



# 7 Arten des digitalen Scheiterns

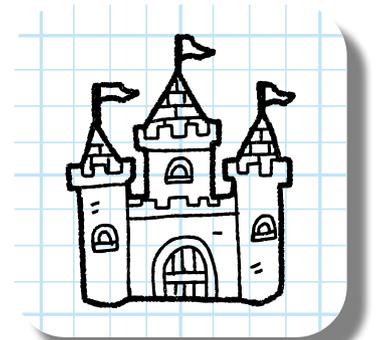
**Gastbeitrag.** Andreas Sattlberger weiß, warum selbst Autogiganten vor der digitalen Umwälzung zittern. Der Unternehmensberater bei procon warnt davor, sich dieser digitalen Brisanz zu verschließen. Sieben Gründe, woran ein Drittel der Unternehmen scheitern werden.

**W**elche Mitbewerber fürchten Mercedes, BMW, VW & Co am meisten? Tesla, Google, Apple & Co bereiten den Konzernkern die meisten schlaflosen Nächte. Der Wettbewerb bei Autos wird nicht über PS und Design entschieden. Es werden jene Firmen gewinnen, welche die Kommunikation mit dem Fahrer, die Navigation, die Datenstandards, das autonome Fahren und die flexiblen Nutzungsmodelle dominieren. Und das sind im Moment nicht die etablierten Automobilhersteller. Nicht nur in der Autobranche zittern die Mächtigen vor den digitalen Umwälzungen. Dabei haben viele Manager diese Brisanz noch immer nicht akzeptiert. Sieben Gründe, warum über ein Drittel der Unternehmen die Digitalisierung nicht heil überstehen werden:

## 1. Das Dornröschen Digitalisierung? Ach was!

**So tickt das Dornröschen:** „Wir haben unsere Marktnische und wir werden in 10 Jahren noch genauso unsere Umsätze machen wie früher.“ Das sind die berühmten letzten Worte von Nokia, Kodak, GM, Bene etc.

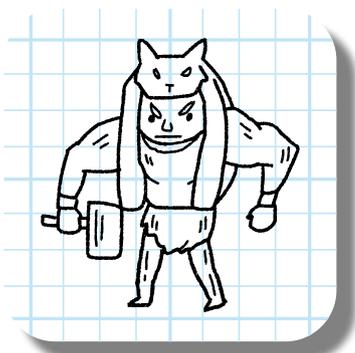
**Das sagt der Experte:** Ähnlich wie im Handel mit Amazon und Alibaba, im TV mit Netflix und Apple, im Blutlabor mit Therasanos, im Taxigeschäft mit Uber, in Büromöbeln aus Österreich mit Hali werden alle Branchen von digitalen Lösungen umgekrempelt. Daher sind digitale Strategien gefordert, die hierzulande wohl zum größten Teil verschlafen werden. Beispiel Retail: Die Hälfte der Online-Umsätze von sechs Milliarden Euro fließt ins Ausland. Jede Firma muss eine detaillierte und überlegte digitale Strategie entwickeln und umsetzen. Wer jetzt nicht Gas gibt, wird es nicht mehr schaffen.



## 2. Der Einzelkämpfer Zusammenarbeit nur unter Zwang

**So tickt der Einzelkämpfer:** „Ich versteh' nicht, warum sich die da drüben beklagen! Wir haben ihnen einen Termin schon in drei Wochen zugesagt.“ Abteilungsdenken behindert die Teamarbeit für rasche Umsetzung innovativer Lösungen.

**Das sagt der Experte:** Digitale Lösungen leben von der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Aber Abteilungsdenken und mangelnde Teamkultur verhindern die gemeinsame Arbeit für ein optimales Kundenergebnis. Mitarbeiter haben zu wenig geübt, wie sie gemeinsam für die Problemlösung kämpfen statt gegeneinander. Innovationen und neue Geschäftsmodelle entstehen in funktionsübergreifenden Teams. Dafür müssen die Mitarbeiter eine hohe Kompetenz und Reife in der Zusammenarbeit und Problemlösung mitbringen.



### 3. Das Alphatier Chefs, die die (vermeintliche) Macht nicht loslassen

**So tickt das Alphatier:** „Meine Leute müssen tun, was ich ihnen vorgebe. Für digitale Experimente mit ungewissem Ausgang haben wir weder die Zeit noch das Geld.“ Dafür passiert auch nichts Unvorhergesehenes – bzw. es passiert einmal überhaupt nichts.

**Das sagt der Experte:** Eine digitale Strategie erfordert ein Umdenken, neue Ansätze und Toleranz für Ungewissheit. Außerdem legt der Wandel ein rasantes Tempo vor: Heute erfunden, morgen getestet und übermorgen mit einem ersten Produkt am Markt. Daher hat sich der Hierarchieansatz überholt. Bevor der Mitarbeiter den IT-Zugang für seine externen Programmierer bekommt, hat der Mitbewerber schon einen ersten Release im Web getestet. Die Zyklen reduzieren sich auf Stunden und Tage statt Wochen und Monate. Wenn jede Entscheidung vom Geschäftsführer höchstpersönlich getroffen wird, dann kann nicht viel passieren. Und genau dieses Problem muss überwunden werden durch viele überschaubare Experimente.

### 4. Der Miesepeter Unternehmertum? Fehlanzeige

**So tickt der Miesepeter:** „Was habe ich davon, wenn ich mich für Innovationen einsetze? Nur Arbeit, Ärger und Ablehnung! Da mache ich lieber, was der Chef erwartet. Ich arbeite ja nur da!“

**Das sagt der Experte:** Mangelndes Engagement vieler Mitarbeiter untergräbt die notwendige Dynamik. „Ich arbeite ja nur da!“ als Reaktion eines Mitarbeiters auf eine berechtigte Anfrage verdeutlicht: Er fühlt sich nicht verantwortlich, er macht nur seinen „Job“. Diese Resignation greift in Firmen um sich und führt zu innerer Kündigung: 17 Prozent der Belegschaft sind eigentlich gar nicht mehr da. 67 Prozent machen „Dienst nach Vorschrift“. Nur ein unternehmerischer Zugang kann die Dynamik der digitalen Märkte bewältigen. Dazu bedarf es einer Führung, die unternehmerische Mitarbeiter entwickelt, fördert und frei lässt, um – innerhalb definierter Grenzen – neue Geschäftschancen zum Erfolg zu führen.



### 5. Der Selbstbetrüger Für die Digitalisierung ist die IT-Abteilung zuständig

**So tickt der Selbstbetrüger:** „Alles mit Computer machen die in der IT-Abteilung. Digitalisierung geht uns nichts an.“ Eine verbreitete Vorstellung von digitalen Analphabeten.

**Das sagt der Experte:** Die Digitalisierung hat nur insoweit mit Technologie zu tun, wie diese als Werkzeug zur Umsetzung notwendig ist. Die entscheidende Veränderung liegt in Innovationen und Geschäftsmöglichkeiten, die durch deren Einsatz möglich werden. Die Fachabteilungen müssen mit ihrer Geschäftskompetenz diese Chancen nutzen für mehr Effizienz, stärkere Beziehungen zu Kunden, differenzierte Leistungen und innovative Geschäftsmodelle. Die Digitalisierung steigert die Wirksamkeit betrieblichen Entscheidens und Handelns: „Es ist viel mehr möglich!“ Was tatsächlich und profitabel möglich ist, muss aber die Fachabteilung herausfinden und – gemeinsam mit der IT – realisieren.

