

Digitalisierung macht noch keine digitale Transformation

Der Aufsichtsrat als strategischer Katalysator in Zeiten disruptiver Veränderungen



Dr. Edgar Bernardi, Inhaber und COO der avant ag, Agno (Schweiz)

Digitalisierung gibt es schon, seit es Lochkarten gibt. Die Weiterentwicklung der IT-Technologie löst zunehmend Probleme in stabilen Wertschöpfungsketten, ist aber keine Antwort auf branchenfremde Anbieter im disruptiven Marktumfeld. Der Aufsichtsrat wird trotz nichtexekutiver Verantwortung immer mehr gefordert, im engen und permanenten Austausch mit dem Management die dadurch bedingte digitale Transformation aktiv zu begleiten. Er wird damit zum Sparrings-Partner mit Markt- und Branchenspür für den CEO.

I. Einleitung

„Digitalisierung“ und „Digitale Transformation“ wird häufig in einem Atemzug genannt. Vielfach wird z.B. das Ersetzen der Unternehmensbroschüre durch die internetbasierte Homepage oder der Verkauf von Produkten via Online-Shop statt gedrucktem Katalog schon als digitale Transformation verstanden, ist aber lediglich eine Umstellung des Marketingauftritts oder des Vertriebskanals im Rahmen der Digitalisierung. Dabei wurde kein Mehrwert für Kunden oder Unternehmen geschaffen, sondern ein Marketing-Medium oder ein Vertriebs-Kanal von einem anderen, mehr zeitgemäßen kanibalisiert.

Dynamische und disruptive Marktveränderungen, zunehmende Innovationsgeschwindigkeit, stärker werdender Wettbewerbsdruck und stetige Kostenoptimierung erfordern nicht nur, Organisation und Prozesse zu überarbeiten und agiler zu machen, sondern das eigene Geschäftsmodell zu überdenken, in Frage zu stellen und ganz oder teilweise neu aufzusetzen. Diesen Mammutblock an Herausforderungen kann das Management nur noch lösen, indem die Prozesse oder das Geschäftsmodell den dynamischen und teils disruptiven Verände-

rungen zukunftsgerecht angepasst oder sogar neu definiert werden. Und dies unter gleichzeitiger Nutzung der neuesten digitalen Technik, Applikationen und deren Verknüpfung. Erst dann hat man erfolgreich eine digitale Transformation umgesetzt.

Das exekutive Management ist meist getrieben durch Optimierung, Kostensenkung und Effizienzsteigerung. Die selbstkritischen strategischen Diskussionen, ob das eigene Geschäftsmodell heute, mittel- und langfristig noch Bestand hat und wie es neu ausgerichtet werden muss, kommen noch immer zu kurz. Beispiele wie Brockhaus oder Kodak zeigen, wie schnell Traditionsunternehmen durch disruptive Marktveränderung und digitaler Transformation von Wettbewerbern wie Wikipedia oder der Digitalfotografie vom Markt gefegt wurden.

Einer der wichtigsten Aufgaben von Aufsichtsräten ist es inzwischen, neben operativen Fragestellungen, Kontrollaufgaben und intensiver Risikobewertungen dem operativen Management ein ständig fordernder Gesprächspartner zu sein, mit dem er Prozesse und Geschäftsmodell immer wieder in Frage stellt, die strategischen Notwendigkeiten und Chancen erkennt und gemeinsam erarbeitet und

INHALT

- I. Einleitung
- II. Digitalisierung
- III. Digitale Transformation
- IV. Herausforderer und Treiber der digitalen Transformation
- V. Aufsichtsrat als strategischer Katalysator
- VI. Fazit

Keyword

Digitale Transformation

die damit verbundene digitale Transformation konsequent vorantreibt.

II. Digitalisierung

Ein allseits bekanntes Digitalisierungsprojekt war das „Online-Banking“ mit dem ursprünglichen Ziel, ein Routinegeschäft zu automatisieren und Kundenbetreuer einzusparen. Statt der Personal- und Kosteneinsparungen hat man jedoch Zusatzkosten für die Entwicklung, Implementierung und Wartung der online-Plattform aufbringen müssen. Aktuell erfordern Datenschutz und Zugriffssicherheit weitere Entwicklungsaufwendungen und reduzieren die Akzeptanz. Im Nachhinein wurden dadurch keine Mehrwerte geschaffen, es war lediglich eine Verlagerung der Arbeit vom

Kundenbetreuer am Schalter auf den Kunden zu Hause.

Digitalisierungs-Projekte sind also rein operative Projekte, die in der Verantwortung des operativen Managements liegen. Sie sind maximal Vorstufe einer digitalen Transformation, aber nicht die Transformation selbst. Die Aufgabe des Aufsichtsrats bei der Digitalisierung besteht lediglich darin, das Budget einzuschätzen und freizugeben und mögliche Risiken abzuschätzen, die mit der Einführung neuer und zeitgerechter Technologie verbunden sind. Strategische Aspekte werden damit kaum berührt.

III. Digitale Transformation

Digitale Transformation hat zunächst nichts mit Technologie zu tun, sondern vollzieht einen strategischen und organisatorischen Richtungswechsel, der bei dynamischen oder sogar disruptiven Marktveränderungen drastisch ausfallen kann. *„Digitale Transformation einer Firma ist eine absichtlich herbeigeführte Unternehmenskrise“*.¹ Die unternehmerischen Risiken sind enorm, weshalb eine enge und permanente Abstimmung zwischen Aufsichtsrat und Management unabdingbar ist in einer solchen Phase.

Nach dem Darwinschen Prinzip, dass nicht der stärkste und intelligenteste überlebt, sondern derjenige, der sich am besten Veränderungen anpasst und sie managen kann, vollzieht sich der Prozess der digitalen Transformation meist in drei Phasen:

1. Optimierung des Kerngeschäfts, z.B. durch Digitalisierung („Online Banking“),
2. Erweiterung des Kerngeschäfts, z.B. durch zusätzliche Vertriebskanäle („E-Commerce“),
3. Generierung von neuem Geschäft durch digitalisierte Prozesse und Produkte/Dienstleistungen, z.B. neues Business-Modell („Uber“).

Für die erste Phase ist es wichtig, sich zunächst auf die Optimierung der Prozesse zu konzentrieren, denn wenn man einen schlechten Prozess digitalisiert, dann bekommt man halt nur einen schlechten digitalen Prozess als Ergebnis, aber keine Effizienzsteigerung und schon gar keinen Mehrwert.

Die Einführung eines ERP-Systems ist ein bekanntes Beispiel (ERP: Enterprise Resource Planning wie SAP, Microsoft Dynamics, etc.). Zuerst sind die eigenen Stammdaten zu bereinigen und die Geschäftsprozesse zu modellieren und zu optimieren, bevor diese dann in das ERP-System implementiert und konfiguriert werden. Ansonsten hat man lediglich die Geschäftsprozesse auf ein IT-System übertragen, aber die Mitarbeiter können sie nur bedingt oder gar nicht nutzen, weil die übertragenen Stammdaten oder Abläufe nicht mehr stimmen.

In der zweiten Phase muss man sich vor Augen führen, dass die Welt zu komplex und zu individuell geworden ist, weshalb es kaum noch sich wiederholende Arbeitsabläufe gibt. Routine-Abläufe und deren Optimierung funktionieren nicht mehr. In dieser Phase der Erweiterung des Kerngeschäfts kommt es darauf an, ständig Mut zur Veränderung aufzubringen, neu zu denken statt endlos zu optimieren, denn nichts ist so beständig wie der Wandel.

Hinzu kommt, dass Hierarchie nicht mit Komplexität umgehen kann, also muss die Organisation so verändert werden, dass unkomplizierte und schnelle Prozesse etabliert werden, die agile Entscheidungen und Umsetzungen im Unternehmen ermöglichen.

Für die dritte Phase ist es eher hinderlich, wenn manche Manager dazu neigen, allzu progressive und schnelle Vorstöße abzubremsen, weil sie zu riskant werden, denn dabei vergessen sie die Notwendigkeit an zunehmender Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit: *„If everything seems to be under control, you are not going fast enough“*.²

Das Ziel digitaler Transformation kann es also nicht alleine sein, Prozesse digital so abzubilden, dass sie einfacher, effizienter und frei von menschlichen Fehlern werden. Digitale Transformation muss darüber hinaus ein Ökosystem schaffen, das möglichst viele Geschäftsprozesse in einen einzigen vereinfachten Gesamtablauf so in sich vereint, dass der Nutzer/Kunden z.B. mittels digitalem Assistenten/Künstlicher Intelligenz entscheidet, welche Vereinfachung/Nutzen er hat und welchen vorgeschlagenen Weg er wählt. Nur so entsteht ein Mehrwert für Kunden und Unternehmen.

Die Transformation des Fotoanbieters CEWE mag als anschauliches Beispiel dienen: ab 1997 ging dort die Zahl der verkauften analogen Kameras innerhalb von 5 Jahren von ca. 4 Millionen um mehr als die Hälfte zurück, die Filmverkäufe reduzierten sich von rund 200 Millionen auf ca. 6 Millionen. Wettbewerber wie Agfa, Kodak, MINOLTA oder KONICA gingen Konkurs oder gaben die Fotografie auf. CEWE stand ebenso kurz vor dem Aus, entschied sich dann für die Transformation in mehreren Schritten:

1. Anpassen von Kapazitäten (Betriebsschließungen),
2. frühzeitiger Start von Innovationen: neue Technologie (Digitaldruck), neuer Vertriebsweg (Fotostation), neues Geschäftsfeld (online Druck) und neue Produkte (Fotobuch, Fotokalender),
3. Aufbau einer neuen Marke,
4. solide Finanzierung der Transformation.

Diese Schritte wurden in enger und permanenter Abstimmung mit dem Aufsichtsgremium rechtzeitig diskutiert, entschieden und umgesetzt.

IV. Herausforderer und Treiber digitaler Transformation

Obwohl Kodak die digitale Fotografie erfand, glaubte das Unternehmen wegen der anfänglichen geringen

1 Zitat von Peter Delfosse, CEO AXONACTIVE AG.

2 Zitat von Mario Andretti, Rennfahrer.

Qualität nicht an den Erfolg und verabschiedete sich von dieser damals neuen Technologie.

Während die Versandhäuser Quelle und Neckermann inzwischen insolvent sind, hat der Otto-Versand nach der ersten halbherzigen Entscheidung doch noch den Anschluss geschafft. Das Unternehmen stellte anfangs den umfangreichen Druckkatalog einfach ins Internet („Digitalisierung“) und wartete auf Bestellungen per Postkarte. Erst nach der Gründung einer neuen Unternehmenseinheit, die mit anders qualifizierten Mitarbeitern den E-Commerce-Prozess völlig neu aufzog, stellte sich der Erfolg des ganzheitlich digitalisierten Versandweges ein („Ökosystem“).

Der Erfolg von amazon liegt u.a. darin begründet, dass anfangs nur Bücher verkauft wurden (E-Commerce 1.0: sell products) und nun ein Ökosystem darstellt, das Warenauswahl verschiedener Anbieter, Vorschläge, Nutzerbewertung, Logistik, Bezahlung, etc. integriert (E-Commerce 2.0: sell access).

Brockhaus verlor den Wettbewerbskampf wegen Kosten und Aktualität: das gebundene Lexikon, das schon mit der Druckausgabe nicht mehr aktuell war, wurde durch Wikipedia ersetzt, das stets aktuell ist und von freiwilligen Informanten erstellt und gepflegt wird.

Mobilitäts-Unternehmen wie Uber oder Lyft besitzen kein einziges Auto, keine Fahrer und keine Taxizentrale, sondern lediglich eine Plattform, die zwischen Kunden mit Mobilitätswünschen und Autofahrern, die den Mobilitätswunsch erfüllen, digital vermitteln, umsetzen und abrechnen.

Das Elektroauto e-Go in Aachen wurde vom Fertigungsprozess her entwickelt. Es entsteht somit nicht in klassischer Fertigung, sondern in einer kostenoptimierten Assemblierung von Komponenten der Zulieferer. Der Preis für das Elektroauto e-Go liegt damit lediglich bei ca. 15.000 € statt bei 36.000 € wie für den e.Golf.

V. Aufsichtsrat als strategischer Katalysator

Warum scheitern also manche Unternehmen an disruptiven Ereignissen und digitaler Transformation, während andere erfolgreich sind? Welche strategischen Diskussionen sollte der Aufsichtsrat in diesem Kontext mit seinem Management führen und welche Entscheidungen sollte er dabei katalysieren?

Wichtigste Voraussetzung ist es, dass der Aufsichtsrat zusammen mit dem CEO stets die „Hand am Puls des Marktes“ hat, um Trends und Entwicklungen rechtzeitig zu erspüren. Als Sparrings-Partner des CEO's sollte der Aufsichtsrat die Einschätzungen, Bewertungen sowie Chancen-Risiken-Abschätzungen offen, selbstkritisch und zielorientiert diskutieren. Folgende Aspekte sollten dabei beachtet werden:

1. Neue Technologien zeigen stets funktionale oder qualitative Mängel, sind deswegen also nicht gleich zu verwerfen.
2. Innovationen sind i.d.R. noch nicht rentabel (amazon verdiente in 2002 kein Geld, ist aber heute eines der wertvollsten Unternehmen der Welt).
3. Neue Märkte bringen oft noch nicht die gewohnten Gewinne.
4. Es muss ein komplett neues Geschäftsmodell entwickelt und umgesetzt werden.
5. Bisherige KPIs (Key Performance Indikatoren) sind nicht mehr anwendbar, ergeben aber bei weiterer Nutzung eine falsche Bewertung des neuen Geschäftes.
6. Die Furcht vor der Kannibalisierung des bisherigen Geschäftes.
7. Die interne Konkurrenz um Ressourcen, meistens erhält dann das „alte Geschäft“ den Vorzug.
8. Die Firmenkultur lässt radikale Innovationen nicht zu.

Aus dieser Erfahrung heraus sollte der Aufsichtsrat mit seinem Management für die erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Transformation folgende Leitplanken beachten und dafür die Voraussetzungen schaffen:

- Digitale Transformation gelingt nicht „nebenher“, in bisherigen Organisationen und mit Mitarbeitern, die in alten Geschäftsmodellen und Strukturen denken. Eine neue Geschäftseinheit mit geeigneten Mitarbeitern ist Grundvoraussetzung.
- Dies erfordert dann auch ein neues Geschäftsmodell oder das neue Geschäftsmodell ist die Basis für die Transformation.
- Eigene Ressourcen müssen gefunden und eingesetzt werden, nicht die des Wettbewerbs.
- Das erforderliche Budget muss mit einer Obergrenze in Form eines maximal akzeptierbaren Verlustes ausgestattet sein.
- Die funktionale Weiterentwicklung geht zunächst vor Qualität, letzte muss man dann stetig steigern.
- Der Trend-Umkehr-Punkt muss definiert werden: wann wird die neue Technologie preiswerter und wettbewerbsfähiger sein als die alte?

VI. Fazit

Dynamische Märkte und disruptive Veränderungen stellen erhebliche Risiken für Unternehmen dar. Digitalisierung ist nur ein Werkzeug, aber noch nicht das notwendige Ökosystem, das viele Geschäftsprozesse vereint und Mehrwert schafft.

Der Aufsichtsrat braucht umfangreiches, tiefes und stets aktuelles Branchen- und Marktgespür, um als Sparrings-Partner in enger und permanenter Abstimmung mit seinem Management den digitalen Transformationsprozess gemeinsam aufzusetzen und bis zum Erfolg zu begleiten.