

# **Unternehmen und Digitalisierung**

**Systemische Organisationsentwicklung als Führungs- und Gestaltungselement erfolgreicher digitaler Transformationsprozesse**

Zürich, 25. April 2018

© Peter Widmer Managementberatung

Peter Widmer  
Managementberatung GmbH  
Giessereistrasse 5  
CH-8005 Zürich

+41 79 654 67 17  
mail@peterwidmer.biz  
www.peterwidmer.biz

## Management Summary

Digitale Anwendungen werden seit einigen Jahrzehnten genutzt. Trotzdem herrscht Unsicherheit darüber, wie sich Unternehmen den Anschluss an Industrie 4.0, Logistik 4.0 oder Arbeitswelt 4.0 sichern sollen. Die vorliegende Arbeit sucht nach Erfolgsfaktoren für gelungene digitale Transformationen sowie nach Methoden, wie derartige Transformationsprozesse im Unternehmen jeweils wirksam angestoßen, geführt und gestaltet werden können.

E-Business, internetbasierte Wertversprechen und intelligente Wertketten sind die Bestandteile des digitalen Geschäftsmodells eines Unternehmens. Besondere Bedeutung haben Dienstleistungen; sie sind zentrale Elemente der Wertschöpfung von Unternehmen und Kunden und können als übergeordnete Ebene der unternehmerischen Leistungserstellung gesehen werden. So kann ein Automobilhersteller seine Autos als in sich geschlossene technische Güter einmalig vertreiben, oder aber mit einem internetbasierten Wertversprechen als Dienstleistung, über eine definierte Lebensdauer mit dem Mittel Auto jederzeit über die Möglichkeit auf individuelle Mobilität zu verfügen. Dies wiederum führt einerseits zu einem anzupassenden Design des Autos und andererseits zu verschiedenen ergänzenden Zusatzleistungen.

Um Fehlplanungen zu vermeiden, sind bestehende Regulierungen bei der Gestaltung neuer Prozesse zu berücksichtigen; die entsprechenden rechtlichen Aspekte müssen dem Unternehmen bekannt sein. Unternehmen sollen dabei so weit wie möglich einschlägiges Recht und Standards mitgestalten. Freiwillige Zertifizierungen über den rechtlich vorgegebenen Rahmen hinaus können zur eigenen Positionierung im Sinne eines Wettbewerbsvorteils genutzt werden.

Für die Realisierung umfangreicher Innovationsprozesse sind hohes Wissen der Mitarbeitenden sowie zweckmässige Einführungsmechanismen und entsprechendes Change Management unabdingbar. Voraussetzung für einen erfolgreichen umfassenden digitalen Transformationsprozess sind primär: die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Strategie, die Fähigkeit des strategischen Denkens, vertrauensvolle Kommunikation sowie ein kompetentes Change Management-Team mit den nötigen Ressourcen. Um im genannten Sinne rasch arbeitsfähig zu werden und zu bleiben, ist aus organisationaler Sicht – in Ergänzung, im Abgleich und in Unterstützung zum bestehenden Prozess der Unternehmensführung – die Installation eines ständigen Organisationsentwicklungsprozesses angezeigt. Insbesondere der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung gilt innerhalb von Veränderungsmanagement – ein Element der Unternehmensführung – als Methode hoher Leistungsfähigkeit. Durch die

Verwendung eines geeigneten Organisationsmodells – vergleichbar mit einer Landkarte des Unternehmens – wird den Beteiligten der Zugang zur Aufgabenstellung deutlich erleichtert. Für das Schaffen günstiger Voraussetzungen kann sowohl auf erprobte Erfolgsfaktoren aus dem Change Management allgemein wie auch bezogen auf digitale Transformationsprozesse im Besonderen abgestützt werden.

Transformationsprozesse beinhalten Unsicherheiten, wie sie sich Unternehmen in anderen Ebenen immer wieder zeigen oder zeigten. Die Fähigkeit, sich zeitnah und beweglich auf neue Lagen – Umwelt- und Unternehmenssituationen – einzulassen, ist und bleibt eine entscheidende. Die gekonnte Anwendung der systemischen Organisationsentwicklung ist ein Teil davon. Gute digitale Transformation!

## **1. Einleitung, Ziel und Aufbau der Arbeit**

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das sich aktuell nicht mit Fragen rund um die Digitalisierung auseinandersetzt. Dabei werden digitale Anwendungen schon seit einigen Jahrzehnten genutzt. Neu aber sind offenbar der Druck und der Sog, denen sich Unternehmen ausgesetzt fühlen, um den Anschluss an Industrie 4.0, Logistik 4.0 oder Arbeitswelt 4.0 nicht zu verpassen. Ein Angstgespenst geht um. Sein Name: Disruption<sup>1</sup>. Guter Rat ist teuer. Nicht nur; existieren doch zahlreiche Publikationen, Bücher und Beiträge, wie die digitale Transformation zu meistern ist. Und täglich kommen neue dazu. Auch an Hochschulen werden erste Masterlehrgänge zum Thema angeboten. Es werden Erkenntnisse und Erfahrungen von Unternehmen weitergegeben, die bereits eine digitale Transformation erfolgreich gestaltet und umgesetzt haben; und es werden Ratschläge dargeboten, wie Unternehmen in einer – letztlich nicht bestimmbar – digitalen Zukunft bestehen können.

Die vorliegende Arbeit sucht auf Basis von Fachliteratur aus dem deutschsprachigen Raum nach Erfolgsfaktoren für erfolgreiche digitale Transformationen sowie nach Methoden, wie derartige Transformationsprozesse im Unternehmen jeweils wirksam angestossen, geführt und gestaltet werden können.

Zu Beginn wird in die Hauptformen einer Digitalisierung eingeführt. Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Bedeutung von Services und Servicesystemen. Danach wird – auch mit Blick auf das Risikomanagement des Unternehmens – auf

---

<sup>1</sup> Von geschäftlicher Disruption wird gesprochen, „wenn sich eine bestehende Branche einer Herausforderung gegenüberstellt, die dem Kunden einen viel größeren Wert bietet, und zwar in einer Weise, mit der vorhandene Unternehmen nicht direkt konkurrieren können“ (Rogers, 2017, S. 220).

Regulierungen und rechtliche Aspekte eingegangen. Es folgt ein zentraler Teil über Anstoss, Führung und Gestaltung von digitalen Transformationsprozessen, gefolgt von Ausführungen über Veränderungsmanagement, insbesondere der systemischen Organisationsentwicklung. Die Beschreibung von Erfolgsfaktoren für das Führen einer digitalen Transformation runden die Arbeit ab. Das letzte Kapitel enthält die Zusammenfassung und die Schlussfolgerungen.

## **2. Formen der Digitalisierung**

Digitalisierung im geschäftlichen Kontext basiert auf den Grundelementen (1) E-Business, (2) Internetbasierte Wertversprechen, (3) Intelligente Wertkette sowie (4) Digitales Geschäftsmodell (Sauer, Dopfer, Schmeiss & Gassmann, 2016, S. 17).

(1) E-Business (vgl. Sauer et al., 2016, S. 17): E-Business ist der Beginn jeder Digitalisierungsaktivität eines Unternehmens und bildet die Voraussetzung für einen weitreichenden digitalen Wandel. In einem umfassend entwickelten E-Business sind alle bestehenden Prozesse und Produkte in elektronischer Form enthalten; dies ermöglicht die Reflexion entlang der Wertschöpfungskette zur Effizienzsteigerung im ganzen Unternehmen. Der Einsatz von E-Technologien, beispielsweise für das Datenmanagement oder zur Vernetzung von Teams, führt zu einer Straffung der Prozessketten und begünstigt die Flexibilität der Mitarbeitenden; mit E-Commerce können Kundinnen und Kunden gezielter angesprochen und schneller erreicht werden. Dank E-Business lassen sich Prozesskosten und Prozesszeiten reduzieren sowie die Prozessqualität – zum Beispiel durch die Aktualität von Daten – erhöhen.

(2) Internetbasierte Wertversprechen (vgl. Sauer et al., 2016, S. 19): Internetbasierte Wertversprechen zielen auf Dienstleistungsorientierung und Verbraucherfreundlichkeit, wird doch aus Sicht der Endkunden die digitale Kundennähe und Kundenberatung beispielsweise über Videochats oder Buchungsportale immer wichtiger. Die Social-, Mobile-, Analytics- und Cloud-Technologien sind unverzichtbare Elemente für das internetbasierte Wertversprechen.

(3) Intelligente Wertkette (vgl. Sauer et al., 2016, S. 21): Die intelligente Wertkette strebt die komplette elektronische Vernetzung des Unternehmens an; damit lassen sich interne und intraorganisationale<sup>2</sup> Prozesse flexibler, dezentraler und effizienter steuern. Industrie 4.0 oder die selbststeuernde Fabrik mit ihren radikal neuen

---

<sup>2</sup> Intraorganisationale Prozesse im Sinne einer intensiven horizontalen und vertikalen Beziehung der Mitglieder einer Organisation.

Entwicklungsumgebungen und Innovationsstrukturen und -prozessen werden in diesem Zusammenhang genannt.

(4) Digitales Geschäftsmodell (vgl. Sauer et al., 2016, S. 22): Digitalisierte Geschäftsprozesse verstärken die Präsenz und die Bindung eines Unternehmens nach außen, gleichzeitig aber kann das Unternehmen durch die Anwendung digitaler Techno-

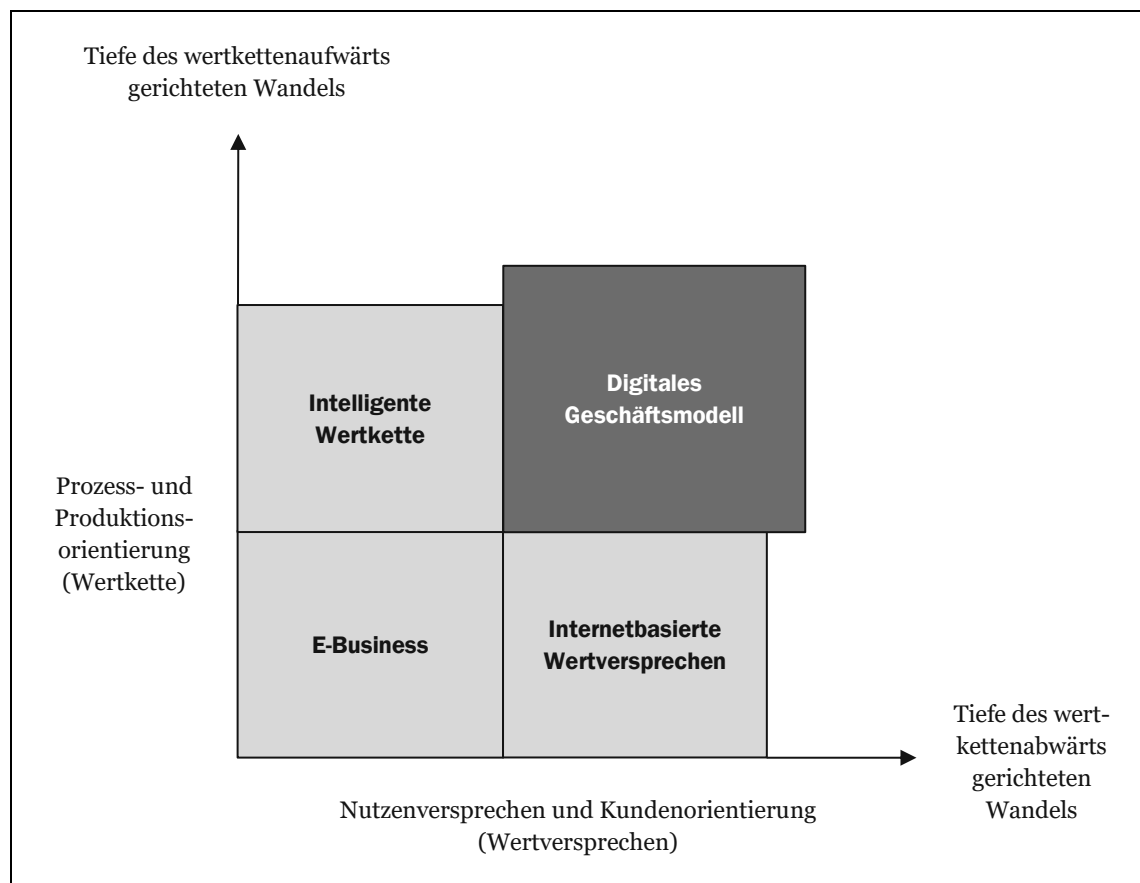


Abbildung 1. Vier Formen der Digitalisierung in der Wertkette (Sauer, Dopfer, Schmeiss & Gassmann, 2016, S. 23).

logien auch intern und intraorganisational rascher agieren, reagieren oder kooperieren. Für eine vollständige Digitalisierung des Geschäftsmodells müssen Wertversprechen und Wertkette gleichermaßen digital angepasst, durchdrungen und gegebenenfalls revolutioniert werden. Bezogen auf E-Business muss sich das Produkt eines Unternehmens nicht zwingend anpassen. Da das Unternehmen auf seine bestehenden Struktu-

ren aufbauen kann, verändert sich die Prozesslandschaft nur inkrementell<sup>3</sup>. Allerdings ist das E-Business eine Grundvoraussetzung für alle weiteren Digitalisierungsaktivitäten. Für ein internetbasiertes Wertversprechen ist ein weitreichender Einsatz von digitalen Technologien unabdingbar; die Produktlogik des Geschäftsmodells ändert dabei grundlegend. Wird schließlich die Digitalisierung im Sinne intelligenter Wertketten angestrebt, steht das Unternehmen vor einer kompletten Veränderung der Prozessketten. Weitgehend von den Prozessänderungen nicht tangiert bleibt aber das Kernprodukt. Im digitalen Geschäftsmodell laufen schlussendlich alle Fäden zusammen. Abbildung 1 zeigt die Möglichkeiten der Digitalisierung eines Unternehmens und seines Geschäftsmodells anhand der Dimensionen Wertkette und Wertversprechen.

### 3. Die Bedeutung von Services und Servicesystemen

Wettbewerbsvorteile in einem Unternehmen entstehen durch die richtige Förderung und Nutzung der eigenen Kompetenzen und Ressourcen; dies ist auch die Aufgabe von Servicesystemen (Li, Peters & Leimeister, 2016, S. 29). Um nicht von disruptiven<sup>4</sup> Technologien überrollt zu werden, sind für das Ausschöpfen neuer Innovationsmöglichkeiten systemische, holistische<sup>5</sup> Ansätze unabdingbar (Li et al., 2016, S. 29). Dies gilt auch für das Potenzial innovativer Dienstleistungen (vgl. Li et al., 2016, S. 29). Dienstleistungen sind heute zentrale Elemente der Wertschöpfung von Unternehmen und Kunden, verstanden als die Anwendung von Kompetenzen zur Erbringung einer Leistung (Li et al., 2016, S. 30). Auch Güter können als Distributionsmechanismus zur Bereitstellung von Dienstleistungen gesehen werden; beispielsweise, wenn Unternehmen ihren Kunden Dienstleistungen in Form von Wertversprechen beim Verkauf ihrer Produkte anbieten (vgl. Li et al., 2016, S. 29). Li et al. verweisen in diesem Zusammenhang auf den Kauf eines Autos (2016, S. 30); das Auto einerseits als physisches Gut – andererseits die Möglichkeit des jederzeitigen Zugangs zu Mobilität. Die Digitalisierung macht es heute möglich, neue Dienstleistungen durch innovative Dienstleistungssysteme<sup>6</sup> anzubieten (Li et al., 2016, S. 31). Damit wiederum werden neue Geschäftsmodelle möglich.

---

<sup>3</sup> Inkrementelle Veränderung im Sinne einer stufenweisen Entwicklung auf bestehenden Strukturen.

<sup>4</sup> Disruption im Sinne einer Verdrängung bestehender Dienstleistungen, Produkte oder Technologien durch eine neue Innovation.

<sup>5</sup> Holistisch im Sinne ganzheitlicher Lösungen.

<sup>6</sup> Zum Beispiel Taxidienste oder der Verleih von Autos und Fahrrädern.

Für Li et al. gilt es für Unternehmen, dass sie sich des Potenzials der Dienstleistungsperspektive bewusst werden, wollen sie nicht auf der Strecke bleiben (2016, S. 37). Denn Dienstleistungen umfassen weit mehr, als nur die Extra-Leistungen neben den zu verkaufenden Produkten (Li et al., 2016, S. 34). Für einen Umgang mit stetig entwickelten innovativen Dienstleistungen muss das Wissen der Mitarbeitenden in die kontinuierlichen Innovationsprozesse integriert werden und es müssen Einführungsmechanismen und entsprechendes Change Management gestaltet werden; diese Punkte sind jedoch noch nicht ausreichend beforscht (vgl. Li et al., 2016, S. 37).

## **4. Regulierung und rechtliche Aspekte**

Digitale Transformationsprozesse haben dem geltenden rechtlichen Rahmen zu entsprechen. Allerdings hinkt die Regulierung der technischen Entwicklung hinterher; und wo es stärkere oder schwächere Regulierungen geben wird, ist schwierig abzusehen (vgl. Gassmann & Sutter, 2016, S. 10). Für Gassmann und Sutter besteht eine hohe Sicherheit darin, dass sich der Regulierungsdruck noch verstärken wird (2016, S. 10): Forderungen seitens Gewerkschaften nach mehr Regulierung, Forderungen nach weniger Regulierung von neuen Wettbewerbern. Schulz und Staben empfehlen Unternehmen, die für sie relevanten rechtlichen Belange auf einen sogenannten Regulierungsradar zu nehmen, um diese laufend im Blick zu haben (vgl. 2016, S. 147). Dies sind bezogen auf die Schweiz beispielsweise Belange des Datenschutzes, des Urheberrechts, des geistigen Eigentums oder der Regulierung des Internets. Denn wer rechtliche Risiken zu spät erkennt, hat wahrscheinlich vergeblich geplant und erzielt Verluste; bei einem Aufhalten nur in rechtlich völlig aufgeklärten und sicheren Bereichen entgehen aber vermutlich wertvolle geschäftliche Möglichkeiten (Schulz & Staben, 2016, S. 147). Neue Normierungs- und Gesetzesvorhaben sollen frühzeitig antizipiert werden (Schulz & Staben, 2016, S. 147); wobei Unternehmen so weit wie möglich einschlägiges Recht und Standards mitgestalten sollen (Schulz & Staben, 2016, S. 153).

Bestehende gesetzliche Erlasse – aus Unternehmenssicht primär als einengend wahrgenommen – können auch zur eigenen Positionierung im Sinne eines Wettbewerbsvorteils genutzt werden, beispielsweise durch eine freiwillige Zertifizierung über den rechtlichen Rahmen hinaus (vgl. Schulz & Staben, 2016, S. 151).

## 5. Digitale Transformationsprozesse anstossen, führen und gestalten

Im Rahmen ihrer Forschung stellen Gassmann und Frankenberger fest, dass über 90 Prozent aller Geschäftsmodelle über die letzten 50 Jahre entstanden sind als eine Rekombination bereits existierender Ideen, Konzepte und Muster (2016, S. 155). Dieses Erfahrungswissen lässt sich nutzen, um bestehende Grundmuster von Geschäftsmodellen – Gassmann und Frankenberger nennen deren 55 – im Rahmen einer angedachten digitalen Anwendung für neue Geschäftsmodelle im eigenen Unternehmen zu verwenden (vgl. 2016, S. 155). Die Grundmuster reichen von *Add-on*<sup>7</sup> über *E-Commerce*<sup>8</sup>, *Franchising*<sup>9</sup> und *Open Source*<sup>10</sup> bis *White Label*<sup>11</sup>. Diese sind bezüglich eines digitalen Geschäftsmodells mit vier Grundfragen zu beurteilen (Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 155): (1) Wer ist der Kunde? (2) Was ist das Nutzenversprechen? (3) Wie wird dieses umgesetzt? (4) Warum ist das Geschäftsmodell profitabel?

Wie oben beschrieben lässt sich bei der Ausgestaltung eines neuen digitalen Geschäftsmodells auf bestehende Grundmuster zurückgreifen. Wie aber steht es bei der Ausgestaltung eines komplett neuen digitalen Transformationsprozesses – vielleicht gar dem ersten in dieser Grössenordnung für das Unternehmen? Können auch hier bekannte, erprobte und bewährte Grundmuster zur Anregung und zur Beurteilung herangezogen werden?

Schweer und Seidemann nennen als Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation eines Unternehmens primär die beteiligten Mitarbeitenden (2015, S. 129). Auch wenn Routinearbeiten künftig zunehmend automatisiert sind, werden komplexe Wertschöpfungsketten aber weiterhin von Menschenhand geplant, simuliert, optimiert und überwacht werden (vgl. Schweer & Seidemann, 2015, S. 130). Führungskräfte wie Mitarbeitende des Unternehmens sind gleichermassen gefordert. Sie stehen

---

<sup>7</sup> Add-on: Basisangebot zu wettbewerbsfähigem Preis; erweitert aber mit zahlreichen Extras, die Endpreis erhöhen (vgl. Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 155).

<sup>8</sup> E-Commerce: Anbieten traditioneller Güter, Produkte und Dienstleistungen über Online-Kanäle (vgl. Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 158).

<sup>9</sup> Franchising: Franchising-Geber lizenziert unabhängigen Franchising-Nehmer auf dessen Risiko zur entgeltlichen Nutzung von Markennamen, Produkten und Corporate Identity (vgl. Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 159).

<sup>10</sup> Open Source: Frei zugängliche Software, mit der Idee des Eigentümers, komplementär zum Produkt entsprechenden Support entgeltlich anzubieten (vgl. Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 163).

<sup>11</sup> White-Label: White-Label-Hersteller erlaubt anderen Unternehmen den Verkauf seiner Produkte unter derer Marke (vgl. Gassmann & Frankenberger, 2016, S. 168).



im Zentrum und haben sich mit neuen Rahmenbedingungen und Rollen auseinanderzusetzen und darin zu bestehen.

Für Rogers (2017, S. 263) geht es bei der digitalen Transformation grundsätzlich nicht um Technologie, sondern um Strategie. So mag es zwar erforderlich sein, die IT-Architektur aufzurüsten, wichtiger ist es aber, das strategische Denken zu verbessern (Rogers, 2017, S. 263).

Und Lippold (2017, S. 444) sieht als wichtigste Grundlagen für einen erfolgreichen digitalen Wandel eine der Veränderung positiv gegenüberstehende Unternehmenskultur, eine angemessene, zielgruppenorientierte und vor allem vertrauensvolle Kommunikation sowie ein kompetentes, mit entsprechenden Ressourcen ausgestattetes Change Management-Team.

Von zentraler Bedeutung für das Gelingen eines digitalen Transformationsprozesses nach obigen Überlegungen sind insbesondere die beteiligten Menschen in ihren Rollen als Führungskräfte und Mitarbeitende, die Unternehmensstrategie und die Fähigkeit des strategischen Denkens, eine förderliche Unternehmenskultur und vertrauensvolle Kommunikation sowie kompetente Change Management-Teams mit entsprechenden Ressourcen.

Um im genannten Sinne rasch arbeitsfähig zu werden und gleichzeitig die bestehenden Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden für die Thematik ab Beginn vollumfänglich nutzen zu können, empfiehlt sich aus organisationaler Sicht die Installation eines ständigen Organisationsentwicklungsprozesses; dies in Ergänzung, im Abgleich und in Unterstützung zu bestehenden Prozessen wie die Bearbeitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Während die strategische Führung des Unternehmens eher einer Top-Down-Logik folgt, begünstigt die Arbeit nach einem Organisationsmodell der systemischen<sup>12</sup> Organisationsentwicklung<sup>13</sup> den ganzheitlichen Blick auf die Organisation und ihre Teilbereiche. Im Ergebnis haben sich die strategische Unternehmensführung und die systemische Organisationsentwicklung im Sinne einer erfolgreichen Unternehmensführung – und für einen gelingenden digitalen Transformationsprozess – gegenseitig zu ergänzen (siehe Abbildung 2). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die strategische Führung als *dynamische strategische Unternehmensführung*<sup>14</sup> verstanden wird. Strategische Unternehmensführung hat die gesamte Flexibilität gemäss den heutigen Umweltbedingungen zu reflektieren, sie darf nicht schema-

---

<sup>12</sup> Systemisches Denken stützt sich auf Erkenntnisse der Systemtheorie; an die Stelle geradlinig kausaler Erklärungen treten zirkuläre Erklärungen, statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet (vgl. Häfele, 2015, S. 23).

<sup>13</sup> Systemische Organisationsentwicklung ist eine Methode des Veränderungsmanagements, einem Element der Unternehmensführung (vgl. Steiger, 2013, S. 269).

<sup>14</sup> Vgl. Pümpin (1992).

tisch betrieben werden (Pümpin, 1992, S. 181). Zudem muss das Unternehmen jederzeit in der Lage sein, neue Chancen zu nutzen oder aber drohende Gefahren abzuwenden (Pümpin, 1992, S. 181).

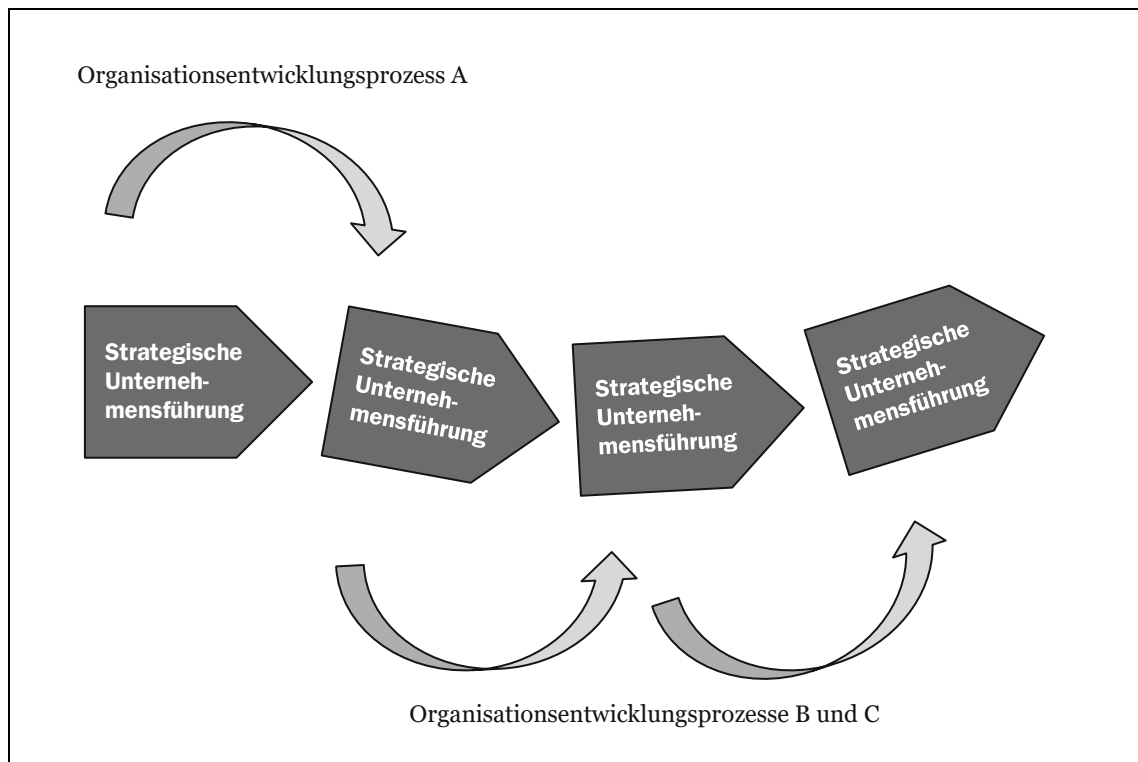


Abbildung 2. Installation von Organisationsentwicklungsprozessen in Ergänzung, im Abgleich und in Unterstützung der strategischen Unternehmensführung (Quelle: eigene Darstellung).

## 6. Veränderungsmanagement – Systemische Organisationsentwicklung

Ansätze der systemischen Organisationsentwicklung gelten im Management von Veränderungen als Methoden hoher Leistungsfähigkeit und Bedeutung. Steiger (2013, S. 274) sieht unter systemischer Organisationsentwicklung einen professionell gesteuerten – moderierten – Entwicklungs- und Veränderungsprozess einer Organisation, mit einem angemessenen Miteinbezug der Betroffenen, aber unter Wahrung der bestehen-

den Machtordnung und Hierarchie. Dieser Prozess berücksichtigt verschiedene Grundhaltungen (Steiger, 2013, S. 274):

- Der Veränderungsprozess wird von den betroffenen Menschen aktiv mitgestaltet.
- Die Erfordernisse der Organisation und ihrer Umwelt werden genauso respektiert wie die legitimen Interessen der betroffenen Interessengruppen und Individuen.
- Auf der Basis eines ganzheitlichen, systemischen Organisationsverständnisses wird ein angemessener Umgang mit Komplexität angestrebt.
- Es wird vom Bestehenden ausgegangen und daraus weiterentwickelt. Tragende Fundamente werden bewahrt.
- Entwicklung ist ein ständiger Lernvorgang; die gedachte Zukunft wird aufgrund neuer Erkenntnisse laufend angepasst. Durch Vorwegdenken werden unerwünschte Rückwirkungen vermieden; nachhaltige Lösungen werden angestrebt.
- Die Umsetzung erfolgt mit Instrumenten der Unternehmensführung.

Als Nachteil der systemischen Organisationsentwicklung kann der angemessene Zeitbedarf von Beginn des Prozesses bis zur Lösung gesehen werden (vgl. Steiger, 2013, S. 276). Wie schon beim oben geforderten strategischen Denken geht es auch hier darum, dass Führungskräfte und Mitarbeitende durch häufiges Anwenden dieser Methoden die nötige Sicherheit und damit auch Umsetzungsgeschwindigkeit erlangen; genau wie bei der dynamischen strategischen Unternehmensführung.

Für die praktische Arbeit stellt sich die Frage nach einem geeigneten Modell mit einem ganzheitlichen Blick auf die Organisation und ihre Teilbereiche. Das Organisationsmodell<sup>15</sup> – vergleichbar mit einer Landkarte des Unternehmens oder der Organisation – gliedert in die Hauptfelder (a) Existenzgrund, (b) Kultur, (c) Ordnung, (d) Technisch-wirtschaftliche Ressourcen sowie – ausserhalb des Unternehmens – die (e) relevanten Umwelten. Zur Veranschaulichung dient Abbildung 3. Die Hauptfelder lassen sich wie folgt skizzieren (vgl. Häfele, 2015, S. 50):

- a. Existenzgrund: Was wir können, wer und was wir sind, was wir wollen. Unsere Einmaligkeit, unsere Sache, unser Selbstverständnis.
- b. Kultur: Geprägt durch die in der Organisation in der Gegenwart und Vergangenheit handelnden Menschen mit ihren ethischen Einstellungen.
- c. Ordnung: Gibt den formalen Rahmen für das Handeln. Beinhaltet die Ablauf- und die Aufbauorganisation. Regelt die Zuweisung von Verantwortung, Aufgaben und Kompetenzen. Definiert die Rollenerwartungen.
- d. Technisch-wirtschaftliche Ressourcen: Sicherstellen von Funktionsfähigkeit und Stabilität. Wahrnehmen von Handlungsoptionen.

---

<sup>15</sup> Das Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung (vgl. Häfele, 2015, S. 50).

- e. Relevante Umwelten: Unsere Organisation ist in Interaktion, beispielsweise mit Partnerorganisationen, Politik, Gesellschaft, Medien, Verbänden, Mitbewerbern, Gewerkschaften, Technologien.

Im Zentrum des Modells, in der Tiefenstruktur, liegt das Wesen der Organisation mit ihrem Existenzgrund, ihrem Kerngeschäft mit den zugehörigen Leistungen, ihrer Effek-

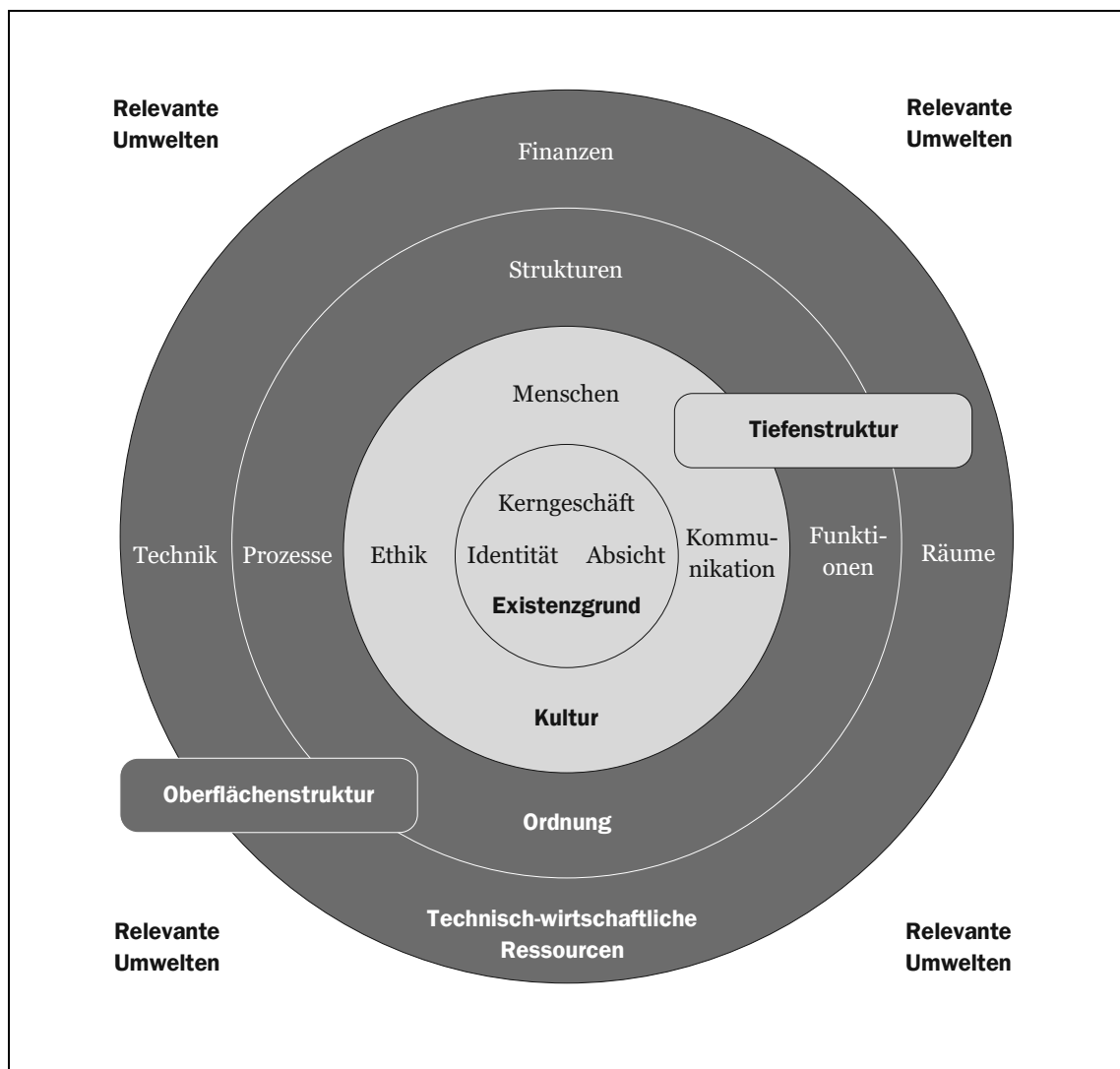


Abbildung 3. Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung (vgl. Häfele, 2015, S. 52).

tivität und Kultur (Häfele, 2015, S. 51). Die Peripherie des Modells, die Oberflächenstruktur, bezieht sich auf den Aufbau, auf die Form, auf die Funktionsweise und

Effizienz der Organisation (Häfele, 2015, S. 51). Veränderungen dazu erfolgen zum Beispiel nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen, juristischen, technischen oder informationstechnischen Kriterien (Häfele, 2015, S. 51). Bei Veränderungen müssen jeweils die Oberflächenstruktur wie auch die Tiefenstruktur bearbeitet werden; dies unter Berücksichtigung der relevanten Umwelten (Häfele, 2015, S. 51).

## **7. Erfolgsfaktoren für das Führen einer digitalen Transformation**

Digitale Transformationsprozesse können für ein Unternehmen tiefgreifende Veränderungen bedeuten. Entsprechend wichtig ist es, günstige Voraussetzungen für ein gutes Gelingen zu schaffen. In der Literatur wird an verschiedenen Stellen auf Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse hingewiesen. So haben Gerhardt und Frey (2006, S. 50, zitiert nach Steiger, 2013, S. 283) aus einer Vielzahl von Theorien und empirischen Studien die folgenden 12 Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse herausgefiltert: (1) Umfassende Symptombeschreibung und Diagnose, (2) Vision/Ziele definieren, (3) Gemeinsames Problembewusstsein schaffen, (4) Klare Haltung der Führung, (5) Kommunikation, (6) Zeitmanagement, (7) Projektorganisation und Verantwortlichkeit, (8) Hilfe zur Selbsthilfe; Qualifikation der Beteiligten, (9) Schnelle erste Erfolge, (10) Flexibilität im Veränderungsprozess, (11) Controlling des Prozesses, (12) Sorgfältige Verankerung der Ergebnisse der Veränderung.

Während die oben genannten Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse allgemein gelten, durchläuft eine digitale Transformation nach Gassmann und Sutter (2016, S. 11) stets die gleiche Musterabfolge in vier Schritten, nämlich (a) Daten generieren, (b) Daten vernetzen, (c) Daten analysieren und visualisieren sowie (d) aus den Daten Mehrwert generieren. Nach ihrer Einschätzung braucht es mehrere Elemente, um eine digitale Transformation erfolgreich zu meistern; sie verweisen auf folgende 14 Punkte (Gassmann & Sutter, 2016, S. 11):

(1) Kundenerkenntnisse im Kern: Im Sinne der Wertschöpfung werden zwingend tiefer gehende Kenntnisse über die offenen und latenten Kundenbedürfnisse benötigt. Zur Ermittlung der Bedürfnisse sorgen heute interaktive und agile Entwicklungsprozesse für rasche Feedbackschleifen, dies im Gegensatz zu den klassischen Vorgehens-Modellen von Bedarfserfassung über Marktforschung bis zum Spezifizieren und Umsetzen. Auch werden heute zunehmend latente Kundenbedürfnisse erfasst.

(2) Starke Vision entwickeln: Eine klare und starke Vision mobilisiert alle Beteiligten und begünstigt die Ausrichtung von Teams weit besser als zu detaillierte Arbeitspläne. Aussagekräftige Visionen sind in einem dynamischen Umfeld mit unsicheren Planungsanforderungen und permanenten Neuorientierungen der Projekte sehr hilfreich.

(3) Digitale Geschäftsmodelle entwickeln: Das digitale Geschäftsmodell hat im Zentrum vier Fragen zu beantworten; wer der Kunde ist, wie das Nutzenversprechen lautet, wie dies umgesetzt wird, warum das Geschäftsmodell Mehrwert schafft und profitabel ist. Im Hintergrund stehen Themen wie Markt, Wertschöpfungskette und Ertragsmechanik.

(4) High-Performance-Teams fördern: Aus der Überlegung, dass Projekte immer nur so erfolgreich wie das Team sind, sollen bereits frühzeitig die Mitglieder des Kickoff-Teams bestimmt und Partner für die Abdeckung der komplementären Kompetenzen gewonnen werden. Gute Teams zeichnen sich durch hohe Zielorientierung, Diversität sowie Konflikt- und Kommunikationskultur aus. Ein Mitglied aus dem Topmanagement hat das Team – auch ressourcenmässig – zu unterstützen und bei Widerständen die Projektinteressen durchzusetzen.

(5) Permanentes Lernen forcieren: Beim Lernen entstehen Fehler. Deren Umgang kann im kulturellen Kontext zu einer grossen Herausforderung werden. Unternehmen sollten aber begreifen, dass mit dem richtigen Umgang von Fehlern ein rasches Lernen beschleunigt wird. Die Arbeit mit Prototypen geht in diese Richtung. Unsicherheiten und Annahmen lassen sich mit einer Strategie der Prototypen rasch ersetzen durch Erkenntnisse und Fakten.

(6) Agilität in der Entwicklung stärken: Ein sprintmässiges iteratives Vorgehen im engen Kundenkontakt anstelle des sequenziellen, phasengetriebenen Wasserfallmodells eignet sich deutlich besser für agile Entwicklungen. Insbesondere im dynamischen Umfeld mit unsicheren Benutzeranforderungen kommt Agilität im Entwicklungsprozess eine entscheidende Bedeutung zu.

(7) Silos überwinden: Digitalisierungsprojekte verlaufen in der Regel funktions-, bereichs- und oft auch unternehmensübergreifend. Entsprechend ist über bestehende Grenzen hinweg erfolgreich zusammenzuarbeiten. Häufig jedoch behindern die bestehenden Prozesse, Anreizsysteme und Berichtsstrukturen.

(8) Gesamte Organisation energetisieren: Für eine erfolgreiche Transformation reicht die Arbeit eines Teams allein selten aus, vielmehr muss die gesamte Organisation dahinterstehen und unterstützen. Dies kann beispielsweise erreicht werden, indem den Mitarbeitenden der zu erwartende Nutzen und Erfolg vor Augen geführt wird oder aber die zu erwartende Bedrohungslage, gleichzeitig verbunden mit den Möglichkeiten der

eigenen Abwehrmassnahmen. In beiden Fällen wird die positive Energie im Unternehmen erhöht.

(9) Zelte statt Paläste aufbauen: Zeitnah Zelte aufbauen und diese bei Nichterfolg wieder abzubauen ist besser, als einen perfekten Palast für die Ewigkeit zu planen. In der IT eignen sich langfristige Planungen vor allem bei kundennahen Prozessen immer weniger. An die Stelle von Planung treten Agilität, Lernen und Flexibilität. Gearbeitet wird primär in schlagkräftigen Projektorganisationen mit Experten verschiedener Disziplinen in immer wieder neuen Anwendungsfeldern – ohne starre hierarchische Vorgaben.

(10) Lean-Start-up-Mentalität fördern: Die digitale Welt erfordert eine starke Orientierung in die Aktion – anstatt umfangreiche Mehrjahrespläne zu entwickeln. Als Handlungsmodell bieten sich ein junges Start-up an. Dieses verfügt nicht über ein finanzielles Budget für monatelange Planungen, auch hat es keine grossen Stabsabteilungen. Vielmehr geht es darum, einen nächsten Schritt zu tun, zügig ein Kundenfeedback einzuholen und dann das Produkt und sich wieder anzupassen. Damit die Lernfortschritte beschleunigt werden, sind die Zyklen von Design zu Build und zu Test rasch zu durchlaufen. Wie Start-ups müssen auch Unternehmen für ein längerfristiges Überleben schneller lernen, als die Umwelt sich verändert.

(11) Strategische Partnerschaften aufbauen: Weil die Digitalisierung immer wieder die Tendenz zur Konzentration zeigt, muss ein Unternehmen gewinnen, um nicht ganz zu verlieren. Richtige Partner zu finden und gemeinsam Ziele anzugehen ist daher von grosser Bedeutung. In vernetzten Welten ist das Miteinander wichtiger als das Gegeneinander.

(12) Kampf um die Talente gewinnen: Der Kampf um die besten Talente für die Digitalisierung ist schon lange voll entbrannt. Dabei streben offenbar immer weniger hoch qualifizierte IT-Experten und Programmiererinnen eine klassische berufliche Karriere in Grossunternehmen an. Vielmehr geht es um die Erfüllung der Aufgabe selbst. Digitale Portfoliojobs in Coworking Spaces sind stark im Trend.

(13) Quick Wins realisieren: Um die Initiative im Unternehmen weiter zu festigen, Kritikern die Machbarkeit zu beweisen und in der Geschäftsleitung das Commitment zu verstärken, sollen auch kurzfristig realisierte Fortschritte kommuniziert werden. Dies ist gerade bei langfristigen Transformationen sehr wichtig.

(14) Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren: Eine Transformation einmal anzukündigen reicht nicht aus. Vielmehr muss bei jeder Gelegenheit das Was, das Wohin und vor allem das Warum der Digitalisierungsreise erläutert werden. Einer der häufigsten Gründe für das Scheitern von Digitalisierungsprojekten ist eine fehlende oder ungenügende Kommunikation.

## 8. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Zahlreiche Autorinnen und Autoren berichten über erfolgreiche digitale Transformationsprozesse oder über Unternehmen, die sich dem Thema der Transformation mit hoher Sorgfalt annehmen. E-Business, internetbasierte Wertversprechen und intelligente Wertketten bilden das mehr oder weniger ausgeprägte digitale Geschäftsmodell eines Unternehmens. Im Zentrum stehen Dienstleistungen. Sie sind entscheidende Elemente der Wertschöpfung und als übergeordnete Ebene der unternehmerischen Leistungserstellung zu sehen. Auch der Verkauf von rein technischen Gegenständen oder Produkten kann unter diesem Aspekt gesehen – und entsprechend dem Wertversprechen – mit zusätzlichen und ergänzenden Leistungen angeboten werden. Um Fehlplanungen zu vermeiden, sind bestehende Regulierungen bei der Gestaltung neuer Prozesse zu berücksichtigen; die entsprechenden rechtlichen Aspekte müssen dem Unternehmen bekannt sein.

Für die Realisierung innovativer Prozesse wird auf hohes Wissen der Mitarbeitenden sowie auf zweckmässige Einführungsmechanismen und entsprechendes Change Management verwiesen. Für die Ausgestaltung eines digitalen Transformationsprozesses kann für die Konzeption des digitalen Geschäftsmodells auf zahlreiche Grundmuster abgestützt werden. Als Voraussetzung für einen erfolgreichen umfassenden digitalen Transformationsprozess werden primär genannt: die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden, die Strategie, die Fähigkeit des strategischen Denkens, vertrauensvolle Kommunikation sowie ein kompetentes Change Management-Team mit den nötigen Ressourcen. Um im genannten Sinne rasch arbeitsfähig zu werden und zu bleiben, ist aus organisationaler Sicht – in Ergänzung, im Abgleich und in Unterstützung zum bestehenden Prozess der Unternehmensführung – die Installation eines ständigen Organisationsentwicklungsprozesses angezeigt. Insbesondere der Ansatz der systemischen Organisationsentwicklung gilt innerhalb von Veränderungsmanagement – ein Element der Unternehmensführung – als Methode hoher Leistungsfähigkeit. Die Verwendung eines geeigneten Organisationsmodells, vergleichbar mit einer Landkarte des Unternehmens, erleichtert allen Beteiligten den Zugang zur Aufgabenstellung.

Für die Praxis sind verschiedene erprobte und dienliche Erfolgsfaktoren aus dem Change Management wie auch bezogen auf digitale Transformationsprozesse aufgeführt.



## 9. Literaturverzeichnis

- Gassmann, O. & Frankenberger, K. (2016). 55 Muster erfolgreicher Geschäftsmodelle. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 155–169). München: Hanser.
- Gassmann, O. & Sutter, P. (Hrsg.). (2016). *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien*. München: Hanser.
- Häfele, W. (Hrsg.). (2015). *OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Li, M., Peters, C. & Leimeister, J. M. (2016). Digitale Service-Systeme. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 29–38). München: Hanser.
- Lippold D. (2017). *Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel*. Berlin: De Gruyter.
- Pümpin, C. (1992). *Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Bern: Haupt.
- Rogers, D. L. (2017). *Digitale Transformation: Das Playbook* (1. Auflage). Frechen: Mitp.
- Sauer, R., Dopfer, M., Schmeiss, J. & Gassmann, O. (2016). Geschäftsmodell als Gral der Digitalisierung. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 15–27). München: Hanser.
- Schulz, W. & Staben, J. (2016). Regulierungsradar: Recht und Internet. In O. Gassmann & P. Sutter (Hrsg.), *Digitale Transformation im Unternehmen gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien* (S. 147–154). München: Hanser.
- Schweer, D. & Seidemann, S. (2015). Die neue Macht – digitale Freiräume. In T. Sattelberger, I. Welpé & A. Boes (Hrsg.), *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft* (1. Auflage, S. 129–134). Freiburg: Haufe.

Steiger, T. (2013). Methoden der Gestaltung von Veränderungsprozessen. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (Band 2, 4., vollständig überarbeitete Auflage, S. 267–284). Berlin: Springer.