



Digitalisierung erfordert Radikalkur!

Dr. Kurt Schauer, Februar 2020

Tesla hat praktisch noch nie einen Gewinn geschrieben und überflügelt trotzdem die realwirtschaftlich viel mächtigeren Autohersteller. Das kann nicht gut gehen! - Kann das wirklich nicht gut gehen? - Genau diese Spannung prägt die Diskussion in den meisten Unternehmen, wenn es um die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im eigenen Wirkungsbereich geht. Doch diese Diskussionen sind fruchtlos und gefährlich, wenn Sie die Unternehmenskultur vorher keiner Radikalkur unterziehen.



Sie können zwar in der Strategie Digitalisierung als Ziel definieren: Wenn Führungskräfte jedoch die konkreten Ansätze im Kern für eine Spielerei oder gar Spinnerei halten, werden Sie keinen Fuß auf den Boden der neuen Wirtschaft bekommen. Gerade weil die Digitalisierung / Industrie 4.0 / Plattformökonomie einen so radikalen Umbruch mit sich bringt, werden die Auswirkungen und Veränderungen ähnlich groß sein wie bei der Industriellen Revolution im 19. Jahrhundert.



Quelle: Website der Bertelsmann-stiftung zu Megatrend-Digitalisierung Chad Baker/Ryan McVay/PhotoDisc

Bild: Industrie 4.0 – Digitalisierung

Und genauso wie damals wird für die meisten Betriebe kein Stein auf dem anderen bleiben. Was vorher handwerklicher Ethos war, ist einer scheinbar unverbindlichen und herzlosen

industriellen Logik gewichen. Viele Unternehmen haben auch damals den Wechsel nicht geschafft, weil sie die neuen Regeln einerseits nicht erkannt, andererseits - und das ist viel entscheidender - einfach nicht angenommen haben. Und auch mit der Digitalisierung führen wir einen ähnlichen Kampf: Statt die Chancen unternehmerisch zu nutzen und die negativen Effekte gesellschaftspolitisch rechtzeitig durch neue Regeln abzufangen, lassen wir uns letztlich hineintreiben. Über die US-Firmen und China zu schimpfen und dabei auf die guten alten Zeiten anzustoßen, ist leider oft die Reaktion im entspannten Umfeld der Kantine und in den Konferenzgängen. Und da hilft es gar nichts, dass im Hochglanzprospekt die beschlossene Digitalisierungsstrategie abgefeiert wird. Es gilt auch hier: Die Unternehmenskultur vernascht die Strategie schon beim Frühstück!

Aus dieser kurzen und skizzenhaften Diagnose wird deutlich, dass Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung eine doppelte Herausforderung zu meistern haben:

- Einerseits gilt es Know-How und Expertise zur Digitalisierung aufzubauen

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsbereater-changemanagement.at/denk-lounge/>



und diese in die Leistungen, Produkte, Beziehungen und Prozesse zu integrieren.

- Andererseits gilt es auch eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, in der die neuen Denkweisen und Spielregeln der Digitalisierung positiv bewertet und daher in den vielen notwendigen Entscheidungen des Alltags positiv integriert werden. Es geht also um nichts weniger als um eine Radikalkur hin zu einer Unternehmenskultur für die Digitalisierung.

Während sich das Know-How zumindest noch zukaufen lässt, auch wenn das unter der aktuellen Fachkräftesituation nicht einfach ist, so ist der Umbau der Unternehmenskultur der deutlich anspruchsvollere Auftrag. Ein erfolgsversprechender Weg besteht darin ein neues Unternehmen zu gründen: Mit einer neuen Führungstruppe und einem radikal anderen Geschäftsmodell - Nespresso steht genau für diesen Weg einer radikal veränderten Kultur gegenüber der Mutter, welcher erst dieses Produkt und die damit verbundene Marktbearbeitung ermöglicht hat. Vor dem Hintergrund einer hungrigen und sich als benachteiligt erlebten nächsten Generation ist das sicherlich ein guter Weg, um etwas Neues aufzubauen. Doch gerade diese Jungen wollen sich nicht in alte Logiken einbinden lassen, sondern einen anderen, einen eigenen Weg gehen. Start-Ups einzukaufen und zu integrieren führt genau wegen dieser Kulturfrage meist nur zu hohen Kosten und Frust auf beiden Seiten.

Daher wird den meisten Unternehmen im Übergang nichts anderes übrigbleiben als sich dieser Kulturarbeit zu stellen. Und das Brutale dabei ist, dass bei Eintrübung der Lage unsere Entscheidungen und Prioritätensetzungen nach

den gut eingeübten Mustern und Regeln und nicht nach den neuen "unsicheren" Erwartungen fallen. Nicht umsonst verschwinden erfolgreiche Unternehmen immer rascher vom Markt – trotz vorangegangener Analysen und Strategien. Was hier also notwendig ist - gerade weil es sich dabei um einen so radikalen technologischen Wandel handelt - ist eine Radikalkur für die eigene Unternehmenskultur. Diese Kur umfasst fünf Schritte und ist nicht in 3 Wochen erledigt:

- die eigenen Spielregeln, Entscheidungsmuster, Grundsätze, Erfolgsfaktoren wirklich verstehen lernen, d.h. transparent machen
- die notwendigen, offensichtlich und vermeintlichen Muster in der Digitalisierung / Industrie 4.0 / Plattformökonomie gemeinsam erkennen und verstehen lernen
- aus der Zusammenschau dieser beiden "Kulturen" die neuen positiven Qualitäten anerkennen, die Grenzen der bisherigen annehmen, transparent machen und mit allen Beteiligten aktiv bearbeiten
- Und erst jetzt wird es möglich diese neuen Regeln in die Umsetzung zu bringen, bis hinein in alle Prozesse.
- Und wenn Sie so weit gekommen sind, ist die neue Kultur in allen Instrumenten der Unternehmens- und Mitarbeiter_innenführung zu integrieren - dazu gehören auch das Controlling und der Zieleprozess, damit diese neue Unternehmenskultur nicht durch die alten Tools konterkariert wird.

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>



Dr. Kurt Schauer

Erst mit so einem Prozess schaffen Sie die Voraussetzung, dass alle, die für die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie entscheidend sind, die bislang gültigen und als viel "seriöser" erlebten Spielregeln zugunsten eines neuen zu ersetzen beginnen. Denn dieses Set an Spielregeln ist letztlich Ausdruck davon, woran wir glauben und daher auch anwenden werden. Was überhaupt ein seriöses Geschäftsmodell ist, wie ein Produktzyklus aussehen darf, wer Entscheidungen fällen darf, wie wir mit Kooperationen umgehen, ... all das sind Fragen, die in der Logik einer digitalisierten Welt anders beantwortet werden und werden müssen als bislang. Diesen Weg zu einer neuen Unternehmenskultur muss jedes Unternehmen gehen, das jenseits eines romantischen Nischendaseins langfristig überleben will. Und da hilft kein Selbstbetrug bezüglich der scheinbar progressiven eigenen Unternehmenskultur, denn die meisten Menschen in Europa hegen eine tiefe Skepsis gegenüber dem, was sich in Amerika und Asien bezüglich der Digitalisierung tut.

Wenn Sie nicht wollen, dass Ihre Digitalisierungsstrategie durch die aktuelle Unternehmenskultur "vernascht" wird, stehe ich Ihnen gerne als Prozessbegleiter zur Verfügung. Denn auch diese Kulturarbeit wird nur dann fruchtbar, wenn Sie mit der inhaltlichen strategischen Arbeit und den dadurch bedingten organisatorischen Änderungen gekoppelt wird. Getreu meinem Motto:

Menschen verbinden ∞ Zukunft gestalten

Ihr Dr. Kurt Schauer!

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>