

■ Digitaler Wandel: Die größ

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bilden als Gruppe den ultimativen „Hidden Champion“ der deutschen Wirtschaft und stellen das Rückgrat unseres Wohlstandes dar. Unerlässlich ist es daher, den digitalen Transformationsprozess in KMU voranzutreiben. Eine wichtige Voraussetzung ist, unerwünschte Folgen der digitalen Transformation zu erkennen und so mit ihnen umzugehen, dass KMU die Potenziale der digitalen Technologien nachhaltig nutzen können.

„Unseens“ sind: Unintended Side Effects. Wir wählen die Kurzform „Unseens“, um hervorzuheben, dass diese Folgen in aller Regel „noch nicht wirklich gesehen“ werden. Unseens fungiert also als Begriff für Herausforderungen und Hindernisse, die häufig nicht erkannt werden und so zu Schwierigkeiten führen können, die die Digitalisierung eines Unternehmens be- oder gar verhindern. Umso wichtiger ist die Frage, wie sich diese „Stolpersteine“ aus dem Weg räumen oder vermeiden lassen.

Das DiDaT Projekt: Ab in die digitale Zukunft

Probleme bei der digitalen Transformation waren der Ausgangspunkt für das vom BMBF geförderte transdisziplinäre Projekt DiDaT „Digitale Daten als Gegenstand eines Transdisziplinären Prozesses“. [1] Rund 140 Wissenschaftler verschiedener Disziplinen und Praktiker aus unterschiedlichen Stakeholdergruppen haben in Workshops die Herausforderungen der digitalen Transformation auf unterschiedlichen Gebieten wie Mobilität, Gesundheitswesen, Landwirtschaft, Soziale Medien sowie KMU untersucht. Ziel: praxisorientierte Verbesserungsvorschläge erarbeiten, um die Potenziale der digitalen Transformation ausschöpfen zu können.

Bereits zum Projektstart von DiDaT im Jahr 2017 lag der Schwerpunkt auf den Unseens. Roland Scholz, emeritierter Professor der ETH Zürich und Initiator des Projekts, diskutierte in Round Tables mit Wissenschaftlern aus aller Welt, welche meist nicht beachteten und unerwünschten Folgen und Probleme für Gesellschaft und Wirtschaft durch die Digitalisierung zu erkennen sind. Im Ergebnis entstand eine erste Liste mit Unseens.

Gerade für KMU zeigte sich: Gelingt es nicht, die Potenziale der Digitalisierung und auch des angemessenen Umgangs mit Daten auszuschöpfen, kann dies negative Folgen für Gesellschaft und Wirtschaft haben. Mit steigender Digitalisierung der Wirtschaft müssen KMU den digitalen Transformationsprozess forcieren, um sich und den Wirtschaftsstandort Deutschland nicht ernsthaft zu gefährden. Vor diesem Hintergrund verfolgte das Projekt drei Schritte: „Unseens identifizieren – Gründe analysieren – Maßnahmen herausarbeiten“.

Typische Unseens als Stolpersteine

So ergibt sich ein Unseen im Kontext der KMU zum Beispiel aus dem Umstand, dass größere Systemhäuser, die Unternehmen bei der Digitalisierung unterstützen, aus Rentabilitätsgründen mitunter ein nur geringes Interesse zeigen, sich auf die Besonderheiten von einzelnen KMU einzulassen. Gleichzeitig scheinen nach der Einschätzung der befragten Praktiker KMU zuweilen beratungsresistent zu sein, da sie nicht immer nur gute Erfahrungen mit externen Beratern gemacht haben. Dies führt dazu, dass die Potenziale der Digitalisierung leider nicht so umfassend genutzt und eingesetzt werden, wie es durch Integration entsprechender Expertise möglich wäre.

In den verschiedenen transdisziplinären Workshops wurden noch weitere Muster deutlich, die den Prozess der digitalen Transformation in KMU behindern können. So tun sich vor allem typische produzierende KMU mit hoher produktionstechnischer Kompetenz schwer damit, die Potenziale von Digitalisierung und Daten für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen. Dies hat nicht selten historische Gründe, da viele KMU in den klassischen industriellen Branchen verankert und industriell geprägt sind. Oft fehlen auch Zeit und Ressourcen für die Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle; sind ja KMU gezwungen, sich auf den Einsatz ihrer Kernkompetenzen und die Bewältigung ihres Tagesgeschäfts zu konzentrieren. Dies ist schade – denn je stärker die digitale Transformation das Geschäft und die gewünschten Problemlösungen des Kunden verändert, desto wichtiger ist es für KMU, sich darauf einzustellen und ihr eigenes Geschäftsmodell entsprechend weiterzuentwickeln.

Auch intern können Unseens etwa auftreten, wenn die Potenziale einer Dezentralisierung von Entscheidungen auf der Grundlage eines breiten Zugangs zu Daten aufgrund der Befürchtung vor Kontrollverlust nicht ausgeschöpft werden.

Schließlich scheitern Digitalisierungsprojekte, weil es an Fachkräften mit IT- und Digital-Expertise fehlt und die Finanzierung derartiger Projekte oft schwierig ist.

ten Stolpersteine für KMU

HINTERGRUNDWISSEN

Informationen zum DiDaT-Projekt

■ **Start 2017: Round Tables mit Wissenschaftlern in Europa, Nordamerika, Südamerika, Japan mit Prof. Dr. Roland W. Scholz.**

■ **Projektstart 2019. Leitung: Prof. Dr. Roland W. Scholz und Prof. Dr. Ortwin Renn**

■ **73 PraktikerInnen und 65 WissenschaftlerInnen haben für sieben Auswirkungsräume (Mobilität, Gesundheit, KMU und Digitalisierung, Landwirtschaft, Soziale Medien, Vertrauenswürdigkeit digitaler Daten, Cyber-Kriminalität und -sicherheit) Unintended Side Effects identifiziert und Maßnahmen für den Umgang mit diesen Unseens erarbeitet.**

■ **Im Bereich KMU und Digitalisierung haben sieben WissenschaftlerInnen und sechs PraktikerInnen (von IHK, Verbänden, KMU, IT-Systemhäuser, Beratungsunternehmen) ihre Erkenntnisse in „Supplementarischen Informationen“ sowie in einem „Weißbuch-Kapitel“ beschrieben.**

1. **Wie lassen sich die Potenziale der Daten nutzen?**
2. **Wie gelingt KMU eine strategische Neupositionierung in den Produktionsnetzwerken?**
3. **Wie können KMU ihre Rolle in den zunehmend durch Plattformen geprägten Märkten definieren?**
4. **Wie können KMU die Potenziale von Cloud-Lösungen nutzen, ohne Abhängigkeit von Cloud-Anbietern?**
5. **Organisationswandel: Wie müssen sich KMU angesichts der Herausforderungen aufstellen?**
6. **MitarbeiterInnen-Qualifikation: Wie können KMU mit dem erkennbaren Kompetenz-Shift umgehen?**

In Folge wird es für KMU noch herausfordernder, eine geeignete Datenstrategie zu entwickeln: Woher sollen sie die hierfür erforderlichen Ressourcen und Spezialisten nehmen? Die interne IT-Abteilung kann dann zwar die Funktionalität der IT-Systeme aufrechterhalten, ihr fehlen aber nicht selten die erforderlichen technischen oder strategischen Qualifikationen oder auch die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Umsetzung komplexerer Digitalisierungsprojekte. Schwierig scheint es zudem, den gesetzlichen Rahmen und die Regulierungen für Daten und ihre Verwendung zu verstehen, sodass die Potenziale etwa eines überbetrieblichen Datenaustausches nicht genutzt werden.

It's Corporate Transformation!

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, die Unseens und ihre Folgen zu analysieren, um unterneh-

mensindividuelle und gezielte Maßnahmen zu ergreifen, durch die der Transformationsprozess erfolgreich wird. Entscheidend ist dabei vor allem die Einsicht, dass es sich nicht primär um eine technische Transformation handelt, sondern um die Transformation des gesamten Unternehmens.

Ausgangspunkt dabei ist die Frage, wie sich das Kundenproblem und die Anforderungen des Kunden durch die Digitalisierung ändern, um auf dieser Basis die eigenen Geschäftsmodelle anzupassen. Je umfassender der dann ausgelöste digitale Veränderungsprozess ausfällt und je mehr neue Technik implementiert wird, desto eher kann es zu ungewollten internen Problemen kommen, wenn die Prozesse und Strukturen nicht geändert werden. Und hier kommt Corporate Transformation ins Spiel: Eine gelungene Transformation bedeutet, dass die Digitalisierung nicht als IT-Projekt gilt, sondern als ein Transformationsprozess, der das

Beispielhafte Unseens für KMU

Organisation:

- Fehlendes Bewusstsein, fehlende Ressourcen und Kompetenzen für den Aufbau von Digital-Know-how
- Überforderung durch Tempo und Komplexität bei Rollen Anpassung
- Hierarchie erschwert Entscheidungen
- Informationskontrolle aus Angst vor Wissensabfluss
- Unklar definierte Prozesse können schlecht Neuem angepasst werden
- IT-Abteilungen: Prozess-Überblick? Raum für Organisationsanalysen? Gestaltung von Datenströmen?
- Zusammenarbeit von Geschäftsführung & IT? Denken in digitalen Geschäftsmodellen?

Mitarbeiter:

- Neue Herausforderungen und Qualifikationsanforderungen durch Veränderungen von Prozessen etc.
- Prozesse sind noch nicht automatisiert und digitalisiert, wenig neue Lösungen für Kunden
- Hochkomplexe Aufgaben, knappe Ressourcen
- Tagesbetrieb erschwert Aufbau von digitalem Prozess-Know-how
- Fehlendes Bewusstsein, fehlende Ressourcen und Kompetenzen für den Aufbau von Digital-Know-how

gesamte Unternehmen umfasst und betrifft. Darum ist vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells die Überprüfung erforderlich, welche strukturellen Anpassungsprozesse in Führung, HR, Vertrieb, Marketing, Innovation/Entwicklung, Service und Logistik notwendig sind – und natürlich auch in der IT.

Adaptive Kapazität auf allen Ebenen erhöhen

Wer die digitale Transformation als ganzheitliche Unternehmens- und Managementaufgabe begreift, hat den Grundstein gelegt für umsetzungsorientierte Maßnahmen, die es dem Unternehmen ermöglichen, die Vorteile der digitalen Technologien zu nutzen. Im Projekt DiDaT wurde deutlich: Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Erhöhung der adaptiven Kapazität, also die Fähigkeit, die neuartigen Herausforderungen strategisch und operativ zu handhaben. Dies erfordert auf strategischer Ebene die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch eine ganzheitliche digitale Innovationsstrategie, die auf die Digital- und IT-Strategie abgestimmt wird; dazu müssen die Unternehmensprozesse und IT-Systeme konsequent aufeinander bezogen werden.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte zählt auch, alle Mitarbeiter für die neuen Herausforderun-

gen zu befähigen und sie in den erforderlichen Digital- und Data-Kompetenzen entsprechend zu qualifizieren. Gleichzeitig wird es in Zeiten digital-vernetzter Arbeitswelten immer wichtiger, möglichst alle Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen und ihnen Entscheidungsspielräume zu öffnen, womit eine Ent-hierarchisierung der Strukturen verbunden ist.

In der digital-vernetzten Wirtschaft kommt eine weitere Herausforderung auf die KMU zu: In – auch branchen-übergreifenden – Kooperationen mit anderen Unternehmen, bis hin zu Wettbewerbern, entstehen neue Formen der Zusammenarbeit, der gemeinsamen Entwicklung neuer Ideen und Services oder des intensiven Austauschs untereinander. Dies gilt insbesondere für die Verwendung von Daten, deren Potenziale sich so vielleicht noch besser nutzen lassen.

Fazit

Ein wesentliches Ergebnis des Projekts DiDaT lautet: Im Zuge der digitalen Transformation entstehende Unseens stellen für KMU große Herausforderungen dar. Mit steigender adaptiver Kapazität wird es KMU aber gelingen, den digitalen Transformationsprozess voranzubringen und die Digitalisierungspotenziale erfolgreich zu nutzen. Voraussetzung für eine zukunftsfähige Transformationsstrategie ist eine gezielte Analyse der Unseens.

Beispielhafte Unseens für KMU

■ Führungskräfte müssen sehen, dass

- Entscheidungen durch mehr Partizipation besser werden.
- durch Informationstransparenz die Kooperationsbereitschaft steigt.
- IT-Abteilungen in alle Organisationsentscheidungsprozesse einbezogen werden müssen.

■ Führungskräfte befähigen, mit neuen Strukturen und Rollen umzugehen.

■ Visionen für neue Geschäftsmodelle entwickeln.

■ HR-Systeme auf die sich ändernden Geschäftssituationen, Anforderungen und Rollen anpassen.

■ Förderung von Innovationen

■ Kompetenzaufbau: digitales Grundverständnis, IT-Tools, Mensch-Maschine-Interaktionen, Daten, KI-Verständnis, personelle Metakompetenzen

Quellen:

[1] www.didat.eu

[2] Scholz, R. W.; Beckedahl, M.; Noller, S.; Renn, O.; unter Mitarbeit von Albrecht, E.; Marx, D.; Mißler-Behr, M. (Eds.). (2021): DiDaT Weißbuch: Verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Daten – Orientierungen eines transdisziplinären Prozesses. Baden-Baden: Nomos

[3] Scholz, R. W.; Albrecht, E.; Marx, D.; Mißler-Behr, M.; Renn, O.; van Zyl-Bulitta, V. (Eds.). (2021): Supplementarische Informationen zum DiDaT Weißbuch: Verantwortungsvoller Umgang mit digitalen Daten – Orientierungen eines transdisziplinären Prozesses. Baden-Baden: Nomos

Die Autoren:



Dr. Reiner Czichos ist Experte für professionelles Veränderungsmanagement und arbeitet seit über 40 Jahren als Coach, Berater, Trainer, Moderator, Organisations- und Personalentwickler sowie als Autor. Seit 2016 ist er Lehrbeauftragter an der Donau-Universität Krems und dort als „Co-Leader Praxis im Transdisziplinären Lab für Sustainable Digital Environments“ tätig. Zusätzlich engagiert er sich als Fazilitator in dem transdisziplinären Forschungsprojekt DiDaT zum Thema „KMU und Digitalisierung“.

✉ czichos@wissensmanagement.net



Dr. Rahild Neuburger, Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Geschäftsführerin des MÜNCHNER KREIS e.V., beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Fragen der Digitalisierung und ihren Konsequenzen auf Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie daraus resultierende Anforderungen auf Bildung, Führung und Wissensmanagement. Im Projekt DiDaT hat sie im Vulnerabilitätsraum KMU inhaltlich mitgewirkt.

✉ neuburger@wissensmanagement.net