

Im Überlebensmodus

Eine aktuelle Studie zur digitalen Transformation von etventure zeigt: Die Digitalisierung hat für deutsche Unternehmen zuletzt an Bedeutung verloren. etventure-Geschäftsführer Philipp Depiereux weiß, warum das so (gefährlich) ist und wie man Digitalisierung auch gegen Widerstände der Belegschaft richtig anpackt.

Digitalisierung werde für deutsche Unternehmen immer wichtiger, heißt es immer. Ihre neueste Studie zeigt aber, dass das Thema zuletzt an Wichtigkeit eingebüßt hat. Eine Folge der Corona-Pandemie?

Nein, unsere Erhebung unter 2000 Unternehmen fand ja vorher statt. Die Gründe sind andere: In den letzten Jahren waren die Auftragsbücher voll, da hat man erstmal die Aufträge abgearbeitet. Um disruptive Veränderungen wie neue digitale Geschäftsmodelle haben sich die Unternehmen zu wenig gekümmert. Das Corona-Virus macht es noch schlimmer. Die Unternehmen schalten in den Überlebensmodus. Andererseits: Viele Unternehmen setzen jetzt verstärkt auf Home-Office und benötigen nun dringender denn je digitale Kanäle zu ihren Kunden – das wird spannend.

Corona mal beiseite. Woran liegt es, dass sich deutsche Unternehmen so schwer tun mit der Digitalisierung?

Bis zum Ausbruch der Corona-Krise war eines sehr deutlich erkennbar: Viele Unternehmen waren satt und zufrieden mit dem Status quo. Die Bude lief ja. In meinen Gesprächen mit Top-Managern habe ich immer wieder festgestellt, dass es tausend Ausreden gibt, warum man das Thema zurückstellen muss und die aktuelle Corona-Krise wird es nicht besser machen. Es wird jetzt vermutlich schnell ums Überleben gehen. Und wenn man sich doch zu Digital-Projekten durchringt, digitalisiert man erstmal interne Prozesse, führt zum Beispiel ein ERP-System ein oder setzt die Datenschutzgrundverordnung um. Doch das sind inkrementelle Anpassungen. Ich höre dann, dass man den laufenden Geschäftsbetrieb so wenig wie möglich stören möchte.

Das ist doch verständlich, oder?

Schon. Deshalb empfehlen wir, neue Ideen in einem geschützten Raum auszuprobieren, zum Beispiel in einer Digitaleinheit.

Nimm zwei Mitarbeiter, geh mit ihnen auf die grüne Wiese und probiere was Neues aus. Wichtig ist dabei, dass man sich löst vom Ballast des Kernunternehmens. Mithilfe von Design-Thinking und Lean Startup Methoden ermittelt man Schmerzpunkte des Kunden und wie man das digital lösen kann. Die Unternehmen wissen das oft gar nicht.

Und dann?

Im geschützten Raum kann man sehr schnell Lösungen prototypisch entwickeln und fortlaufend testen. Auch scheitern ist hier erlaubt. Hat man eine Lösung erfolgreich validiert und kann aufgrund von Kundendaten zeigen, dass sie funktioniert, spielt man das in die Kernorganisation zurück. Dieser Transfer ist wichtig. Ich kenne auch Digital-Labore, die Jahrelang vor sich hin wursteln und es kommt fürs Unternehmen zu wenig heraus. Ein aktuelles Beispiel ist das Digitallabor Lab1886 von Daimler, das gerade geschlossen wird.

Was lief dort schief?

Daimler hat sich dazu nicht geäußert und ich kann keine Ferndiagnose erstellen. Generell gesprochen ist meine Erfahrung, dass es vielen Unternehmen nicht gelingt, den Spirit des Labs in die Breite des Unternehmens zu bringen. Und vor allem substanziell Umsatz zu generieren. Es reicht nämlich nicht, dass ein paar kreative Köpfe Ideen haben, die andere dann umsetzen müssen. Umgekehrt sollten Mitarbeiter ihre Probleme nicht mehr nach oben delegieren können. Wir haben zum Beispiel Design-Thinking-Schulungen mit tausenden Mitarbeitern gemacht. Die Teilnehmer lernen, die echten Kundenprobleme zu erkennen, Ideen zu entwickeln, agil zu arbeiten und vieles mehr. Alles, damit die Mitarbeiter ihre Probleme selbst lösen können. Die jungen Leute, die jetzt in den Arbeitsmarkt drängen, wollen sowieso mehr selbst entscheiden.



Dann werden Digitaleinheiten überflüssig?

Das nicht. Aber sie laufen nicht mehr nur nebenher, sondern werden zu einer Art Sparringspartner fürs ganze Unternehmen. Vor allem sollten hier die Grundlagen für die Transformation und neue digitale Geschäftsmodelle gelegt werden. Man sollte nicht am offenen Herzen der Kernorganisation operieren. Erst nach erfolgreicher Beweiserbringung, dass etwas tatsächlich funktioniert, wird die Kernmannschaft einbezogen. Nach meiner Erfahrung lohnt sich eine Digitaleinheit immer, auch monetär – wenn man es richtig angeht.

Noch mal zurück zu Corona – wie wird sich das auf die Digitalvorhaben der Unternehmen auswirken?

Die Pandemie hat die Schwachstellen unserer Wirtschaft mit Blick auf die Digitalisierung brutal offengelegt. Die CEOs verstehen jetzt, dass sie dringend digitale Kanäle brauchen – auch im B2B Umfeld. Sie setzen nun auf Plattformen und digitale Geschäftsmodelle, die dann auch schnell monetarisiert und skaliert werden sollen. Corona wird ein Boost für die digitale Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Staat sein.