



Digital Excellence: Innovation plus Management-Kompetenz

Klaus Radermacher

Digital Excellence ist ein Schlagwort, auf das Google aktuell mehr als eine halbe Million Suchergebnisse liefert, und im Internet werden Checklisten und Roadmaps angeboten, um anhand einiger Fragen den Ist-Zustand einer Organisation zu bestimmen und dann den richtigen Weg zur digitalen Transformation einzuschlagen. Wenn über Digital Excellence als Grundlage für zukünftige unternehmerische Erfolge gesprochen wird, geht dies häufig einher mit Slogans wie „Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts“ oder Anleitungen dahingehend, wie existierende Geschäftsmodelle aus der „analogen Welt“ erfolgreich „digital transformiert“ werden können.

Dass neben den technischen und innovationsspezifischen Fragestellungen in jedem Fall auch „klassische Management-Kompetenz“ in erheblichem Umfang notwendig ist, um irgendein Digitalisierungsprojekt erfolgreich durchzuführen, wird gerne vernachlässigt.

„Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts!“ Diese plakative Aussage soll die Bedeutung von „Informationen“ (nicht Daten) in der digitalisierten Welt unterstreichen. Doch zwischen geschäftlichem Erfolg auf der Basis von physischen Rohstoffen einerseits und Daten andererseits, gibt es gravierende Unterschiede. Physische Rohstoffe (Gold, Platin, seltene Erden, Erdöl etc.) haben einen umso größeren Wert, je weniger davon verfügbar ist. Der Wert resultiert daraus, dass ein Goldbarren oder ein Barrel Öl, das einem Unternehmen gehört, einem anderen Unternehmen nicht mehr verfügbar ist. Zudem ist der Transport physischer Rohstoffe vergleichsweise zeit- und kostenintensiv. Bei Daten ist dies grundlegend anders. Daten lassen sich mit minimalem Aufwand beliebig oft vervielfältigen und in Bruchteilen von Sekunden an nahezu jeden beliebigen Ort übertragen. Voraussetzungen hierfür sind lediglich eine funktionierende Kommunikationsinfrastruktur sowie etwas

K. Radermacher (✉)
Geschäftsführer KRBE GmbH, Köln, Deutschland
E-Mail: klausradermacher@googlemail.com

Strom. Es ist somit immer davon auszugehen, dass man Daten nicht so exklusiv besitzt wie physische Rohstoffe, sondern dass die gleichen Daten auch von anderen erhoben und gesammelt, erworben oder legal und zuweilen auch illegal kopiert werden können.

Bei genauerer Betrachtung stellen die „nackten“ Daten in Form von Bits und Bytes auch überhaupt keinen Wert dar. Wertvoll sind lediglich Informationen, die sich aus Daten erzeugen lassen. Hier liegt der Schlüssel für Wertschöpfung bei diversen digitalen Geschäftsmodellen. Um aus Daten nützliche Informationen zu extrahieren, bedarf es heute noch der Kompetenz von Datenanalyse-Spezialisten, auch wenn an dieser Stelle Methoden der Künstlichen Intelligenz schon viel leisten können und in Zukunft noch sehr viel mehr leisten werden. Spezialisten aus den Gebieten „Data Science“, „Data Analytics“, „Econometrics“ etc. gehören nicht zufällig zu den derzeit am meisten gesuchten Fachkräften. Und zusätzlich zu den Fachleuten, die in der Lage sind, aus Daten wertvolle Informationen zu extrahieren, benötigt man eine Strategie, die aufzeigt, welche Informationen im Zusammenhang mit meinem Geschäft in welcher Form eingesetzt werden können, um daraus nachhaltigen Erfolg zu generieren. Dabei reicht es nicht, eine „Digitalisierungsstrategie“ zu entwickeln, auch wenn dies ein wesentlicher Baustein für zukünftigen Erfolg sein wird. Es müssen Projekte aufgesetzt und erfolgreich gemanagt werden, Projektergebnisse müssen in existierende Unternehmensprozesse einfließen, evtl. notwendige Veränderungen müssen gegen etablierte Verfahren und oft gegen starke Beharrungskräfte durchgesetzt werden. All dies erfordert klassische Managementkompetenz, wie sie auch in der alten „analogen“ Welt gebraucht wurde. Das fachliche Know-how um „Big Data“ ist „lediglich“ ein zusätzliches Erfordernis.

Die „Digitalisierung aller Geschäftsprozesse“ ist ähnlich wie das Thema „Daten sind der entscheidende Rohstoff“ ein oft wiederholtes Mantra im Zusammenhang mit „Digital Readiness“ und „Digital Excellence“. Dem möchte ich hier keineswegs widersprechen, aber auch hier gilt, dass es mit Digitalisierung allein nicht getan ist: Ein Prozess, der den Anforderungen nicht genügt und schlechte Prozessergebnisse liefert, wird allein durch Digitalisierung nicht besser. Es ist dann lediglich ein digitalisierter, technologisch möglicherweise innovativerer Prozess, der aber nach wie vor den gestellten Anforderungen nicht genügt. Langjährige Erfahrungen des Autors zeigen, dass dem Punkt der Angemessenheit von Prozessen gerade in Digitalisierungsprojekten viel zu wenig Beachtung geschenkt. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass Digitalisierungsexperten häufig keine Prozessexperten sind. Prozessmanagement ist schon per Definition eine Managementaufgabe! Digitalisierung ist ein zusätzlicher Aspekt, durch den anderweitige Anforderungen aber keineswegs geringere Bedeutung bekommen. Zudem sind die Prozessverantwortlichen in Unternehmen oft nicht in der Lage, einen Prozess unter den veränderten Randbedingungen und Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent neu zu gestalten. Dies liegt zum einen an der Fokussierung auf das „Ist im Hier und Heute“, das heißt, es fehlt schlicht die Vorstellungskraft, welche grundlegenden Änderungen im Prozess unter Anwendung innovativer Technologien möglich wären. Andererseits stehen sich auch innovationsaffine Menschen aufgrund der häufig zurecht zu erwartenden Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Veränderungen zuweilen selbst im Weg und beschränken sich bei von

ihnen verantworteten Veränderungen eher auf wenig produktive Trippelschritte. Es soll nicht verschwiegen werden, dass es sich hierbei auch um ein grundsätzliches Thema der Unternehmenskultur handelt. Neu gegründete Start-Ups tun sich leichter damit, einmal getroffene Entscheidungen und Festlegungen schnell wieder infrage zu stellen, wenn dies als notwendig erkannt wird. Etablierte, seit langem erfolgreiche Unternehmen, bei denen zuweilen auch Mitbestimmungsaspekte zu berücksichtigen sind, tun sich in der Regel deutlich schwerer. Auf Dauer wird dies aber nicht verhindern, dass sich auch solche Organisationen mit diesen Themen befassen müssen.

Letztendlich geht es bei der Digitalisierung von Prozessen immer auch um folgende Fragen: Welche Anforderungen werden an den Prozess gestellt? Sind diese bekannt, auch und gerade aus Sicht der unterschiedlichen, für diesen Prozess relevanten Interessengruppen (Stakeholder)? Sind die Leistungsindikatoren (KPIs, Key Performance Indicators) und Erwartungshaltungen der verschiedenen Interessengruppen bekannt, abgestimmt und verbindlich festgelegt? Welchen Teil einer größeren Prozesskette (z. B. Ende-zu-Ende Betrachtung aus Kundensicht) stellt der Prozess dar? Sind die Verbindungsstellen zu anderen Prozessen und Prozessteilen bekannt, abgestimmt und definiert? Solange auch nur eine einzige dieser Fragen nicht wirklich überzeugend mit „Ja“ beantwortet werden kann, sollte ein Digitalisierungsprojekt nicht begonnen werden. (N.B. Ich spreche hier bewusst von Verbindungsstellen und nicht von Schnittstellen; Schnittstelle ist als Begriff in der deutschen Sprache zwar sehr weit verbreitet, ist aber genau das Gegenteil von dem, was in der Regel gewollt und gemeint ist.)

Zum Themenkomplex digitale Prozesse und insbesondere Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Prozessmodellen gibt es aber noch weitere wichtige Aspekte. Für eine Organisation ist es nicht allein ausreichend, nur zu überlegen, inwieweit digitale Technologien Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell, vorhandene interne wie externe Prozesse, Qualifikationsprofile der Mitarbeiter etc. haben können. Vielmehr gehört zu dieser Analyse eine entsprechende Strategieplanung mit sehr viel weitergehenden Fragestellungen: Welche Wertschöpfung können wir in einem digitalisierten Umfeld erbringen, die für unsere Kunden auch zukünftig einen Mehrwert darstellt, dass sie (die Kunden) bereit sind, dafür so viel zu bezahlen, dass die damit generierten Umsätze die nachhaltige Prosperität des Unternehmens sicherstellen? Diese durchaus komplexe Fragestellung macht bereits deutlich, dass es hierauf keine einfachen Antworten gibt. Dem Autor sind insbesondere keinerlei Beispiele bekannt, bei denen die berühmte „Killer-App“ oder „der innovative Online-Shop“ allein zu nachhaltigem Erfolg geführt hätten. Auf „digitale Eintagsfliegen“ wie z. B. Second Life zu Beginn des Jahrtausends soll hier bewusst nicht weiter eingegangen werden.

Digital Excellence für eine Organisation heißt unter anderem, Antworten auf die zuvor erwähnten Fragen zu finden und diese Antworten in einer Strategie zusammenzufassen, die es dann konsequent umzusetzen gilt. Um die passenden Antworten zu finden, bedarf es definitiv fundierter Kenntnisse über aktuelle und zukünftige Technologien und deren Möglichkeiten und Auswirkungen. Bedauerlicherweise ist es immer noch häufig zu beobachten, dass selbst sehr grundlegende Technologien und Entwicklungen im Kontext der

Digitalisierung von Entscheidern in Unternehmen nicht in dem Maße verstanden sind, wie es für eine angemessene Berücksichtigung in der Strategieentwicklung notwendig wäre. Neben der Innovationskompetenz sowohl auf der technischen als auch auf der Geschäftsprozessseite ist es zusätzlich unbedingt notwendig, dass angemessene Methoden und Verfahren zur Strategieentwicklung und -weiterentwicklung beherrscht und konsequent angewendet werden, um in einem sich immer schneller verändernden Umfeld nachhaltig erfolgreich zu sein. Strategieentwicklung darf gerade vor dem Hintergrund von Digitalisierung und disruptiven Geschäftsmodellen, die irgendwo auf der Welt entwickelt werden und sehr schnell Einfluss auf Märkte und etablierte Geschäfte ganz woanders haben können, niemals eine einmalige Aktivität sein, sondern muss zwingend regelmäßig auszuführender Teil eines übergeordneten Managementsystems sein. Die zeitliche Dauer, für die gewonnene Erkenntnisse und daraus abgeleitete Strategien Gültigkeit haben, wird aufgrund der rasanten technologischen Veränderungen immer kürzer.

Nehmen wir zur Veranschaulichung einmal an, eine Organisation hat die für sich richtige Zukunftsstrategie entwickelt und die Erkenntnis gewonnen, dass nach einem Zeitraum von drei Jahren ein großer Teil der dann zu erwartenden Umsätze mit anderen Geschäftsmodellen über neue, bisher nicht genutzte Vertriebskanäle und mit neuen, noch zu entwickelnden Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet werden sollen, als dies heute der Fall ist. Die zur Erreichung der erkannten Veränderungen notwendigen Managementaktivitäten sind damit keinesfalls abgeschlossen – vielmehr geht es jetzt erst richtig los. Haben die Mitarbeiter des Unternehmens die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, um zukünftig die „neuen Aufgaben“ zu bewältigen? Falls nein, woher sollen die neuen Kompetenzen kommen? Kann die Organisation es sich leisten, neue Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten und Skills einzustellen? Sind solche Mitarbeiter überhaupt auf dem Arbeitsmarkt verfügbar? Gerade bei sehr innovativen Themen ist das häufig nicht der Fall. Sehr viel wahrscheinlicher ist es dann, dass existierende Mitarbeiter entsprechend aus- und weitergebildet werden müssen. Wird dabei berücksichtigt, dass dies zeitaufwendig sein kann und die Mitarbeiter in dieser Zeit nicht für die Tätigkeiten zur Verfügung stehen, die sie derzeit ausüben? Diese Fragen verdeutlichen nur einen kleinen Teil der in einem solchen Kontext anstehenden Aufgaben, denen sich die Organisation widmen muss. Erneut sind dies klassische Managementaufgaben, die nur am Rande mit digitalen Technologien oder anderen Innovationen zu tun haben. Vielmehr handelt es sich bei diesem Beispiel um ganz klassische Themen des HR-Managements.

Welches Fazit und welche konkreten Handlungsempfehlungen lassen sich ziehen, um für ein Unternehmen sicherzustellen, dass es auch im Kontext der Digitalisierung nachhaltig exzellent agiert?

1. Es muss sichergestellt sein, dass aus Kundensicht dauerhaft eine Wertschöpfung erfolgt. Auch in der digitalen Zukunft wird man nur mit zahlenden Kunden, denen ein Mehrwert verkauft wird, profitable Umsätze erwirtschaften können.
2. Sowohl technische (digitale) als auch nicht-technische Innovationen und Entwicklungen (gesellschaftliche Trends, veränderte Werte, etc.) und die zugrunde liegenden

Technologien müssen verstanden sein und auf ihre jetzigen und zukünftigen Auswirkungen konsequent untersucht werden. Aufgrund der hohen und weiterhin größer werdenden Geschwindigkeit, mit der Innovationen und Technologien entwickelt werden, muss dies in einem sehr viel systematischeren und häufiger zu durchlaufenden Prozess erfolgen, als dies noch vor 10 oder 15 Jahren der Fall war.

3. Innovationen und neue Technologien sind immer im Kontext des Wertschöpfungsprozesses zu betrachten. Innovationen, die nur der Innovation wegen erfolgen, aber weder zu höherem Mehrwert aus Kundensicht noch zu höherer Effizienz bei der Generierung von Kundennutzen führen, verursachen letztendlich nur unnötige Kosten und sind kontraproduktiv.
4. Die Punkte 1 bis 3 müssen in einen systematischen und regelmäßig zu durchlaufenden Strategieentwicklungsprozess münden, dessen Ergebnisse mit ganz klassischen Managementmethoden in der Organisation umzusetzen sind. Die Strategieentwicklung darf keine „blinden Flecken“ haben, ebenso wenig darf es „heilige Kühe“ geben, auch seit Jahrzehnten bewährte Sachverhalte müssen konsequent hinterfragt werden. Vermeintliche Weisheiten wie „Too Big To Fail“ oder „Too Small To Succeed“ haben heutzutage keine Gültigkeit mehr. Aus der Strategieentwicklung müssen sich konkrete Projekte ergeben, die, mit messbaren Zielsetzungen ausgestattet, konsequent umgesetzt und kontinuierlich auf Wirksamkeit und Erreichung des erwarteten Nutzens überprüft werden.
5. Mut zur Veränderung und unternehmerisches Agieren sind auch in Zukunft unabdingbar: Wenn die Erkenntnis vorhanden ist, dass in der Vergangenheit Bewährtes für die Zukunft nicht tauglich ist, ist es nicht hilfreich, darauf zu beharren und zu hoffen, dass es schon irgendwie gut gehen wird. Wenn die Erkenntnis vorhanden ist, dass man für den einen oder anderen Schritt externe Hilfe benötigt, gilt es diese Hilfe schnell zu finden, um keine unnötige Zeit zu verlieren.

Die langjährigen Erfahrungen des Autors, sowohl bei der operativen Führung von Unternehmen als auch im Rahmen seines heutigen Beratungsgeschäftes zeigen, dass ein konsequenter Einsatz von Excellence-Methoden (EFQM, Baldrige), fundiertes Technologie- und Innovations-Know-how, sowie konsequentes Management gute Grundlagen sind, um Digital Excellence zu erreichen und dauerhaft zu praktizieren.

Die Anwendung von Excellence-Methoden verpflichtet dazu, sich über die zu erreichenden Ziele (Required Results) und deren messbare Kriterien im Klaren zu sein, sich dann Gedanken über die Methoden (Approaches) zu machen, wie diese Ziele erreicht werden sollen, um abschließend zu entscheiden, wie die Methoden zur Zielerreichung umgesetzt werden (Deployment). Sind diese Schritte durchlaufen, erfolgt über ein konsequentes Bewerten und Verbessern (Assessment & Refinement) der nächste Schritt in Richtung Excellence, bevor sich die Organisation dann wieder neue, noch ambitioniertere Ziele setzen kann und sollte. Im Streben nach Exzellenz erreicht man niemals das Ziel; der Weg der nachhaltigen und kontinuierlichen Verbesserung ist das Wichtige!

- ▶ Wie überall im Leben gilt auch hier der Grundsatz: Man muss handeln, solange man in der Lage ist zu agieren; wenn man nur noch „re“agieren kann, ist es zu spät!
Anders ausgedrückt: „Wir müssen die Zukunft erfinden, die wir haben wollen. Ansonsten bekommen wir eine, die uns nicht gefällt.“



Dr. Klaus Radermacher ist seit mehr als 30 Jahren in verschiedenen Funktionen in operativer Führungsverantwortung und als Berater tätig. Der promovierte Informatiker studierte in Karlsruhe und Boston und war fünf Jahre am heutigen Karlsruhe Institute of Technology (KIT) beschäftigt, bevor er fast 15 Jahre lang diverse Führungspositionen im In- und Ausland im Konzern Deutsche Telekom innehatte. Von ihm als Geschäftsführer geführte Unternehmen wurden mit diversen nationalen und internationalen Excellence-Preisen ausgezeichnet (zweimal Preisträger im European Excellence Award, Gewinner des Ludwig-Erhard-Preises, diverse Auszeichnungen im HR-Umfeld, International Best Service Award, etc.). Seit 2012 fokussiert er sich mit seiner Tätigkeit in der KRBE GmbH auf die Themen rund um Business Excellence, und arbeitet sowohl im strategischen, methodischen und operativen Umfeld mit seinen Kunden daran, kontinuierliche Verbesserungen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Kunden zu erzielen. Seine Branchenerfahrung erstreckt sich auf die Bereiche Telekommunikation, IT, Automotive & Verkehr, Finance, Nahrungsmittel und Gesundheitswesen. Als Excellence-Assessor ist er seit Jahren sowohl im internationalen Umfeld für die EFQM als auch national für die ILEP e.V. aktiv.