

Digital Excellence: Managementkompetenz bleibt unverzichtbar!

Digitalisierung ist in aller Munde. Trotzdem sind viele Unternehmen und Organisationen diesbezüglich nicht gut aufgestellt. Der Beitrag liefert anhand konkreter Praxisbeispiele die Hintergründe hierfür und gibt Hilfen, wie es besser gemacht werden kann.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- warum Projekte im Umfeld Digitalisierung und Digital Excellence in der Regel nicht an Technologien scheitern;
- warum auch in Zukunft „klassische“ Managementkompetenzen sowohl in der analogen wie in der digitalen Welt große Bedeutung haben werden;
- wie die konsequente Anwendung dieser „Skills“ auch bei Digitalisierungsprojekten zu besseren Ergebnissen führt.

Die Nutzung digitaler Technologien ist für uns heute so alltäglich wie die Nutzung von Strom und fließendem Wasser. Wir erwarten zurecht, dass „das Netz“ einfach da ist, dass es zuverlässig funktioniert und uns in allen Lebenslagen unterstützt. Das Internet und Internet-Technologien sind die Grundlagen der allgegenwärtigen Digitalisierung und Digitalisierung ist eine entscheidende Triebfeder der Globalisierung.

Mehr oder weniger seriöse Untersuchungen kommen entweder zu dem Ergebnis, dass „Deutschland auf die Digitalisierung vollkommen unzureichend vorbereitet sei“, oder aber sie bestätigen, dass zumindest die eine oder andere Branche bereits gute „Erfolge bei der **Digital Transformation** erzielt hat“. Konkrete Kriterien, anhand derer sich diese Einschätzung objektiv messen lassen würden, sucht man bei solchen Aussagen meist vergeblich. Als zuverlässig gelten folgende Zahlen: **52 % der Unternehmen, die im Jahr 2000 zu den Fortune 500 zählten, gab es im Jahr 2017 nicht mehr!**

Als Hauptursache für diese dramatische Marktveränderung gilt aus heutiger Sicht die Digitalisierung bzw. eine unzureichende digitale Transformation der betroffenen Unternehmen. Für mittelständische Unternehmen liegen gesicherte Zahlen zu dieser Thematik nicht vor; Gründe, warum es anders als bei den ganz Großen sein sollte, sind allerdings auch nicht bekannt.

Ein Schlagwort mit Durchschlagskraft

„**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 zu bestimmen und dann den Weg 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 Managementkompetenz“ in erheblichem Umfang notwendig ist, um irgendein Digitalisierungsprojekt erfolgreich durchzuführen, wird in diesem Zusammenhang gerne vernachlässigt. Die konsequente Anwendung bewährter Excellence-Methoden, wie beispielsweise im EFQM-Modell beschrieben, hat sich auch in Digitalisierungs-Projekten als sehr erfolgreich erwiesen. Die nachfolgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen. Weiterhin zeigt dieser Beitrag einen Weg auf, was eine Organisation konkret tun muss, um Digital Excellence zu erreichen.

Daten versus Informationen

„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. Daten, die vermeintlichen „Rohstoffe des 21. Jahrhunderts“ hingegen, 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 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 Geschäfts-

dellen. Um aus Daten nützliche Informationen zu extrahieren, bedarf es heute noch vielfach der Kompetenz von Datenanalyse-Spezialisten, auch wenn an dieser Stelle KI-Methoden schon viel leisten können und in Zukunft noch sehr viel mehr leisten werden. Spezialisten aus den Gebieten „Data Science“, „Data Analytics“, „Econometrics“ und ähnlichen Studiengängen 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. Um eine Strategie zu entwickeln und zur Grundlage von nachhaltigem Erfolg auch in einem sich immer schneller ändernden Umfeld zu machen, bedarf es eines wohldefinierten Strategieentwicklungsprozesses. Eine Strategie muss entwickelt, umgesetzt und immer wieder überprüft und ggf. nachjustiert werden. 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“ oder andere Technologien im Zusammenhang mit der Digitalisierung ist „lediglich“ ein zusätzliches Erfordernis.

Digital Excellence und Prozesse

Die **Digitalisierung aller Geschäftsprozesse** ist ähnlich wie das Thema Daten 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. Erfahrungsgemäß wird dem Punkt der Angemessenheit von Prozessen gerade in Digitalisierungsprojekten viel zu wenig Beachtung geschenkt.

Dies ist auch 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:

- 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 Prozessteilen bekannt, abgestimmt und definiert?

Solange auch nur eine einzige der letzten Fragen nicht wirklich überzeugend mit „Ja“ beantwortet werden kann, sollte ein Digitalisierungsprojekt nicht begonnen werden. (NB. 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 im Allgemeinen gewollt und in der Regel gemeint ist.)

Zum Themenkomplex digitale Prozesse und insbesondere Digitalisierung von Geschäftsprozessen und Prozessmodellen gibt es aber noch weitere wesentliche Aspekte. Für eine Organisation ist es unzureichend 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 einer entsprechenden Strategieplanung eine sehr viel umfassendere Analyse: Welche Wertschöpfung können wir in einem digitalisierten Umfeld erbringen, die für unsere Kunden auch zukünftig einen Mehrwert darstellt, dass sie bereit sind dafür so viel zu bezahlen, dass die derart generierten Umsätze die nachhaltige Prosperität der Organisation sicherstellen?

Diese 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 als strategischer Mehrwert

Digital Excellence für eine Organisation heißt, 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 einerseits fundierter Kenntnisse über aktuelle und zukünftige Technologien und deren Möglichkeiten und Auswirkungen. Es ist immer noch häufig zu beobachten, dass selbst sehr grundlegende

Technologien und Entwicklungen von 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 Geschäftsmodelle ganz woanders haben können, niemals eine einmalige Aktivität sein. Sie muss vielmehr 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 Veränderungen immer kürzer.

Ein konkretes Beispiel

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 oder fünf Jahren ein großer Teil der dann zu erwartenden Umsätze mit anderen Geschäftsmodellen, Vertriebskanälen, Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet werden soll, 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 Skills und Fähigkeiten einzustellen? Sind solche Mitarbeiter überhaupt auf dem Arbeitsmarkt verfügbar? Gerade bei sehr innovativen Themen ist das häufig überhaupt nicht der Fall! Sehr viel wahrscheinlicher ist es dann, dass existierende Mitarbeiter entsprechend aus- und weitergebildet werden müssen. Wird dabei berücksichtigt, dass dies auch 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 Management-Aufgaben, die nur am Rande mit digitalen Technologien oder anderen Innovatio-

nen zu tun haben. Vielmehr handelt es sich bei diesem Beispiel um ganz klassische Themen des HR-Managements.

Fazit

Welches Fazit lässt 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 Umsätze erwirtschaften.
2. Sowohl technische (digitale) als auch nicht-technische Innovationen und Entwicklungen (gesellschaftliche Trends, veränderte Werte, etc.) und die zugrundeliegenden Technologien müssen verstanden sein und auf ihre jetzigen und zukünftigen Auswirkungen hin 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, auch seit Jahrzehnten bewährte Sachverhalte müssen hinterfragt werden. Weisheiten wie „Too Big To Fail“ oder „Too Small To Succeed“ haben 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 weiterhin notwendig: 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 Erfahrungen des Autors zeigen, dass ein konsequenter Einsatz von Excellence-Methoden, beispielsweise basierend auf dem EFQM-Modell, gepaart mit fundiertem Technologie- und Innovations-Know-how gute Grundlagen sind, um Digital Excellence zu erreichen und dann nachhaltig zu praktizieren. Ganz konkret bedeutet dies:

- Eine klare, regelmäßig überprüfte Strategie zu haben, was bis wann erreicht werden soll;
- Konkrete, messbare Ziele zu setzen und diese vorurteilsfrei zu überprüfen;
- Bereit zu sein, auf Bewährtes zu verzichten, wenn eine ehrliche Analyse zeigt, dass das Bewährte nicht mehr benötigt wird;
- Das Umfeld, in dem man tätig ist, regelmäßig auch auf Auswirkungen der Digitalisierung zu überprüfen, die nicht von der eigenen Organisation ausgehen, sondern durch äußere Einflüsse einwirken.

Im Kontext Digital Excellence gilt mehr als irgendwo sonst: Man muss handeln, solange man in der Lage ist zu agieren; wenn man nur noch „re-agieren kann, ist es zu spät! Man kann es auch wie folgt sehen: „Sowohl der Digitalisierung als auch der Globalisierung ist es egal, ob man sie mag oder nicht. Beide wirken auch auf diejenigen, die sie gar nicht wollen! Wer nicht vorbereitet ist, wird damit leben müssen, dass andere entscheiden, wie es oder ob es überhaupt weitergeht.“

*Über den Autor: **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. 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.*