

„Digitalisierung ohne Strategie ist nicht hilfreich“

Alles digital, oder was? Die Möglichkeiten von Digitalisierung weiten das Machbare aus. Und drohen zugleich, zum Moloch zu werden: wie nur soll man all das leisten? Lesen Sie diesen Beitrag und Sie werden die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen, die Digitalisierung Ihrer Marke, deutlich entspannter, kosteneffektiver, zielgerichteter - eben strategischer - angehen.



Prof. Guido Quelle warnt vor sinnlosem Stochern in Konzeptlosigkeit und rät zur Digitalisierung mit Strategie.

Professor Guido Quelle hat ein fachliches Credo. Und das heißt Wachstum. Speziell Markenunternehmen aus dem oberen Mittelstand beraten er und sein Team der Mandat Managementberatung. Wo verortet er den Digitalisierungs-Hype im Pflichtenheft mittelständischer Unternehmen? Vor allem aber: wo in deren Bemühen um Wachstum? Prof. Quelle erlebt Digitalisierung häufig als eine Form der Innensicht von Unternehmen: Wie können mit ihrer Hilfe Prozesse schlanker und schneller aufgestellt werden? „Es geht im Kern gar

nicht darum, lediglich elektronischer zu werden und Prozesse digital abzubilden. Digitalisierung kann nur bedeuten, die analogen Anliegen in ihrer Sinnhaftigkeit und in ihrem Beitrag zu mehr Wachstum zu verbessern“, erläutert er. Für noch viel wichtiger als jegliche Nabelschau hält er, zweitens, „den Blick auf den nach außen wirkenden Nutzen“. Heißt: Kunden nicht nur das bestehende Miteinander leichter machen, sondern mithilfe von Digitalisierung nutzbringende Innovationen zu erzeugen. Dinge, von denen der Kunde nicht wusste, dass er sie brauchen könn-

te. Als Beispiele aus der Automobilindustrie nennt Quelle die Verbindung von Regensensor mit der Prognose in der Wetter-App und lernende Sprachsteuerung. Dritter Teilaspekt: die Welt der Lieferanten bzw. Lieferantenkette. Hier gelte es, die Geschäftsbeziehung(en) digital besser zu gestalten. So, dass alle Beteiligten etwas davon haben. Prof. Quelle rät dazu, diese drei Dimensionen jeweils separat zu betrachten, sonst verzettelt man sich.

„Alle sagen: Wir müssen digitaler werden“, fährt Prof. Quelle fort, „da ist das Verzetteln geradezu allgegenwärtig.“ Und dann gäbe es diejenigen, die angesichts der großen Herausforderungen, die Digitalisierung an sie stellt, erstarren und gar nichts machen. „Wer schlussendlich versucht, `irgendwie alles` zu machen, kommt ebenfalls nicht voran“, beobachtet er.

Am Anfang aller Überlegungen zur Digitalisierung im Unternehmen wolle also wohl überlegt sein, an welcher Stelle man warum mit dem Digitalisieren beginne. Solcher Startpunkt sei sinnvollerweise dort verortet, wo die größten Wertschöpfungshebel ansetzen. Das könne dann bei internen Prozessen, bei den Kundenbeziehungen oder aber Lieferanten der Fall sein. „Entscheiden Sie sich für zunächst eines und führen Sie das in die Tiefe“, lautet Prof. Quelles praktischer Rat.

Keine Digitalisierung ohne Strategie

Welcher Hebelansatz der erste und wichtigste, welche nachgeordnet sind, lässt sich einzig aus der Strategie des Unternehmens ableiten. Wer sich also seiner Digitalisierung über die drei genannten Prozesswelten nähert, ermittelt immer erst die Sachverhalte, bei denen sich Digitalisierung lohnt. „Digitalisierung ohne

Strategie ist überhaupt nicht hilfreich“, so Quelle.“ In seiner Mandat-Beratungspraxis erlebt das Quelle-Team Unternehmen, die sich vermeintlich auf den Weg der Digitalisierung gemacht haben, dabei aber nicht vorankommen und irgendwann feststecken. Dann liegt der Verdacht nahe, dass sie sich zuvor nicht hinreichend konkret strategisch festgelegt haben. Denn nur die Strategie gibt ja die Antwort: warum und wo mit der Digitalisierung ansetzen und beginnen?

Konkrete Beispiele:

- Wer Kostenführer sein will, setzt sich zuallererst mit seiner internen Prozesswelt auseinander, denn es gewinnt am Markt, wer die pfiffigsten, schlankesten Prozesse hat.
 - Wer Innovationsführer sein will, muss das in seiner Kundenwelt spürbar machen. Kann er seine Kunden nicht auch digital glücklich machen, ist die Innovationsführerschaft lediglich ein wertloser Platzhalter. Prof. Quelle: „Versprochenes digitales Markenerlebnis muss dann auch spürbar sein. Kunden entscheiden ohnehin immer flexibler, welchen Kanal sie wählen. Weil sie sich eh schon digital verorten und in ihrer Bedürfnisbefriedigung immer undifferenzierter reagieren. Die Marke muss da präsent sein, wo sie erwartet wird und nicht nur allein ein stationäres Shopping-Erlebnis.“
 - Wer Leistungsführer sein will, schaut zuallererst bei seinen Kunden nach, was genau er mithilfe von Digitalisierung für sie besser machen kann. Erst danach nimmt er sich eigene interne Optimierungen vor. Prof. Quelle: „Alles lässt sich aus der Strategie ableiten. Wo nicht, da gibt es dann unerklärliche Brüche. Oder es stellen sich im operativen Prozess Prioritätenkonflikte ein, die man ohne Blick auf die Strategie gar nicht auflösen kann. Ja, Strategie kostet Mühe. Das Digitale mitzudenken, ist eine Herausforderung. Aber diejenigen, die ihre Kunden genau kennen, sind interessanterweise auch besser in der Digitalisierung aufgestellt.“
- Strategisch-zielgerichtete Kosten der

Beispiel digitale Rechnungsfreigabe

Die Software „Flowers“ ist dazu gemacht, den Workflow in Unternehmen digital zu verbessern (flowers-software.com). Sie kann vieles. Aktuell aber haben sich ihre Macher darauf konzentriert, klassische komplizierte Rechnungsfreigabe in Betrieben mithilfe eines einfachen digitalen Prozesses zu ersetzen - papierlos, ganz ohne Scans, Hauspost, Freigabeprozesse und Co.

Prof. Quelle: „Ein hervorragendes Beispiel dafür, wie wir veraltete Prozesse bislang für selbstverständlich halten und einfach hinnehmen, die es in Zeiten sinnvoll möglicher Digitalisierung so aber gar nicht mehr geben dürfte.“

Digitalisierung sind gleichsam eingepreist, weil sich ja ihr erzielbarer Nutzen im Vergleich zur Investition kalkulieren lässt. Prof. Quelle rät dennoch dazu, in Digi-Projekten einen Kostenpuffer von 25 - 30 % einzuplanen. Der Grund: „Anbieter kalkulieren eine Projektanfrage oft knapp. Detailwünsche des Auftraggebers entwickeln sich aufgrund gewachsener Kenntnisse im Prozess aber weiter. Dann muss für mehr Leistung oft nachkalkuliert werden.“

Aktuelle Sondereinflüsse

„Lieferkettenprobleme hat zurzeit mehr oder weniger jeder“, stellt Prof. Quelle klar. „Verfügbarkeit und sogar Kriegsgefahr sind auch für jeden gleich. Es gibt

also in diesem Kontext keinen wirklich als singulär zu deklamierenden Wettbewerbsnachteil. Die Wettbewerbsbasis ist in weiten Teilen in etwa gleich. Sie beeinflusst operative und eventuell taktische Überlegungen, aber die Strategie des Unternehmens bleibt erst einmal dieselbe. In dieser Situation darf man nicht auf dem beharren, was man mal so gemacht hat. Schauen Sie genau hin: Welche aktuellen Einflüsse drohen, Sie vom eingeschlagenen strategischen Weg abzubringen? Wer tages- oder konjunkturell agiert, hat keine passende Wachstumsstrategie.“

Und die Nachhaltigkeit?

„Nachhaltigkeit ist wie ein Schemel mit drei Beinen: ökologische, soziale und ökonomische Aspekte der Zukunftssicherung. Ist eines der Beine zu kurz, wird es, um im Bilde zu bleiben, auf dem Hocker unbequem. Fehlt eines, fällt man gleich komplett herunter. Bedeutet im Hinblick auf Digitalisierung: Ohne klug gewählte digitale Angebote und ohne internes Denken in auch digitalen Anwendungen und Prozessen ist heute keine Marke, kein Unternehmen und kein Wachstum mehr nachhaltig aufgestellt.“

Gleichwohl: Wer der Irrung unterliegt, alles tun zu wollen, was digital möglich ist, wird damit nie fertig werden. Und wer alle Digi-Projekte als gleichwertig einstuft, ist unglaublich und wird daran scheitern. „Klare Projekte, klare Prioritäten, klare Prozesse, sie alle leiten sich ausschließlich aus der klaren Strategie ab“, unterstreicht Prof. Guido Quelle. **-ek ■**



Digital? Nicht immer besser
– Wie Sie Digitalisierung gezielt als Wachstumstreiber nutzen

Das Whitepaper von Prof. Guido Quelle kann kostenfrei heruntergeladen werden: <https://mandat.de/de/wachstums-know-how/checklisten-und-positionspapiere/>