

Digitale Transformation in KMU, Teil 5/7

Erfolgskurs in die Digitalisierung

Die Serie «Digitale Transformation in KMU» zeigt, welche Bausteine zur Digitalisierung gehören, wie sich der Managementprozess daraus gestaltet und wie ein Unternehmen den notwendigen Change in der Praxis umsetzen kann. Der fünfte Teil erläutert die Planungsphase im Managementprozess und nennt die wichtigsten Schritte.

› Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst, Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer

Was bisher geschah: In der Vorbereitung haben Sie die organisatorischen Voraussetzungen für den Prozess Ihrer Digitalisierung geschaffen. In der folgenden Analyse haben Sie Informationen gesammelt, diese nach Stärken und Schwächen, nach Chancen und Risiken bewertet und hieraus Ihren Handlungsbedarf abgeleitet, also Ihre konkreten Aufgaben für Ihre Digitalisierung. Jetzt geht es an die Planung und wie Sie die Lösung Ihrer Aufgaben angehen.

Planung

«Die beste Art, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erfinden», sagte Richard Dean Parsons als VS-Vorsitzender AOL Time Warner im Jahr 2002. Nichts anderes geschieht in der Planungsphase Ihrer Digitalisierung: Sie entwickeln einen kraftvollen Gesamtplan, wie Sie künftig die im letzten Schritt der Analyse formulierten konkreten Aufgaben für Ihre Digitalisierung lösen.

Die Güte dieses Plans bewerten Sie durch die Frage, warum nur dieser Plan – und kein anderer – am besten geeignet ist, Sie erfolgreich in die Zukunft der Digitalisie-

rung zu führen. Der Plan ist also zwangsläufig und nicht beliebig.

Kernbausteine

Die Planung besteht aus folgenden drei Kernbausteinen:

kurz & bündig

- › Die Ziele, Strategien sowie die Massnahmen sind die Kernbausteine der Planung. Die weiteren Elemente sind die Zeit- und die Budgetplanung.
- › Es ist wichtig, Ziele zu priorisieren. Denn nicht alle Ziele sind gleich wichtig. Vorrang werden die Digitalisierung der vorhandenen Geschäftsprozesse und die strategischen Geschäftsoptionen, welche durch die digitalen Technologien entstehen, haben.
- › Um die Komplexität zu verringern, sollte bei den Zieldefinitionen zwischen den digitalen Geschäftsstrategien und der internen Erneuerung (der Transformation) unterschieden werden.

- › Ziele für die Digitalisierung und die interne Transformation
- › Strategien
- › Mittel und Massnahmen

Besteht die Analyse aus drei aufeinanderfolgenden Schritten, stellt die Planung eine Gesamtlösung dar, in der sich die einzelnen Bausteine untereinander beeinflussen: Ändern Sie Ihre Ziele, ändern sich womöglich Ihre Strategien und Ihre Massnahmen.

Digitalziele

Ziele sind angestrebte Zustände. Darunter versteht man das, was erreicht werden soll. Diese Ziele dienen der

- › **Klarheit:** Durch das Formulieren von Zielen werden Sie sich klar, was Sie genau erreichen möchten. Die Aufgaben geben Ihnen ja den Startzustand von heute – die Ziele sind das Erreichte von morgen. Sich ständig diese Ziele vor Augen zu halten, kann Ihre Energien bündeln und auf den Erfolg ausrichten.
- › **Kontrolle:** Nur wenn Sie Ihre Ziele formuliert haben, können Sie steuern

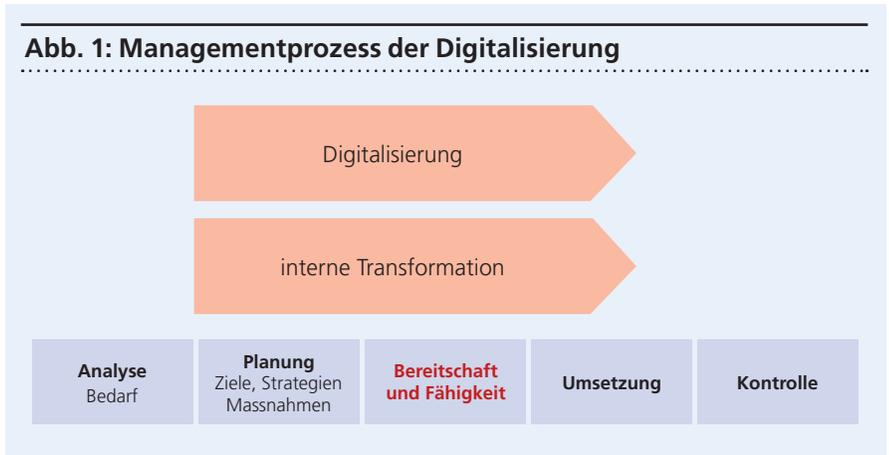
und kontrollieren, ob Sie auf dem richtigen Weg sind und ob Sie das Angestrebte auch tatsächlich wie geplant erreichen werden.

› **Koordination:** Mit Zielen können Sie das Vorgehen aller Beteiligten koordinieren, denn alle Aktivitäten zielen gleichermassen darauf ab, die Digitalisierungs-Ziele zu erreichen. Was nicht genau diesen Zielen dient, sollten Sie kritisch hinterfragen.

› **Motivation:** Zwischenziele und das Erreichen der Endziele sind Momente, die es zu feiern gilt. Die Anstrengungen hatten Erfolg – das Angestrebte ist erreicht. Anlass für eine Belohnung.

Bestandteile von Zielen

Damit Ziele diese Funktionen erfüllen, sollten sie folgende Kriterien erfüllen:



- › **Was** möchten Sie erreichen? (Zielinhalt)
- › **Wie** viel? (Zielausmass)
- › **Wann** konkret? (Zeitpunkt)

Hierzu ein paar Beispiele für solche Zielformulierungen:

- › Ab 2018 gibt es fünf technologiebasierte Innovationen pro Jahr.
- › Bis Mitte 2018 sind zehn Prozent neue Kundenbeziehungen aufgrund von Social Media aufgebaut (entwickelt).
- › Bis Mitte 2018 ist ein neues Geschäftsmodell entwickelt.

Insertat 1/2

Abb. 2: Zusammenhang von Aufgaben und Zielen

Aufgaben: Was Sie sich vornehmen	Ziele: Was Sie bewirken (Ergebnis)
Ausbau technologischer Innovationen	Ab 2018 gibt es fünf technologiebasierte Innovationen pro Jahr.
Ausbau der Kundenbeziehungen	Bis Mitte des Jahres 2018 sind zehn Prozent neue Kundenbeziehungen auf der Grundlage von Social Media aufgebaut (entwickelt).
Aufbau eines neuen Geschäftsmodells	Bis Mitte 2018 ist ein neues Geschäftsmodell entwickelt.
Abbau der Zeit zum Markteintritt	Die Halbierung der Zeit zum Markteintritt («Time to Market») ist innerhalb von zwei Jahren erreicht.
Ausbau der digitalisierten Prozesse	In einem Jahr sind alle Prozesse digitalisiert, die digitalisiert werden können.

- › Die Halbierung der Zeit zum Markteintritt («Time to Market») ist innerhalb von zwei Jahren erreicht.
- › In einem Jahr sind alle Prozesse digitalisiert, die digitalisiert werden können.

Zwischenziele (monatlich, vierteljährlich etc.) zeigen, ob Sie auf Erfolgskurs sind.

Aufgaben und Ziele

Wie hängen Aufgaben und Ziele zusammen? Zeigen die Aufgaben in der Analyse den Ausgangspunkt Ihres Handelns an und das, was Sie leisten müssen, legen die Ziele die Wirkung beziehungsweise das Ergebnis Ihres Handelns fest. Warum Sie beides formulieren? Weil Sie beides kon-

trollieren können: Habe ich meine Aufgaben formuliert und erfüllt? Ist das Ergebnis (Wirkung) eingetreten?

Welche Digitalziele gibt es?

Umfragen zufolge sind die häufigsten digitalen Ziele (siehe auch Abbildung 3):

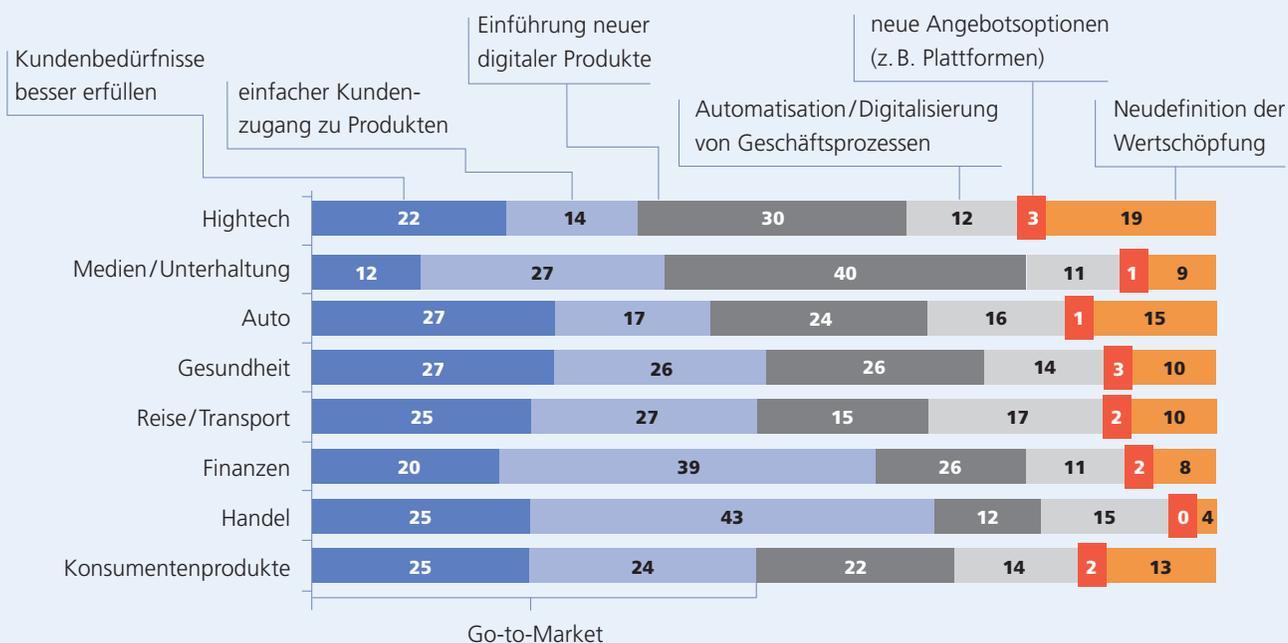
- › Kundenbedürfnisse besser erfüllen
- › Einfacherer Kundenzugang zu Produkten
- › Einführung neuer digitaler Produkte
- › Automatisierung von Geschäftsprozessen
- › Neue Angebotsoptionen
- › Neudefinition der Wertschöpfung

Tipp: Prüfen Sie das Berliner Management Modell darauf, in welchen Bereichen Sie Ziele definieren sollten.

Sie sollten zwischen digitalen Geschäftsstrategien und der internen Erneuerung (Transformation) unterscheiden:

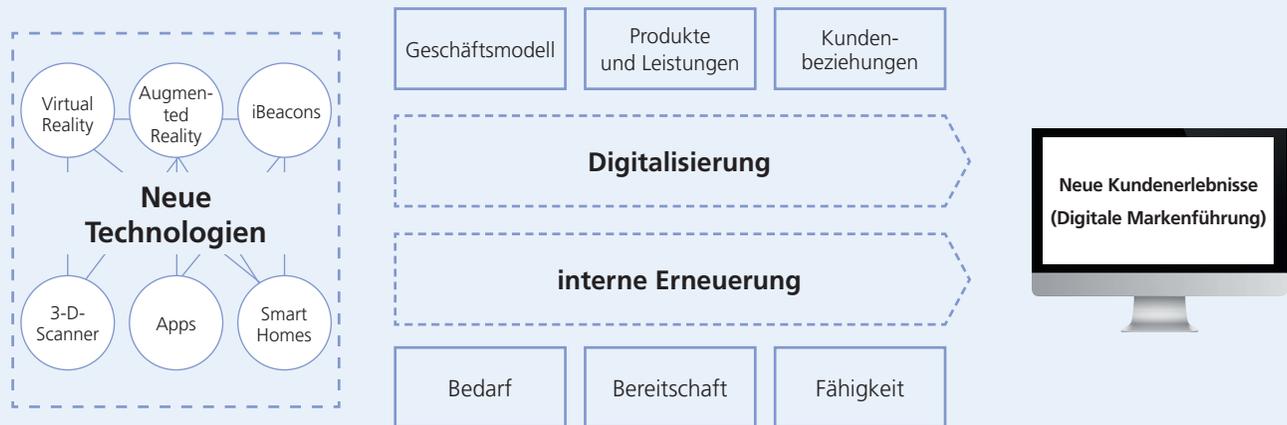
Digitale Geschäftsstrategie

- › Technologieziele: Kernaufgaben in der Produktion an Roboter übertragen.

Abb. 3: Wichtigste Digitalziele von Unternehmen

Quelle: Holger Schmidt

Abb. 4: Strukturmodell der Digitalisierung



Quelle: Berliner Management Modell für die Digitalisierung; Prof. Adlmaier-Herbst

- › Geschäftsmodellziele: Innerhalb eines Jahres zwei völlig neue Geschäftsmodelle aufbauen.
- › Produktziele: Schaffung neuartiger digitaler Services.
- › Beziehungsziele: Nutzung der beiden häufigsten Social-Media-Plattformen der Kunden für die Kundenkommunikation.
- › Kundenerlebnisziele: Steigerung des Kundenerlebnisses durch den Einsatz digitaler Technologien um zehn Prozent.

Interne Erneuerung

- › Bedarfsziele: Den Veränderungsbedarf innerhalb von drei Monaten erfassen.
- › Bereitschaftsziele: Die Bereitschaft zur Nutzung von Big Data soll um ein Viertel erhöht werden.
- › Befähigungsziele: Neue Prozesse sollen für die interdisziplinäre Zusammenarbeit geschaffen werden.

Tipp: Priorisieren Sie Ihre Ziele, damit Sie sich nicht verzetteln. Nicht alles ist gleich wichtig und muss gleichermassen eilig erreicht werden. Die Digitalisierung vorhandener Geschäftsprozesse und die Schaffung neuer strategischer Geschäftsoptionen wird dabei den Vorrang haben. Je mehr Ziele Sie sich setzen, desto weniger werden Sie diese erreichen – das zeigen wissenschaftliche Studien. Nutzen

Sie hierfür die Vier-Felder-Matrix, die Sie schon im vergangenen Beitrag dieser Serie (Nr.11/2017) kennengelernt haben.

Digitalstrategien

Strategien sind Handlungsalternativen für den besten Weg zum Ziel. Es geht also

darum, aus den Möglichkeiten zum Vorgehen jenes auszuwählen, das am wirksamsten, wirtschaftlichsten, schnellsten et cetera ist. Beispiele für Strategien in der Digitalisierung:

- › **Neue Technologien:** Kooperationen versus Kompetenz selbst aufbauen

Abb. 5: Wie Strategien umgesetzt werden

Strategie	Mittel und Massnahmen
Selbstkontrolle	Selbstbestimmte Teams
Strategie Open Innovation	Crowdsourcing
Innovationsstrategie	Design-Thinking-Workshop
Agilität	Agiles Projektmanagement mit Scrum
Kundenorientierung	Design-Thinking-Workshop

- › **Geschäftsentwicklung:** Beidhändiges Vorgehen versus Konzentration auf die Digitalisierung des Alltagsgeschäfts
- › **Führung:** Selbstkontrolle versus Fremdkontrolle
- › **Neue Produkte:** Open Innovation versus Closed Innovation
- › **Kunden:** Kundenorientierung versus Produktorientierung
- › **Zusammenarbeit:** Ist sie interdisziplinär oder fachdisziplinär?

Auch die allgemeinen Geschäftsstrategien sind zu beachten. Wie zum Beispiel die

- › **Richtung:** zentral oder dezentral, top-down oder bottom-up?
- › **Internationalisierung:** national, international, multinational, global

Mittel und Massnahmen

Die Mittel und Massnahmen legen fest, wodurch Sie Ihre Digitalisierungs-Strategie umsetzen und Ihre Ziele operativ erreichen wollen.

Weitere Planungselemente

Ziele, Strategien und Massnahmen sind die Kernbausteine der Planung. Weitere Elemente sind die Zeit- und die Budgetplanung. Diese Elemente sind eher Resultat aus der Planung der drei Kernbausteine. Verkürzen Sie Ihre Ziele, werden Sie vielleicht mehr Geld brauchen.

Checkliste für die Planung

- › Haben Sie sich Ziele gesetzt, die aus den konkreten Aufgaben Ihrer Analyse stammen (Handlungsbedarf)?
- › Entsprechen die Ziele den erforderlichen Kriterien für Steuerung und Kontrolle?
- › Haben Sie bestmögliche Grundsatzentscheidungen (Strategien) getroffen?
- › Haben Sie wirkungsvolle Mittel und Massnahmen abgeleitet, durch die Sie Ihre Digitalziele erreichen können?
- › Haben Sie aus Zielen, Strategien und Massnahmen den Zeitplan sowie den Budgetplan abgeleitet?

In der Planungsphase stellen wir die Weichen für die Zukunft der Digitalisierung. Dadurch bereiten wir den Weg für eine erfolgreiche Zukunft unseres Unternehmens vor.

Durch Ziele, Strategien und Massnahmen nutzen wir flexible Techniken, mit

denen wir unser Handeln steuern und unseren Erfolgskurs beweglich navigieren können. ‹‹

In der nächsten Ausgabe stellen wir Ihnen die Umsetzungsphase vor, in der Sie Ihre Mittel und Massnahmen wirkungsvoll ausgestalten.



Porträt



Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst

Dozent, Berater

Prof. Dr. D. Georg Adlmaier-Herbst ist Honorarprofessor und Scientific Director der Forschungsstelle «Berliner Management Modell für die Digitalisierung (BMM)» am Berlin Career College der Universität der Künste Berlin. Er ist zudem Gastprofessor und Dozent an verschiedenen internationalen Hochschulen, unter anderem in St. Gallen (HSG), Luzern (HSLU), London, Schanghai und Riga. Adlmaier-Herbst ist ausserdem weltweit als Berater für Unternehmen, Organisationen und Personen tätig. 2011 wurde er von der Zeitschrift «Unicum Beruf» zum «Professor des Jahres» gewählt. Er ist Mitglied im Rat der Internetweisen. Adlmaier-Herbst hat 20 Bücher über Marketing und Unternehmenskommunikation geschrieben.



Prof. Dr. Dr. Thomas Schildhauer

Dozent, Internetforscher

Prof. Dr. Dr. Schildhauer – Informatiker, Marketingexperte und Internetforscher – ist Inhaber der Universitätsprofessur Electronic Business mit Schwerpunkt Marketing an der Universität der Künste Berlin. Er gründete 1999 und leitet seitdem als Direktor das Institute of Electronic Business e. V. (IEB); er hat zudem die Verantwortung für das Berlin Career College im Zentralinstitut für Weiterbildung (ZIW), das die Weiterbildungsangebote der Universität der Künste Berlin bündelt. In diesen Funktionen verantwortet er mehrere Masterstudiengänge. Er lehrt ausserdem als Dozent im «Master Business Innovation» an der Universität St. Gallen. Als Direktor des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft gGmbH forscht Schildhauer transdisziplinär, insbesondere über das Themenfeld «Internet enabled innovation».



Kontakt

herbst@source1.de
www.dietergeorgherbst.de
www.startbahnwest.ch
thomas.schildhauer@hiig.de
www.hiig.de
www.schildhauer.digital