

# DIGITALER WANDEL – UNTERNEHMEN MÜSSEN AGILER UND SCHNELLER WERDEN



Der digitale Wandel geschieht rasend schnell und erlangt rasch den Status der Selbstverständlichkeit. Für Unternehmen, die mit dieser Entwicklung Schritt halten wollen, müssen zwei Erfolgsfaktoren im Fokus stehen:

- 1. Die Beschleunigung der Entscheidungsabläufe und**
- 2. den Umbau der Prozessorganisation und der Erlösketten.**

Wie das erfolgreich geht, weiß Prof. Parkinson.

**E**ine Zeitreise ins Sommermärchen: Deutschland reitet auf einer Welle Euphorie durch den Sommer 2006. Jürgen Klinsmanns Männer erobern die Herzen der Fans im Sturm. Unvergessliche Momente prägen sich tief in das kollektive

Gedächtnis ein. Heute noch berichten Besucher der Fanmeile in Berlin mit spürbarer Rührung von dem berausenden Erlebnis. Welche App nutzten die Fans am häufigsten in jenem Sommer? Wer erinnert sich nicht an die WhatsApp-Nachricht, die er damals verfasste?

Konfrontiert mit diesen Fragen antworten Zuhörer auf Vorträgen zum Thema Digitalisierung meist mit 15 Sekunden Schweigen. Manchmal hört man ein zögerliches ‚Vielleicht Wetter.com?‘ durch den Raum wandern. Bis schließlich jemand ruft: ‚2006 gab es noch keine Apps!‘ Kaum zu glauben,



## „Es soll noch Menschen geben, die mit Smartphones telefonieren.“

Dieses Zitat stammt von einem Nutzer der modernen Technik, einem Kunden klassischer Unternehmen, einem Experten in Sachen Customer Care. Die prägnante Aussage tätigte der Chefredakteur dieses Verlages. Der Urheber bringt damit einen Bruch zum Ausdruck, der nicht nur Deutschland und Europa durchzieht. Konsumenten erachten die elektronischen Helferlein für selbstverständlich und immer dagewesen. Spontaner Fahrkartenkauf? Schnell ein Klick auf die App, eingestiegen und los geht es. Hunger und keine Lust etwas zu kochen oder gar das Haus zu verlassen? Ein Klick und der lokale Bringdienst liefert wonach das Herz begehrt.

Die gleichen Erwartungen richten Kunden auch an klassische Marken und Unternehmen. Firmen, die uns seit Jahrzehnten begleiten. Laut Statista beträgt die durchschnittliche Lebensdauer eines PKWs im Autoland Deutschland 18 Jahre bis zu seiner Verschrottung. Diese Zeitspanne beträgt somit fast doppelt so viel, wie die geschilderte Entwicklung seit dem Sommermärchen. Wer heute versucht, via App oder WhatsApp mit BMW, Ford oder Volkswagen zu kommunizieren, merkt: die Firmen hinken hinterher. Ja, die Hersteller bieten Apps an. Das war es auch schon. Die Applikationen leisten wenig, eine direkte Interaktion mit dem Anbieter gestaltet sich mühsam. Entsprechend fallen die Kommentare vernichtend aus. Kunden beschwerten sich über mangelnde Funktionalität, schlechten Service und vor allem nicht funktionierende Prozessketten.

Wohl gemerkt, gilt dieses Bild stellvertretend für sehr viele Branchen und klassische Unternehmen. Die Kommentare und Werte bei den Weiße Ware-Herstellern Miele, Hoover Candy oder dem Marktführer für Dachfenster Velux fallen sehr ähnlich aus. Verpassen diese Firmen den Anschluss?

### Woran es liegt: Die Veränderungsgeschwindigkeit zum einen

Arbeiten die Mitarbeiter der klassischen Unternehmen schlechter? Verhalten sich die

Manager zu träge und behäbig? Der Autor glaubt nein. Diese Unternehmen und speziell deren Belegschaft vermögen mit der Geschwindigkeit der Veränderungen einfach nicht Schritt zu halten. Das liegt nicht an der Technik. Die Fähigkeit der Organisationen, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, hinkt hinterher.

Der typische zeitliche Ablauf für eine Organisationsentscheidung in einem klassischen Unternehmen lässt sich wie folgt beschreiben. Mitarbeiter und Führungskräfte spüren, dass etwas nicht mehr stimmt. Auf Leitungsebene heißt es dann: „Wir schauen uns das mal an.“ Diese Phase mündet nach ungefähr zwei, drei Monaten in dem Bewusstsein, etwas verändern zu müssen. Es beginnt eine zögerliche Suche nach einem geeigneten Berater oder Dienstleister.

Etwa ein halbes Jahr nach dem Gefühl beginnt die Angebotsphase für Unternehmensberatungen oder mögliche Lösungspartner. Kaufmännische Verhandlungen gehen einher mit der Konkretisierung der Ziele. Bis Termine für den Kick Off gefunden werden, zieht mit Blick auf den eigentlichen Auslöser schnell ein Jahr ins Land. Beratungsprojekte selbst dauern auch nochmals einige Monate, bevor die Organisation die konkrete Ausprägung der Veränderung überhaupt beschließt. Einhalb bis zwei Jahre bilden keine Ausnahme. Vor fünf Jahren funktionierte das gerade noch so.

Während dieser zwei Jahre dreht sich die Welt rundherum mit rasanter Geschwindigkeit weiter. Heute stimmen die Tempi nicht mehr. Die Rasanz erfordert weitere Organisationsentscheide, Veränderungen, Anpassungen. Häufig äußern in der Situation die Führungskräfte Dinge wie: „Wir brauchen jetzt mal ein halbes Jahr Ruhe, um uns zu festigen und durchzuatmen.“ Für den Moment klingt das richtig und weise, denn bestimmt schätzt die Führungskraft den Gemütszustand korrekt ein.

2006 – Sommermärchen, 5 MB Datenverbrauch pro Kunde im Mobilfunk... Die Entwicklung draußen gönnt keine Pausen. So lautet die brutale Wirklichkeit.

wie sich unsere Welt binnen lediglich zehn Jahren veränderte!

Das durchschnittliche monatliche Datenvolumen je Mobilfunkkunde beträgt 2007 noch fünf Megabyte. War es wirklich erst im Jahr 2008, als Apple den ersten App Store eröffnete? Im Dezember 2011 bot das Pendant Google Play Store etwas über 400 Programme zum Download an. Deren Zahl steigt bis August 2017 fast um den Faktor 8.000 an. Apropos Faktor. Bis Ende 2016 explodiert der Datenverkehr in Deutschlands Mobilfunknetzen seit 2007 um den Faktor 10.000. Deutsche verschicken 700 Millionen WhatsApp Nachrichten. Und das täglich! Noch nie in der Geschichte der Menschheit erlebte eine Generation binnen zehn Jahren einen vergleichbar tiefgreifenden Wandel. Wir genießen das Privileg, die vierte industrielle Revolution hautnah erleben zu dürfen.

## Agilität in aller Munde – der erste Baustein

Diese Entwicklung fällt vielen Menschen auf. Daher setzen Firmen unterschiedlichster Couleur ganz massiv auf eine Beschleunigung der Entscheidungsabläufe. Agiles Arbeiten lautet das Schlagwort. Leider gibt es keine eindeutige Definition. Autoren verbinden damit die Bedeutungen Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit, Dynamik, Vernetzung, Vertrauen sowie Selbstorganisation. Unter dem Strich lässt es sich vielleicht so zusammenfassen. Alles dreht sich um beschleunigte und eigenverantwortliche Entscheidungsfindungen. Es geht um nicht mehr und nicht weniger als einen entscheidenden Aspekt: Schritt zu halten.

Die erste Lösung für Unternehmen lautet ‚Beschleunigung der Beschlussfindungen‘. Ob man dafür das Wort Agilität benutzt oder nicht, bleibt jedem selbst überlassen. Doch dabei handelt es sich nur um eine Seite der Medaille.

## Woran es liegt: Die tradierte Prozessorganisation zum anderen

Schnellere Entscheidungsabläufe bedeuten leider nicht automatisch schnellere und vor allem besser durchgängige Prozesse. Gerade die vorne zitierten Beispiele von Ford und Konsorten beweisen das Gegenteil. Interaktionsprozesse mit dem Kunden enden im Nirgendwo. Prozessketten greifen nicht in einander. Zu Recht bemängeln Nutzer die nicht vorhandene Verzahnung der einzelnen Kontaktkanäle und Touch Points. Der Händler verkauft ein Auto (und dazu eine Software) für viel Geld und erklärt gleichzeitig, er sei nicht zuständig für die Betreuung der App. Der zentrale Service wiederum will und darf nicht in Konkurrenz zur lokalen Werkstatt stehen. Die Automechaniker und Verkäufer sorgen schließlich seit Jahrzehnten dafür, dass das Geschäft floriert. Sie verfügen über das Privileg des Kundenkontakts.

Dieses althergebrachte Verkaufsmodell mit seinen Prozessen funktioniert nicht mehr. Im digitalen Zeitalter wandert die Kundenbeziehung plötzlich stärker zu den Herstel-

lern. Die bringen schließlich die Apps und Services heraus.

Die zweite Lösung schmerzt. Denn sie erfordert einen radikalen Umbau der Vertriebs- und Serviceketten. Die zweite Lösung heißt kundenzentrierte Prozesse. Dahinter verbergen sich im wesentlichen drei Aspekte:

- Auflösung der althergebrachten Grenzen von Abteilungen und Organisationen (Stichwort Händler, Importeur, Hersteller)
- Personalisierte Dienste, schließlich erwarten Konsumenten heute zu Recht, dass sie individuell behandelt werden. Das bedeutet vom Leistungsempfänger, vulgo Kunden, aus denken.
- Neue Geschäfts- und Erlösmodelle für den Handel

## Integration der Erlösketten – der zweite Baustein

Das klingt alles schön und gut. Doch was bedeutet es konkret? Bleiben wir beim Beispiel der Weiße Ware Hersteller. In der Vision der Zukunftsforscher spricht der Kühlschrank mit seinem Besitzer, liefert Rezeptideen und kennt die Mindesthaltbarkeitsdaten der Waren. Mittels App soll sich der aktuelle Inhalt jederzeit im Supermarkt schon in Kürze prüfen lassen. Fallweise bestellt das smarte Gerät sogar aktiv Milch und Käse.

Wenn es Candy Hoover, Gorenje, Miele, Samsung und Co. gelingt, smarte Vernetzungen abseits von Alexa, Cortana und Siri zu etablieren, passiert das: Konsumenten kaufen Updates und neue Funktionen bei dem Hersteller direkt. Function as a Service lautet das Zauberwort. Gegen Bezahlung lässt sich dann der Kühlschrank passend zum aktuellen Stromangebot mehr oder weniger stark abkühlen. Der Kompressor arbeitet besonders dann, wenn vielleicht eigener Sonnenstrom vom Dach günstig zur Verfügung steht. Die Freischaltung der Funktionalität kostet 10,00 €. Der stationäre Handel, die Elektrofachmärkte, bleiben plötzlich außen vor. Die Hersteller machen das Geschäft.

Auch ein zweites Standbein der stationären bricht weg. Das lukrative Geschäft mit Ersatzteilen. Wer schon mal eine gebrochene Gasplatte oder einen anderen ‚Einrichtungs-

bestandteil‘ seines Kühlschranks nachkaufen durfte, weiß, wie kostspielig die Bauteile sind. Auch dieses Geschäft wandert zu den Herstellern. Laut den Experten vom ZVEI (Zentralverband der Elektroindustrie, Anmerkung) geht es dabei um mehrere Hundert Millionen bis vielleicht eine Milliarde Euro für den Bereich Weiße Ware jährlich. Für die Händler bedeutet das eine massive Veränderung ihrer Einnahmestruktur. Plötzlich fallen neue Kosten für die Schulung der Verkäufer und Monteure an. Die Lieferung bis Bordsteinkante war gestern, jetzt heißt es Geräte vernetzen und beraten. Das Geschäft wandert aber zum sogenannten OEM (Englisch für Original Equipment Manufacturer, Hersteller des Originalerzeugnisses).

Wollen Candy Hoover, Gorenje, Miele und Co. den Handel nicht verlieren, heißt es, diesen an den neuen Erlösen teilhaben zu lassen. Analoges passiert übrigens gerade auch bei den Autoherstellern. BMW, Ford, Volkswagen und andere fanden bislang auch noch keine schlüssige Umsetzung.

Integrierte Multichannel-Händler wie Thalia (Internet- und Filialbusiness, buch.de, Thalia, vormals Teil der Douglas Holding) erlebten, wie schmerzlich eine solche Anpassung ausfällt. Besser ist es, rechtzeitig mit dem Umbau der Prozess- und Erlösketten zu beginnen.

## Tipp von Professor Parkinson für die Lösung dieser schwierigen Situation

Prof. Cyril Northcote Parkinsons (1909–1993) weiß, wie Unternehmen reagieren sollten und rät: „Wenn Sie eine seltene und schwierige Entscheidung treffen, holen Sie sich einen Berater. Der Berater begleitet permanent seltene und schwierige Entscheidungen. Darauf ist er spezialisiert. Dann haben Sie Erfolg.“



Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung eisq in Osnabrück.  
bernhard.gandolf@eisq.eu