

Liebe Leserin und lieber Leser, vielleicht wenden Sie ein, dass die Digitalisierung ja nun wirklich nichts Neues sei – Sie haben Recht, die Digitalisierung begann mit dem Einsatz von Computern in Wirtschaftsunternehmen vor mehr als einem halben Jahrhundert. Trotzdem sprechen wir nun seit wenigen Jahren von den „neuen“ Anforderungen der Digitalisierung. Stichworte wie Industrie 4.0 und Mittelstand 4.0 stehen als Buzzwords für diese Entwicklung.

Worin liegt die neue Dimension der Digitalisierung?

Mit einer Antwort auf diese Frage sowie mit der Bedeutung der „neuen“ Digitalisierung für das Veränderungsmanagement und das Lernen in Unternehmen, wollen wir uns in diesem zweiten Kapitel beschäftigen.

2.1 Digitalisiert wird seit 50 Jahren

Die Nutzung der kommerziellen Datenverarbeitung begann vor ziemlich genau 50 Jahren. Entscheidender Meilenstein war damals die Entwicklung des Systems/360 von IBM – der erste kommerzielle Großrechner, der es den Kunden ermöglichte, ihre IT-Systeme bedarfsorientiert zu skalieren – ein großer Sprung in der Wirtschaftlichkeit der Informationsverarbeitung.

Heute sprechen wir von der vierten industriellen Revolution – was war die erste, zweite und dritte Revolution?

Die **erste industrielle Revolution** wird auf das Ende des 18. Jahrhunderts terminiert. In dieser Zeit wurde Handarbeit durch mechanische Produktionssysteme – mit Wasser und Dampfkraft angetrieben – abgelöst. Die **zweite industrielle Revolution** basierte auf der Nutzung elektrischer Energie, die gegen Ende des 19. Jahrhunderts hoch arbeitsteilige Prozesse der Massenproduktion ermöglichte.

Bekanntestes Beispiel ist die Einführung des ersten Montagebandes für die Produktion des „Modell-T“ durch FORD. Die **dritte industrielle Revolution** begann in den siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts. Ausgangspunkte hierfür waren zum ersten die Entwicklung der speicherprogrammierbaren Steuerung (SPS), die eine Automatisierung der Produktion ermöglichte und zum zweiten die Markteinführung von Personal Computern, die neue Prozesse und Funktionalitäten in den kaufmännischen Bereichen der Unternehmen ermöglichten.

Die beiden Basistechnologien der heutigen **vierten industriellen Revolution** liegen in der Hyperkonnektivität, die neue Vernetzungs- und Interaktionsmöglichkeiten bietet¹ und im Cloud-Computing, das eine beliebige Skalierung und Elastizität von IT-Ressourcen ermöglicht. Darauf aufbauend, forcieren die cyber-physischen Systeme², die eine Verknüpfung von physischer und informatischer Unternehmenswelt ermöglichen sowie die Analyse und Auswertung großer Datenmengen (Big Data), eine Neugestaltung der unternehmerischen Leistungsprozesse.

Die Summe dieser neuen technologischen Möglichkeiten wird zukünftig viele traditionelle Geschäftsmodelle erodieren. Um das ein wenig zu verdeutlichen, genügt ein Blick in das Konzept der fünf Wettbewerbskräfte von PORTER. Er hat bereits 1980 diese fünf wirtschaftlichen Bedrohungsszenarien für jedes Unternehmen identifiziert (Porter 2008):

- Verhandlungsstärke der Lieferanten
- Verhandlungsstärke der Kunden
- Bedrohung durch neue Wettbewerber
- Bedrohung durch neue Produkte oder Leistungen
- Bedrohung durch wachsende Konkurrenz zwischen vorhandenen Wettbewerbern

Drei Beispiele verdeutlichen die Veränderungen:

Die Verhandlungsstärke der Kunden ist im Zuge der Digitalisierung stark gewachsen. Analysen zeigen, dass mehr als die Hälfte der Käufer ihre Kaufentscheidung heute auf der Grundlage von Online-Informationen treffen, bevor sie überhaupt in einen Face-to-Face Kontakt mit dem Verkäufer gehen – das gilt auch

¹Betriebswirtschaftlich steht das für Transaktionskosten, die rapide weiter sinken werden.

²Das Internet of Things ist ein cyber-physisches System, das aus Produkten/Materialien, Sensoren, Kommunikationssystemen und Anwendungssystemen besteht.

für B2B-Geschäftsbeziehungen (Adamson et al. 2012). Hinzu kommt das Risiko, durch neue Intermediäre (Portale und Marktplätze) von den eigenen Kunden abgekoppelt zu werden.

Neue Produkt-, Service- und Leistungsinnovationen auf der Grundlage digitaler Technologien verkürzen die Produktlebenszyklen vorhandener Produkte und Services. Damit sinken Umsätze und Deckungsbeiträge, wodurch wiederum die Innovationskraft der Unternehmen reduziert wird. Erschwerend kommt hinzu, dass diese neuen Produkte und Leistungen vor allem von jungen und neu gegründeten Unternehmen auf den Markt gebracht werden. Diese neuen Unternehmen verdrängen dabei häufig lange am Markt etablierte Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten im B2B-Bereich verändert sich insofern, indem immer mehr Lieferanten immer tiefer in die Entwicklungs- und Produktionsprozesse integriert werden und damit Bestandteil digitaler Ecosysteme werden. Dies wird insgesamt zu einer Stärkung der Verhandlungsmacht der Lieferanten führen.

Insgesamt wird die Erosion bisher erfolgreicher Geschäftsmodelle zum strategischen Risiko für Unternehmen.

2.2 Marktveränderungen durch neue disruptive Geschäftsmodelle

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird oftmals von der Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle für Produkte und Services gesprochen. Disruptiv (aus dem englischen to disrupt „unterbrechen“) meint in diesem Zusammenhang, dass damit bestehende Produkte und Dienstleistungen vom Markt verdrängt werden aber auch, dass interne Prozesse grundsätzlich verändert werden³.

Die Entwicklung disruptiver Geschäftsmodelle ist insbesondere für etablierte Unternehmen herausfordernd. Dies hängt direkt damit zusammen, dass diese Unternehmen in der Vergangenheit ja bereits erfolgreich gewesen sind; es hat also Strukturen, Prozesse und Entscheidungen gegeben, die richtig im Sinne des gewollten wirtschaftlichen Erfolgs gewesen sind. Warum sollten diese etablierten Geschäftsmodelle aufgegeben werden?

³Antonym für disruptiv wäre die kontinuierliche Weiterentwicklung von Produkten, Services und internen Prozessen, ohne dass diese im Kern neuartig sind und ohne dass diese bereits bestehende Produkte und Services vom Markt verdrängen.

Solange Führungskräfte und Spezialisten nicht erkennen, dass ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen durch die digitale Veränderung in kürzester Zeit entwertet werden, solange werden sie an ihren alten Geschäftsmodellen und ihren alten Unternehmenswirklichkeiten festhalten. Um Neues besser in die Aufmerksamkeit zu bringen, können Lern- und Trainingsarrangements einen wesentlichen Beitrag leisten. In Abhängigkeit von digitalen Kompetenzniveaus können spezifische Lern- und Trainingskonzepte gestaltet werden.

Am Ende dieser Lernarrangements sollten die Konsequenzen der Digitalisierung für das eigene Unternehmen erkannt werden; und dass es nicht reicht, die vorhandenen Produkte, Services und Prozesse ein bisschen digitaler zu machen.

2.3 Interne Botschafter, interne Spin-offs oder externe Expertise

Wie können sich Unternehmen, die ihre digitalen Herausforderungen erkannt haben, an diese neuen Anforderungen anpassen?

Heute haben sich hierzu drei Vorgehenskonzepte herauskristallisiert:

Zum ersten wird versucht, die vorhandenen Führungskräfte zu qualifizieren, weiterzuentwickeln und als Botschafter für diese digitale Reise zu positionieren. Dadurch hoffen die Unternehmen, Führung und Führungskultur so zu verändern, dass digitale Offenheit und digitale Kultur entstehen.

Zum zweiten versuchen Unternehmen eigene digitale Spin-Offs zu gründen. Das heißt es werden kleine innovative Tochterunternehmen gegründet, denen die Aufgabe zukommt als Inkubatoren neue digitale Konzepte für das gesamte Unternehmen zu entwickeln.

Zum dritten versuchen Unternehmen externe Expertise einzukaufen – dies kann in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen; entweder indem externe Berater hinzugezogen werden oder aber in dem der Markt der Spin-offs und der kleinen innovativen Unternehmen analysiert wird und von diesen Unternehmen entweder kopiert wird oder aber diese Unternehmen gesellschaftsrechtlich übernommen werden.

Wann und unter welchen Rahmenbedingungen welches Konzept zielführender ist oder ob eine Mischung dieser drei Konzepte hilfreich ist, lässt sich zurzeit noch nicht sagen. Entscheidend sind wohl die etablierten Erfahrungen der Vergangenheit mit Veränderungsprozessen und die damit verknüpften Erfolge oder Misserfolge.

Wir wollen uns nachfolgend nur darauf konzentrieren, wie es gelingen kann, Führungskräfte und Spezialisten zu internen Botschaftern der Digitalisierung zu qualifizieren.

Fragen

1. Was ist das Neue an der Digitalisierung für Sie?
2. Was hat Ihren Erfolg in der Vergangenheit ausgemacht?
3. Wie verändern sich die Wettbewerbskräfte in Ihrem Unternehmensumfeld?
4. Wie stark lassen Sie sich auf neue Impulse ein, die Bisheriges in Frage stellen?

Blended Learning für die Unternehmensdigitalisierung
Qualifizieren Sie Führungskräfte zu Botschaftern des
digitalen Wandels

Krieger, W.; Hofmann, S.

2018, X, 54 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19203-7