

DIGITALE TRANSFORMATION UND IHRE NACHHALTIGE VERANKERUNG IN DER ORGANISATION

EIN INTERVIEW MIT DR. C. UTSCH

Conplore Magazine: Hallo Frau Dr. Utsch, Sie beraten in den Bereichen Digitalisierung, Transformation und HRM. Wie steht es um “Made in Germany” im 4.0-Zeitalter?

Dr. Consuela Utsch: Wie eine aktuelle Untersuchung des Statistikportals Statista in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen Dalia Research herausfand, ist “Made in Germany” 2017 an der Spitze als weltweit bestes Qualitätslabel für Waren und Dienstleistungen. Vor allem in den Kategorien “Qualität” und “Sicherheitsstandards” punkten deutsche Unternehmen. Trotzdem sind viele andere Länder in Sachen Digitalisierung weiter fortgeschritten. Vor allem die Innovationskraft bleibt bei vielen Betrieben noch auf der Strecke.

Um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, müssen Manager sowie Entscheider sich mehr auf den digitalen Wandel einlassen und diesen aktiv unterstützen. Nur so können wir weiterhin das Siegel “Made in Germany” angemessen repräsentieren und unsere Wirtschaft weiter voranbringen.

Conplore Magazine: An welchen Stellen sehen Sie einen besonders hohen digitalen Transformationsbedarf? Gibt es Positivbeispiele, an denen sich Betriebe orientieren können?

Dr. Consuela Utsch: Insbesondere der deutsche Mittelstand schöpft die Nutzungsmöglichkeiten noch nicht vollständig aus und setzt Digitalisierung häufig noch mit Automation gleich. Das ist jedoch grundlegend falsch und mit hohen Risiken verbunden. Digitale Transformation lässt längst in vielen Branchen Geschäftsmodelle ins Wanken geraten und Umsätze einbrechen.

Wie Unternehmen den digitalen Wandel erfolgreich nutzen können, zeigen verschiedene Beispiele. Ein positiver Fall betrifft einen Aufzughersteller. Die Konkurrenz senkte erheblich die Preise, um größere Marktanteile zu erhalten. Die Folge: Der Aufzughersteller musste Kosten sparen. Als Lösung entschieden sich die Verantwortlichen dazu, die Daten, die sowieso in jedem Aufzug gemessen werden, zu nutzen, um “Predictive Maintenance” als Service anzubieten und zu verkaufen. So kann das Unternehmen seinen Kunden zusichern: “Kaufen Sie unseren Predictive-Maintenance-Service, bleibt Ihr Aufzug nie mehr stecken.”

Der Service fungiert als weitere Einnahmequelle und spart zusätzlich den Aufwand der Monteure durch die optimierten Wartungseinsätze und lässt das kostspielige Reagieren auf Fehler entfallen.

Auch eine Sachverständigungsorganisation, die Gutachten von Schäden erstellt, zielt darauf ab, die Schadenbewertung und -regulierung möglichst kundenfreundlich anzubieten. Hierfür entwickelten die Verantwortlichen eine Schaden-App, die sich die Betroffenen im Bedarfsfall auf ihr mobiles Endgerät herunterladen können. Die App führt den Schadenmelder durch den gesamten Prozess, sodass sofort nach Eintritt des Schadens die Bewertung, beispielsweise durch Bilder, erfolgt. Innerhalb von Minuten liegt dem Betroffenen die Meldung vor, ob sein Schaden übernommen wird, und in welcher Höhe, oder ob ein Gutachter vorbeikommen muss. Auch die Anforderung eines Leih- oder Abschleppwagens ist einfach per App möglich.

Eine gute Möglichkeit zur Nutzung der digitalisierten Chancen fand eine skandinavische Billigfluglinie: Sie verwendet die Monitore, die es im Flieger gibt, zur Bereitstellung eines Onlinekatalogs, der auf Amazon basiert. Hier sind nicht nur steuerfreie Bestellungen möglich, sondern auch die Auslieferung der Ware, die vier Stunden nach der Landung den Zielort des Passagiers erreicht. Damit bietet die Fluglinie ihren Passagieren einen großen Mehrwert.

Für Kfz-Versicherungen stellt die Digitalisierung eine große Gefahr dar. Mit autonom fahrenden Autos werden Versicherungen, wie wir sie heute kennen, überflüssig. Autonomes Fahren heißt, dass es keine Fahrer mehr gibt. Vielmehr ruft die betreffende Person das Auto über eine App, steigt ein und lässt sich zum Zielort fahren. Die Kosten werden automatisch abgebucht. Da die Autos voraussichtlich unfallfrei fahren, gibt es keine Kfz-Versicherungen mehr. Deshalb nutzt eine der Versicherungen beispielsweise ihre vorhandenen Assets und Rabatte bei Premiummarken, um eine B2B-Webplattform, ähnlich wie mobile.de, zu implementieren. Die Versicherung bietet nun den Kunden an, Fahrzeuge über ihre Internetpräsenz deutlich günstiger zu beziehen als über die bekannten Online-Plattformen und gibt ihre Margenvorteile teilweise an die Kunden weiter.

Conplore Magazine: *Digitale Transformation – Die digitale Transformation bietet Mittelstand und KMUs Chancen für innovative Geschäftsmodelle. Wie steht es um die nachhaltige Verankerung digitaler Ansätze in der Organisation?*

Dr. Consuela Utsch: Zahlreiche Geschäftsmodelle sind nicht mehr zeitgemäß. Manager sind angehalten, die neuen Möglichkeiten, die durch den digitalen Wandel entstehen, zu nutzen – darunter fallen vor allem die Analyse sowie das disruptive Hinterfragen des bereits bestehenden Geschäftsmodells. Moderne Technologien sind die Treiber, die insbesondere die Anforderungen von Kunden, Mitarbeitern und Dienstleistern deutlich verändern und damit massiv die bisherigen Modelle sowie auch das Unternehmen selbst beeinflussen.

Das digitale Zeitalter wirkt sich zudem auf die Führungskultur von Unternehmen aus – bietet so allerdings auch den Anlass, die bisherige Kultur, Unternehmensstruktur und Organisation zu überdenken.

In diesem Zusammenhang ist es wesentlich, bessere Voraussetzungen und Freiräume für Kreativität und Innovation zu schaffen. Auch die Möglichkeit, Ideen im Pilot umzusetzen und nachfolgend schnell zu entscheiden, ob diese weiterverfolgt werden sollen oder nicht, spielt eine bedeutende Rolle. Dazu zählen unter anderem eine andere Fehlerkultur sowie mehr Flexibilität und höhere Transparenz beim Arbeiten. Aber auch die Mitarbeiter benötigen andere Kompetenzen, die zunächst vermittelt und aufgebaut werden

müssen. Führungskräfte sind angehalten, hier aktiv einzugreifen, um den Wandel effektiv gestalten und nachhaltig nutzen zu können.

Conplore Magazine: *Wie können digitale Strategien in nachhaltige Produkte, Prozesse und Strukturen übersetzt werden? Gibt es eine Empfehlung, was, wann, wie transformiert werden sollte?*

Dr. Consuela Utsch: Je nach Produkt gibt es unterschiedliche Herangehensweisen und Konzepte. Ausschlaggebend sind vor allem innovative Ideen und die Beantwortung der Frage, welche Technologietrends genutzt werden können und sollen.

Dazu zählen unter anderem Mobile Computing, Virtual Reality, 3D-Drucker, Machine Learning, Cloud, Sharing Economy oder auch Blockchain. Eine besonders hohe Bedeutung kommt vor allem der transparenten Entscheidung zu, welche Ideen schnell umgesetzt werden sollen, um nachfolgend ihre Markttauglichkeit bewerten zu können.

Aus diesen Elementen ergibt sich, welche Konzepte wie angewendet beziehungsweise umgesetzt werden sollen – erst damit sind die Transformationspfade und Vorgehensweisen klar.

Conplore Magazine: *Wie steht es um die Methodenkompetenz in den Betrieben? Welches Wissen muss verstärkt aufgebaut werden?*

Dr. Consuela Utsch: Es gibt verschiedene Themenkomplexe, die in Bezug auf die Methodenkompetenz zu bedenken und aufzubauen sind. Neben der Schaffung des richtigen Umfelds und der Durchführung der darauffolgenden Datenanalyse zählen insbesondere die Kompetenzen und Methoden, die Ausprobieren und schnelle Umsetzung zu entwickelnder Lösungen sowie Strategien gewährleisten, zum absoluten Rüstzeug für erfolgreiche Digitalisierung.

Nicht nur die Digitalisierungsroadmap ist ausschlaggebend. Insbesondere die Motivation und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter spielt eine bedeutende Rolle, denn die Arbeitnehmer müssen in kurzer Zeit neue Kompetenzen aufbauen, um dann die Roadmap erfolgreich umzusetzen.

Insbesondere die Unternehmenskultur benötigt Veränderungen: Offenheit, Geschwindigkeit und Transparenz rücken in den Fokus – aber auch der Spirit "einfach mal machen lassen" hält Einzug in die Reihen der Unternehmen. Auch die Art und Weise der Fehlerkultur verändert sich: Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter mitnehmen, sie zum Ausprobieren animieren und Fehler zulassen. Weiter muss Raum für Innovationen und Kreativität geboten werden.

Methoden und Ansätze wie Facilitation, agiles Projektmanagement, Kreativitätstechniken sowie die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, schnell, performant in virtuellen, übergreifenden Teams zusammenzuarbeiten, müssen bekannt sein und auch angewendet werden.

Starre Linienorganisationen hingegen hemmen die digitale Transformation – zukunftsentscheidend ist die Fähigkeit der Organisation, schnell und zielorientiert Projekte durchzuführen.

Conplore Magazine: *Erfolgreiches, übergreifendes Human Resources Management und das Führen globaler Teams werden immer wichtiger. Gleichzeitig hemmen Burnoutgefahr und hektisches operatives "Tagesgeschäft" die notwendige Innovationskraft für den Wandel 4.0.*

Wie hilft das von Ihnen eingesetzte HR-Instrument AQRO®?

Dr. Consuela Utsch: Der Human-Resource-Management-Ansatz AQRO ist ein Steuerungsinstrument für rollenbasiertes Arbeiten, durch das Unternehmen mehr Flexibilität und Selbstbestimmtheit erhalten. Ständige Störungen und Unterbrechungen, Arbeiten auf Zuruf und Multitasking werden mithilfe dieser Methode deutlich verringert. Vor allem Teams profitieren von AQRO. Dabei ist jeder Mitarbeiter im Team in einem entsprechenden Zeitfenster für eine jeweilige Aufgabe verantwortlich. Die zugeordneten Arbeitspakete beinhalten die Aktivitäten und Verantwortlichkeiten eines Teams oder einer Abteilung, so dass die jeweiligen Mitarbeiter eine störungsfreie Atmosphäre für fokussiertes Arbeiten erhalten und das Team dennoch besser erreichbar ist als zuvor.

Hier spielt auch die Art der Kommunikation eine wichtige Rolle: Ist ein Mitarbeiter in seinem Zeitfenster mit seiner Aufgabe beschäftigt und nicht ansprechbar, müssen entsprechende Vereinbarungen getroffen werden. Die Praxis zeigt, dass dies leicht umsetzbar ist.

Bei Realisierung der Methode gewinnen Mitarbeiter bis zu 1,5 Arbeitsstunden pro Woche, die sie für weitere Aufgaben sowie für die Entwicklung neuer Ideen und Innovationen nutzen können. Denn jede Unterbrechung kostet Zeit und Energie. Davon profitiert nicht nur die Motivation der Arbeitnehmer, sondern auch die Qualität der Arbeitsergebnisse und damit die Produktivität des Unternehmens.

Conplore Magazine: *ACUROC ist zum 8. Mal in Folge als TOP Consultant für den Mittelstand ausgezeichnet worden. Was sind die Grundlagen für diesen kontinuierlichen Erfolg?*

Dr. Consuela Utsch: Wir garantieren eine sehr hohe Kompetenz und Qualität, die wir individuell zur Lösung der Kundenanforderungen und -bedürfnisse einsetzen und die unsere Kunden mit der "TOP Consultant"-Auszeichnung bestätigen.

Dazu zählt vor allem die hohe gelebte Kundenorientierung, unser kompetentes und professionelles Team sowie interne hohe Qualitätssicherung und ständige Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Dabei orientieren wir uns stets an unserer Mission: "Ihr Erfolg ist unser Ziel."

Conplore Magazine: *Frau Dr. Utsch, vielen Dank für die spannenden Ausführungen rund um das Thema "Digitale Transformation und Organisation"!*