



# 1

## Digitalisierung: Problem oder Lösung?

*Innovate or die.*

Peter Drucker

Man kann es ja schon fast nicht mehr hören: Wenn man die Tageszeitungen aufschlägt, geht es um Digitalisierung – im Positiven wie Negativen. Die Unternehmen müssen handeln – und zwar sofort – sonst sind sie morgen nicht mehr da, so der Tenor. Ein Gespenst namens „*Disruption*“ schleicht umher und bedroht den gewohnten Gang der Dinge. Das Handeln ist aber gar nicht so einfach in einem Umfeld, wo viele Behauptungen aufgestellt werden, „was nun alles getan werden muss“. Es mangelt nicht an Stimmen, Meinungen und „Experten“, jedoch sehr an konkreten Orientierungshilfen; nie wird so richtig erklärt, was eigentlich die Hintergründe sind. Es ist aber wichtig, genau diese Hintergründe zu verstehen, wenn man das Ziel verfolgt, sinnvolle Prinzipien abzuleiten. Letztere bilden wiederum ein wichtiges Fundament für die Ableitung von Handlungsempfehlungen. In diesem Kapitel geht es zunächst um eine Zusammenfassung der aktuellen Situation, in der wir heute leben und arbeiten. Dann werden die wichtigsten Herausforderungen aufgezeigt, denen wir – bezogen auf die Digitalisierung in

der Industrie – gegenüberstehen. Daraus folgen direkt Ansatzpunkte, wie man mit den Herausforderungen umgehen kann.

## 1.1 Einführung

Alle Welt redet von Digitalisierung. Industrieverbände, Minister, Zeitungen, Wissenschaftler sind sich einig, dass die deutsche Wirtschaft „irgendwas mit Digitalisierung machen“ muss, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Allenthalben werden von den großen Konzernen digitale Technologien präsentiert, die geradezu futuristisch anmuten – da ist von Industrie 4.0, von Künstlicher Intelligenz, Internet der Dinge und Blockchains die Rede, von Agilität, „as a Service“ und neuen Paradigmen. Neue Begriffe machen die Runde – Plattformen als Geschäftsmodelle, und dann Distributed-Ledger-Technologien wie die Blockchain, um diese wieder abzulösen.

Vielen kleineren und mittelständischen Unternehmen, aber auch Konzernen fällt es nach wie vor schwer zu verstehen, wie und wo sie ansetzen sollten um von den Segnungen der Digitalisierung zu profitieren und ihr langfristiges Überleben zu sichern. In diesem Umfeld sprießen Beratungsunternehmen aus dem Boden, die es auf diese Kundenschaft abgesehen haben; denn die Angst etwas Wichtiges zu verpassen ist vielen Geschäftsführern anzumerken.

Noch immer aber ist mancher Entscheider skeptisch – man spürt instinktiv, dass es hier an die Substanz geht, dass das Gewohnte und Bewährte infrage gestellt wird. Man fühlt eine Tsunamiwelle von komplizierten Fragestellungen und Anforderungen auf sich zurollen; Misstrauen gegenüber dem Unbekannten und Furcht vor nicht abschätzbaren Konsequenzen, insbesondere Kosten, stellen sich ein, und zugleich weiß man nicht, welchen ersten Schritt man tun könnte oder sollte. Zugleich hört man hier und da von gescheiterten „Digitalisierungsprojekten“ und fühlt sich verunsichert. In einer ohnehin immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt ist Digitalisierung zweifellos derzeit die größte Herausforderung.

Dass Digitalisierung neue *Chancen* bietet, weiß jeder. Aber welche Chancen sind das für ein gegebenes Unternehmen, und wie kann man sie nutzen? Viele „Experten“ schmücken sich mit Anglizismen und komplizierten Modellen, die manchmal eher abschrecken als helfen. Überspitzt gesagt: Das Verkomplizieren der Sachverhalte gehört nicht selten zum Geschäftsmodell „Berater“ – man will sich als ‚sicherer Hafen‘ anbieten, in dem der womöglich künstlich verunsicherte Kunde Zuflucht findet. Denn in der Tat besteht die gegenwärtige Generation der Unternehmenslenker im Mittelstand zu einem erheblichen Teil noch aus Persönlichkeiten, die ihre prägenden Jahre im vordigitalen Zeitalter erlebt haben und auch keine IT-Fachleute sind. Viele stellen sich unter ‚Digitalisierung‘ so etwas wie die nächste Software-Generation, besonders raffinierte Computer oder ‚intelligente Geräte‘ vor – also etwas, was man am besten der IT-Abteilung überlässt. IT gilt ohnehin als Fachgebiet für Spezialisten – für den Rest der Welt ein Buch mit sieben Siegeln. Dies ist jedoch ein Irrtum: Digitalisierung hat viel mehr mit Unternehmensführung, Geschäftsstrategien und Geschäftsmodellen zu tun als gemeinhin vermutet wird. Um sich diesen Zusammenhang klarzumachen, muss man zunächst auch verstehen, was denn ein Geschäftsmodell ist. Dabei wird man feststellen, dass die Digitalisierung als solche also eben nicht in den primären Zuständigkeits- und Kompetenzbereich der Informationstechnik fällt, sondern vielmehr die Chefetage betrifft.

## 1.2 Die Herausforderungen der Digitalisierung

Unklare Begriffe, unterschiedliche Anschauungen und Blickwinkel zwischen IT und Geschäftsleitung, eine verwirrende Vielfalt an technischen Neuerungen, die Schwierigkeit, Schwerpunkte zu setzen, Mangel an kompetenten Fachkräften und ein hektisches Wettbewerbsumfeld treiben vielen Managern den Schweiß auf die Stirn. Kein Zweifel: Man muss handeln. Bei der Suche nach klaren Handlungskonzepten kann man fünf typische Probleme festhalten (vgl. Abb. 1.1).

Betrachten wir die einzelnen Punkte etwas genauer:

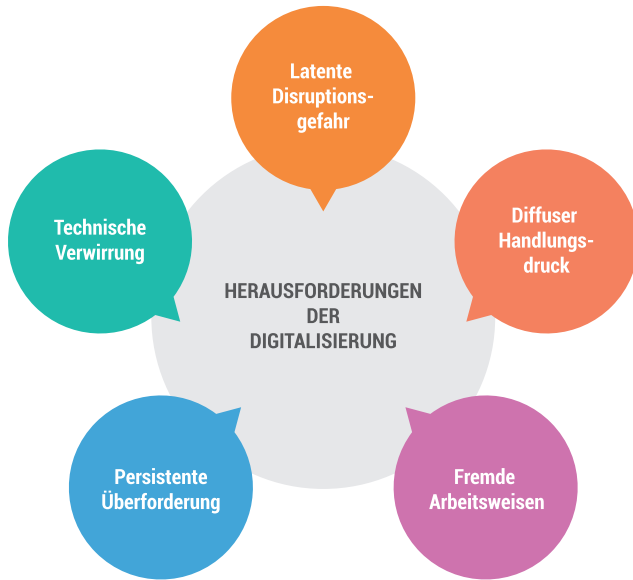


Abb. 1.1 Herausforderungen der Digitalisierung. (Eigene Darstellung)

### Latente Disruptionsgefahr

Clayton Christensen hat es mit seinem Werk „The Innovator’s Dilemma“ bereits vor einigen Jahren auf den Punkt gebracht: gerade die innovativsten, erfolgreichsten und etablierten Unternehmen einer Branche verlieren oftmals im Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen (Christensen 2015). Also gerade diese gewohnheitsmäßigen „Gewinner“ sind von der heute oftmals zitierten Disruption bzw. von disruptiven Innovationen besonders bedroht und können leicht zu Verlierern werden. Heute gilt „disrupt or be disrupted“ – warum das so ist? Es hat vor allem zwei Gründe:

**Software als Blaupause für Disruption** Softwarelösungen können generell sehr schnell und sehr kostengünstig erstellt, aber auch über das Internet nahezu kostenfrei an jeden Winkel der Erde geliefert und

mengenmäßig sehr kostengünstig skaliert werden. Dies macht sie zu prädestinierten Disruptoren: Wenn das etablierte Unternehmen, das auf seine bewährten Prozesse vertraut, merkt, dass ein neuer Spieler auf dem Markt das Kundenproblem auf eine andere und viel einfachere und kostengünstigere Art löst, ist es oftmals schon viel zu spät (Stichwort exponentielles Wachstum).

Die bedrohten Unternehmen sind genau deshalb so erfolgreich, weil sie besonders gut darin sind, die Probleme ihrer Kunden zu lösen. Und genau das tun sie weiterhin und arbeiten daran, ihre Kernkompetenz (bzw. Technologie) immer weiterzuentwickeln, um das Problem des Kunden noch besser zu lösen. Genau dort, wo die Kernkompetenz liegt, tut sich ein solches Unternehmen leicht. In anderen bzw. unbekanntenen Bereichen, an die keiner denkt, solange alles gut läuft, kommt es dagegen schnell zu Kompetenzlücken.

Die Informationstechnologie ist genau ein solcher Bereich, in welchem viele Unternehmen des deutschen Mittelstands eben nicht ihre Kernkompetenz haben. Und genau dieser Sachverhalt macht die Digitalisierung zum schwierigen Problem.

**Das technologische Dilemma** Viele gute Ideen werden nicht realisiert, weil das Unternehmen strukturell überhaupt nicht dafür ausgelegt ist. Die über Jahre aufgebauten Systeme und Prozesse, die organisatorischen Strukturen und Mentalitäten, ja selbst Besitzstandsdenken und der Widerwille vieler Menschen gegen Änderungen und Abweichungen vom Gewohnten („Das haben wir doch immer schon so gemacht, wieso sollen wir das jetzt plötzlich ändern?“) stellen sich allen Versuchen entgegen, etwas Neues zu versuchen. Hier haben es Startups leichter – sie können bei null anfangen und strukturell experimentieren und optimieren, bis sie evolutionär am mehr oder weniger optimalen Punkt ankommen. Dieser optimale Punkt ist meistens eng mit dem Begriff „Agilität“ verknüpft, mit dem wir später noch öfter zu tun haben werden.

Aber diesen Luxus hat ein bestehendes Unternehmen nicht. Es muss Wege finden, schrittweise neues Terrain zu erkunden und zugleich sein