

Die digitale Fitness messen

Es gibt diverse Auslegeordnungen, Maturitätsmodelle und Auszeichnungen für die digitale Transformation von Unternehmen. Doch in der Praxis gibt es wenig tatsächliche Transformation. Wir haben einen digitalen Fitness-Test für KMU entwickelt, der zum individuell richtigen Handeln anleitet.

Wie digital fit ist Ihr Unternehmen? Wie fortgeschritten ist seine digitale Transformation? Vor allem: Besitzt Ihr Unternehmen eine digitale Transformationsperspektive? Das heisst: Gibt es eine Vorstellung vom digitalen SOLL? Und: Kennen im Unternehmen alle diese Vorstellung? Die Antwort auf diese Fragen sagt viel über die Zukunftschancen Ihres Unternehmens aus. Meist ist schon viel erreicht, wenn Geschäftsleitungen Bereiche für Verbesserungen durch Digitalisierung konkret benennen und alle im Unternehmen verstehen, was dies für ihren Tätigkeitsbereich bedeutet. Je mehr dabei das operative Funktionieren des Unternehmens als Ganzes adressiert wird, desto besser.

Das Einfache und das Schwierige

Es lassen sich viele digitale Treiber der Veränderung von Unternehmen und Märkten identifizieren: neue Ressourcen (AI, CI, RI), globale Distribution, radikale Personalisierung, alternative Valorisierung, Sägezahninnovation, neue Organisationsformen (intern, extern, global), Optimierung mit digitalen Zwillingen und extremen Organisationsmodellen – von den Auswirkungen der Kongruenz von Technologiekonzepten und Narrativen (Blockchains, DAOs) ganz zu schweigen. Jedes Unternehmen muss für sich auswählen, auf welche dieser «Transformationsmuster» es setzen will.

Es ist noch relativ einfach, eine Kulturänderung anzustreben, Verhaltensänderungen einzufordern und finanzielle Zielkennzahlen vorzugeben. Viel schwieriger ist das Formulieren von neuen Praktiken, welche die Substanz der Wertgenerierung betreffen und die Definition konkreter, fokussierter und agiler Transformationsprojekte, um diese neuen Praktiken einzuführen. Dies verlangt von der Geschäftsleitung das «Bohren dicker Bretter». Es lebt vom stetigen Dazulernen der Führungskräfte und einem dauerhaften Dranbleiben an der Transformation. Die Verantwortlichen müssen dafür Probleme als die eigentlichen Assets des Unternehmens erkennen, die Unwägbarkeit zukünftiger Entwicklungen als Chance begreifen und das eigene Scheitern als Ansporn sehen, kreative Ideen zu entwickeln.

Die digitale Transformation eines Unternehmens lebt vom inhärenten Widerspruch zwischen einer kla-

ren, konkreten und visionären Zukunftsvorstellung, welche Transformationsmuster für das Unternehmen konkretisiert, und dem Bewusstsein, dass wir die Zukunft nicht kennen und sie unvorhersagbare Veränderungen mit sich bringen wird. Im Idealfall verstehen alle im Unternehmen, dass dieser Widerspruch gar nicht besteht. Im Normalfall gibt es keine konkreten Visionen und man ist sogar überzeugt, dass Visionen nicht konkret sein können. Dafür spricht man viel über Kultur, Zahlen und Personen. So wie seit fünfzig Jahren.

Die digitale Transformation lebt jedoch nicht von alten Ritualen in neuen Worten, sondern von der inneren Balance der Unternehmen. Führungskräfte dürfen weder Kreativität outsourcen noch sie für sich alleine beanspruchen. Das ist komplex. Sie sollten stattdessen Kreativität sowohl vorleben als auch bei anderen fördern. Dafür liefern Sport und Kunst illustrative Anschauungsbeispiele. «Die Wahrheit liegt auf dem Platz», heisst es im Fussball – und das zu Recht. Doch alle wissen: Die Voraussetzungen für Erfolg oder Misserfolg werden nach dem Spiel, zwischen den Spielen und vor dem Spiel geschaffen. Das Zusammenkommen von sportlichen Spitzenleistungen und einer überraschenden kollektiven Intelligenz in den «Umschalt-situationen» steht und fällt im Miteinander von Trainer*in und Mannschaft. Ähnliches – wenn auch im Detail anderes – lässt sich über Orchester oder Teams in den bildenden Künsten sagen.

Das Konkrete und Praktische zählt

Das war – zugegeben – schon in vordigitalen Zeiten so. Aber die Digitalisierung macht die fehlende Balance viel prekärer. Sie zwingt uns, wissenschaftliches Management mit agilen Praktiken zu vereinen. Sie fordert uns, globale Trends zu antizipieren, um darauf lokale Antworten zu geben. Sie verlangt von allen ein fundiertes Verständnis von Technologie. Denn sie erhöht mit all ihrer Transparenz auch das Risiko, dass irgendwann einer ruft: «Der Kaiser hat keine neuen digitalen Kleider an. Er ist nackt!»

Auf einer sehr hohen Abstraktionsebene verändert Digitalisierung zwar tatsächlich nichts, aber schon auf der strategischen Ebene wird sehr vieles total anders. Erstes Beispiel: Der Daseinszweck von Unternehmen



Nur wenn sich Unternehmen stetig wandeln, werden sie erfolgreich abheben.

wird es immer sein, Wert für Kund*innen zu schaffen. Aber der Wert von Kund*innen in marktgleichen Plattformen wie Amazon, Alibaba & Co muss anders bewertet werden als in einem Unternehmen, das nur eigene Kund*innen bedient. Zweites Beispiel: Regulierung sollte immer Wertgenerierung durch Unternehmertum fördern. Aber sie kann marktgleiche Plattformen nicht wie Warenhäuser behandeln. Von vielen anderen Aspekten abgesehen ist es nämlich nicht das Gleiche, ob Menschen genügend Geld verdienen, um sich Waren und Dienstleistungen leisten zu können, oder ob sie Waren und Dienstleistungen sehr günstig oder sogar geschenkt bekommen. Ökonomisch betrachtet sind beide Beispiele einfach. Sie demonstrieren eine simple Erkenntnis: Dass auf hoher Abstraktionsebene sich nichts ändert, bedeutet nicht, dass wir in der Praxis weitermachen können wie bisher.

Der digitale Fitness-Test für KMU

Weil wir die grossen Schwierigkeiten in der Praxis immer wieder sehen und erleben, haben wir uns auf die Suche nach einem adäquaten Modell für einen digitalen Fitness-Test gemacht. Dieser Test soll folgende Eigenschaften besitzen:

1. Er basiert auf den Resultaten empirischer Forschung.
2. Er ist zukunfts offen, technologiefokussiert und technologie neutral. Dies gilt für die IT ebenso wie für die IT-Nutzungspraktiken.
3. Er adressiert die Schlüsselfaktoren von Unternehmenserfolg
 - a. das Schaffen von Wert für die Kund*innen
 - b. den operativen Betrieb des Unternehmens, welcher für langfristigen Erfolg auch in Zukunft entscheidend sein wird
 - c. Kollaboration, nutzenorientierte Kreativität und permanentes Lernen im Unternehmen
4. Er fragt nach Präsenz und Verbreitung von konkreten Visionen.
5. Er bewertet die dynamischen Veränderungsfähigkeiten, das heisst die Fähigkeiten, auf Zukunftsentwicklungen reagieren zu können. Dabei werden die technischen Capabilities ebenso adressiert wie das adäquate organisatorische Set-up.
6. Er berücksichtigt typische Praxisprobleme und oft zu beobachtende Herausforderungen der

Schweizer Unternehmenspraxis, insbesondere solche von KMU im Grossraum Bern.

7. Er liefert konkrete Hinweise auf einfach umsetzbare Massnahmen mit grossem Nutzen («low hanging fruits») und auf besondere digitale Stärken des Unternehmens («digital assets»), deren Ausbau grosse Wettbewerbsvorteile bringen würde.

Bei der Suche nach einem geeigneten Modell sind wir beim Team von Dianne Ross am MIT fündig geworden. Es hat mit «Designed for Digital» forschungsbasiert ein Modell und kritische Fragen zur Bewertung der digitalen Fitness formuliert. Das Modell erfüllt viele der obigen Forderungen.

Wir haben die kritischen Fragen aus «Designed for Digital» nicht nur ins Deutsche übersetzt, sondern dabei auch so umformuliert, dass die Testfragen für Führungskräfte von KMU nachvollziehbar, verständlich und beantwortbar sind. Dies ist wesentlich, da sich aus amerikanischer Perspektive manches anders darstellt und Fragen oft abstrakter formuliert werden, als es im KMU-Kontext üblich und sinnvoll ist.

Ausserdem haben wir einige Aspekte ergänzt, die für KMU derzeit grosse Herausforderungen darstellen – insbesondere die Themen «Digital Skills» und «Schlüsselrollen». Beide Themen sind auch aus MIT-Sicht wichtig, werden dort aber eher indirekt angesprochen.

Das Ergebnis unserer Adaptierungsarbeit ist ein dreiteiliges Messkonzept – ein digitaler Fitness-Test – für die digitale Transformation des Unternehmens:

- a. Durch die Beantwortung von 7 Überblicksfragen können Führungskräfte den digitalen Transformationsstand ihres Unternehmens grob einschätzen.
- b. Durch die Beantwortung von 36 vertieften Fragen aus 7 Themenfeldern können Führungskräfte diese Einschätzung vertiefen und Bereiche mit «low hanging fruits» und mit besonderen «digital assets» identifizieren.
- c. Im Rahmen eines strukturierten Workshops mit der Geschäftsleitung werden Projektideen entwickelt, um die «low hanging fruits» zu ernten und/oder die «digital assets» weiter auszubauen.

Unser Fitness-Test ist nicht als Benchmarking-Instrument konzipiert, sondern als Führungsinstrument, welches die spezielle Situation jedes Unternehmens berücksichtigt. Dies geht auf unsere früheren Erfahrungen mit Messmethoden für das intellektuelle Kapital von Unternehmen zurück. Vor knapp 20 Jahren war das Messen des intellektuellen Kapitals ein grosses Zukunftsthema. Von den gut fünfzehn Standardmethoden, die wir uns damals in einer Arbeitsgruppe mit Praktikern angesehen haben, war aber keine geeignet für den fairen Vergleich von Unternehmen. ■

Referenzen

Andrew McAfee, Erik Brynjolfsson

Machine, Platform, Crowd – Haessing our Digital Future
Norton, 2017

Reinhard Riedl, Matthias Hofstetter, Stefan Katz

Digital Fitness-Test – Version 1.0 (für Test-Kunden verfügbar)
BFH, 2020

Jeanne W. Ross, Cynthia M. Beath and Martin Mocker

Designed for Digital – How to Architect Your Business for Sustained Success
MIT Press, 2019

Reinhard K. Sprenger

Radikal digital: Weil der Mensch den Unterschied macht – 111 Führungsrezepte
Deutsche Verlagsanstalt, 2018

Das Institut Digital Enabling sucht für den digitalen Fitness-Test für KMU mit 30 bis 300 Mitarbeitenden noch Unternehmen, die an der Pilot-Testphase teilnehmen. Interessierte melden sich bitte bei reinhard.riedl@bfh.ch



Prof. Dr. Reinhard Riedl

Co-Leiter des Instituts Digital Enabling
BFH Wirtschaft
reinhard.riedl@bfh.ch