

Organisationsstruktur zur Digitalisierung eines Konzerns

Sabrina Benz¹ und Boris Karl Schlein²

Abstract: Der größte Bremsfaktor der Digitalisierung innerhalb von Konzernen ist deren Unternehmensstruktur. Aufgrund festgefahrener Strukturen und der daraus resultierenden Verlangsamung interner Prozesse schaffen es viele Großunternehmen nicht, mit kleinen digitalen Unternehmen am Markt mitzuhalten. Eine agile Kultur ist eine Möglichkeit, um Raum für die Digitalisierung zu schaffen. Dies erfordert ein Umdenken der Führungskräfte und Mitarbeiter. Voraussetzung ist, dass die Strategie des Unternehmens auf die Digitalisierung ausgerichtet ist sowie, dass die unternehmensinterne Politik auf Vernetzung und gegenseitiger Unterstützung basiert. Viele Konzerne setzen auf die Gründung eines Start-up-Unternehmens oder die enge Kooperation mit Start-up-Unternehmen, um zentrale Hemmnisse der Digitalisierung zu umgehen. Andere hingegen wollen die Digitalisierung innerhalb des bestehenden Unternehmens bewältigen.

Keywords: Digitalisierung, Konzern, Agile Kultur, Organisationsstruktur

1 Einleitung

Digitalisierung, auch als digitale Transformation bezeichnet, ist die digitale Umwandlung und Darstellung von Information und Kommunikation sowie die digitale Modifikation von Instrumenten und Geräten. Arbeitsplätze erleben durch die Digitalisierung eine Modernisierung in Form von Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung. [BO18] Konzerne mit traditionellen Unternehmensorganisationen und -kulturen haben große Probleme mit der Geschwindigkeit der Märkte mitzuhalten. Die notwendige Implementierung neuer Technologien sowie die Entwicklung von Innovationen erfolgen zu langsam oder gar nicht. [MC18] Als Agile Coaches unterstützen wir Führungskräfte und Mitarbeiter, um den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen zu sein. Wir begegnen den Herausforderungen mit einem Vorgehen, das auf Experimenten basiert und reflektieren die daraus gewonnenen Erfahrungen untereinander. Zudem tauschen wir unsere Erfahrungen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen aus, um einen möglichst großen Mehrwert zu generieren. Dieser Artikel ist unsere Antwort auf die Frage, welche Faktoren ausschlaggebend sind, um als Konzern den Herausforderungen der Digitalisierung gewachsen zu sein. Hierzu diskutieren wir zunächst entscheidende Erfolgsfaktoren der Digitalisierung und stellen im Anschluss mögliche Organisationsstrukturen zur Bewältigung der digitalen Transformation gegenüber.

¹ Kühne + Nagel, Agile Coaches, Großer Grasbrook 11-13, 20457 Hamburg, sabrina.benz@kuehne-nagel.com

² Kühne + Nagel, Agile Coaches, Großer Grasbrook 11-13, 20457 Hamburg, boris.schlein@kuehne-nagel.com

2 Die Organisationsstruktur ist kritisch für die Flexibilität eines Unternehmens

Warum sind Unternehmen wie Facebook, Amazon, oder Google im digitalen Geschäft so erfolgreich? Diese Unternehmen besitzen auf die Digitalisierung ausgerichtete Strukturen sowie eine entsprechende Unternehmenskultur. [BC16] Aus diesem Grund agieren sie als die großen Treiber der Digitalisierung, da ihr genetischer Code auf hohe Flexibilität und Digitalisierung ausgerichtet ist. Anders bei traditionsreichen Konzernen, die teilweise weit vor den ersten Auswirkungen der Digitalisierung gegründet wurden. Ihnen gelingt es nicht ausreichend, die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. So schaffen sie es nicht, mit einer ausreichend hohen Geschwindigkeit neue Technologien zu implementieren oder Innovationen zu entwickeln, da sie nicht hinreichend flexibel aufgestellt sind. [MC18] Zudem werden Veränderungen als Gefahr und nicht als Chance angesehen, [MG91] was die Flexibilisierung erschwert.

Abb. 1 zeigt die Grundpfeiler der Digitalisierung. Stabilität meint, dass ein Unternehmen sein Kerngeschäft nicht vernachlässigen sollte, auch wenn die Digitalisierung neue Geschäftsfelder eröffnet. So generiert das bisherige Kerngeschäft beispielsweise Umsatz/Gewinn, liefert ein Netzwerk und einen Kundenstamm. All das kann für das zukünftige digitale Geschäft Verwendung finden. Digitales Denken umfasst das Erheben, Analysieren und Beherrschen von Daten. Nur wer seine Daten beherrscht, kann diese für Innovationen und zum Verstehen seiner Kunden verwenden – was essenziell für digitale Produkte ist. [BC16]

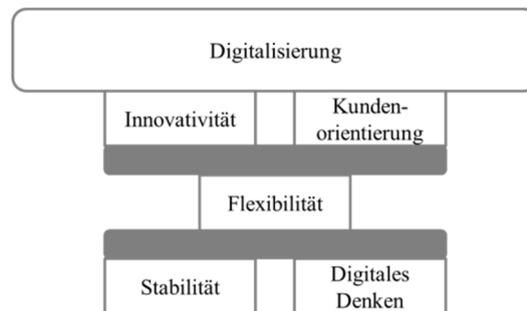


Abb. 1: Die Grundpfeiler der Digitalisierung (in Anlehnung an [BC16])

Ein wichtiger Teil unserer Arbeit als Agile Coaches beschäftigt sich mit der Flexibilität. Diese ist ein starker Hebel im Zeitalter der Digitalisierung, denn ein flexibel aufgestelltes Unternehmen kann sich schnell auf ändernde Marktsituationen einstellen. Flexibilität ist das Bindeglied zwischen Stabilität/Digitalem Denken und Innovativität/Kundenorientierung, da schlanke Strukturen, schnelle Entwicklungszyklen und skalierbare Ressourcen ein innovatives und kundenorientiertes Arbeiten ermöglichen. Nun stellt sich die Frage, welche Unternehmenskultur am besten geeignet ist, um eine hohe Flexibilität zu erreichen. Unter anderem befähigt eine agile Kultur ein Unternehmen dazu, die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen. Abb. 2 zeigt die sieben Dimensionen, aus denen sich eine agile Kultur zusammensetzt und welche dieser Dimensionen sich gegenseitig beeinflussen.

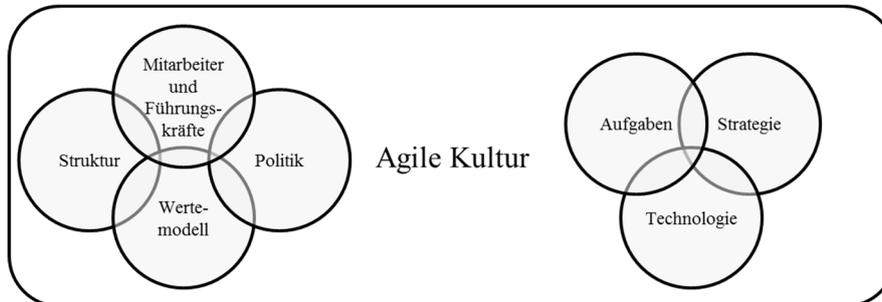


Abb. 2: Die sieben Dimensionen einer agilen Kultur (in Anlehnung an [MC18])

Optimierte Aufgabenbereiche, neue Technologien, interne Vernetzung untereinander und nicht zuletzt Führungskräfte, die in der digitalen Welt effektiv führen, schaffen eine Kultur der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, die eine positive Einstellung zur Digitalisierung haben. Eine Strategie mit individuellen Aufgaben sowie einem Wertemodell und einer Politik, die Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeiter fokussiert, bilden dafür das Fundament. [MC18] Dabei können Kultur und Strukturen nicht voneinander getrennt betrachtet werden. Eine Kultur folgt immer den gegebenen Strukturen und arbeitet niemals gegen diese an. [CL16] Daher ist die Organisationsstruktur der Haupthebel für Arbeitgeber, um die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens zum Erfolg zu führen.

3 Organisationsstrukturen im Konzern

Ein Konzept für eine Organisationsstruktur, die ein ideales Umfeld für Flexibilität und somit für die Digitalisierung bietet, ist der Aufbau einer Parallelorganisation. Unternehmen schaffen neben der etablierten Organisation eine Neue, die als eigenständige Einheit agiert und das Kernprodukt um eine digitale Komponente ergänzt. Über ein Drittel der deutschen Konzerne arbeiten aus diesem Grund bereits in Kooperation mit Start-up-Unternehmen. [E17] Zum anderen gibt es Unternehmen, die bestehende Produkte beziehungsweise Produktentwicklungen digitalisieren, indem sie in bestehenden Strukturen Konzepte der Agilität und/oder des Lean einführen. Beide Konzepte werden im Folgenden weiter ausgeführt.

3.1 Parallelorganisation

Innerhalb eines bestehenden Konzerns mit bestehenden Strukturen und Prozessen wird daneben eine neue Einheit geschaffen, um digitale Produkte und/oder Dienstleistungen zu produzieren beziehungsweise zur Verfügung zu stellen. Viele Unternehmen sehen dies als die einzige Option, langfristig am Markt bestehen zu können. Jeder fünfte Konzern in Deutschland plant einen Abbau der Arbeitsplätze zusätzlich zu einer erhöhten Fluktuation im Zuge der Digitalisierung, da sie davon ausgehen, ihre bestehenden Mitarbeiter nicht entsprechend qualifizieren zu können. [E17] In der Studie von etventure gaben 65 Prozent der deutschen Großunternehmen an, nicht gut auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein. Dabei zeigen sich hauptsächlich folgende Hindernisse [E17]:

- Verteidigung bestehender Strukturen (50%)
- Zeitmangel (49%)
- Zu festgefahren im jeweiligen Bereich (38%).

Mit der Gründung eines oder der Kooperation mit einem Start-up-Unternehmen lassen sich diese Hindernisse umgehen. Mit neuen Mitarbeitern und völlig eigenständigen Technologien werden Produkte und Dienstleistungen digitalisiert, sowie Innovation geschaffen.

3.2 In einer klassischen Struktur

Ein weiterer Lösungsansatz setzt global an, indem ein Konzern die komplette Wertschöpfungskette inklusive Strukturen und Prozesse so umbaut, dass eine agile und digitale Kultur entstehen kann. Ziel dabei ist es, das bestehende Know-how sowie die Geschäftsbeziehungen zu erhalten, indem die Mitarbeiter mit dem Unternehmen gemeinsam transformieren. Im Rahmen von Software-Entwicklung zeigt sich häufig, dass es zunächst einfach erscheint, die Teams zu optimieren, die sich mit der konkreten Entwicklung der Software befassen. Die Teams werden aus Mitarbeitern mit verschiedenen Qualifikationen gebildet, wie beispielsweise Programmierern und Designern, um das notwendige Know-how zur Umsetzung einer Funktion nicht von außerhalb des Teams beziehen zu müssen. Bei der Bildung solcher cross-funktionalen Teams besteht die Gefahr der lokalen Optimierung auf Team-Ebene, welche langfristig negative Auswirkungen nach sich zieht. [AD10, KL16] Hingegen erscheint es schwierig die übergreifende Wertschöpfungskette zu optimieren. Im Kontext einer agilen Produktentwicklung heißt dies explizit, den Fluss von Anforderungen zu steuern, wie sie den optimierten Teams präsentiert und schließlich nach der Entwicklung an den Kunden heran getragen werden. Dies bestätigen 63 Prozent der deutschen Großunternehmen. [E17] Eine globale Optimierung eines Konzerns ist aufgrund der starren Organisationsstruktur nur sehr schwer umzusetzen.

Nichtsdestotrotz sind wir davon überzeugt, dass eine agile Kultur den Weg zur Digitalisierung für einen Konzern ebnet. Mittels aktivem Vorleben, Trainings und Workshops kann Wissen über Agilität und agile Techniken global verbreitet werden. Teams und Führungskräfte brauchen die Handlungsfreiheit, um Experimente, wie beispielsweise Mob-Programming, Domain-Driven-Design oder Innovation-Days, durchzuführen und zu reflektieren sowie die Freiheit Strukturen und Prozesse umzustellen. Diese Experimente generieren einen globalen Mehrwert und treiben die agile Unternehmenskultur voran, wenn die Ergebnisse mit allen Mitarbeitern geteilt werden, beispielweise in Form von Vorträgen und Blogbeiträgen im internen Kommunikationstool. Die Herausforderung hierbei ist, sich das wertschöpfende fachliche Know-how der Fachbereiche zu erhalten. Geht die Transformation zum Beispiel in der IT zu schnell, kann der Fachbereich oder Auftraggeber leicht abgehängt werden. Wird dieser jedoch mit integriert, dauert die Transformation zwar aus Sicht der IT länger, ist aber deutlich wertschöpfender und nachhaltiger.

4 Fazit

Die Digitalisierung eines Konzerns mit bestehenden Strukturen ist eine komplexe Herausforderung. Aus diesem Grund stellt der Lösungsansatz über eine Parallelorganisation die geeignetere Herangehensweise dar. Das Unternehmen kann schnell digitale Produkte am Markt anbieten und bleibt dabei konkurrenzfähig. Jedoch bleibt bei dieser Lokaloptimierung die Herausforderung, die „alte“ Organisation zu integrieren – oder gar aufzulösen.

Eine Transformation ohne Parallelorganisation stellt einen deutlich langsameren Ansatz dar. Lokale und globale Optimierungen sind für die Initiatoren nachhaltig, jedoch unbequem. In Form von Experimenten und entsprechender Kommunikation sind Schritte Richtung Digitalisierung möglich, es bleibt allerdings offen, wie schnell und wie weit sich eine bestehende Organisation in Richtung Agilität und Digitalisierung transformieren lässt. Bei einer zu langsamen Transformation kann das Unternehmen am Markt nicht mithalten. Hingegen werden durch eine zu schnell von außen forcierte Transformation Mitarbeiter abgehängt und mittelfristig geht wichtiges Know-how verloren.

Große Konzerne haben den Vorteil beide Ansätze lokal umsetzen zu können, um so durch ein experimentelles Vorgehen den richtigen Weg für sich zu finden. Konzerne sollten demnach entscheiden, welche Bereiche sie in einer Parallelorganisation auslagern und welche Teile der Organisation mit den bestehenden Strukturen transformieren. Auf diese Weise kann ein optimales Ergebnis aus Konzernsicht erreicht werden.

Literaturverzeichnis

- [AD10] Anderson, D. J.: Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business, Blue Hole Press, 2010.
- [BC16] Baumeister, C.: Digitale Disruption als Chance, <https://www.estrategy-magazin.de/2016/digitale-disruption-als-chance-neue-erloesquellen-erschliessen-durch-digitale-transformation.html>, 15.05.2018.
- [BO18] Bendel, O.: Digitalisierung, Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247>, 11.05.2018.
- [CL16] Larman, C.: Large-Scale Scrum: More with LeSS, Addison-Wesley, 2016.
- [KL16] Leopold, K.: Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung, Carl Hanser Verlag, 2016.
- [MC18] Microsoft Corporation: Digitalisierung für alle, https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/MGC0002264-Digitalisierung-fuer-alle_eBook-DT-Studie.pdf, 11.05.2018.
- [MG91] Moore, G. A.: Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers, Harper Business Essentials, 1991.
- [E17] etventure: Studie 2017 – Digitale Transformation und Zusammensetzung mit Startups in Großunternehmen in Deutschland und den USA, www.etventure.de/innovationsstudien, 24.05.2018.