

Sieben Schritte zum digitalen Vorreiter

Wie Sie die Digitalisierung für
Ihr Unternehmen richtig nutzen

Volvo und andere etablierte Organisationen zeigen es vor: Mit digitalen Lösungen sind Produkte und Services möglich, die vor 20 Jahren noch undenkbar waren.

von Markus Heingärtner und Richard Hübner



Mit seiner Vision 2020 verspricht der Fahrzeughersteller Volvo seinen Kunden Revolutionäres: Ab 2020 soll kein Mensch mehr bei einem Autounfall, in dem ein Volvo involviert ist, sterben. Angesichts der Tatsache, dass der Straßenverkehr 2016 alleine in Europa rund 30.000 Menschenleben gefordert hat, eine beeindruckende Ansage. Volvo will das durch den Einsatz unterschiedlicher digitaler Technologien erreichen.

Nicht alle Produkte und Services haben das Potenzial, Leben zu retten, doch alle Unternehmen haben Kunden, denen sie bestmögliche Angebote machen möchten. Wie gelingen Ihrem Unternehmen ähnliche Entwicklungsschritte?

1. Bewusstsein und Aufmerksamkeit für die Veränderungen schaffen

Auch wenn die Digitalisierung in aller Munde ist, besteht bei vielen Mitarbeitern noch wenig Bewusstsein, was sie tatsächlich bedeutet und inwiefern sie selbst davon betroffen sind. Führungskräfte sind gefordert, für drei wesentliche Punkte Bewusstsein zu schaffen:

- Digitalisierung betrifft alle.
- Mit digitalen Möglichkeiten werden viele Verbesserungen in der Kundenbetreuung, der internen Zu-

sammenarbeit bis hin zu neuen Geschäftsmodellen möglich.

- Die Beschäftigung mit Digitalisierung bedeutet, einen mehrjährigen Innovations- und Lernprozess zu starten.

2. Bestehende Vision und strategische Ziele nutzen

Volvo zeigt es vor: Was vor 20 Jahren noch eine verrückte Vision war, kann heute mit digitalen Technologien erreicht werden. Allerdings hat Volvo seine Orientierung nicht vollständig verändert und neu begonnen. Sicherheit war immer schon ein zentraler Kern der Vision und somit der strategischen Ziele. Volvo hat nur durch das Arbeiten mit digitalen Technologien gesehen, dass man seine ursprüngliche Vision viel weiter denken kann. Bauen Sie deshalb anfangs auch auf Vorhandenem auf. Sie werden bald sehen, dass Sie Ihre Ziele viel weiter und mutiger stecken können.

3. Digitale Fitness der Organisation bestimmen

Digitalisierung durchdringt langfristig alle Bereiche von Organisationen. Eine Standortbestimmung unterstützt das Management, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ziel ist es, mit einem Soll-Ist-Vergleich die wesentlichen Handlungsfelder auf unterschiedlichsten Ebenen zu identifizieren. Dabei unterscheiden wir weiters inhaltliche, strukturelle und kulturelle Vorausset-

zungen, die eine erfolgreiche digitale Transformation ermöglichen (siehe Tabelle).

4. Status quo der Digitalisierung im Unternehmen erheben

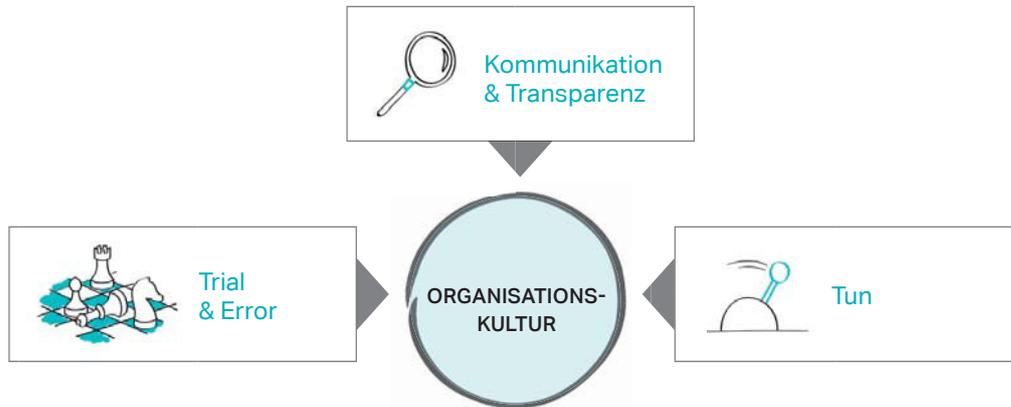
Neue digitale Technologien werden in fast allen Unternehmen bereits verwendet und in Projekten ausprobiert. Eine systematische Analyse der laufenden Projekte, zum Beispiel nach der Lean-Canvas-Methode, dient dem Management als Grundlage für weitere Entscheidungen sowie als Basis für eine Digitalstrategie. Durch die einheitliche Beschreibung und Analyse der Projekte wird zusätzlich die Diskussion und Entscheidungsfindung effizienter und kürzer, und sie ermöglicht einem erweiterten Kreis an interessierten Mitarbeitern an der Diskussion mitzuwirken. Dies wiederum vertieft Verständnis und Akzeptanz für die Digitalisierung in der Organisation.

5. Für die Digitalisierung adäquate Innovationsmethoden etablieren

Die Digitalisierung stellt Organisationen durch die Vielfalt der neuen Möglichkeiten für Produkte, Services und Geschäftsmodelle vor große Herausforderungen. Welche von den vielen Ideen, Technologien oder Anwendungen sollen verfolgt und mit Ressourcen ausgestattet werden, um im zukünftigen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen? Wie können wir die Mitarbeiter im Digitalisierungsprozess mitnehmen? Diese Fragen be- ▶

	INHALTLICH 	STRUKTURELL 	KULTURELL 
MITARBEITER	Know-how	Tools in den Arbeitsalltag einbeziehen	Einstellung; Erfahrung
TEAM	Zugang zu Informationen; Wissen über die Ziele und Aufgaben aller im Team	Tools und Prozesse bei der Zusammenarbeit und Mitentscheidung (z. B. agil); Lernprozesse	Transparenz über Ziele und Aufgaben; Lern- und Fehlerkultur
ORGANISATION	Unternehmens- und Bereichsstrategien	Rolle Innovations- und Lernprozesse; duale Strategie	Blogs; Events; Leitbilder; Visionen

Bestandteile einer digitalen Kultur



schäftigen unsere Kunden aktuell am meisten. Für die Digitalisierung adäquate Innovationsmethoden zeichnen sich durch frühes Einbeziehen von Kunden- oder Nutzer-Feedbacks aus. Dadurch können Innovations- und Lernprozesse beschleunigt und Entwicklungen in falsche Richtungen früh korrigiert werden.

6. Was prägt eine digitale Kultur?

Neben Wissen und Methoden können Führungskräfte durch Vorleben, Kommunikation und Maßnahmen mit einer digitalen Kultur zur erfolgreichen Transformation beitragen. Folgende Faktoren zeigen Wirkung:

Kultur des Tuns

»Es gibt nichts Gutes, außer man tut es«, wie schon Erich Kästner gesagt hat. Gerade bei neuen digitalen Prozess- und Geschäftsideen ist es schwierig, sich auf ein Bild, einen Plan A zu einigen, weil es wenige Daten und Erfahrungen gibt. Zum Beispiel hilft die Innovationsmethode Lean Canvas dabei, schnell und kundenorientiert Erkenntnisse zu generieren, ohne viel Zeit und Ressourcen zu verlieren.

Kultur der Kommunikation und Transparenz

Wenn Sie die Digitalisierungsstrategie umsetzen, dann sollten Sie entsprechend offen über die Schritte und Fortschritte kommunizieren. Welche Projekte laufen? Was hat funktioniert und was nicht? Und was hat man in den einzelnen Projekten gelernt? Optimalerweise kommunizieren Sie diese Ergebnisse auf Plattformen, die von allen Mitarbeitern eingesehen werden können.

Kultur des Trial & Error

Wir nennen sie bewusst Trial & Error und nicht Fehlerkultur: Es gilt zwar Fehler zu akzeptieren, aber nur dann, wenn man daraus auch lernt. Fehler handwerklicher Natur oder jene, die bei eingespielten Prozessen gemacht werden, sollten nach wie vor tunlichst vermieden werden. Wenn Sie aber etwas Neues testen, dann kann es passieren, dass die Idee vom Kunden nicht angenommen wird. Niemand würde sich mehr trauen, etwas Neues auszuprobieren, wenn ein solches Scheitern nicht zugelassen wäre.

7. Organisation und Prozesse anpassen

Wie die Struktur und Prozesse der Zukunft aussehen werden, entscheidet sich entlang des Weges. Dass tiefgreifende Änderungen der bestehenden Situation wahrscheinlich sind, ist abzusehen. Um Mitarbeiter auf diese vorzubereiten, zeigen sich Projekte, die eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern, als sehr unterstützend. In einem zweiten Schritt können dann die tief hängenden Früchte gepflückt werden – es werden also jene Prozesse digital unterstützt, die offensichtlich große Verbesserungen bringen.

Ansprüche erfüllen: Ob es das braufrischeste Bier einer Brauerei, das beste Service eines kommunalen Dienstleisters oder das schönste E-Shopping-Erlebnis bei einem Biomöbel-Hersteller ist, alle Organisationen haben den Anspruch, ihren Kunden das beste Produkt oder den besten Service zu bieten. Mit diesen sieben Schritten können Sie diesen Anspruch erfüllen. ●