

Einfach anfangen

Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss digitalisieren. Ingo Scheidweiler, Vorstand, O'Donovan Consulting, Bad Homburg, begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation und weiß, wo die Stolpersteine liegen.

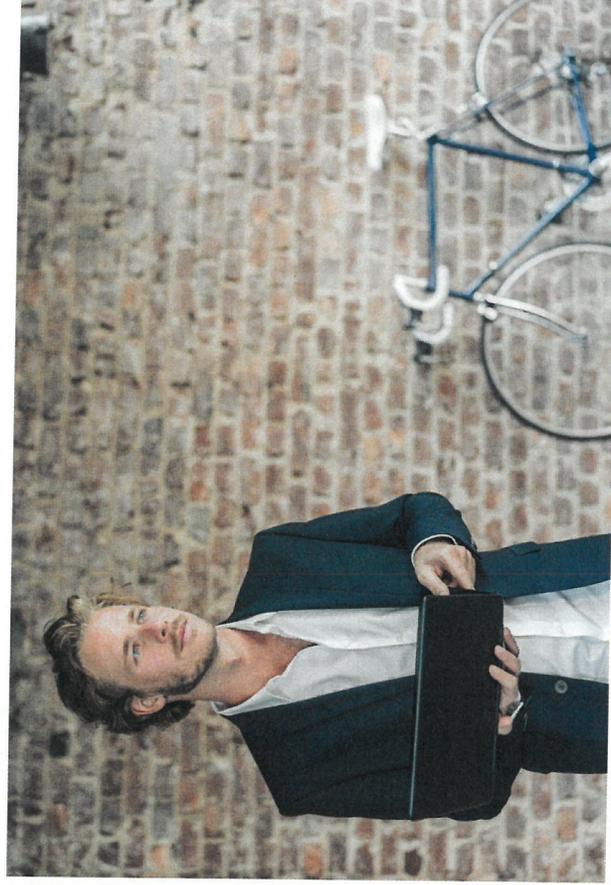


Foto: Gettyimages/Westend 61

Ein Labor oder ein Start-up wird auch räumlich und organisatorisch neben der normalen Organisation aufgebaut. Manchmal sogar bewusst, weil der alten Organisation nicht zugetraut wird, das nötige Tempo gehen zu können. Bei all dem fehlt jedoch die Verankerung, das Zusammenwachsen in der Unternehmenskultur. Und eine bestehende Unternehmenskultur ist in der Regel so stark – sie verspeist am Ende auch den CDO, das Labor und die Strategie zum Frühstück.

Wie sollte man denn als Mittelständler in die Digitalisierung einsteigen?

Entwickeln Sie Ihren eigenen Weg, Ihre eigene Strategie gemeinsam mit Ihrem Team. Und lassen Sie sich darüber hinaus stets Impulse von außen geben. Auch wenn es banal klingt: Digitalisierung beginnt immer mit einem Projekt. Suchen Sie sich ein Projekt aus, das eine Menge Nutzen verspricht, aber nicht zu komplex und langwierig ist.

Herr Scheidweiler, die Digitalisierung geht in Deutschland langsam, aber sicher voran. Wo stehen wir Ihrer Meinung nach?

Derzeit sind viele große Unternehmen mittendrin in einer digitalen Transformation. Es werden Digitalstrategien ins Leben gerufen, Chief Digital Officer (CDO) eingestellt, und wer besonders disruptiv sein will, gründet Digitallabore oder kauft Start-ups. Dieses Vorgehen mag bei Großunternehmen funktionieren, kleinen und mittelständischen Unternehmen rate ich allerdings davon ab.

Warum funktioniert das beim Mittelstand nicht?

Über diesen Weg wird in einer normalen Organisation eine Parallelwelt aufgebaut. Der CDO ist nicht vernetzt in den Rest des Unternehmens und hat erst mal wenig Macht. Externe



„Einstiegsprojekte sind so individuell wie das Unternehmen. Copy-and-paste aus anderen Unternehmen funktioniert daher nicht als Einstieg in die Digitalisierung.“

Ingo Scheidweiler, Vorstand, O'Donovan Consulting, Bad Homburg

Berater schreiben Strategien, die vielleicht zum jeweiligen Markt, aber selten zum Unternehmen passen. Die Strategie kommt nicht von innen, dadurch wird es an Akzeptanz mangeln.

Dabei kann ein Workshop helfen, in dem mit der Führungsmannschaft die Digitalisierungspotenziale in wesentlichen Unternehmensbereichen analysiert werden. Wir empfehlen dabei

auch immer, Lieferanten und vor allem Kunden einzubeziehen.

Warum macht es Sinn, auch Kunden in den Prozess einzubinden?
Unbedingt. Sogenannte Kundenreisen oder Customer-Journey-Analysen sind immer ein gewinnbringender Startpunkt und generieren häufig viele Ideen zur Digitalisierung. Aus diesen gilt es dann, sehr schnell eine oder mehrere Ideen auszuwählen und ihre Umsetzung zu planen.

Und wie sieht so ein Projekt im besten Fall aus?

Das Projekt ist so individuell wie das Unternehmen. Copy-and-paste aus anderen Unternehmen funktioniert nicht als Einstieg in die Digitalisierung. Denn was bei dem einen Mittelständler funktioniert, da es zur individuellen Unternehmens-DNA passt, kann beim anderen gründlich schiefgehen. Bei der Projektauswahl sollte unbedingt auf eine starke Verankerung in der alten Organisation geachtet werden, um das Entstehen einer Parallelkultur zu vermeiden. Die Führungskräfte sollten den Fortlauf des Projektes dauerhaft mit Präsenz und Kommunikation unterstützen.

Was sind die größten Risiken, wenn Unternehmen die Digitalisierung verschlafen?

Manchmal liest man Sätze wie: Wer nicht digitalisiert, schafft sich ab. Ein Satz, den ich in der Absolutheit so nicht unterschreiben würde. Manche Branchen und Unternehmenstypen bleiben sicherlich von der Digitalisierung unbeeinflusst. Aber die Mehrzahl muss umdenken. Ein „Das geht schon vorbei“ wird es nach

DER EINSTIEG

- 1 Bilden Sie Netzwerke über ihre Branchengrenzen hinweg.
- 2 Lassen Sie sich eine Learning Journey organisieren. Besuchen Sie Start-ups, Coworking Spaces oder Kundentage von Digitalisierungsunternehmen.
- 3 Nutzen Sie Unternehmensberater, um gezielt aus anderen Branchen Ideen und Erfahrungen einzubringen, oder besuchen Sie deren Digitallabors.

meiner Einschätzung in diesem Thema nicht geben. Fragen Sie mal dazu einen ehemaligen Videothek-Besitzer.

Und wer die Digitalisierung dennoch ignoriert?

Wer nicht mitgeht, dem droht Ungemach von zwei Seiten. Durch geringere Effizienz in den Abläufen, sinkende Attraktivität für Partner in der Wert schöpfungskette, weniger effizienten Vertrieb gehen sukzessive Marktanteile verloren und der Profit sinkt. Eine andere Gefahr droht durch komplett neue Mitspieler im Markt, die über Plattform-Geschäftsmodelle oder überlegene Kundendaten einen Markt für Mittelständler revolutionieren. Die sogenannte disruptive Digitalisierung. Prominente Beispiele hierfür sind Uber, Netflix, Amazon.

Haben Sie einen abschließenden Rat für Unternehmen, die sich dem Thema Digitalisierung jetzt stellen müssen?

Einfach anfangen! Starten Sie mit einer ersten Analyse und einem Workshop, um das erste Projekt zu finden, mit dem Sie erfolgreich starten können. Und, ganz wichtig: keine Angst vor Fehlern – die gehören dazu. Nehmen Sie Ihre Mannschaft mit, erschließen Sie das kreative Potenzial Ihrer Leute.

Vergessen Sie dabei auch nicht Ihre Kunden. Dann werden Sie schon in zwei Jahren auf ein gutes Stück Weg zurückblicken können.



IHK ONLINE



Weitere Infos über die Beratungsangebote von IHK Hessen innovativ online unter:

www.ihk-hessen-innovativ.de/beratungsangebote/



INTERVIEW



Dr. Thomas Niemann

Stellvertretender Leiter, IHK Hessen innovativ, c/o IHK Frankfurt
t.niemann@frankfurt-main.ihk.de

Ihr Generalunternehmer für:

- Produktions- und Lagerhallen
- Büro- und Verwaltungsgebäude
- Anbauten und Aufstockungen
- Dach- und Fassadensanierung

HMS

INDUSTRIEBAU

