

Arbeitswelt

Die Digitalisierung als «Wasserscheide»

Der 1967 mit dem Nobelpreis für Chemie ausgezeichnete Biochemiker Manfred Eigen hatte mit den sogenannten Hyperzyklen Systeme postuliert, die auch für die Ökonomie relevante Schlüsse erlauben. Laut dieser Theorie sind nämlich selbstorganisierende Systeme selbstreferenziell und zeichnen sich durch operationelle Geschlossenheit aus. Folgerichtig haben externe Umwelteinflüsse keinen Einfluss.

Vierte Revolution

In welchem Umfang dieses Phänomen aus der Biologie auch im Wirtschaftsgeschehen Gültigkeit hat und wie stark co-evolutionäre Entwicklungen vorhanden sind, also die dauernden Mutationen und Strategieänderungen im täglichen Überlebenskampf, zeigt sich momentan bei der Digitalisierung. Immerhin sind laut übereinstimmenden Erhebungen die meisten Unternehmen davon überzeugt, dass der rasant an Fahrt und Terrain gewinnende Megatrend tiefgreifende Folgen für ihren Wirtschaftszweig zeitigen wird. Doch ungeachtet dieses Wissens – oder vielleicht gerade deshalb – herrscht grosse Unsicherheit, wie sich die einzelnen Firmen und Organisationen angesichts der digitalen Herausforderung verhalten sollen. Welche Mutationen und Strategieänderungen sind erforderlich, um nicht von der technisch hochgerüsteten und entsprechend aggressiven Konkurrenz ins Abseits gedrängt zu werden?

Tatsächlich mutiert die Digitalisierung zur eigentlichen Wasserscheide; deren erfolgreiche Meisterung setzt allerdings strategisches Management voraus. Dieses wiederum basiert auf entsprechendem Know-how, Mutationsbereitschaft und Führungsteams mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen. Die als vierte industrielle Revolution charakterisierte Digitalisierung wird denn auch oft – und zu Recht – als Frontalangriff auf etablierte, in der analogen Welt gross gewordene Firmen verstanden und dürfte jene aus dem Markt werfen, die keine adäquate und zügig umzusetzende Politik zu definieren imstande sind. Zweifellos bedingt die strategische Aufholjagd entsprechende Investitionen, doch ohne dieses Fundament dürften bestehende Geschäftsmodelle innert weniger Jahre nicht mehr konkurrenz- und tragfähig sein. Darüber jedenfalls sind sich die entsprechenden Dienstleister und Strategieleiter erfolgreich agierender Firmen und Organisationen einig.

Anlässlich eines jüngst durchgeführten international besichtigten Strategieforsums wurden auch Unternehmen erwähnt, die bei der Umsetzung gut aufgestellt sind. Genannt wurden beispielsweise Konzerne wie BMW, Lego und Axel Springer, die bestehende Geschäftsmodelle aktiv weiter zu entwickeln verstanden, während Kodak, Nokia und Blackberry diese Hürde nicht oder noch nicht zu überspringen wussten. Laut einer breit angelegten Studie, an welcher 800 erfolgreiche österreichische und 2000 deutsche Firmen der gleichen Güteklasse partizipierten, sind für drei Viertel von ihnen Kooperationen und Allianzen ein vielversprechender Ansatz. Hingegen betrachtet ein Drittel die Finanzierung von Startups als relativ unwichtig, weil ausserhalb ihres derzeitigen unternehmerischen Radars liegend. Da dürfte früher oder später ein Gesinnungswandel eintreten und angezeigt sein, wenngleich viele Startups den Lackmusest echter Marktbedürfnisse nicht bestehen und allein schon aufgrund fehlender oder unprofessioneller Businesspläne Vorsicht und Misstrauen angezeigt sind.

Zwei Dimensionen

Welches aber sind die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Verlauf von Strategieprozessen? Sie müssen sich auf zwei komplementäre und gleichwertig gewichtete Dimensionen abstützen: einerseits die Systematisierung mit festgelegten Routinen und Abläufen, klaren Zuständigkeiten sowie fundiertem Analysieren; andererseits die Flexibilität, definiert durch regelmässige Anpassung der Prozesse, Fehlerkultur im Unternehmen sowie Experimentieren. Laut erwähnter Studie ist die Chance der Zugehörigkeit zur Gruppe der Top-Performer doppelt so hoch, wenn der jeweilige Strategieprozess beide Dimensionen aufweist.

«Dieses Ergebnis steht im krassen Gegensatz zur vielfach beobachteten Tendenz bei Unternehmen, in unsicheren Zeiten den Detaillierungsgrad der Planung zu erhöhen», formulieren die Studienautoren eine ihrer Erkenntnisse. Überhaupt fällt die überraschende Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis auf, wenn es um die Umsetzung definierter und verabschiedeter Strategieprozesse geht. Zwar erachten über die Hälfte aller an der Erhebung beteiligten Unternehmen Offenheit durch Einbezug externer Gruppen – Kunden, Lieferanten, weitere Stakeholder bis hin zu NGO – als wichtig. Doch weniger als ein Viertel setzen dies auch tatsächlich um. Dabei ist Offenheit durch

Einbezug externer Gruppen seit Jahrzehnten ein Dauerbrenner in der Management-Literatur und wird dort wärmstens empfohlen. Einige wissenschaftliche Konzepte betrachten Unternehmen als zusammenhängendes Netzwerk von Prozessen, Beziehungen und Strukturen. Kommt es jedoch aufgrund fehlender Offenheit, ungenügenden Konkurrenzdrucks und veränderungsresistenten Managements zur Abschottung, führt dies zwangsläufig zu Terrainverlust.

Ein weiteres Erfolgselement bei der Erreichung der im Strategiekonzept definierten Ziele ist die Diversität des Managements. Als wichtig erscheinen unterschiedliche Erfahrungshintergründe des Kaders, definiert durch Ausbildung, Industrieerfahrung und Internationalität. Wenn man dieser Studie glauben darf, findet man Unternehmen, die über Führungsteams mit breit diversifizierten, unterschiedlichen kognitiven Hintergründen verfügen, doppelt so oft in der Gruppe der Top-Performer. Wenn also Firmen beim Digitalisierungsprozess vom sogenannten First Mover Advantage profitieren und eine Vorreiterfunktion ausüben, verliert der Wechsel von analog zu digital seinen Schrecken. Dies widerspiegelt sich in der eindeutigen Korrelation zwischen Digitalisierung und Marktstärke – und motiviert die Führungsscrew, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Unternehmensgeist zügig darauf auszurichten.

Werner Knecht