

# Auf zum nächsten Abenteuer

So sehr der Hype der „Digitalen Transformation“ derzeit grassiert, so löst er bei den meisten Unternehmen doch noch eher gemischte Gefühle aus: Auf der einen Seite steht hier der nachdrückliche Wunsch, die eigenen Prozesse weiter zu digitalisieren und effizienter zu werden, gepaart mit der Suche nach neuen Geschäftsmodellen ... alles „digitally enabled“.

**D**as hoffnungsvolle Streben nach Patentrezepten zur Digitalisierung wird auf der anderen Seite oftmals konterkariert durch eine Vielzahl an IT-nahen Projekten, die in der Vergangenheit entweder komplett gescheitert sind (etwa CRM-Einführungen) oder deren tatsächlich realisierte Ergebnisse deutlich unter den ursprünglich avisierten Zielen liegen. Damit haben wir eine zwiespältige Situation: Auf der einen Seite steht das Dogma im Sinne von „Digital is the New Normal“ und eine Legion an Start-ups, die nur darauf warten, das bisherige Geschäftsmodell zu kannibalisieren. Auf der anderen Seite eine Vielzahl an schmerzhaften und kostenintensiven Erfahrungen (und persönlichen Blessuren) der Vergangenheit.

## Digitale Transformation ... Scheitern (leider) vorprogrammiert

Die Analyse von fast 300 Unternehmen im Rahmen der Studie *Digital Business Excellence* sowie eine

Vielzahl von Projekt- und Linienerfahrungen über die letzten 20 Jahre offenbaren, dass die Gründe unausgeschöpfter Potenziale und Misserfolge immer noch in nur wenig ausgereiften Geschäftsmodellen, Strategieschwächen und oftmals unterschätzten Implementierungsproblemen zu finden sind. Aus der Analyse und den Projekterfahrungen kristallisieren sich immer wieder zwei recht trennscharfe Gruppierungen heraus:

- **Erfolgreiche:** Unternehmen, die bereits erfolgreich digitalisiert haben, konnten durch die Nutzung von Digital die Kundenzufriedenheit bereits deutlicher steigern, neue Dienstleistungen anbieten, neue Märkte erschließen sowie den Umsatz erhöhen. Je größer bzw. ausgeprägter der bereits realisierte Erfolg bei diesen „Digitalen Gewinnern“ insgesamt ist, desto eher können bereits auch konkrete finanzwirtschaftliche Erfolge ausgewiesen werden.
- **Nicht-Erfolgreiche:** Im Gegensatz hierzu sind bei der Vielzahl nicht-erfolgreicher Unternehmen

weniger Erfolge (wie Gewinnsteigerungen) durch das Digital-Engagement zu verzeichnen.

Doch welches sind die Bausteine, die den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen? Auch hier zeigen die Analyse und eine Vielzahl an Projekten ein eindeutiges Bild entlang von fünf Bausteinen:

1. Strategische Defizite und Rollout in der Organisation: Der Grundstein für den späteren Erfolg oder Nicht-Erfolg der Digitalisierung wird bereits bei der Erarbeitung bzw. Nicht-Erarbeitung einer Digital-Strategie gelegt. Unternehmen, welche die Anstrengungen zur Erarbeitung einer stringenten Strategie und Umsetzungskonzeption auf sich genommen haben, sind fast viermal so oft erfolgreich wie die übrigen Unternehmen.
2. Organisation und Führung als „digitale Dauerbaustellen“: Erfolgreiche Unternehmen sind durch ein hohes Maß an Dezentralisierung, Selbstorganisation und Teamwork gekennzeichnet.



**PROF. DR.  
RALF E. STRAUSS,**  
Managing Partner der  
Customer Excellence GmbH,  
Chairman der CMO  
Community und Managing  
Partner der CMO Academy,  
Präsident des Deutschen  
Marketingverbandes.

Diese folgen dem Primat „Leading others to lead themselves“ – also die systematische und zielgerichtete Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf die jeweils unmittelbar betroffene Einheit im Rahmen von cross-funktionalen Teams.

3. Integration heißt das Schlüsselwort: Erfolgreiche Unternehmen versuchen nicht nur, singuläre IT-Anwendungen oder modische Apps einzusetzen, sondern den Fokus deutlich stärker auf integrierte Prozesse und IT-Anwendungen zu legen.
4. Change leben: Studien belegen, dass ein unzureichendes oder fehlendes Change Management eine der Hauptursachen für das Scheitern von Digital-Projekten ist. Die viel beschworene „Fail-Faster-Kultur“ erfordert als Grundlage die Bereitschaft zur Etablierung einer fehlertoleranten Kultur und ein Arbeiten im „permanenten Beta-Modus“.
5. Projektmanagement: Mal „Nein“ sagen: Fokus zu haben, bedeutet auch, ausufernde Anforderungen abzulehnen und sich bewusst nicht dem meistens machtpolitisch motivierten Gruppendruck hinzugeben.

von Prof. Dr. Ralf E. Strauß

Fotos: © Thinkstockphoto, Unternehmen