



Digitalisierung: Auf der zweiten Hälfte des Schachbretts

R.iT-Digitalisierungs-Whitepaper Nr. 2

Tobias Rademann, M.A.



DIGITIZE YOUR BUSINESS



Just do it – aber gestern!

Die meisten, mit denen wir zum ersten Mal über das Thema Digitalisierung sprechen, wollen "nur eines" wissen: Wie legen wir denn nun am besten los?

Dabei ist das die falsche Frage. Und sie zeigt – zugegebenermaßen natürlich etwas überspitzt formuliert – dass das Gegenüber mit hoher Wahrscheinlichkeit noch nicht verstanden hat, worum es bei der Digitalisierung wirklich geht bzw. was diesen Transformationsprozess von denen der letzten 100+ Jahre unterscheidet: Nämlich Geschwindigkeit.

Seine *exponentiell zunehmende* Geschwindigkeit. Und konsequenterweise die Geschwindigkeit, die wir alle aufnehmen müssen, wenn wir diesen zentralen, unsere Gesellschaft und Wirtschaft umfassenden Transformationsprozess erfolgreich meistern wollen.

Also kann die richtige Antwort auf die o.g. Frage nur lauten: Legen Sie los – und zwar gestern. Mit was, ist eher zweit-

rangig (deshalb ist es auch erst Thema eines der nächsten Whitepaper unserer Reihe). Aber sammeln Sie Erfahrungen. Im Umgang mit den ungeahnten und immer weiter zunehmenden Möglichkeiten moderner Informationstechnologie und im Umgang mit anpassungsfähigen, agilen Unternehmensstrukturen. Je länger Sie damit warten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie bzw. Ihr Unternehmen scheitern werden (dazu gleich mehr).

Wir können es nicht oft genug wiederholen: Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei der Digitalisierung um einen von den Möglichkeiten moderner Informationstechnologie (= iT) getriebenen Transformationsprozess handelt, nimmt die Zahl der Veränderungen, mit denen wir sowohl im geschäftlichen als auch gesellschaftlichen Umfeld in den nächsten Jahren und Jahrzehnten konfrontiert werden, exponentiell zu – denn die Leistungsfähigkeit von sowohl Hard- als auch Software wächst exponentiell und damit eben auch die sich daraus ergebenden Anwendungsszenarien in Wirtschaft und Gesellschaft (nähere Details dazu in unserem ersten Whitepaper).

Exponentiell zunehmende Geschwindigkeit

Der exponentielle Charakter dieses Transformationsprozesses stellt uns Menschen aber vor eine **enorme Herausforderung**: Denn kaum einer von uns kann gedanklich mit exponentiellen Entwicklungen umgehen. Im Rahmen der Digitalisierung wird aber genau das zur **zentralen Anforderung**, um uns und unsere Unternehmen angemessen auf die Zukunft auszurichten.¹

Eines der wohl bekanntesten Beispiele für die Tatsache, dass wir die sich aus exponentiellen Entwicklungen ergebenden Konsequenzen maßlos unterschätzen, ist eine Anekdote um die Erfindung des Schachspiels: Der Legende nach erlaubte der mit diesem Spiel beschenkte König dem Erfinder, dass er als Belohnung einen Wunsch äußern dürfe. Dieser bat darum, dass er in Reiskörnern (in anderen Quellen: Weizenkörnern) bezahlt würde, und zwar nach folgendem Modus: Auf das erste Feld des Schachbretts sollte *ein* Korn gelegt werden, auf die nächsten dann jeweils immer die doppelte Anzahl des vorherigen Feldes, also *zwei, vier, acht*, etc. – eine klassische Exponentialfunktion. Der König war amüsiert über diesen – in seinen Augen – so zurückhaltenden Wunsch und sagte zu. Aber das war ein Fehler...

¹ Mehr dazu bspw. unter: Singularity University, <https://su.org/>.





Denn kein König dieser Welt würde diesen Wunsch jemals erfüllen können – weder vor 1.300 Jahren noch heute: Denn während selbst auf dem 20. Feld gerade mal 524.288 Körner (etwa 13 kg) lagen, so waren es nur 10 Felder weiter – also knapp am Ende der ersten Hälfte des Brettes – mit 536 Mio. bzw. > 13.000 kg mehr als das 1.000-fache. Allein für das letzte der 64 Felder hätte der König ihm 9.223.372.036.854.775.808 (bevor Sie zu lange grübeln: 9,2 Trillionen) Reis- bzw. Weizenkörner übergeben müssen, insgesamt mehr als 18 Trillionen Körner – immerhin dem ca. 1.200-fachen der weltweiten Weizenenernte des Jahres 2004 (Quelle: Wikipedia).

Auf der zweiten Hälfte des Schachbretts...

Allerdings ist das Beispiel u.E. immer noch recht abstrakt – denn wer kann sich schon eine Zahl in Höhe von 18 Trillionen vorstellen? Der Leiter unseres Consulting Teams greift daher gern auf ein etwas konkreteres – und enger mit der Digitalisierung verbundenes – Beispiel zurück²: Ein Zeitreisender aus dem Jahre 1886, der 100 Jahre in die Zukunft reist, hätte vermutlich kaum Orientierungsschwierigkeiten: Zwar wurde in der Zeit bis 1986 die Röntgenstrahlung entdeckt, die ersten Computer wurden entwickelt und es gab zwei Weltkriege – aber das alles hätte er bzw. sie innerhalb kurzer Zeit "lernen" können bzw. hätte ihn in seinem Alltag gar nicht tangiert.

Hätte seine Reise nur 25 Jahre später begonnen, wäre er bereits in einer Welt mit dem Internet, Smartphones und einer weitgehend globalisierten und stark vernetzten Wirtschaft angekommen. Und das hätte ihn wahrscheinlich überfordert.

² in Anlehnung an: "Sapiens: A Brief History of Humankind"; Harari, Yuval Noah; 2011

Wäre er aber im Jahr 1919 aufgebrochen und damit in unserer heutigen Gegenwart angekommen, wäre er bei der Konfrontation mit (fast) selbstfahrenden Elektroautos, gestreamter Musik, Sprachassistenten wie Siri und Alexa sowie bargeldlosem Bezahlen und Industrie 4.0 vermutlich völlig orientierungslos – vor allem, weil weite Teile davon seinen eigenen, persönlichen Alltag stark beeinflussen würden.

Dieses etwas konkreter auf den (technischen) Fortschritt bezogene Beispiel zeigt eines deutlich: Wir sind bereits mitten drin in der exponentiellen Entwicklung. Wir sind vermutlich schon auf der zweiten Hälfte des Schachbretts³. Und das bedeutet v.a. eines:

Ab jetzt geht's richtig rund – oder um in Körnern zu sprechen: Jetzt kommen wir in Riesenschritten von den Millionen zu den Milliarden und den Trillionen.

Und das ist das wichtigste, das wir begreifen und beachten müssen, wenn wir darüber nachdenken, wie wir unsere Unternehmen (und unsere Gesellschaft) fit für die Digitale Zukunft aufstellen. Wir sollten also nicht nur *nicht* überrascht sein, wenn wir in den kommenden Jahren und Jahrzehnten mit gigantischen technologischen Fortschritten konfrontiert werden, nein – wir sollten damit rechnen! Und mit dem tiefgreifenden Wandel, den derartige Fortschritte für jeden von uns und v.a. für unsere Unternehmen mit sich bringen.

³ vgl. dazu: The Second Machine Age; Brynjolfsson, Erik und McAfee, Andrew; 2014



MAKE
IT
HAPPEN!

Die Todgeweihten sterben früher

Das Gefährliche an exponentiellen Entwicklungen in Bezug auf den (technischen) Fortschritt im **Unternehmenskontext** besteht darin, den Anschluss uneinholbar zu verlieren. In Anlehnung an Alain Veuve⁴ veranschaulichen wir dies in unseren Strategie-Workshops anhand der untenstehenden Abbildung:

Der technische Fortschritt (1) ist immer ein Stück weiter, als es die sog. Early Adopters (2) unter den Unternehmen sind. Und diese wiederum sind üblicherweise ein Stück weiter (und realisieren damit Wettbewerbsvorteile), als es der Durchschnitt der Unternehmen (3) ist. Das Schlusslicht bildet(e)n die sog. Late Followers (4), die in der Adaption neuer Technologien und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten dem Durchschnitt hinterherhinken. Technologisch waren sie in den letzten Jahrzehnten zwar die Schlusslichter, aber sie überlebten, weil der Abstand zu den anderen bislang zum einen nicht allzu groß war und sie darüber hinaus diesen technologischen Gap

durch andere Eigenschaften zumindest teilweise wettmachen konnten. Das geht solange gut, solange der Abstand zu den anderen nicht allzu groß wird, weil die (technologische) Entwicklung vergleichsweise kleine Fortschritte macht. Nimmt nun aber die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts – wie im Rahmen der Digitalen Transformation – immer weiter zu, so vergrößert sich der Abstand zwischen dem Durchschnitt der Marktteilnehmer und den Late Followers immer weiter (ökonomisch gesprochen: die Wettbewerbsfähigkeit der Late Followers lässt immer weiter nach) – was schließlich dazu führt, dass sie uneinholbar den Anschluss verlieren und ihre Unternehmen vom Markt verschwinden. Veuve spricht in diesem Zusammenhang von den "Todgeweihten".

Das ist eine der Kern-Konsequenzen, die sich aus der Digitalen Transformation für Unternehmen ergibt: Das Neue schnell und erfolgreich zu adaptieren, um damit Wettbewerbsvorteile zu halten bzw. auszubauen. Oder mindestens ebenso schnell vom Markt zu verschwinden.

⁴ <https://www.alainveuve.ch/digital-transformation-model/>



Riesenchance für den Mittelstand!

Während Sie bei der Lektüre der letzten Absätze vielleicht apokalyptische Gedanken bekommen haben mögen oder einfach nur mit dem Kopf geschüttelt haben, ist die Digitale Transformation doch das genaue Gegenteil: Sie ist eine **absolut einmalige Chance für den Mittelstand** – eine Riesenchance, die wir 'einfach nur' ergreifen müssen.

Denn: Wie dargelegt, zählt für Erfolg in der Digitalisierung Geschwindigkeit – und wer kann Geschwindigkeit besser abbilden als der 'Deutsche Mittelstand', dessen größte Stärke schon immer seine Flexibilität bei hoher Qualität war und ist? Die Flexibilität, zeitnah und gezielt auf Kundenwünsche und Marktanforderungen einzugehen. Konzerne hingegen sind schon aufgrund ihrer schieren Größe die Tanker (bzw. in Anlehnung an das nebenstehende Bild: Die Containerschiffe) unter den Unternehmen – sie umzulenken erfordert enorme Anstrengungen und vor allem: viel ZEIT!

Und genau diesen Zeitraum kann (und muss!) der Mittelstand zu seinem Vorteil nutzen: In Zeiten massiven Wandels ist Geschwindigkeit in Bezug auf die Anpassung an neue Marktbedingungen Trumpf. Der Markt wird – wie immer – den belohnen, der es schafft, seine Anforderungen möglichst schnell und möglichst gut zu befriedigen. (Anpassungs-)Geschwindigkeit wird also zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor. Wenn sich der Mittelstand seines Trumpfes früh genug bewusst wird und ihn gezielt ausspielt, wird es ihm gelingen, den Konzernen erhebliche Marktanteile abzujagen – die Digitalisierung hat damit also das Potential zu einem massiven Wachstumstreiber für den Mittelstand zu werden.

Die Konkurrenz schläft nicht: Die Tanker wenden bereits

Aber die Konzerne haben das bereits erkannt – hier sind sie dem Mittelstand in Bezug auf das Wissen um die Zukunft sowie die Auswirkungen und Anforderungen der Digitalen Transformation aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden (Human-)Ressourcen und Verbindungen zu Wissenschaft und Politik weit voraus. Sie investieren seit einigen Jahren gezielt in die Herausforderungen der Digitalen Transformation, indem sie ihre Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen anpassen, um besser für den sich abzeichnenden massiven und langanhaltenden Wandel unter Unsicherheit gerüstet zu sein; zudem investieren sie erheblich in moderne



Informationstechnologie,

- um ihre Prozesse optimal zu unterstützen und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel (teil) zu automatisieren,
- um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, und natürlich vor allem,
- um das 'neue Öl der Informationsgesellschaft' – also die Ressource schlechthin, die über Erfolg und Misserfolg vieler Unternehmen entscheiden wird –, **Daten**, optimal sammeln und analysieren zu können.

Der Mittelstand hat also durch die Digitalisierung eine einmalige Chance – aber sie ist zeitlich begrenzt und es gilt, **jetzt** zu handeln. Dann wird er selbst massiv von der Digitalisierung profitieren.

Geänderte Rahmenbedingungen

Bei allem ernstgemeinten Lob für die Flexibilität und damit die Anpassungsgeschwindigkeit des Deutschen Mittelstandes ist es wichtig zu erkennen, dass sich die Rahmenbedingungen maßgeblich geändert haben bzw. gerade ändern: Während die Flexibilität des Mittelstandes in den letzten Jahrzehnten vor allem darin bestand, sehr erfolgreich auf geänderte Anforderungen in Bezug auf Produkteigenschaften, Liefermengen und Preisänderungen, etc. zu reagieren, bezieht sich die im Rahmen der Digitalen Transformation von uns allen geforder-

VUCA

te Flexibilität nun auf das **eigene Unternehmen** und auf die schnelle und umfassende **Adaption neuer Technologien** und den sich daraus ergebenden Potentialen.

Die Strategen in den Firmen müssen sicherstellen, dass ihre Unternehmen im Ganzen über die organisatorische und mentale Flexibilität verfügen, neue – in der Regel inhaltlich nicht vorhersehbare – Anforderungen des Marktes sowohl in Bezug auf die Angebots- als auch auf die Nachfrageseite in einer bislang nicht gekannten Geschwindigkeit und einem nicht gekannten Ausmaß befriedigen zu können. Die gesamte Organisation muss fit gemacht und so aufgestellt werden, dass sie die Herausforderung 'Handeln unter Unsicherheit' erfolgreich meistern kann. Oder modern ausgedrückt: Die gesamte Organisation muss so aufgestellt werden, dass Sie in einem VUCA Umfeld erfolgreich agieren kann. Hierbei steht V für Volatility (Volatilität/Unbeständigkeit), U für Uncertainty (Unsicherheit), C für Complexity (Komplexität) und A für Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

Aber der Mittelstand und allen voran die vielgepriesenen (Hidden) Champions haben jahrzehntelang gezeigt: Er kann Wandel und Geschwindigkeit. Die Unternehmen müssen ihr Wissen, ihre Erfahrung und das damit einhergehende Selbstvertrauen nun *nur transferieren* bzw. ausdehnen von Produkten hin zu

ihrer gesamten Organisation. Und sie müssen die Notwendigkeit dieses Schrittes erkennen und für diesen ganzheitlichen Transformationsprozess des eigenen Unternehmens offen sein und das richtige Mindset – die richtige Einstellung – vor allem auf der obersten Führungsebene mitbringen, um es dem gesamten Unternehmen vorzuleben!

Die Welt schläft nicht

Während die Digitalisierung dem Mittelstand im (Landes-) Innern also ein Zeitfenster massiven Wachstums eröffnet, indem er durch die eigene Wendigkeit trägeren Konzernen erfolgreich Marktanteile – und vermutlich mindestens genauso wichtig: gute Mitarbeiter – abjagen kann, dürfen wir den Blick über den Tellerrand nicht vergessen:

Denn weltweit gibt es sowohl in Industrienationen als auch v.a. in Schwellen- und Entwicklungsländern viele oft sehr junge und damit hinreichend agile und flexible Unternehmen, die nur darauf warten, ihre Chance ergreifen zu können. Und die Digitale Transformation bietet ihnen nun genau diese einmalige Chance. Im Gegensatz zu etablierten (mittelständischen) Unternehmen, die immer in einem Netz bestehender Strukturen, Kundenbeziehungen und Maschinen agieren 'müssen', sind die 'Jungen' erheblich flexibler und können daher noch





schneller auf neue Anforderungen reagieren. Somit gilt für sie im Vergleich zum Mittelstand genau dasselbe, was für mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Konzernen gesagt wurde. Und damit werden sie für uns zu einem ernstzunehmenden Wettbewerber, den wir berücksichtigen müssen.

Gerade daher muss es unser primäres Ziel sein, unsere bestehenden Strukturen und Beziehungen (und auch unsere oft beachtlichen finanziellen Ressourcen) bewusst zu einem wichtigen Asset zu machen, auf dessen Basis wir den Transformationsprozess erfolgreich und nachhaltig angehen können. Auch das ist also ein weiterer Grund, um **schnell und unverzüglich** zu handeln.

Ich weiß, dass ich nichts weiß?

Es gibt aber noch einen weiteren wichtigen Grund, um schnell loszulegen und keinesfalls noch länger mit dem eigenen Transformationsprozess zu warten: Im Rahmen einer empirischen Studie, die wir gemeinsam mit der Hochschule Bochum und dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik im Sommer 2017 durchgeführt haben, wollten wir ursprünglich wissen, ob unser Eindruck aus dem Beratungsgeschäft der letzten Jahre stimmt: Nämlich dass der Durchschnitt (!) der Unternehmen im Ruhrgebiet in Bezug auf die Offenheit für und die Einsicht der Notwendigkeit der Digitalen Transformation deutlich hinter dem der Unternehmen im Rheinland und anderen Regionen, v.a. dem Süden Deutschlands, hinterhinkt.

Während die Studie unseren Eindruck (leider) auch empirisch untermauerte, machte sie uns quasi als (unbeabsichtigtes) Nebenprodukt auf einen u.E. absolut zentralen Zusammenhang aufmerksam: Es stellte sich nämlich heraus, dass einer der Hauptgründe für die Zurückhaltung bzw. das Hinterhinken der Unternehmen, die die Digitalisierung als unwichtig bzw. vorübergehenden Hype werteten, darin bestand / besteht, dass diese noch keine bzw. kaum Erfahrung mit moderne(re)n IT-Anwendungen und Werkzeugen gemacht haben.⁵

Diese Unternehmen setzten Informationstechnologie ein, die als 'traditionell' bezeichnet werden kann (lokale Infrastruktur, PCs mit Word, Excel, E-Mails, bestenfalls unangepasste Standard Geschäftsanwendungen wie Basis ERP- oder CRM-



Systeme, etc.). Sie hatten bislang keine Erfahrung in der Implementierung von und dem Umgang mit Werkzeugen, wie bspw. auf ihre Bedürfnisse angepasster Software zur Gestaltung von Geschäftsprozessen (und den damit verbundenen Prozessanalysen), individualisierten CRM- oder ERP-Systemen, Kommunikationstools wie Slack oder Teams, geschweige denn der Nutzung von Plattformen o.ä. gemacht.

Die Konsequenz: Da sie im Einsatz neuer IT-Werkzeuge keine Erfahrung gesammelt hatten, wussten sie auch nicht, welche Auswirkungen diese auf ihren Geschäftsalltag haben würden. Weder im Positiven noch im Negativen. Sie konnten und können also gar nicht angemessen beurteilen, was ihnen an Nutzen entgeht und was die Digitalisierung für ihr Unternehmen bedeutet. Konsequenterweise sehen sie auch kaum Potential in der Digitalisierung ihres Unternehmens bzw. die Digitale Transformation lediglich als vorübergehenden Hype.

Der Appetit kommt beim Essen

Auf der anderen Seite zeigte unsere Studie deutlich, dass einer der großen Vorteile, der sich ergibt, wenn sich ein Unternehmen den Herausforderungen der Implementierung moderner Informationstechnologie stellt, nicht nur der sich aus deren Einsatz ergebende Effizienzgewinn, Funktionalitätszuwachs, etc. ist, sondern vor allem auch, dass das betreffende Unternehmen selbst an unbezahlbarer und für die Zukunft dringend erforderlicher **Erfahrung** gewinnt:

Die Mitarbeiter und Führungskräfte verstehen und begreifen nämlich Schritt für Schritt, was mit diesem neuen *Werkzeug* (d.h. moderner IT) schon heute möglich ist. Auf Basis dieser

⁵ Dieses Ergebnis wird im Übrigen auch untermauert durch eine aktuelle ERP-fokussierte Studie der GHK Management Consulting GmbH vom Sommer dieses Jahres in Kooperation mit dem BVMW und der Hochschule RheinMain, die aufzeigt, dass weite Teile der 214 befragten BVMW-Mitgliedsunternehmen nicht einmal über ein individualisiertes ERP-System verfügen. ('Studie zum Digitalisierungsgrad des deutschen Mittelstandes').



Erkenntnis und Erfahrung sind sie mit jedem neuen (Teil-) Projekt immer besser selbst in der Lage, in ihrem Unternehmen Anwendungsszenarien für neue iT-Tools sowohl in Bezug auf die Optimierung der eigenen Prozesse als auch v.a. bei ihren Produkten und Dienstleistungen zu erkennen und diese schrittweise im Sinne des Unternehmens anzugehen und dadurch die eigene Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern.

Damit legen sie aber nichts anderes als den Grundstein für einen unternehmensintern exponentiell zunehmenden Fortschritts- und Wachstumsprozess – genau das also, was im Rahmen der erfolgreichen Meisterung der Digitalen Transformation so dringend benötigt wird.

Auch in der Digitalisierung gilt also noch immer und vielleicht gerade, dass die Sokrates zugeschriebene Erkenntnis der eigenen Unwissenheit ('Ich weiß, dass ich nichts weiß') eine wichtige Voraussetzung ist, um sich angemessen auf die Zukunft vorzubereiten und das eigene Unternehmen entsprechend aufzustellen.

Möglichst früh 'einfach loszulegen', um schrittweise Wissen und Erfahrung zu sammeln, und darauf in Folge aufbauen zu können, ist so wichtig, weil dieser Prozess gerade am Anfang immer eine nicht zu unterschätzende Zeit und einen nicht zu unterschätzenden Aufwand ausmacht – das erleben wir immer wieder in all unseren Projekten. Und je länger ein Unternehmen wartet, um diese ersten Schritte zu gehen, desto größer wird der Abstand zu denjenigen Unternehmen, die (technisch und organisatorisch) weiter sind – und desto grö-

ßer wird die Gefahr, den Anschluss und damit maßgeblich an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Aber ist dieser Schritt erst einmal vollbracht, wird das Ganze i.d.R. zum Selbstläufer: Denn niemand – auch und gerade kein externer Berater – kennt das eigene Unternehmen besser, als die eigenen Mitarbeiter. Sie möglichst frühzeitig in die Lage zu versetzen, das Potential der neuen Möglichkeiten zu erkennen und damit auf ihr eigenes (berufliches) Umfeld zu transferieren, ist der Schlüssel zum Erfolg in der Digitalen Transformation.

Die zentrale Rolle der Unternehmensführung

Im Rahmen unserer zahlreichen Vorträge und Podiumsdiskussionen zum Thema Digitalisierung erleben wir bei den Fragerunden immer wieder eines: Viele der (anwesenden) Führungskräfte und Mitarbeiter haben durchaus begriffen, wie wichtig es ist, 'endlich loszulegen', aber so abstrus es klingt: Sie dürfen schlichtweg nicht (vgl. Abbildung oben rechts). Der Chef bzw. *Patriarch* – der im Übrigen natürlich nicht an diesen Veranstaltungen teilnimmt – lässt sie nicht (Anmerkung: oftmals völlig unabhängig vom Alter) und will alles so beibehalten, wie es schon sein Vater und sein Großvater getan haben. Und das frustriert die Mitarbeiter enorm, weil sie sehen, wieviel Potential im eigenen Unternehmen steckt und wie das Risiko des Verlusts an Wettbewerbsfähigkeit mit jedem Tag steigt, an dem sie nicht beginnen.

Diese Erfahrungen zeigen aber, wie wichtig es ist, dass ge-





rade der obersten Führungsebene im Unternehmen bewusst ist, was die Digitale Transformation ausmacht und dass sie auf dieser Basis den Handlungsbedarf erkannt hat und von der Notwendigkeit der Transformation des eigenen Unternehmens überzeugt ist.

Denn wenn sie es nicht tut, wird das Unternehmen mittelfristig scheitern: Entweder weil es nicht mehr wettbewerbsfähig ist oder weil ihm die Mitarbeiter frustriert den Rücken gekehrt haben.

Das aber bringt uns zu einer weiteren Dimension unserer ursprünglichen Aussage: Wenn ein Unternehmen nicht zeitnah beginnt (d.h. loslegt), wird die Frustration der Mitarbeiter immer weiter steigen und sie werden zwangsläufig das Unternehmen verlassen – wenigstens die guten und motivierten.

Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet (Thomas Alva Edison)

Die exponentiell zunehmende Geschwindigkeit des technischen Fortschritts hat aber noch eine andere – auch heute schon beobachtbare – Folge: Wenn wir mit der Adaption, d.h. der Implementierung neuer Technologien zu lange warten, kann das dazu führen, dass das gesamte Projekt scheitert und / oder das gesamte Unternehmen Schaden nimmt: Denn irgendwann ist der Sprung zwischen dem vorhandenen Alt-System (technisch wie organisatorisch!) und dem zu implementierenden neuen System einfach zu groß.

Ohne involviert gewesen zu sein, aber ich hatte sofort genau dieses Szenario des zu langen Festhaltens an einem Alt-System vor Augen, als sich in diesem Jahr der Geschäftsführer von LIQUI MOLY mit hochrotem Kopf medienwirksam in einer Marketingkampagne ablichten ließ, um die Schuld einer gescheiterten ERP-Umstellung auf seinen iT-Partner und das Microsoft Produkt AX zu schieben. Zunächst reagierte die Presse auch entsprechend und führte noch süffisant "Die Megaflops unter den SAP-Großprojekten" (WiWo, 11. Juli 2019) als weiterführenden Link unter dem Artikel auf. Kurz darauf ruderte sie aber dann doch zurück, weil sich herausstellte, dass der LIQUI MOLY Chef "lange nach der Devise gefahren [ist]: 'Never touch a running system' – und [dem] Uralt-System [auf Großrechnerbasis] vertraut [hat], um dann in einem Big Bang auf ein Neusystem umzusteigen" (WiWo, 22. Juli 2019).

Die in der Presse bei gescheiterten iT-(Groß-)Projekten fast reflexartig gezeigte Schadenfreude bzw. das iT-Bashing ist



folglich wenig konstruktiv – lieber sollten alle Beteiligten dafür sensibilisiert werden, nicht zu lange an Alt-Systemen festzuhalten, um genau diese Risiken zu vermeiden.

Während die Haltezeit des Alt-Systems bei LIQUI MOLY vermutlich noch mehrere Jahrzehnte betrug, ist es wichtig zu erkennen, dass sich diese Zeitspanne infolge des technischen Fortschritts und der Komplexität und Vernetzung dieser Systeme untereinander immer weiter verkürzt: Schon heute reden wir nicht mehr von Jahrzehnten, sondern eher von maximal fünf bis sechs Jahren – und morgen wird die Zeitspanne noch kürzer, in der wir (re)agieren können, ohne einen größeren Schaden anzurichten. Auch das ist ein Ergebnis der exponentiell zunehmenden Geschwindigkeit des technischen Fortschritts.

Aber was sich logisch anhört, ist in der Praxis bislang oftmals nur schwer umzusetzen: Denn die oben beschriebenen Herausforderungen sind wahrlich kein exklusives Problem des Mittelstands: Neben Deutschlands Banken kämpfen sogar Softwareriesen wie Microsoft selbst mit der Aufgabe, bestehende und über Jahre gewachsene iT-Systeme angemessen zu modernisieren, weil sie damit zu lange gewartet haben.

Auch hier gilt es also auf Führungsebene frühzeitig umzudenken und das Unternehmen organisatorisch, vom Mindset und technisch so aufzustellen, dass die Adaption neuer Technologien (und Release-Stände) zu einem kontinuierlichen Prozess wird.



Résumé und Konsequenzen

Nachdem wir in unserem ersten Whitepaper dargelegt hatten, dass sich die Digitalisierung – oder besser: die Digitale Revolution – vor allem aufgrund der ihr zugrundeliegenden exponentiell zunehmenden Geschwindigkeit im Bereich des Fortschritts auf dem Gebiet der Informationstechnologie (iT) von allen anderen uns bekannten Transformationsprozessen der letzten 100+x Jahre unterscheidet, ging es dieses Mal darum, welche Konsequenzen sich daraus für die Art und Weise, wie wir uns bestmöglich dieser Herausforderung nähern sollten, ergeben. Der exponentielle Charakter dieses Transformationsprozesses lässt dabei nur einen Schluss zu: Nämlich dass wir keine Zeit mehr verlieren dürfen. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig (vgl. untenstehender Kasten):

Eines ist also klar: Der Claim von Nike® – *just do it* – gilt in ganz besonderem Maße für unseren erfolgreichen Zugang zur Digitalen Transformation.

Allerdings stellt diese so wichtige *just-do-it* Mentalität gerade für uns Deutsche eine große Herausforderung dar: Denn 'Made in Germany' steht seit Jahrzehnten für makellose und fehlerfreie Produkte und Dienstleistungen höchster Qualität. Dieser (viel Zeit kostende!) 120%-Ansatz ist unter den o.g. Rahmenbedingungen aber höchst kontraproduktiv, vor allem wenn wir gar nicht wissen, wohin die Reise genau geht und was morgen (technisch) möglich sein wird. Wir stehen also sowohl mikro- wie makroökonomisch vor dem Spagat, unseren USP in die 'neue Welt' zu transferieren, ohne dabei den Anschluss zu verlieren. Aber dazu mehr in einem unserer nächsten Whitepaper.

Sieben gute Gründe jetzt zu handeln!

1. drohender nachhaltiger Verlust an Wettbewerbsfähigkeit aufgrund **zu großen Abstands zu anderen Marktteilnehmern** beim Einsatz von iT
2. zunehmend **geringere Zeitfenster**, um bestehende Lücken zu schließen – was bedeuten kann, dass es irgendwann schlicht zu spät ist
3. die Digitale Transformation ist für den Mittelstand gerade zum aktuellen Zeitpunkt eine Riesenchance, weil er **erheblich flexibler** ist als Konzerne und sich somit viel schneller auf ein sich massiv wandelndes Umfeld einstellen kann und Konzernen damit Marktanteile und Personal abjagen kann
4. in **anderen Ländern** wartet eine Vielzahl an Unternehmen nur auf diese Chance, um unsere Vormachtstellung im Bereich 'Made in Germany' zu brechen
5. gerade die Implementierung moderner iT in den Kerngeschäftsprozessen von Unternehmen bedeutet beim ersten Mal einen **erheblichen Lern- und Zeitaufwand**
6. sobald die eigenen Mitarbeiter einmal Erfahrungen mit den Möglichkeiten der 'neuen Werkzeuge' machen durften, werden sie schnell zu einer unbezahlbaren **Quelle für neue Ideen und Optimierungspotentiale**
7. viele Mitarbeiter würden eher früher denn später frustriert **dem eigenen Unternehmen den Rücken zuwenden**, falls dieses nicht 'mit der Zeit geht'



Die Kernaussage dieses Whitepapers besteht in der Erkenntnis, dass wir keine Zeit mehr verlieren dürfen und loslegen sollen – nur mit was? Während der Platz für weitere Ausführungen sich langsam dem Ende neigt, sei an dieser Stelle wenigstens grob auf das verwiesen, was ich bereits eingangs ausgeführt habe:

Die beiden wichtigsten Aufgaben bestehen darin, als Organisation Erfahrungen zu sammeln

- im Umgang mit anpassungsfähigen, agilen Unternehmensstrukturen

und

- in der Implementierung und im Umgang mit moderner Informationstechnologie, vor allem zur proaktiven Gestaltung und (Teil-)Automatisierung von Geschäftsprozessen.

Denn bei aller der Digitalisierung und damit natürlich auch der Argumentation zugrundeliegenden Technik-Zentriertheit dürfen wir eines nicht vergessen: Technik ohne Menschen ist wert- und sinnlos. Um die Herausforderungen der Digitalen Transformation erfolgreich zu meistern und die zahlreichen sich damit ergebenden Potentiale zu nutzen, müssen wir un-

sere Unternehmen **organisatorisch und vom Mindset**, also der Einstellung des Vorstands / der Geschäftsleitung sowie der Führungskräfte und Mitarbeiter, so aufstellen, dass sie den Wandel auch umsetzen können. Hier sind 'agile Unternehmen' mit flexiblen Abläufen, selbstlernenden und selbständigen Teams und einer gelebten Fehlerkultur gefragt – aber auch dazu an anderer Stelle mehr.

Wir haben nichts zu verlieren, wir können nur gewinnen! Also: Legen wir los, um gemeinsam Deutschlands Weltmarktführerschaft auch in der Digitalen Zukunft zu festigen und weiter auszubauen.

Ihnen hat der Inhalt dieses Whitepapers gefallen? Sie haben Anmerkungen oder Fragen? Dann freuen wir uns natürlich über Ihr Feedback auf unserer Website, unseren Social Media Kanälen:



oder direkt an den Autor: Tobias.Rademann@RiT.de

Version: 1.0
Stand: 09. Dezember 2019



DIGITIZE YOUR BUSINESS

Profil

Als iT-Unternehmensberatung für die Digitale Transformation berät und begleitet die R.iT GmbH seit knapp 20 Jahren Mittelstandsunternehmen bei der erfolgreichen und ganzheitlichen Digitalisierung ihrer Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse.

Unsere Kunden finden in uns genau das, was sie für ihren Erfolg in der Digitalisierung benötigen: Einen kompetenten, erfahrenen Partner, der aus den zahlreichen neuen Möglichkeiten konkrete Beiträge zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit liefert. Sie profitieren von unserer langjährigen Erfahrung bei der erfolgreichen Umsetzung komplexer Digitalisierungsprojekte, der Konzeption und Implementie-

rung sicherer, flexibler und leistungsfähiger Infrastrukturen, der iT-gestützten Geschäftsprozessoptimierung, der Schnittstellenentwicklung und der passgenauen Unterstützung der eigenen iT-Abteilung.

Zentral für unseren Erfolg sind das große Fachwissen, die Innovationsfreude und das Engagement unserer hervorragenden Mitarbeiter: iT-Consultants sowie iT-Spezialisten aus den Bereichen Softwareentwicklung und Systemintegration arbeiten bei uns Hand in Hand und schaffen damit den Mehrwert, der unsere Kunden kontinuierlich nach vorne bringt.

Zahlen & Fakten

- **Fokus:** iT-Unternehmensberatung
- **Gründungsjahr:** 2001 (Spin-Off, Ruhr-Universität Bochum)
- **Sitz:** Bochum, Bad Schwartau
- **Geschäftsführung:** Tobias Rademann, M.A.
- **Branchenschwerpunkte:** Dienstleistungsunternehmen, Finanzbranche, Großhandel, Gesundheitswesen
- **regionale Schwerpunkte:** deutschlandweit

Autor



Tobias Rademann, M.A.
Geschäftsführer

Tel.: +49 (234) 43 88 00-0
Tobias.Rademann@RiT.de



R.iT GmbH · iT-Unternehmensberatung
Amtmann-Ibing-Str. 10 · 44805 Bochum
Tel.: (0234) 43 88 00-0 · Fax: (0234) 43 88 00-29
Tremskamp 5 · 23611 Bad Schwartau
Tel.: (0451) 203 68-500 · Fax: (0451) 203 68-499
info@RiT.de · www.RiT.de