

## DIGITALE ÜBERFORDERUNG – FALLGRUBE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Urs M. Krämer, CEO Sopra Steria Consulting

An der Digitalisierung führt kein Weg vorbei. Längst durchdringt sie das Arbeitsleben und prägt es immer stärker. Sie ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle und -prozesse. Sie gestaltet das Arbeiten immer flexibler, einfacher und schneller ... Und, sie hat eine gern verdrängte Kehrseite.

Beschäftigte in der digitalen Arbeitswelt bekommen einen Druck zu spüren, an dem bislang auch kein Weg vorbei führt: Ständige Erreichbarkeit, steigende Arbeitsdichte, hohes Veränderungstempo und kaum noch Möglichkeiten, sich dem zu entziehen. Eine wachsende Zahl von Menschen kann in der Freizeit nicht mehr abschalten und sich regenerieren. Stressbedingte Erkrankungen nehmen seit Jahren zu, die Produktivität leidet.

Befeuert durch den globalen Wettbewerb werden Geschwindigkeit, Tiefe und Tragweite der Digitalisierung eher zu- als abnehmen. Schon heute stellt diese Entwicklung hohe Anforderungen an die Mitarbeiter. Etwa die, sich „digital“ weiterzuentwickeln. Allerdings werden viele Mitarbeiter den Anforderungen einer komplexen, durchdigitalisierten Wirtschaft nicht mehr folgen können – schlicht aus digitaler Überforderung.

### Keine Arbeit 4.0 ohne digitale Befähigung 4.0

Aus der Arbeit 4.0 erwächst den Unternehmen eine neue Aufgabe: Die digitale Befähigung 4.0 ihrer Mitarbeiter. Jede Organisation, die Schritt halten will, wird den digitalen Kenntnisstand ihrer Mitarbeiter aktiv und auf neue Weise fördern müssen – allein schon aus sozialer Verantwortung den Beschäftigten gegenüber. Ebenso jedoch aus vorausschauendem Eigeninteresse.

### Inhalt und Autoren:

#### Digitale Überforderung - Fallgrube der Digitalen Transformation

Urs M. Krämer, CEO Sopra Steria Consulting,  
urs.michael.kraemer@soprasteria.com  
T +49 (0)40 22703-7200, www.soprasteria.de/das-unternehmen

#### Future Work: Inspirierendes Arbeitsumfeld für erfolgreiche Digitalisierung

Daniel Eckmann, Managing Partner und Member of Executive Board Detecon International,  
daniel.leckmann@detecon.com,  
T +49 (0)221 91 61 1500  
Marc Wagner, Partner Detecon International,  
marc.wagner@detecon.com,  
T +49 (0)221 91 61 1414, www.detecon.com

#### Digitale Geschäftsmodelle für die Autoindustrie

Hans-Werner Wurzel, Partner BearingPoint,  
hans-werner.wurzel@bearingpoint.com  
Hanno Schellenberg, Senior Manager Digital Mobility BearingPoint; hanno.schellenberg@bearingpoint.com, T +49 (0)69 130 22-0, www.bearingpoint.com

Impressum: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) e. V., Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn, T +49 (0) 228 91 61-0, Fax: +49 (0) 228 91 61-26, Info@bdu.de, www.bdu.de,  
Titelbild: fotolia

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Nach Ansicht der meisten Führungskräfte spielt das digitale Know-how der Mitarbeiter eine besondere Rolle. Das jedenfalls geben 89 Prozent der befragten Führungskräfte in unserer aktuellen Studie an.<sup>1</sup> Ebenso viele stimmen zu, dass ihr Unternehmen ohne digitales Wissen nicht im Wettbewerb bestehen könne. Und mehr als zwei Drittel (68 Prozent) sehen das eigene Unternehmen wegen des Vorsprungs der Konkurrenz sogar in Zugzwang.

Somit herrscht offenbar Konsens: Der digitalen Befähigung kommt ein überaus hoher Stellenwert zu. Folglich müssten die Unternehmen in Deutschland alles daransetzen, vorhandene digitale Skill Gaps zu schließen oder zumindest der digitalen Überforderung einen Riegel vorzuschieben. Noch allerdings sieht die Realität ernüchternd aus.

Viele Unternehmen überlassen ihre Mitarbeiter in Sachen digitale Weiterbildung sich selbst. Learning by doing: Wie die Studie ermittelt, spielt die berufliche Praxis beim Erwerb digitaler Kompetenzen die Hauptrolle. Drei Viertel der befragten Fach- und Führungskräfte kreuzten diese Option an, 60 Prozent die betriebliche Weiterbildung – und fast genauso viele die private Weiterbildung oder autodidaktische Bemühungen. (Mehrfachnennungen waren möglich.)

### Faktor Mensch? Ein blinder Fleck

Wie die Ergebnisse nahelegen, haben viele Unternehmen die Auswirkungen der digitalen Transformation noch nicht in ihrer vollen Tragweite erfasst und die digitale Überforderung noch nicht als Herausforderung erkannt. Dieser „blinde Fleck“ erschwert es Unternehmen, digitale Exzellenz zu erlangen, und er führt dazu, dass die digitale Transformation unterhalb ihrer Möglichkeiten bleibt.

Digitale Überforderung entsteht, wo der „menschliche Faktor“ außer Acht gelassen wird. Daraus erwächst ein ebenso kardinales wie unterschätztes Risiko. Sowohl für das Gelingen der digitalen Transformation und die Amortisation der damit verbundenen Investments als auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Zukunftsfähigkeit der Wirtschaft insgesamt.

1 Sopra Steria Consulting: Digitale Überforderung im Arbeitsalltag - Juli 2016

Methode: Befragung über ein Online-Panel

Zielgruppe: Mitarbeiter und Führungskräfte in Unternehmen ab 500 Mitarbeitern aus den Branchen Banken, Versicherungen, Energieversorger, Automotive, Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe, Telekommunikation und Medien, Öffentliche Verwaltung (explizit ohne Beratungsunternehmen und Anbieter von IT-Lösungen), Fallzahl: N = 211 Interviews

Untersuchungszeitraum: Juni / Juli 2016

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Bislang wird die Digitalisierung auf rein technischer Ebene vorangetrieben. Die damit einhergehenden Veränderungen von Arbeitsabläufen, Strukturen und Geschäftsprozessen rücken jetzt nach und nach ins Blickfeld – die Auswirkungen auf Mitarbeiter und Führungskräfte dagegen so gut wie gar nicht.

Dabei ist die digitale Überforderung Realität. Und zwar eine folgenreiche: Ein dauerhafter und strukturell verfestigter Überforderungsdruck beeinträchtigt Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität und letztlich die Arbeitsergebnisse. Er konterkariert damit gerade das, was die Digitalisierung der Arbeit erreichen soll: Eine höhere Produktivität.

### Technologie, Prozesse, Arbeitsumfeld, Mensch – ein Gesamtpaket

Es ist heute schon erfolgskritisch, Mitarbeiter und Management systematisch mit auf den Weg in die Arbeitswelt 4.0 zu nehmen. Aus Betroffenen Beteiligte zu machen, die in ihrem Bereich die Entwicklung engagiert mit vorantreiben (können). Doch offenbar mangelt es grundsätzlich noch an einem Bewusstsein dafür, dass digitale Transformationen überfordernd sein können.

Handlungsbedarf ist vorhanden. So wünschen sich viele der Studienteilnehmer zum Beispiel vor der Einführung eines neuen digitalen Tools erst eine Schulung – 37 Prozent insgesamt, bei Führungskräften sogar 41 Prozent. Darauf scheinen die Unternehmen auch einzugehen. Immerhin 86 Prozent der befragten Führungskräfte erklärten, dass ihr Unternehmen die Mitarbeiter in digitalen Dingen aus- und weiterbilde.

Allerdings bemängelt ein gutes Drittel der Befragten, dass das vermittelte Wissen den Bedarf nicht abdecke. Bei den unter 30jährigen sind es sogar knapp 40 Prozent, was auch eine hohe Erwartungshaltung widerspiegelt.

In der Tat sind jüngere Mitarbeiter, die „digital natives“, seltener von IT- und Internet-bezogenen Aufgaben überfordert. Beim digitalen Reifegrad haben sie oft sogar einen Vorsprung vor ihrem Arbeitgeber. Vielleicht verlassen sich deshalb viele Unternehmen auf das IT-Vorwissen ihrer Mitarbeiter – und darauf, dass sogar die digitalen Nachzügler ihre Fortbildung „in Eigenregie“ betreiben.

### Vom Abseits in den Fokus der Führung

Durch digitale Befähigung und durch den Abbau der digitalen Überforderung kommen Digitalisierungsstrategien überhaupt erst zum Tragen. Gleichwohl wird die digitale Fitness der Mitarbeiter und der Organisation

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

noch nicht hinreichend als strategische Führungsaufgabe wahrgenommen. Das spiegelt sich unter anderem darin wider, dass digitale Kompetenzprofile entweder diffus sind oder gar nicht existieren. Von Konzepten dafür, wie solche Kompetenzen sicherzustellen wären, ganz zu schweigen.

Wie also können Mitarbeiter in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen digital befähigt werden, ohne sie zu überfordern? Hierzu fünf Eckpunkte:

1. Eine Gesamtstrategie ist unverzichtbar, um alle Maßnahmen zur digitalen Befähigung bereichsübergreifend konsistent auszurichten. Für die Umsetzung braucht es eine Koordinierungsfunktion, die im HR-Bereich ideal angesiedelt ist. Dort werden – in enger Abstimmung mit IT- und Fachabteilungen – die Kompetenzprofile für die Personalgewinnung sowie die Personal- und Organisationsentwicklung erstellt.
2. Mitarbeiter bringen zum Teil sehr unterschiedliche Vorkenntnisse und IT-Affinitäten mit. Deshalb sollte die digitale Befähigung individuell differenzierbar sein. Ein nachhaltiges Digital-Fitness-Management sieht deshalb verschiedene Lerngeschwindigkeiten oder –methoden vor. Um einer digitalen Überforderungen frühzeitig und gezielt vorbeugen zu können, empfiehlt sich zudem ein Monitoring, etwa in Form eines „digital knowledge index“.
3. Schon aus lernpsychologischen Gründen sollte die digitale Befähigung nicht als Zusatzbelastung empfunden werden, sondern bei den Mitarbeitern „Lust auf mehr“ wecken. Dazu eignen sich neben Förderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen auch Freiräume, in denen neu erworbene Digital Skills praktisch ausprobiert und gecoacht werden können.
4. Sinnvoll zum Abbau von Überforderungsmomenten sind Freiräume im Sinn von „No-Digital-Zones“. So wären Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten frei, sich der digitalen Umklammerung zu entziehen und sich auf „autonome“ Tätigkeiten zu fokussieren, ohne permanent auf Mails usw. reagieren zu müssen. Dazu gehören auch Schulungen in digitaler Selbstorganisation – ähnlich dem Konzept der Medienkompetenz.
5. Vor jeder Implementierung neuer IT-Systeme und -Prozesse gilt es, die Mitarbeiterperspektive einzubinden und ein möglichst umfassendes Commitment zu erzeugen. Denn digitale Innovationen verändern nicht nur die Art, wie wir unsere Arbeit erledigen, sondern auch die Art, wie wir sie organisieren. Meist also agiler, in verteilten Projektteams, bei neuen Formen der Kollaboration und Führung.

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Die digitale Transformation des Unternehmens ist also nie eine rein IT-fachliche Angelegenheit. Sie ist ein umfassender Change-Prozess, der tief in die Organisation hineinwirkt. Strukturell wie kulturell. Über alle Führungsebenen und Bereiche hinweg. Letzten Endes entscheidet sich der Erfolg einer Digitalisierungsstrategie auch daran, wie nachhaltig sie diesen Dimensionen – und damit auch der digitalen Überforderung – begegnet.

Es ist höchste Zeit, das Thema auf die Leadership-Agenda zu setzen.

## FUTURE WORK: INSPIRIERENDES ARBEITSUMFELD FÜR ERFOLGREICHE DIGITALISIERUNG

Daniel Eckmann, Managing Partner Detecon International

Marc Wagner, Partner Detecon International

„Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Alles was vernetzbar ist, wird vernetzt“. Daran hat Timotheus Höttges, CEO der Deutschen Telekom, wenn er über die digitale Zukunft befragt wird, keinen Zweifel. Große Umbrüche warten also auf die allermeisten Unternehmen, wenn sie ihre Prozesse, aber auch ihre Arbeitsstrukturen fit machen wollen für den Einstieg in die digitale Welt. Und vielen sind die komplexen Dimensionen, vor denen sie stehen, gar nicht bewusst.

So zeichnet sich das digitale Zeitalter nicht durch einen linearen, sondern exponentiellen Charakter aus: Die Gesamtmenge aller digitalen Daten wird schon 2020 etwa 40.000 Exabyte betragen, 2005 waren es gerade einmal 130 Exabyte. Weil viele sich das Ausmaß exponentieller Entwicklungen kaum vorstellen können, sei hier kurz die Weizenkornlegende vom Schachbrett erwähnt: Darin gewährt ein König dem Erfinder des Schachbretts einen auf den ersten Blick bescheidenen Wunsch, nämlich ein Weizenkorn auf dem ersten Feld, zwei auf dem zweiten Feld, vier auf dem dritten, acht auf dem vierten Feld und so weiter. Nach langem Zählen und Rechnen teilen die Vorsteher der Kornkammer dem Herrscher mit, dass sämtliche Weizenkörner im Reich nicht ausreichen und daher die Forderung unerfüllbar ist. Bereits auf Feld 17 liegen 400 Gramm Weizen, auf Feld 37 sind es 650.000 Tonnen, auf Feld 64 schließlich die gesamte Fläche Deutschlands zwei Kilometer nach

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

oben gestapelt Das entspricht der gigantischen Anzahl von 18,45 Trillionen Weizenkörnern. Ein bekannter Forscher sagte kürzlich, dass wir uns genau auf jenem Feld 17 befinden, also bei 400 Gramm. Wir bewegen uns also jetzt gerade erst in Richtung zweite Hälfte des Schachbretts, stehen also am Anfang einer digitalen Explosion von Datenmengen.

Nun ist die Frage spannend, welche Paradigmen gelten letztlich in diesem Zeitalter der Explosion von Datenmengen und rasanter Digitalisierung? Ein zentrales Paradigma ist sicher „The winner takes it all!“ Digitalen Geschäftsmodellen ist in der Regel gemeinsam, dass sich digitale Produkte nahezu ohne Grenzkosten und ohne Qualitätsverlust vervielfältigen lassen. Erfolgreiche digitale Player konnten maximal schnell skalieren und einen Markt besetzen. Wirklich relevante dritte oder vierte Player sind dann oft gar nicht mehr vorzufinden. TurboTax, ein Anbieter für private Steuersoftware, hat knapp 90 Prozent Marktanteil. Sein Gründer ist Milliardär und das Jobprofil des Tax Advisors ist fast völlig vom amerikanischen Markt verschwunden.

### Spagat zwischen Innovation und Effizienz

Was müssen Unternehmen, die disruptive Innovationen erzeugen wollen, beherrschen? Letztlich zwingt das zunehmende Innovationstempo sie dazu, einen Spagat zu bewältigen. Denn das bestehende Geschäftsmodell muss weiterhin als Cash Cow nützlich sein und sollte folglich immer effizienter gestaltet werden (Exploit). Gleichzeitig sollte immer aber auch das aktuelle Kerngeschäft durch eigene, radikale Innovationen in Frage gestellt werden (Explore). Gewissermaßen müssen Unternehmen also eine sogenannte „Ambidextrous Strategy“ beherrschen. Besonders deutsche Unternehmen tun sich dabei aber schwer, wie auch kürzlich eine Studie von Detecon zeigte.<sup>1</sup> Sie sind eher Spezialisten der Exploit-Strategie, wo der Fokus auf Effizienzsteigerungen durch inkrementelle Verbesserungen liegt. Radikale Innovationen, die das eigene Geschäftsfeld womöglich kannibalisieren, sind ihnen eher fremd bzw. erscheinen ihnen mit Blick auf aktuelle Stammkunden zu riskant. Aber diese Risikoscheu zahlt sich mittelfristig eben nicht aus: So sank denn auch in den letzten fünfzig Jahren die mittlere Lebenserwartung eines S&P-500-Unternehmens von etwa 60 Jahren auf nur noch 18 Jahre.<sup>2</sup>

Was bedeuten all diese Entwicklungen für den Einsatz von Arbeitskräften? „Eine der wichtigsten Innovationen entsteht nicht durch neue Technologien, sondern durch neue Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren.“ Dieses Zitat von 3D-Druck-Pionier Evan Malone hebt deutlich die Bedeutung der Arbeitskultur hervor. Eine Folge digital gesteuerter Arbeit ist zudem,

1 Studie „Die Innovationskultur von Konzernen (Detecon International, 2016)

2 „The Art of Corporate Endurance“ (Harvard Business Review, 2014)

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

dass Routinetätigkeiten vollständig digitalisiert und automatisiert werden. Dies bringt den positiven Effekt mit sich, dass Roboter die Arbeit weiter humanisieren, indem Menschen von nichtwertstiftender und teilweise auch gesundheitsschädigender Arbeit entlastet werden. Dennoch sind aber auch eine ganze Reihe von Massenjobs bedroht.

Ein weiterer Effekt liegt darin, dass Sekundärprozesse in den Unternehmen von größtenteils identischen ICT-Lösungen übernommen werden. Auch hier gilt: „The winner takes it all!“ Unternehmen werden nur die beste ICT-Lösung für sich verwenden, um ihre Geschäftsprozesse abzubilden und das auf sehr standardisierte Art und Weise. Auch im ERP-Bereich fanden Konsolidierungswellen statt, so dass heute nur wenige Anbieter wie SAP oder Oracle den Markt beherrschen. Insofern wird vielfach die ICT nicht mehr der entscheidendste Differenzierungsfaktor sein. Eine Hypothese: Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird die Bedeutung des Chief Digital- und Chief Innovation Officers eher abnehmen und gleichzeitig die Bedeutung des Chief Human Resources Officers stark zunehmen.

Während sich Experten uneinig sind, inwieweit die negativen Beschäftigungseffekte durch neue Jobprofile ersetzt werden können, ist man sich ganz sicher, dass auch langfristig der Mensch als Arbeitskraft folgende Vorteile hat: Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz. Dies sind Eigenschaften, die auch langfristig den Mensch von der Maschine unterscheiden. Der menschlichen Arbeitskraft wird also immer eine ganz entscheidende Rolle zukommen.

### Die Dimensionen von Future Work

Umso wichtiger ist es, ein Arbeitsumfeld und eine Arbeitskultur zu erschaffen, in der Kreativität, Kommunikation sowie soziale Intelligenz und Kompetenz gefördert werden. Genau hier kommt Future Work ins Spiel: Als ganzheitlicher Ansatz bewegt sich Future Work entlang der Dimensionen People, Places und Tools. All diese Komponenten muss ein Arbeitsumfeld umfassen, um eine erfolgreiche Innovationskultur hervorzubringen.

#### People

In der Dimension People sind kulturelle Elemente und Beziehungen wie die zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wesentlich. Dies umfasst auch strukturelle Aspekte, wie etwa die Abkehr von stark hierarchischen hin zu netzwerk- und projektorientierten Organisationen.

Ein Ziel dabei: Weg von der Präsenz- hin zu einer Ergebniskultur. Es geht darum, starre Strukturen und Kontrolle abzulegen und stattdessen auf liquide

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Netzwerke und eine auf Vertrauen basierende Kultur zu bauen. Sehr wichtig und immer wieder unterschätzt wird dabei, dass hierfür den Mitarbeitern auch ein hohes Maß an Selbstorganisationsfähigkeiten abverlangt werden muss. Kritiker sagen, dass dies allerdings seit der Grundschule konsequent und systematisch abtrainiert wird. Erfolgreiche Innovationseffekte können sich dagegen einstellen, wenn den Mitarbeitern gestattet wird, einen Teil ihrer Arbeitszeit eigenständig für kreative und selbst gewählte Projekte zu verwenden.

Zudem liegt ein wesentlicher Punkt in der Rolle von Führungskräften, die sich viel stärker zu Coaches und „Process Facilitator“ entwickeln sollten. Dies kann sich etwa darin äußern, die Mitarbeiter wirklich an der strategischen Gestaltung des Unternehmens partizipieren zu lassen. Häufig bleibt dies im Treibsand der Hierarchiestufen stecken, auch wenn zugegebenermaßen im tatsächlichen Fall einer Unternehmenskrise definitiv auch eine starke zentrale Führung gewährleistet sein muss. Zudem sollten auch „Methodencoaches“ (z.B. für Design-Thinking, agile Methoden) bereitstehen und „Innovationscoaches“, die Barrieren aus dem Weg räumen und für administrative Fragen zur Verfügung stehen. Gerade Konzerne bieten ein unerschöpfliches Potenzial an Ideen, Skills und Ressourcen – es fehlen häufig nur die Transparenz sowie geeignete Freiheitsgrade, um dieses Potenzial zu entfesseln.

Ebenso ist die Frage wie sich hierarchische Strukturen entwickeln, gerade in einer Zeit, in der die Bedeutung von Wissen gegenüber der von Macht zunimmt, besonders interessant. Dies stellt für große Konzerne, in denen Manager agieren, die sich primär durch koordinative und machtpolitische Rollen auszeichnen, eine riesige Herausforderung dar. Künftig können Managementpositionen durchaus nur eine Rolle sein, die sich entsprechend der Aufgabenstellung ändern können. Wer heute Ihr Chef ist, kann morgen Ihr Mitarbeiter sein und umgekehrt. Die Gewöhnung hieran mag nicht unbedingt leicht fallen.

### Places

In der Dimension Places ist zu beachten, dass Arbeit keinen Ort mehr wie ein undifferenziertes Arbeitsumfeld analog des amerikanischen Großraumbüros alten Stils darstellen darf. Ziel ist vielmehr ein Activity-Based Working, also ein Umfeld, das sich auf die unterschiedlichen Arbeitsstationen der Mitarbeiter optimal anpassen lässt. Open Spaces, mobiles Arbeiten, Home Office, aber auch die Integration von Fitness- und Gesundheitsangeboten sind wichtige Stichworte. Pixar, die berühmte Filmfirma von Steve Jobs, sorgte einst für bewusst lange Wege in den Räumlichkeiten, so dass viele Mitarbeiter sich zufällig begegnen und möglichst kreative Ideen austauschen sollten.



## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Büros mit langen Gängen, einzelnen, kleinen Zimmern und noch kleineren Kaffeeküchen laden dagegen kaum zum Austausch ein, sondern zementieren letztlich die hierarchischen, stark arbeitsteiligen Strukturen und damit ein Silodenken. „Tailored to your working Style“ – ein vielfältiges Angebot an Arbeits- und Meetingräumen, für Austausch und Rückzug gleichermaßen, ist vielmehr der erfolgreichere Weg. Glaubhaft wirkt all das natürlich nur, wenn auch die Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und auf ihre gewohnten Privilegien wie Einzelbüros und Vorzimmer verzichten.

Ein Arbeitsumfeld, das sich nur an Aktivitäten und nicht an Bereichen orientiert, muss neben all den kreativen Elementen auch ein hohes Maß an Standardisierung von Arbeitsplätzen herbeiführen, was mitunter eine große Herausforderung für das Immobilien-Management darstellt.

### Tools

Stark mit der Digitalisierung einher geht natürlicherweise die Dimension Tools: Hierbei geht es darum, gezielt ICT-Lösungen einzusetzen, die Austausch und Kollaboration unterstützen. Interaktive Social-Media-Lösungen, die allen Mitarbeitern ermöglichen, auch intern miteinander zu kommunizieren und ihre aktuellen Themen allen bekannt zu machen, sind hierfür ein wichtiges Element. Ebenso sind Plattformen wesentlich, die Transparenz über Projekte/Ideen schaffen und Mitarbeitern die erforderlichen Skills etwa mittels eines breiten eLearning-Angebots mit an die Hand geben.

Virtuelles Arbeiten, auch von zu Hause aus, erfordert Videokonferenz- und Plattformsysteme, in denen sich die Communities eines Unternehmens virtuell organisieren können. Buchungstools für Arbeitsplätze und Räume ermöglichen ein effizientes Arbeitsumfeld, in denen sich Teams flexibel zusammenfinden können. Zudem ist ein kreativitätsförderndes Arbeitsumfeld (bspw. durch „Creative Spaces“, „Power Rooms“, „Think Tanks“) entscheidend, um die Potenziale der Mitarbeiter freizusetzen.

All diese drei Dimensionen People, Places und Tools sind gleichwertig und ganzheitlich zu betrachten. Dennoch muss oft insbesondere auf die Dimension People ein großes Augenmerk gelegt werden. Dann wird zwar das Arbeitsumfeld geändert, aber Hierarchien werden immer noch gleich gelebt, so dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit oder Activity Based Working nicht wirken können. Ebenso wenig hilfreich ist es auf der anderen Seite, wenn zwar neue Leadership-Initiativen und Guiding Principles entwickelt werden, diese aber nicht durch entsprechend funktionierende Collaboration-Tools unterstützt werden. Projekte sind dann unter Umständen nicht arbeitsfähig und erzeugen Zynismus.

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

### Höhere Arbeitgeberattraktivität durch Future Work

Vielfach wird dann auch die Frage gestellt, lohnt sich dieser Aufwand? Lohnt sich der Aufbau ganzheitlicher Konzepte entlang der Dimensionen People, Place, Tools und diese mit diversen Parteien abzustimmen, mit Betriebsrat, Führungskräften der Geschäftsleitung und dies mitunter mühsam über Prozesse, das Immobilienmanagement, die IT-Abteilung usw. voranzutreiben?

Wir sagen ja, das lohnt sich ganz klar! Ein wichtiger Effekt sind etwa schnellere Entscheidungsprozesse. Zudem wird Führungskultur demokratisiert. All dies wirkt sich signifikant auf die Attraktivität als Arbeitgeber, auf den Umsatz sowie eine geringere Mitarbeiterfluktuation aus.<sup>3</sup> Die generelle Mitarbeiterzufriedenheit wird immer eine wichtige Kennzahl für den Unternehmenserfolg sein. Ein Zitat von Greg Oldham, University of Illinois, der eine beachtete Studie<sup>4</sup> zu Employee Creativity durchführte, bringt es auf den Punkt: „Ein unzuträgliches Arbeitsumfeld und -kultur kann selbst Menschen mit den besten Fähigkeiten lähmen, das passende Umfeld allerdings stimuliert zu Höchstleistungen.“

## DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE FÜR DIE AUTOINDUSTRIE

Hans-Werner Wurzel, Partner BearingPoint

Hanno Schellenberg, Senior Manager Digital Mobility BearingPoint

Die Automobilbranche erlebt seit Jahren einen starken strukturellen Wandel. Zum einen durch die zunehmende Modell- und Variantenvielfalt innerhalb ihrer Produktbaureihen sowie die Reduktion der Entwicklungszeiträume bei kürzeren Produktlebenszyklen, und zum anderen durch den stetigen Einzug und Einfluss neuer digitaler Technologien. War das vernetzte Fahrzeug vor zehn Jahren noch ein Luxusthema oder Zukunftsmusik, so ist ein Fahrzeug ohne diese Funktionalität zukünftig nicht mehr verkaufbar. Ohne die zunehmende Berücksichtigung der Digitalisierung, werden die Automobilhersteller (OEMs) ihre führende Position innerhalb ihrer Branche

<sup>3</sup> Studie „Ich war noch niemals in New Work - Studie zur Zukunft der Arbeitswelt (Detecon International, 2016)

<sup>4</sup> „Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work“ (Greg R. Oldham, Anne Cummings, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1996)

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

verlieren. Dabei zieht sich die Digitalisierung durch die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie. Im Rahmen dieser digitalen Transformation müssen so gut wie alle Unternehmensbereiche beleuchtet und optimiert werden.

### Vom „Hardwarehersteller“ zum kundenorientierten Anbieter von vernetzten Dienstleistungen

Massive Auswirkungen der Digitalisierung zeigen sich mittlerweile sowohl in der Beziehung zu Privat- (B2C) als auch zu Geschäftskunden (B2B). Hier herrscht bei den OEMs dringender Restrukturierungs- und Investitionsbedarf. Die neue digitale Welt ist inkompatibel mit etablierten Geschäftsmustern. Ein Beispiel dafür sind die Sales- und Aftersales-Abteilungen. Diese dürfen nicht mehr getrennt voneinander betrachtet werden. Der digitale Kunde und insbesondere die neu heranwachsenden Generationen erwarten eine direkte und persönliche Ansprache sowie individuelle Produkte und passgenaue, aber dennoch flexible Serviceangebote. Beispiele hierfür sind Präsentationen des gewählten Produktes in einem virtuellen Showroom oder kommerzielles sowie privates Car Sharing.

In einer dynamischen, vom Endkunden getriebenen Welt steigt damit die Bedeutung der IT. Neue digitale Dienste und Produkte werden zum Erfolgsfaktor und zur entscheidenden Einnahmequelle. Diese Entwicklung und die damit verbundenen Möglichkeiten sind komplex und der Umgang damit muss in die Wertschöpfungskette sowie das Kalkulationsmodell der OEMs mit eingebunden werden. Schnittstellen zu Lieferanten, Dienstleistern, Logistikunternehmen und digitalen Vertriebskanälen existieren heute jedoch nur rudimentär. Daten aus diesen Bereichen liegen vielfach und in großem Umfang bereits heute vor, werden aber nur unzureichend genutzt. Das Thema Datenanalyse und Ableitung von Informationen und Erkenntnissen, sowie die Bereitstellung für Dritte (zum Aufbau weiterer Services oder Geschäftsmodelle) hat den Sprung in die Realität und damit in die Verfügbarkeit für den Endkunden noch nicht geschafft.

Enorm kritisch ist die Auswirkung auf die Schnittstelle zum Endkunden entlang des gesamten Kauf Prozesses (Customer Journey). Hier kommt eine Vielzahl neuer Kundenerwartungen auf die OEMs zu, ihren Kundenservice, Verkauf und Support national wie auch international neu zu positionieren. Der immer „online“ Kunde erwartet eine 24/7 Servicebetreuung. Ebenso wichtig sind eine kompetente Beratung beim Kauf des Fahrzeugs sowie ein reibungsloser Support im Anschluss. Für einen exzellenten Service in den

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

Bereichen Connectivity, Kompatibilität oder Datensicherheit müssen Automobilhersteller jedoch noch entsprechendes Know-how aufbauen und sich die richtigen Experten an Bord holen.

Daten könnten dabei die zukünftige Rolle einer Währung übernehmen. Die Monetarisierung der Digitalisierung, also das Erzeugen von Einnahmen, ist insbesondere beim Verkauf von unterbrechungsfreier Mobilität ein wichtiger Meilenstein. Wenn der Kunde zukünftig keinen Wert mehr auf das Produkt selbst, sondern auf die Dienstleistung, rund um das Produkt, legt, umfasst die Dienstleistung eine Vielzahl von Leistungserbringern, deren Wertanteil bezahlt werden muss. Hierbei handelt es sich um Kleinstbeträge wie die Kosten einer Status-SMS des gebuchten Verkehrsmittels, bis hin zur Begleichung von Wartungskosten, Parkgebühren, Leasingraten oder eines Neuwagenkaufs.

### Herausforderungen überwinden

Die OEM im Zentrum der digitalen Herausforderungen müssen sich den neuen Anforderungen stellen. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass sie von branchenfremden und neuen Playern wie Google, UBER, Apple oder Amazon überholt werden. Dass das klassische OEM-Geschäft – Fahrzeuge unter dem eigenen Brand zu verkaufen – für OEMs dann nur noch ein Zulieferergeschäft ist, könnte so schnell zur Realität und damit bitterer Ernst werden.

Kundenzentrierte Services, individualisierte Produkte, Analyse von großen Datenmengen sowie die Einführung innovativer Geschäftsmodelle zählen damit zu den zentralen Herausforderungen in der Automobilindustrie.

### Nutzen für den Kunden und Möglichkeiten der Differenzierung

Bei der Nutzenbetrachtung erfolgt ein immer stärkeres Fokussieren auf den tatsächlichen Nutzer des Produktes. Gerade die Digitalisierung bringt die Produkthersteller viel näher an den Endkunden. Die Produkte werden zwar nach wie vor über den Vertrieb/Handel an den Endkunden verkauft, den Service innerhalb des Eco-System der Digitalisierung muss jedoch der Hersteller gewährleisten.

Hier tun sich die Hersteller in der Regel schwer, die richtige Entscheidung zwischen einer Ingenieur getriebenen Entwicklung, Umsatz getriebenem Vertrieb und einem Gewinn orientieren Finanzressort zu treffen. Die modernste Technik ist meist (noch) nicht zu bezahlen, birgt finanzielle Risiken,

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

und wird vom Kunden oft nicht verstanden. Welche Bedürfnisse sollen damit befriedigt werden? Was ist der Kunde bereit dafür zu bezahlen? Wann ist der richtige Markteintrittszeitpunkt? Das sind nur einige Fragen, die die polarisierende Diskussion über das Für und Wider von selbstfahrenden und vernetzten Fahrzeugen aktuell anheizen.

Auch wenn die Umstellung der Geschäftsmodelle und deren Integration in die Abläufe und Services der Hersteller gerade erst begonnen hat, haben die OEMs verstanden, dass sie sich der technischen Entwicklung und dem Fortschritt anpassen müssen. Neue Funktionen (z.B. Matrix-Laserlicht), technische Lösungen (z.B. vollautomatischer Einparkassistent) und immer komplexere Assistenzsysteme (wie autonomes Fahren) stehen daher aktuell im Vordergrund – doch ist das auch immer das, was der Kunde möchte? Dessen Wünsche dürfen die Hersteller nie aus den Augen verlieren und müssen den Wechsel der Eco-Systemwelten neben all den Prozessumstellungen so nahtlos wie möglich gestalten.

Doch wie sieht in einer digitalen Welt künftig die Differenzierung aus? Wie können sich Navigationssysteme voneinander unterscheiden, wo doch alle auf das „gleiche“ Kartenmaterial zugreifen? Wie kann sich eine Lösung zum Musikstreaming im Auto von einer anderen unterscheiden? Wo erfolgt eine Differenzierung bei einem Parkinformationservice oder gar Hinweisen auf die billigsten Spritpreise? Je mehr sich die digitalen Angebote inhaltlich annähern, umso wichtiger werden für den Kunden folgende Aspekte:

- Kosten des Services/der Lösung (Total Cost of Ownership TCO)
- Bedienung des Services/der Lösung (User Interface UI)
- Nutzenerlebnis (User Experience UX)

Der zukünftige Kunde entscheidet innerhalb dieses Spannungsfeldes, ob er das neue Produkt kaufen, mieten oder aber meiden wird.

Ehemalige Entscheidungskriterien wie Design, Motorleistung und Image büßen demnach immer mehr an Bedeutung ein. Dies wird die heutige Vielfalt reduzieren, aber eben Platz für neue Geschäftsmodelle schaffen, insbesondere im Bereich der Shared Economy (Car- und Bike Sharing, intermodales Reisen) und digitaler Vertriebskonzepte (Internetverkauf von Fahrzeugen).

## Zukunftsfähige Arbeitswelten

### Ist das vernetzte Fahrzeug ein Zukunftsmodell oder eher eine Absicherung der OEMs?

Das vernetzte Fahrzeug als Arbeitstitel hat erst seit 2010 an Fahrt aufgenommen. Die ersten Ansätze einer digitalen Vernetzung von Fahrzeugen aus den 90er Jahren dienten primär der Datenübertragung bei der Fahrzeugentwicklung und im Rennsport. Erste kommerzielle Ansätze von Telematik Lösungen scheiterten an der Kostendarstellung und den enthaltenen Mehrwertdiensten. Erst, als das klassische Telefon den Sprung über das Handy zum Smartphone geschafft hatte, und digitale Übertragungswege über GSM bezahlbare Massenware der Funknetzanbieter wurden, beschäftigten sich die OEMs wieder intensiver mit der (permanenten) Vernetzung ihrer Fahrzeuge.

Noch vor fünf Jahren war es schwer vorstellbar, dass das vernetzte Fahrzeug und die damit verbundenen Mehrwertdienste mal eine Säule der zukünftigen Strategie sowie eines Geschäftsmodells werden könnten. Heute haben das die meisten OEMs verstanden, und ihre Zukunftsstrategie darauf ausgerichtet.

Kam die Erkenntnis von innen? Ja – aber nur mittels erheblichen Drucks von außen! Die OEMs werden durch den vehementen Fortschritt der Digitalisierung, den steigenden Marktwert von Daten, Wettbewerber aus anderen Branchen (Google, Apple; Amazon), und nicht zuletzt den Kunden dazu getrieben, ihr Produkt zu vernetzen. Die ersten Schritte sind gemacht. Dennoch sträuben sich OEMs vehement, ihr gebrandetes Eco-System des vernetzten Fahrzeugs auch für andere Teilnehmer im Eco-System der Mobilität zu öffnen. Somit nehmen sie am Internet der Dinge (IoT) nur bedingt teil.

Das vernetzte Fahrzeug ist heute kein weit entferntes Zukunftsmodell mehr und wird zum „Business Imperative“. Es wird eine entscheidende Rolle im Eco-System der Mobilität spielen und durch seine Vernetzung an Wert gewinnen. Die Tendenzen, dass Mobilität zukünftig nur noch als Service an den Nutzer zu bringen ist, sind ganz klare Hinweise, dass die Integration des Produktes Fahrzeug in das Internet der Dinge das Gebot der Stunde ist. Das moderne Fahrzeug ist im Internet, um Nutzen auch jenseits der Mobilität zu liefern.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind über 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- und IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist einer der weltweit größten und bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater. Seit 1954 unterstützt der Verband seine Mitglieder unter anderem bei Kompetenzentwicklung und Erfahrungsaustausch. In vielfältigen Veranstaltungs- und Projektformaten werden aktuelle und zukunftsbezogene Themen und Fragestellungen des Wirtschaftslebens untersucht und diskutiert sowie Lösungswege erarbeitet. Die Ergebnisse werden als Studien, Leitfäden, Positions- oder Thesenpapiere veröffentlicht.