

Transformations-Checkups: Führung im digitalen Transformationsprozess

Viele digitale Transformationsprojekte sind von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Transformations-Checkups tragen dazu bei, dass die Geschäftsleitung Chancen digitaler Erneuerung erkennt, verschiedene Geschäftsmodelle testet, innoviert, sich richtig positioniert und Teams erfolgreich durch die Digitalisierung führen kann.

**VON DR. TOBIAS HEILMANN
UND BORA ALTUNCEVAHIR***

Die Digitalisierung ist integraler Bestandteil unternehmerischen Fortbestands in allen Branchen geworden¹. So bedrohen digitale Plattformen wie etwa Uber die Taxibranche, ohne eigene Fahrer und Fahrzeuge zu besitzen; Airbnb revolutioniert die Hotelbranche – ohne eigenem Immobilienvermögen². Viele digitale Transformationsvorhaben scheitern aber seitens Geschäftsleitungen, weil vier Digitalisierungstreiber unberücksichtigt bleiben, d.h. (a) Digitalisierung in der Geschäftsleitung nicht vollumfänglich verstanden und/oder erkannt wird; (b) vorhandene oder gewünschte digitale Plattformen nicht optimal gemanaged oder geplant werden; (c) das Geschäftsmodell nicht passend zur digitalen Plattform innoviert resp. angepasst wird – und (d) damit die Grundlage für die richtige Führung samt Umsetzung fehlt. Die gängige Innovationsforschung vernachlässigt die Kombination dieser Digitalisierungs- und Führungsfaktoren bislang. Vor allem werden die Ergebnisse der Führungsforschung ausgeblendet³. Das ist überraschend, da die wirtschaftspsychologische Forschung eine praxistaugliche, datenbasierte Lösung in Form eines Transformations-Check-ups generiert hat. Dieser ermöglicht es Geschäftsleitungen, präzise und flexibel

diese vier digitalen Transformations- und Führungstreiber zu diagnostizieren und damit den digitalen Transformationsprozess erfolgreich zu planen, zu steuern und zu führen.

Digitale Transformationsbasis: Die richtige digitale Plattform und das passende innovative Geschäftsmodell. Digitalisierung bedeutet, dass physische Dinge wie z.B. Haushaltgeräte mit Sensoren ausgestattet und mit dem Internet vernetzt werden. Anschließend werden dadurch Daten gewonnen, analysiert und digitale Produkte entwickelt und angeboten. Eine digitale Transformation bedeutet aber mehr als Produktsensorisierung. Es bedeutet primär die optimale strategische Auswahl, Positionierung oder operative Umsetzung einer digitalen Plattform – und der damit einhergehenden fundamentalen Neuausrichtung des Geschäftsmodells. Um die digitale Transformation erfolgreich durchzuführen, muss die Geschäftsleitung die digitalen Transformationstreiber im Detail verstehen und deren Auswirkungen analysieren können. Das bedeutet im Kern, dass drei Faktoren zu Beginn eines jeden digitalen Transformationsprozesses bis an die Schmerzgrenze ausgelegt, in wiederkehrenden Zyklen analysiert und abgewogen werden müssen. Sonst drohen Marktverluste: erstens die Kenntnis

und Möglichkeiten der Digitalisierung, d.h. die Vernetzung physischer Produkte, wie z.B. intelligente Haushaltgeräte; zweitens digitale Plattformen wie z.B. Google oder Amazon, d.h. das Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage, indem die plattformbetreibende Unternehmung Kontakt- und Konsumdaten der Endkunden sowie die Parameter der Unternehmen kennen, die auf der Plattform Daten entwickeln oder anbieten (z.B. Wetterstationen, die an Google Daten liefern); drittens die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, eine Eruiierung von mindestens 55 möglichen Geschäftsmodellen⁴, die im Zuge der eigenen Digitalisierung relevant werden. Das ist deshalb relevant, da Geschäfts-

* **Tobias Heilmann**, Dr. phil., ist Studienleiter MAS Wirtschaftspsychologie, Departement Wirtschaft & Technik, an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS); Dozent für Statistik/Methoden, Sozialpsychologie und Leadership an FFHS, ETH/MILAK, UZH, FHNW. Er ist zudem Geschäftsführer der campaignfit GmbH.
tobias.heilmann@ffhs.ch

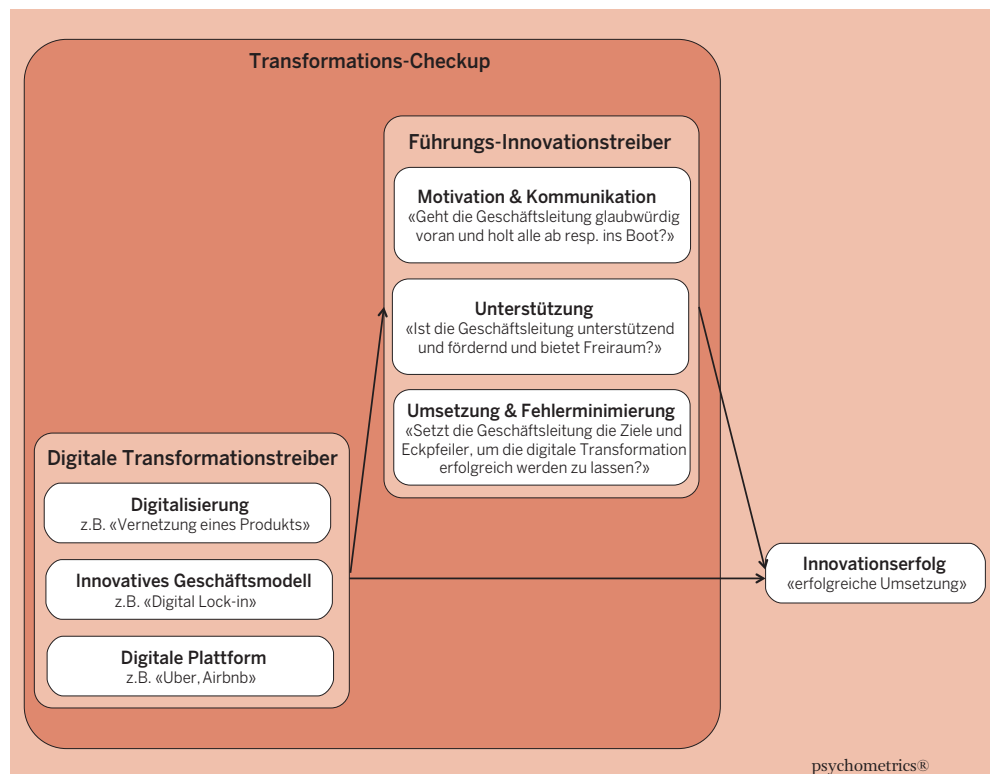
Bora Altuncevahir, MSc Innovationmanagement und Dozent im MSc Innovation Management und CAS Behavioral Economics an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Er ist zudem Innovation Consultant bei campaignfit GmbH.
bora.altuncevahir@ffhs.ch

modellinnovationen künftig für den Unternehmenserfolg sogar noch wichtiger werden als Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen⁵.

Transformationale Führung: Der Führungstreiber digitaler Transformation in der Geschäftsleitung.

Aktuell gibt es nur eine Führungskonzeption, die empirisch nachweisbar eine signifikant positive Wirkung auf Innovationen besitzt: transformationale und transaktionale Führung⁶. Vor allem transformationale Geschäftsleitungen beeinflussen allgemein Innovationen und digitale Transformationen im Spezifischen⁷. Denn sie motivieren und befähigen ihre Kader und Mitarbeitenden so, dass die digitale Transformation optimal gelingt. Und das in allen Branchen⁸. Transformationale Führung zeichnet sich im Kern durch starke Motivations- und Kommunikationsanteile aus; die Geschäftsleitung versteht offenkundig die digitale Transformation und geht glaubwürdig voran, kann also Hintergrund, Sinn und Zweck der digitalen Transformation überzeugend, mitreissend und empfängergerichtet kommunizieren. Ausserdem ist die Geschäftsleitung für Kader und Mitarbeitende wahrnehmbar unterstützend und fördernd; d.h. sie stellt die notwendigen Ressourcen für die Entwicklung und Positionierung der digitalen Plattform vollumfänglich bereit und lässt Kader und Mitarbeitende bei der Anpassung und Umsetzung des richtigen Geschäftsmodells vollumfänglich mitwirken. Die Geschäftsleitung muss – um erfolgreich zu transformieren – transaktional führen, d.h. den Fokus auf Umsetzung und Fehlerminimierung legen. Das ist die Grundlage. D.h., hier spielen die digitalen Transformationstreiber eine essenzielle Rolle, um die richtige Führung auf Basis der richtigen Randbedingungen und damit Ziele ableiten zu können. Wenn das nicht geschieht, führen resp. transformieren Geschäftsleitungen in die falsche Richtung, holen ihre Kader und Mitarbeitenden nicht richtig ab und binden diese nicht optimal ein. Gelingt dies, wird die digitale Transformation ein Erfolg sein.

Auf Basis dieses angewandten psychologischen Forschungszweigs kön-



Diagnosekomponenten im Transformations-Check-up.

nen wir die Führung und den damit verbundenen Innovationserfolg präzise vorhersagen, d.h. modellieren und berechnen. Die wirtschaftspsychologische Forschung und Praxis bietet dank Transformations-Check-ups genau diese Lösung. Aber wie geht das?

Transformations-Check-up: Das digitale Transformations- & Führungsinstrument. Der Transformations-Check-up für Geschäftsleitungen ermöglicht es, die vier digitalen Transformationstreiber gezielt zu diagnostizieren und die Abhängigkeiten von einer digitalen Plattform sowie dem innovativen Geschäftsmodell abzuwägen – und darauf basierend die optimale Führungsstrategie in der digitalen Transformation dank vorgängiger Fixierung der Transformationstreiber vorzunehmen und auch zu überwachen. Der Transformations-Check-up mündet in konkrete Leitplanken und Kennzahlen, die ein erfolgreiches Managen der digitalen Transformation erst ermöglichen. Unsicherheit wird reduziert, Kosten werden minimiert und die Innovation in Form der digitalen Transformation wird mit deutlich erhöhter Wahrscheinlichkeit erfolgreich.

LITERATURVERZEICHNIS

¹ Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, 94, 54–62.
² Hagi, A., & Rothman, S. (2016). Network Effects Aren't Enough: The Hidden Traps in Building an Online Marketplace. *Harvard Business Review*, 65–71.
³ Jung, D. D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
⁴ Gassmann, O., Frankenberger K, Csik M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. FT Publishing Pearson.
⁵ Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Kagermann, H. (2009). Wie Sie ihr Geschäftsmodell neu erfinden. *Harvard Business Manager*, 32, 2–9.
⁶ Jonas, K., Maier, E., Boss, P., Heilmann, T., & Seiler, S. (2010). Transaktionales und transformationales Führen in Privatwirtschaft und Militär. *Führung neu denken*, 67–92.
⁷ Alos-Simo, L., Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., Verdu-Jover, A. J., Gomez-Gras, J. M., & Gomez-Gras, J. M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 117, 382–397.
⁸ Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.