Digitalisierung des Geschäftsmodells ist die Marktsegment-Strategie insgesamt. Damit geht die Wirkung auf Kundenerlebnis/Vertrieb und sämtliche Prozesse einher. Paradebeispiel ist die Musikindustrie: Binnen weniger Jahre sind Technologieunternehmen in den Markt gedrungen und haben die Wettbewerbsregeln neu definiert. Statt dem Verkauf materieller Tonträger über den Handel ist nun vielfach das Streamen mit Abo-Modellen der Standard – wobei der Handel in der Wertschöpfungskette übersprungen ist.



Abb.: Wesentliche Facetten in den Wirkfeldern

#### Geschäftsmodell:

- o Konstellation der Marktteilnehmer
- o Marke & Positionierung
- o Ertragsmodell

Lieferanten Eigenes Unternehmen Kunden

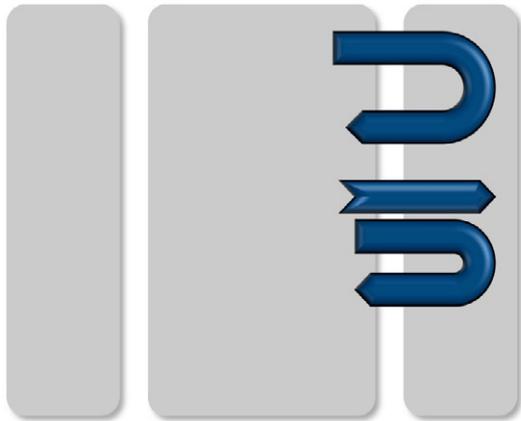


Abb.: Für das Wirkfeld „Kundenerlebnis/Vertrieb“ relevanter Abschnitt der Prozesse-Landschaft

**Kundenerlebnis/Vertrieb** als zweites Wirkfeld bezieht sich auf die Interaktion der Kunden mit dem Unternehmen. Der Kundendialog und das Leistungsangebot, aber auch die damit adressierten Bedürfnisse sind Gegenstand dieses Wirkfeldes. Überdies kommt auch dem Umgang mit Innovation und dem Preismodell eine bedeutende Rolle zu. Wenn diese Elemente digitalisiert werden, hat dies auch Einfluss auf die zugrunde liegenden Prozesse. Einer bundesweit vertretenen Parfümeriekette ist die Digitalisierung des Kundenerlebnisses besonders gelungen: Sie bietet ihren Kunden eine mobile App an, die dem Kunden kostenfrei zusätzliche Leistungen anbietet (wie die Ermittlung des Hauttyps) und kundenindividuelle Tipps sowie Produktempfehlungen gibt. Die Kundenkarten-Funktion ist in der App enthalten, ebenso ist Bezahlung via App möglich. Online- und Offline-Kanal sind miteinander verknüpft, die Kunden wesentlich stärker an die Parfümerie gebunden.

Lieferanten Eigenes Unternehmen Kunden



Abb.: Für das Wirkfeld „Prozesse“ relevanter Abschnitt der Prozesse-Landschaft

Drittes Wirkfeld sind die **Prozesse**, hier verstanden als Zusammenarbeit innerhalb der Organisation oder mit Partnern und Abläufe, die nur mittelbar der Leistungserstellung dienen. Neben Effizienzsteigerungen kann auch ein neues Niveau der Wirksamkeit erreicht werden. Die wachstumswirksame Digitalisierung von Produktionsprozessen ist in einem Maschinenbauunternehmen anschaulich umgesetzt: Während der Produktion werden Maschinendaten erfasst, welche Rückschlüsse auf die Qualität der gefertigten Bauteile zulassen. So kann gewährleistet werden, dass nur einwandfreie Bauteile weiter verarbeitet werden und die abschließende Qualitätsprüfung wesentlich gezielter erfolgt. Der Aufwand sinkt, die Zuverlässigkeit der Prüfung steigt.

Zusätzlich zu den beschriebenen Wirkfeldern ist für die erfolgreiche Digitalisierung auch **Umsetzungskompetenz** erforderlich. Umsetzungskompetenz ist die Fähigkeit, die skizzierten Veränderungen in den drei Wirkfeldern erfolgreich zu realisieren und im Unternehmen nachhaltig zu verankern. Improvisation und rein situatives Handeln kostet das Unternehmen Zeit und Geld. Bewusstes Projektmanagement oder gar Projektführung sind geeignete Vehikel, um die Veränderungen in die Organisation zu tragen. Ausgeprägte Umsetzungskompetenz ist bei einem Handelsunternehmen der Modebranche erkennbar: Initiativen mit Digitalisierungsbezug sind stets aus der Marktsegment-Strategie abgeleitet und als Projekte strukturiert geplant. Dieses methodische Vorgehen und die inhaltliche Zielrichtung sind von der Unternehmensführung gestützt, da die Initiativen nicht technikgetrieben sind, sondern die gesamte Organisation verändern. Trotz professioneller Planung treten Hürden in der technischen Umsetzung auf. Der proaktive Umgang mit Fehlern innerhalb des Projektteams, aber auch in der Kommunikation an möglicherweise bereits aktive Nutzer, sind Zeichen hoher Umsetzungskompetenz.

**Kundenerlebnis/Vertrieb:**

- o Kundendialog
- o Produkt-/Leistungsangebot
- o Innovation

**Prozesse:**

- o Interne Prozesse
- o Interne Schnittstellen
- o Schnittstellen zu Partnern

## 4 Phasen der Digitalisierung

Soll das Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung weiterentwickelt werden, gilt es im Veränderungsprozess verschiedene Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Bedürfnisse charakterisieren unterschiedliche Phasen innerhalb dieses Prozesses.

Zu Beginn steht die Digitalisierung nicht auf der Agenda der Unternehmensführung. In der Phase der **Initialzündung** gilt es, Bewusstsein für die Herausforderung zu schaffen. Der Begriff „Digitalisierung“ ist zu diesem Zeitpunkt häufig noch nicht verstanden. Somit ist keine Notwendigkeit erkannt, sich mit dem Thema zu befassen. Infolgedessen sind die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Markt und das eigene Unternehmen nicht bewusst: Die womöglich bestehende Notwendigkeit zur digitalen Weiterentwicklung des Geschäfts (zum Beispiel durch Wettbewerbsdruck) und Wachstumspotenziale durch Digitalisierung sind nicht erkannt.

Die Initialzündung ist erfolgt und der Schritt zur nächsten Phase plausibel, wenn das **grundlegende Verständnis** gegeben ist, was Digitalisierung ist und welche grundsätzlichen Chancen sowie Risiken für das eigene Unternehmen damit einhergehen.

Wenn die grundsätzliche Relevanz des Themas erkannt ist, gilt es, die Geschäftschancen valide einzuschätzen – und damit die **Perspektive** des Unternehmens herauszuarbeiten. Mit der Digitalisierung grundsätzlich einhergehende Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen sind in dieser Phase erkannt. In welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht bzw. Wachstumspotenziale liegen, ist anfangs noch unklar.

Eine Perspektive ist geschaffen und damit die zweite Phase abgeschlossen, wenn für jedes der drei beschriebenen Wirkungsfelder eine **valide Einschätzung** konkreter Chancen und Risiken vorliegt, sodass Klarheit darüber besteht, in welchen Bereichen das Unternehmen sich die Entwicklungen der Digitalisierung zunutze machen sollte. Hier steht je Wirkungsfeld die Frage im Mittelpunkt, OB das Unternehmen mit Hilfe der Digitalisierung innovieren will.

Sind die Geschäftschancen bewertet, ist der nächste Schritt, eine **digitale Wachstumsagenda** für das Unternehmen zu entwickeln. Die Phase der digitalen Wachstumsagenda zeichnet sich dadurch aus, dass ent-

schieden ist, in welchen Bereichen das Unternehmen von den Entwicklungen der Digitalisierung profitieren soll, aber zu Beginn keine konkreten Ansätze zur Geschäftsentwicklung oder der wachstumswirksame Einsatz digitaler Lösungen beschrieben sind.

Es gilt demnach, ein **klares Zielbild** zu erlangen. Liegt ein vollständiges und valides Konzept der anzustrebenden Strukturen, Leistungen und digitalen Lösungen im Unternehmen vor, ist diese Phase abgeschlossen. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, WAS die konkrete Innovation im jeweiligen Wirkungsfeld sein soll, um die erkannten Geschäftschancen bestmöglich zu nutzen.

Für die wirksame Umsetzung empfiehlt sich ein **Realisierungsprojekt**, das die konzipierten Lösungen in die Praxis transferiert und im Unternehmen verankert. Denn die digitale Wachstumsagenda bleibt rein konzeptionell, solange keine Aktivität folgt.

Das Realisierungsprojekt als letzte Phase führt im Idealfall zur **wirksamen Umsetzung** der digitalen Wachstumsagenda. Mit Abschluss des Realisierungsprojektes ist die



Abb.: Phasen und Bedürfnisse im Veränderungsprozess

digitale Wachstumsagenda erfüllt: Die gesteckten Ziele sind erreicht und es ist sichergestellt, dass die erzielten Ergebnisse nachhaltig im Unternehmen verankert sind. In dieser Phase steht die Frage im Mittelpunkt, WIE die digitale Wachstumsagenda umgesetzt werden soll.

Digitalisierung ist ein Prozess, kein Projekt: Mit Abschluss des Realisierungsprojektes ist das Unternehmen nicht „vollständig digital“. Die Grundlage ist geschaffen,

um mit Hilfe der skizzierten digitalen Lösungen profitabel zu wachsen. Dennoch gilt es, die Entwicklungen in Technologie und Markt stets zu verfolgen, damit rechtzeitig weitere Anpassungen von Geschäftsmodell, Kundenerlebnis und Prozessen angestoßen werden können. Die drei Phasen Perspektive, digitale Wachstumsagenda und Realisierungsprojekt werden dabei wiederholt durchlaufen.

## 5 Mandat Digitalisierungs-Kompass für profitables Wachstum

Die Kombination aus Phasen im Veränderungsprozess und den Wirkungsfeldern der Digitalisierung bildet den Mandat Digitalisierungs-Kompass für profitables Wachstum.

Jedes Unternehmen steht vor unterschiedlichen Herausforderungen – deshalb bietet der Kompass keine deterministischen Lösungen. Vielmehr bietet das Instrument **Orientierung** und lenkt die Aufmerksamkeit auf **neuralgische Punkte**. Der Kompass leitet die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung in geordnete Bahnen, sodass konkrete Handlungen ableitbar sind, die profita-

bles Wachstum befördern. Je Phase und Wirkungsfeld sind einzelne Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung verschieden bedeutsam. Der Mandat Digitalisierungs-Kompass für profitables Wachstum bietet deshalb Anhaltspunkte, welche Elemente es wann zu diskutieren gilt.



Abb.: Mandat Digitalisierungs-Kompass für profitables Wachstum

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG GMBH  
EMIL-FIGGE-STRASSE 80  
44227 DORTMUND

PHONE +49 231 9742-390  
FAX +49 231 9742-389

E-MAIL [INFO@MANDAT.DE](mailto:INFO@MANDAT.DE)  
INTERNET [WWW.MANDAT.DE](http://WWW.MANDAT.DE)

GESCHÄFTSFÜHRENDER  
GESELLSCHAFTER:  
PROF. DR. GUIDO QUELLE

© Uhr: [www.istockphoto.de](http://www.istockphoto.de) – BrianAJackson  
© Kompass: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de) – Felix  
© Digitalisierungs-Kompass: [www.fotolia.de](http://www.fotolia.de) – Tryfonov

---