

Daniel Lübke

Formel-1-Auto oder Pferdekutsche?

Einflussfaktoren auf die
Umsetzungsgeschwindigkeit
in der Digitalisierung



Digitalisierung und Digitale Transformation beschäftigen viele Unternehmen. Doch wie gut sind diese in einer konkreten Organisation umsetzbar? In unserer Erfahrung konnten wir 10 häufige Problemquellen identifizieren, die in diesem Artikel als Fragen präsentiert werden – Fragen, die bei der Einordnung helfen, ob das Digitalisierungsvorhaben sehr schnell wie ein Formel-1-Auto gelingen kann oder ob durch viele Grundlagenarbeiten vorher das Tempo eher wie eine Pferdekutsche voranschreiten wird.

Formel-1-Auto oder Pferdekutsche?



© Adobe Stock/ARMY PICCA

Digitalisierung und Digitale Transformation sind aktuelle Trends und es ist sicherlich unbestritten, dass Firmen, Behörden und andere Organisationen kundenfreundlicher im digitalen Zeitalter agieren müssen. Viel ist über die „digitale Wüste“ Deutschland berichtet worden und in der Tat tun sich viele Firmen erstaunlich schwer damit, digitale Kanäle zu ihren Kunden aufzubauen und moderne Technologien und Softwaresysteme zu nutzen, um effizient ihre Leistungen zu erbringen.

Aus unserer über 15-jährigen Erfahrung in Kundenprojekten haben sich immer wieder die gleichen Stolpersteine und Problemstellungen herauskristallisiert, die sehr stark beeinflussen, wie schnell oder langsam Organisationen ihre Digitalisierungsvorhaben umsetzen können. Hierbei kommt es nicht nur auf die Technik an, sondern es gibt auch Fallen auf der Management- und Organisationsebene.

Im Folgenden zeige ich Ihnen zehn Fragestellungen, anhand derer überprüft werden kann, was einem Digitalisierungsvorhaben im Weg stehen könnte oder welche Problemstellen sich eine Organisation anschauen sollte. Dabei steht anschließend „Firma“ synonym für Firma, Behörde oder jede andere Organisation.

1. Wie kundenfreundlich ist die Firma aufgestellt?

Gleich die erste Frage mag provozierend wirken. Natürlich wird jeder von sich selbst sagen, dass er kundenfreundlich ist, denn der Kunde ist natürlich König. Vor vielen Jahren musste ich mir ein Ticket einer europäischen Bahngesellschaft zurückerstatten lassen, was durch die Unternehmensstruktur drei Monate gedauert hat! Das Problem war, dass ich sowohl VIP- als auch Geschäftskunde war und sich somit niemand aus den

beiden Unternehmenseinheiten zuständig fühlte. Nun mag man sagen, dass das lange her ist, doch auch aktuell bestehen solche Schwierigkeiten weiterhin. Ich habe versucht für eine neue Mitarbeiterin einen Handyvertrag bei unserem Mobilfunkanbieter zu buchen. Nachdem ich dies online in unserem Profil nicht konnte und ich vier Mal von der Hotline weitergeleitet wurde oder dieselbe Nummer noch einmal anrufen sollte, habe ich den Vertrag bei einem Konkurrenten abgeschlossen. Dies mögen extreme Beispiele sein, aber letztendlich darf der Kunde niemals die interne Organisationsstruktur sehen und die für den Kunden wichtigen Aktivitäten müssen einfach und klar ersichtlich durchführbar sein.

Formel-1-Auto: Die Firma kennt die Kunden-„Use Cases“ und bietet diese dem Kunden an, ohne dass dieser die Firmenstruktur dadurch kennenlernt.

Pferdekutsche: Verschiedene Abteilungen bieten dem Kunden Dienstleistungen ohne Koordination an.

2. Gibt es eine Prozesssicht und Prozessorganisation?

Eng mit der ersten Frage verbunden ist die Frage nach Geschäftsprozessen. Erstaunlich viele Firmen wissen nicht, wie ihre Prozesse wirklich ablaufen. Der viel zitierte Order-to-Cash-Prozess zum Beispiel: In einem Kundenprojekt ging es im Rahmen einer erwarteten ERP-Migration für uns darum, diesen Kernprozess zu erheben und nachvollziehbar zu machen. Die Firma wusste nicht, wie eigentlich der Hauptprozess für den Kunden abläuft! Man kann nichts optimieren und digitalisieren, wenn man nicht weiß, wie die Prozesse laufen. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass der Prozessauslöser (z. B. Kunde platziert Bestellung) zu dem Prozessergebnis passt (z. B. Bestellung geliefert und bezahlt). In einem Kundenprojekt hatten wir den Fall, dass der Prozess zwar

durch „Rechnung empfangen“ gestartet, aber dann mit „Rechnung freigegeben“ statt „Rechnung bezahlt“ beendet wurde. Hier wurde das Abteilungsdenken im Gegensatz zum Kundendenken deutlich sichtbar.

Geschäftsprozesse, vorzugsweise in BPMN modelliert, sind die Grundlage für alle Schritte in der Digitalisierung und digitalen Transformation. Fachseitig können die Prozesse diskutiert werden und dabei Optimierungs- und Digitalisierungspotential ausgemacht werden, während die Beschreibung als Grundlage für Softwareanpassungen und -implementierungen dient. Hier können auch Workflow- und Prozessorchestrierungssysteme zur Anwendung kommen, die die IT-Umsetzungsgeschwindigkeit verbessern.

Prozessorientierung heißt ebenso die Verteilung von Zuständigkeiten in der Firma: Ein Process Owner ist für die Überwachung und Optimierung eines Prozesses verantwortlich und wird daran gemessen.

Formel-1-Auto: Die Firma hat eine Prozessorganisation mit Process Ownern und dokumentierten Prozessen.

Pferdekutsche: Die Firma hat keine Übersicht, wie ihre Wertschöpfung genau abläuft.

3. Gibt es eine vernünftige Datenhaltung in Softwaresystemen?

Digitale Prozesse benötigen digitale Daten. Das klingt einfach, aber oftmals ist die Datenqualität in vielen Systemen unzureichend. Kundendaten sind nur halb gepflegt und gerade aufwändige Datenerfassung wird oftmals durch Mitarbeiter gerne nur halb erledigt. Digitale Prozesse funktionieren nicht, wenn Daten nicht zugeordnet werden können oder die Datenbasis fehlerhaft ist. Mir wurde zugetragen, dass bei einer Versicherung ca. 70 % der digitalen Prozesse an Sachbearbeiter angesteuert wurden, weil oftmals die Daten in Bestandssystemen fehlerhaft waren. Ich habe es in einigen Projekten auch erlebt, wie mangelnde Datenqualität zu einem großen Problem wurde. Künstliche Intelligenz ist eine Technik, die dort helfen mag, aber letztendlich kann auch diese ohne Daten nicht funktionieren.

Formel-1-Auto: Bestandsdaten werden mit klarer Zuständigkeit gepflegt und es gibt Prozesse und Datenvalidierungen, die die Datenqualität erhöhen oder sicherstellen.

Pferdekutsche: Inkonsistente Bestandsdaten liegen in Excel-Tabellen verteilt auf Netzwerklaufrufen.

4. Haben die eingesetzten Softwaresysteme zeitgemäße Schnittstellen?

Früher oder später wird für die Softwareunterstützung von Geschäftsprozessen die Integration von verschiedenen Systemen nötig sein. Der Onlineshop will mit dem ERP-System oder der Kundenverwaltung Daten austauschen, Rechnungen werden ausgelöst etc. Für die Automatisierung dieser Integration werden Schnittstellen, auch Service oder Application Programming Interface (API) genannt, benötigt. Wenn eine Firma also Software einsetzt, sollte sie darauf achten, dass entsprechende Schnittstellen zur Verfügung gestellt werden und diese auch durch eigene oder eigens beauftragte Softwareentwickler genutzt werden können. Abgeschlossene Systeme oder Batchsysteme stehen den Digitalisierungsvorhaben im Weg und müssen erst erweitert, umgebaut oder abgelöst werden, um Prozesse effizient digital leben zu können.

Dies führt dann zu überraschenden Projektlaufzeiten: Für eine Firma aus dem Finanzbereich ging es darum, eine einfache App zu erstellen, mit der der Endkunde ein Finanzprodukt kaufen konnte. Weil die internen Systeme keine Schnittstellen oder Systeme mit Tagesendverarbeitung einsetzten, dauerte es mehr als ein Dreivierteljahr, um diese einfache Funktionalität zu implementieren.

Formel-1-Auto: Benutzte Softwaresysteme bieten Schnittstellen an.

Pferdekutsche: Eingesetzte Softwaresysteme bieten keine oder unzureichende Schnittstellen an.

Die fünf wichtigsten Fakten

- 1** Prozessorientierung heißt ebenso die Verteilung von Zuständigkeiten in der Firma.
- 2** Digitale Prozesse funktionieren nicht, wenn Daten nicht zugeordnet werden können oder die Datenbasis fehlerhaft ist.
- 3** Trends wie Digitalisierung und Prozessmanagement führen dazu, dass Hersteller Produkte anbieten, die Arbeiten und Projekte in diesem Bereich unterstützen.
- 4** Software und somit auch Digitalisierung werden mit zunehmender Komplexität und Größe teurer.
- 5** Ein erster Indikator für das Verhältnis der Fachseite und der IT-Seite ist die Sprache.

5. Ist die Firma in Fürstentümer unterteilt oder ziehen alle an einem Strang?

Eine digitale sowie kunden- und prozesszentrierte Ausrichtung einer Firma ist ein Transformationsprojekt. Dabei ist es wichtig, dass alle innerhalb einer Firma an einem Strang ziehen. Interne Politik und das Streben nach der Sicherung persönlicher Einflussbereiche gerade im mittleren Management können dabei jeden Erfolg verhindern. Hier ist es wichtig, dass die Geschäftsführung das Vorhaben klar unterstützt und die Mitarbeiterziele klar an dem Unter-

Formel-1-Auto oder Pferdekutsche?



© Adobe Stock/Sergey Nivens

nehmenserfolg ausrichtet. Hierzu benötigt es Führungsstärke, Überzeugungskraft und eine klare Formulierung der Unternehmensvision und -strategie.

Formel-1-Auto: Es gibt eine Unternehmenskultur, die keine Fürstentümer duldet und alle Führungsebenen klar auf die Unternehmensziele verpflichtet.

Pferdekutsche: Es gibt Macht- und Grabenkämpfe in den Leitungs- und Führungspositionen, die nicht adressiert und sogar toleriert werden.

6. Tragen die Mitarbeiter die Digitalisierung mit?

Bei all den Veränderungen, die durch Digitalisierung und Digitale Transformation nötig werden, dürfen die Mitarbeiter das Vorhaben nicht blockieren und damit die Zukunft der Firma aufs Spiel setzen. Jedoch kommen oft Ängste auf, die zu Widerstand führen: Angst vor Kündigungen zum Beispiel. Dabei ist es in der Regel jedoch genau andersherum; wenn Firmen nicht mehr konkurrenzfähig sind, dann gehen die Arbeitsplätze verloren. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sollte eine gute Unternehmensführung in der Lage sein, Mitarbeitern die Vorteile der Veränderungen zu erklären. Sollte jedoch das Vertrauensverhältnis, z. B. wegen ungehaltener Zusagen in der Vergangenheit, gelitten haben, so wird es auch für die kommenden Vorhaben schwierig, die Mitarbeiter mitzunehmen.

Formel-1-Auto: Unternehmensführung kann Ziele und Vorteile für die Firma und für die Mitarbeiter persönlich klar formulieren und Mitarbeiter in den neu benötigten Kompetenzen ausbilden. Mitarbeiter und Leitungsfunktionen sowie die Geschäftsführung haben ein vertrauensvolles Verhältnis.

Pferdekutsche: Das Verhältnis zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern ist gestört und Mitarbeiter haben Angst um ihren Job.

7. Denkt die Firma in Werkzeugen oder Lösungen?

Trends wie Digitalisierung und Prozessmanagement führen dazu, dass Hersteller Produkte anbieten, die Arbeiten und Projekte in diesem Bereich unterstützen. Oftmals glauben aber Firmen, dass das Kaufen solcher Lösungen magisch dazu führt, dass die Firma nun „digital“ oder „prozessorientiert“ sei. Dies ist nicht der Fall. Wenn man nicht weiß, was man wie erreichen will, kann man nicht das passende Werkzeug kaufen. Schnell hat man einen sehr teuren Hammer in der Hand, obwohl man mittlerweile gemerkt hat, dass man besser Schrauben verwenden sollte.

Letztendlich müssen Lösungen aus der Firma, gegebenenfalls mit Hilfe von externen Experten, gefunden und getragen werden. Im zweiten Schritt können die passenden Werkzeuge und Softwaresysteme eingekauft werden.

Formel-1-Auto: Es gibt eine Kultur, zunächst eine Zielvorstellung zu erarbeiten und dann die passende Lösung zu finden.

Pferdekutsche: Eine Firma kauft ihre Lösungen von den Verkäufern von Software-Tools definiert.

8. Kann die Firma Komplexität abbauen?

Zur Lösungsfindung gehört auch der Abbau von Komplexität. Software und somit auch Digitalisierung wird mit zunehmender Komplexität und Größe teurer; sowohl in der Entwicklung und Einführung als auch später in der Wartung. Die Komplexität der Software kann dabei nicht die Komplexität des Geschäfts unterschreiten (bei schlechter Softwareentwicklung aber deutlich überschreiten). Warum sind Netflix und alle anderen „neuen“ Firmen so erfolgreich? Weil sie einfach sind. Wie viele Tarifoptionen hat Netflix? Anfangs gab es nur eine. Mittlerweile sind es ein paar mehr, aber bei weitem nicht so viele, wie Versicherungen vor 20 Jahren hatten. Zudem sind es Abo-Modelle, d. h., es braucht nicht die Komplexität ganz genau abzurechnen, wer was wann geschaut hat. Die gleiche Rechnung geht am Monatsende an tausende Kunden.

Viele Firmen straucheln, weil sie glauben, dass sie alles so wie es jetzt ist, einfach digitalisieren können und die Welt wird gut. Digitalisiert man einen schlechten Prozess, so hat man einen schlechten digitalen Prozess (frei nach Thorsten Dirks). Digitalisiert man ein komplexes Geschäftsmodell, so hat man eine komplexe, teure und potenziell unwartbare Softwarelandschaft.

Formel-1-Auto: Die Firma ist bereit, ihr Geschäftsmodell zu überarbeiten und zu verschlanken, weil sie erkannt hat, dass Komplexität teuer ist.

Pferdekutsche: Die Firma glaubt, dass ihr bestehendes, komplexes Geschäftsmodell digital natürlicherweise viel besser werden wird.

9. Können Entscheidungen schnell getroffen werden?

Firmen und Organisationen zu verändern, Komplexität abzubauen, Prozesse aufzubauen und Aufgaben zu priorisieren sind Aufgaben, die pragmatisch und schnell ausgeführt werden müssen. Gerade große Unternehmen stehen oft im Ruf viel zu träge zu sein und viel zu lange für Entscheidungen zu brauchen. Ein Vertrag von einem wichtigen Dienstleister muss durch die Geschäftsführung freigegeben werden, die dafür drei Monate braucht? Es kann sein, dass ihr Vorhaben dann schon tot ist, weil der Dienstleister bei der Digitalisierung der Konkurrenz hilft. Welche Optionen sind am besten aus dem Angebot zu streichen? Soll ein Prozess links- oder rechtsherum gehen? Was ist wichtig? Diese Entscheidungen müssen schnell und pragmatisch getroffen werden können.

Gregor Hohpe hat in seinem Gregor's Law auch sehr deutlich den Zusammenhang zwischen Komplexität und Entscheidungsfähigkeit von Organisationen beschrieben. Laut ihm ist überbordende Komplexität die natürliche Bestrafung für Organisationen, die nicht in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen.

Ich habe bereits Workshops moderiert, bei denen sich die Teilnehmer stundenlang mit ein- und derselben Frage beschäftigt haben, und letztendlich musste eine Entscheidung erzwungen werden. Alle Firmeneinheiten von Teams bis zur Geschäftsführung müssen schnell – und wo immer es geht autonom – relevante Entscheidungen treffen dürfen und können.

Formel-1-Auto: Entscheidungen im Unternehmen werden schnell und pragmatisch getroffen.

Pferdekutsche: Entscheidungen werden in mit großen Abständen tagenden Gremien und durch schlecht verfügbare und überlastete Personen getroffen.

10. Gibt es „die IT“ und „die Fachseite“?

Wenn Digitalisierung funktionieren soll, dann müssen Softwareentwickler, Geschäftsprozessverantwortliche und Fachleute, sogenannte Subject Matter Experts, zusammenarbeiten. Oftmals sind Firmen jedoch in „die Fachseite“ und „die IT“ unterteilt. Die Kommunikation zwischen diesen Abteilungen und damit relevanten Personen ist dadurch langwierig und schwierig. Entscheidungen können nicht gut getroffen werden und oftmals könnten bessere Lösungen gefunden werden, wenn sich intensiver über fachseitige Ziele und technische Möglichkeiten unterhalten würde.

Ich habe einmal bei einer Bank gesehen, wie Sachbearbeiter rotierend Softwareentwicklungsteams zugeordnet wurden. So waren sie für ein halbes Jahr Vollzeitmitglied im Entwicklungsteam und konnten so die Software mitgestalten, die sie verwendet haben. Im Gegenzug haben die Softwareentwickler einen Ansprechpartner gehabt, der erklären konnte, was benötigt wurde. In diesem Modus waren alle Beteiligten mit der Arbeit und den Ergebnissen sehr zufrieden. Ein anderes Extrembeispiel war eine Firma, der es von der Mutter-Gesellschaft verboten worden war, IT-Wissen aufzubauen und die somit alle IT-Dienstleistungen über externe Dienstleister beziehen musste. Änderungen und Optimierungen an der Software waren aufwändig, bürokratisch und dauerten sehr lange.

Ein erster Indikator für das Verhältnis der Fachseite und der IT-Seite ist die Sprache: Wird von „der IT“ und „der Fachseite“ gesprochen oder wenigstens von „unserer IT“ und „unserer Fachseite“? Letzteres zeigt schon einmal in die richtige Richtung.

Formel-1-Auto: Die Fach- und IT-Seite sehen sich im selben Boot und wollen zusammen Mehrwert schaffen.

Pferdekutsche: Die Fachseite sieht die ITler als im Keller sitzende Programmierer und die ITler die Fachseite als Leute, die von nichts eine Ahnung haben.

Und wo stehen Sie?

Das waren die zehn Fragen zu Problemen, die in Digitalisierungsprojekten immer wieder aufgetaucht sind. Die Probleme sind eigentlich offensichtlich, wenn man mit ihnen konfrontiert ist, aber oftmals sind sie schon aus geringer Distanz nicht so einfach zu sehen. Auch können sich Probleme langsam einschleichen. Eine Änderung hier, die es dem Kunden schwerer macht, eine Änderung dort, die Komplexität hinzufügt und eine neue Führungskraft, die ihren Machtbereich ausdehnen will. Von allein werden sich Probleme auftun, die einfacher zu beheben sind, wenn sie schnell behoben werden. Daher muss man sich selbst, sein Team und seine Organisation hinterfragen, ob alles noch so in Ordnung ist oder ob es nicht neue Möglichkeiten gibt, und Änderungen vorzunehmen sind. Viele Menschen konnten sich nicht vorstellen, dass Kutschen nicht mehr das bevorzugte Fortbewegungsmittel sein werden. Schon bald wurden sie von Autos überholt.

Für Organisationen heißt dies eine konsequente Fokussierung auf Geschäftsprozesse, Kundennutzen und die technischen Möglichkeiten, die sich auftun. Dann wird man durch erfolgreiche Digitalisierung der Konkurrenz enteilen. Ich wünsche Ihnen, dass Sie bereits im Formel-1-Auto der Digitalisierung sitzen, um damit schnell in die digitalisierte Zukunft zu rasen!