

«GESCHÄFTSMODELL ERWEITERN»

► Verstärkt durch die Corona-Krise treiben viele Unternehmen die Digitalisierung ihrer Geschäftsprozesse, Produkte und Services voran. Dies zeigt eine Umfrage im deutschsprachigen Raum.

BIM: Viele Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen galten bislang als Testballons. Inwieweit zeigt Ihre aktuelle Umfrage zur Digitalisierung und Datenarbeit im deutschsprachigen Raum ein mittlerweile stärker systematisches Vorgehen?

Vierkorn: Mehr als 90 Prozent der Befragten beschäftigen sich mindestens einen Tag pro Woche mit dem Thema der Digitalisierung: von digitalen Arbeitsplätzen über die neue virtuelle Teamarbeit bis hin zu komplexer Data Analytics. Jeder Dritte widmet sich den digitalen Projekten sogar bis zu vier Tage wöchentlich. Andererseits wissen aber nur 56 Prozent der Befragten von einer Unternehmensstrategie für die Digitalisierung.

BIM: Es gibt also insgesamt immer noch sehr viele Einzelinitiativen?

Vierkorn: Die Studie zeigt, dass die Digitalisierungsprojekte immer noch zu einem großen Teil als Innovationsbeitrag verstanden werden – weshalb sie oft sehr individuell ablaufen.

BIM: Und wenn es eine Digitalisierungsstrategie gibt?

Vierkorn: Bedeutet dies nicht unbedingt, dass sie immer planmäßig umgesetzt wird. Knapp ein Viertel unserer Interviewpartner gab an, dass zwar eine Strategie vorhanden sei, diese aber nicht planmäßig realisiert werde.

BIM: Welchen Einfluss hat die Corona-Krise auf die Digitalisierungsprojekte?

Vierkorn: Rund die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass sie die Initiativen wahrscheinlich nicht aussetzen werden.

BIM: In welchen betriebswirtschaftlichen Bereichen wird die Digitalisierung vor allem eingesetzt?

Vierkorn: Erstens wollen die Unternehmen das bestehende Geschäftsmodell erweitern, zum Beispiel mittels digitaler Add-ons für Services oder neuer Produktreihen. Zweitens soll die Digitalisierung intern in Form von effizienteren digitalen Prozessabläufen oder Automatisierungen

helfen. Drittens wollen die Manager das Wissen im Unternehmen besser organisieren – beispielsweise durch das Aufbrechen isolierter Datensilos. Unter dem Strich gehen die meisten Initiativen in Richtung Prozesseffizienz, Vereinfachung und Verschlankeung.

BIM: Welche konkreten Beispiele für innovative Ansätze gibt es?

Vierkorn: Ein Bohrerhersteller etwa will künftig nicht mehr Werkzeuge und Produkte, sondern das Bohren von Löchern als Service verkaufen; ein Kälte-Wärme-Produzent plant, nur noch Leitungen anzubieten; ein Hersteller von Leuchtmitteln will unter anderem für Stadien nicht mehr die Lampen, sondern die Lumen-Anzahl pro Stunde offerieren. Damit verändert sich sowohl das Produkt-Design als auch die Art der Auslieferung – aber auch die bestehenden traditionellen Geschäftsbeziehungen.

BIM: Welches sind – aus der Sicht der befragten Unternehmen – die wichtigsten Erfolgsfaktoren digitaler Projekte?

Vierkorn: Als die drei wichtigsten Faktoren werden angegeben: erstens der einheitliche Datenbestand, vor allem für entscheidungsrelevante Daten; zweitens das Commitment aller Mitarbeiter des Unter-

nehmens und nicht nur derjenigen, die in den Digitalisierungsprojekten tätig sind; drittens die nachhaltige Veränderung der gesamten Unternehmenskultur beispielsweise durch die gezielte Förderung von Innovation und das Zulassen von Fehlern, wenn neue Wege ausprobiert werden.

BIM: Inwiefern fördert der erstgenannte Faktor, der einheitliche, harmonisierte Datenbestand, tatsächlich die Digitalisierung der Unternehmen?

Vierkorn: Die Mehrheit der Unternehmen hat mittlerweile den betriebswirtschaftlichen Wert der Daten und eines einheitlichen Datenmanagements erkannt. Die Big Data-Welle der vergangenen Jahre half dabei. Manager sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass sich nicht alle Daten pauschal harmonisieren lassen. Sie sollten stets klären, auf welchen Gebieten eine Vereinheitlichung der Daten wirklich einen betriebswirtschaftlichen Mehrwert bringt und auf welchen nicht.

BIM: Haben Sie dafür Beispiele?

Vierkorn: Im Finanzwesen macht dies unter anderem wegen einheitlicher Kennzahlen sicher Sinn. Sehr unterschiedliche Bereiche aber, wie etwa der Verkauf auf der einen und die Produktion auf der anderen Seite, funktionieren viel zu unterschiedlich; eine Harmonisierung dieser beiden Segmente wäre zudem viel zu teuer und aufwendig. In Mischkonzernen ist die Vereinheitlichung in der Regel sogar kontraproduktiv, weil unterschiedliche Geschäftsmodelle jeweils spezifische Abläufe und Datenmodelle benötigen.

BIM: Welche Lösung bietet sich an?

Vierkorn: Erstrebenswert ist eine Datenarchitektur, die einerseits eine Harmonisierung grundsätzlich ermöglicht, andererseits aber auch die Freiheit bietet, in bestimmten Bereichen andere Regeln und Strukturen zuzulassen. Und es wird eine Governance benötigt, die Gewohnheiten in den Prozessen aufbricht.

BIM: Können Sie auch hierfür ein Beispiel nennen?

Vierkorn: In global tätigen Unternehmen wird allgemein erwartet, dass alle Niederlassungen gleich gesteuert werden. Im Detail ist aber der Prozessablauf meist sehr unterschiedlich: Wie werden die Kunden bedient? Wie wird die Belieferung abgewi-

ckelt? Nach welchen Kriterien werden Rabatte gegeben? Das Management muss klären, bis zu welchem Grad es die Filialen in einen Standardablauf hineinzwingt.

BIM: Geht der generelle Trend dabei stärker in Richtung Vereinheitlichung oder heterogene Strukturen?

Vierkorn: Einerseits wünschen sich die Unternehmen eine stärkere Harmonisierung und Zentralisierung der Prozesse. Andererseits gibt es den gegenläufigen Trend, dass im Falle von Schwierigkeiten und Hindernissen die Abteilungen nach Selfservice rufen und damit letztlich eine Dezentralisierung erwirken.

BIM: Was kann das Management tun, um diesen Widerspruch aufzulösen?

Vierkorn: Beide Konzepte lassen sich kombinieren, wenn die Geschäftsleitungen die Regeln unmissverständlich definieren.

BIM: Mit welchen Mitteln?

Vierkorn: Es bedarf einer klaren Data- und Analytics-Strategie, welche die Leitplanken festlegt. Auf dieser Basis sollten die werthaltigen Bereiche auf Gebieten wie etwa Finanzen oder HR festgelegt und dann die nötigen operativen Prozesse eingerichtet werden. ■



Foto: QUNIS GmbH

› Steffen Vierkorn arbeitete viele Jahre als Analyst und Head of Business Intelligence & Data Warehouse beim Business Application Research Center (BARC) in Würzburg. 2013 gründete er gemeinsam mit dem BI-Pionier Hermann Hebben das Expertenhaus QUNIS. Neben seiner Tätigkeit dort lehrt Vierkorn am Management Center in Innsbruck sowie an der Technischen Universität München.