

# Digitale Herausforderungen? Chancen ergreifen und Risiken sicher meistern

**ZUKUNFTSFÄHIGE BRAUEREI** | Die Corona-Krise hat die Schwachstellen in Deutschland in allen Bereichen gnadenlos offengelegt. Gleichzeitig sind Vorteile der Digitalisierung deutlich spürbar geworden. In diesem Umfeld gilt es, die anstehenden Herausforderungen anzugehen. Gerade für kleine Traditionsunternehmen wie Familienbrauereien ist das Thema digitale Transformation entscheidend für deren Zukunftsfähigkeit.

**FAMILIENUNTERNEHMEN**, dazu zählen viele Brauereien, spielen bei der digitalen Transformation nach wie vor oft nur eine Nebenrolle und leben nach dem Prinzip „wird schon gut gehen“. Leider wirkt diese Zurückhaltung wie ein Brennglas über dem trockenen Gras, das kurz davor steht aufzulodern.

Worauf warten Sie also? Träge Unternehmenskulturen, „gelebte, unveränderbare“ Prozesse und fehlendes Know-how sind oftmals Gründe für den nicht begonnenen Veränderungsneustart. Die Zukunft sicher zu gestalten, wird durch die nunmehr offensichtlichen Digitalisierungs-Defizite zu einer existenziellen Herausforderung.

Erkennt man endlich die Notwendigkeit, fragen sich viele Familienbrauereien, wie sie ihre eigene Zukunft im digitalen Zeitalter gestalten sollen, wenn eine digitale Strategie, IT-Infrastruktur, Datensicherheit sowie IT- und Prozesskompetenz nicht oder nur lückenhaft vorhanden sind. Es wird höchste Zeit zu erkennen, wo man steht. Da hilft bekanntlich nur ein Blick von außen.

## ■ Wie der Wandel gelingt

Die wichtigste Voraussetzung dabei ist, dass das Management dieses Vorhaben aus voller Überzeugung und aktiv unterstützt.

Kein Unternehmen schafft eine erfolgreiche digitale Transformation, ohne dass das Management diese Neuausrichtung vorlebt.

Starten Sie die digitale Transformation mit einer umfassenden Analyse durch externe Experten, die als Ergebnis klare Handlungsempfehlungen und Maßnahmen vorlegen. Die daraus entstehenden Projekte gilt es anschließend nach Prioritäten und wirtschaftlichen Kriterien in Einklang zu bringen. Steht die Roadmap, kommt die oft schwerste Aufgabe: Legen Sie das Team fest, das sich dieser Aufgaben annehmen kann. Aber Vorsicht! Nicht im alten Trott und wieder mit den üblichen Verdächtigen. Es lohnt sich, die gesamte Organisation zu beteiligen. In den meisten Fällen ist es durchaus sinnvoll, sich externe Unterstützung zu holen, die anfänglich bei der Umsetzung der Maßnahmen auch aktiv vor Ort unterstützt. Diese externe Unterstützung auf Basis von Interims-Mandaten bringt nicht nur Qualität, sondern auch Geschwindigkeit in die eigene Organisation. Ein weiterer Vorteil ist, dass ein aktiver Wissenstransfer stattfindet und Ihre Organisation schnell vom



**Autoren:** Oliver Stiefenhofer (Foto, li.), Martin Braun, Die Brauerei-Experten, About Your Brewery, Wiggensbach

**Die Digitalisierung stellt viele Familienunternehmen, auch Brauereien, vor große Herausforderungen**



Know-how der Experten profitieren kann. Halten wir also fest, was bisher geschah: Sie haben die Notwendigkeit der digitalen Transformation erkannt und die Entscheidung getroffen, damit zu starten. Sie haben einen Experten gefunden, die erste Analyse durchgeführt und das Team mit externer Unterstützung festgelegt.

### ■ Worauf man achten sollte

Hier noch ein paar wichtige Aspekte für die Analyse. Dabei empfiehlt es sich, die aktuellen Gegebenheiten genau zu hinterfragen.

Die Anforderungen aus der zunehmenden Digitalisierung sind heute nur durch optimale IT-Services zu meistern. IT-Services sind auf die Herausforderungen wertschöpfender digitaler Geschäftsmodelle, wie Plattformservices für Kunden oder Transaktionen aus digitalnahen Dienstleistungen, vorzubereiten. Ermitteln Sie den Reifegrad Ihrer IT.

Das „Transformationsteam“ muss zukünftig auf gut ausgebildetes Personal aufbauen. Trotz Komplexität und neuem Wissensaufbau kann eine Transformation mit einem sehr kleinen Team geführt werden, das in erster Linie das Projektmanagement sowie die Führung und Weiterentwicklung der externen Partner übernimmt. Dies ist außerdem von großer Bedeutung, wenn es darum geht, jederzeit agil auf Veränderungen zu reagieren und sehr flexibel handeln zu können. Ermitteln Sie den Reifegrad Ihrer Organisationsfähigkeit in Bezug auf Agilität, digitales Know-how und Projektmanagementfähigkeit.

Die notwendige Skalierbarkeit herzustellen und die Fähigkeit zu entwickeln,

neue Prozesse zu integrieren, ergibt sich aus den Marktveränderungen und dem Unternehmenswachstum. Um zu verhindern, dass Geschäftsprozesserweiterungen bzw. Geschäftsmodellerweiterungen (z. B. nahe Dienstleistungen) zu einer unbeherrschbaren Zerklüftung der IT-Landschaft werden, sind Standardisierung und Automatisierung die wichtigsten Kenngrößen. Ermitteln Sie den Reifegrad Ihrer Innovationsfähigkeit und der Skalierbarkeit auf neue Anforderungen.

Das hybride Arbeiten begleitet die Unternehmen auch noch nach über zwei Jahren Pandemie. Dabei zeigt sich aktuell, dass vieles schon gut funktioniert, es aber an der einen oder anderen Stelle noch passende Strukturen, Prozessoptimierungen und ein gutes Verständnis aller Beteiligten braucht, um die hybride Zusammenarbeit zukunftsfähig und erfolgreich zu gestalten. Ermitteln Sie den Reifegrad Ihrer Führungsstärke und erprobter Organisations- und HR-Prozesse.

Es muss sichergestellt werden, dass die geschäftskritischen Prozesse bestmöglich und vor allem abgesichert aufgestellt sind. Dazu gehört die automatisierte Erfassung, Dokumentation, Überprüfung, gelebte IT-Sicherheit, Datenschutz inkl. Notfallhandbuch und der permanente Blick auf die eigenen Risiken. In Zeiten von täglichen Cyber-Attacken ist dies leider lebensnotwendig. Wer seine Risiken nicht kennt, wird zum leichten Opfer, und den Ausgang kann sich jeder selbst ausmalen. Ermitteln Sie den Reifegrad Ihrer Prozesse und IT-Risiken.

Danach sollten Sie in jedem Falle wissen, was sie tun müssen, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

### ■ Wer sich transformiert, muss investieren

Digitale Transformation steht ab sofort nicht mehr primär für Kosten, sondern ist ein Produktionsmittel und Teil der Wertschöpfung. Das Transformationsteam wird zum virtuellen Braukessel, ohne den das Unternehmen nicht erfolgreich wirtschaften kann. Folgende Beispiele aus der Praxis, wie auch in Ihrer Brauerei Veränderungen aussehen könnten, veranschaulichen klar die Tragweite einer Neuausrichtung oder Anpassung:

- Erstellung und Umsetzung einer Strategie sowie die Vorbereitung von Skalierung, Automatisierung und die Standardisierung der Geschäftsprozesse sind verankert;
- Agilität in Bezug auf neue Geschäftsmodelle und die Beherrschbarkeit der zunehmenden Komplexität von Plattformen und Cloud-Services sind vorhanden;
- Die Integration von digitalen B2B-Prozessen (Sie <> Kunde <> Sie) wird explizit vorangetrieben. Damit werden die Grundlagen für eine noch stärkere Digitalisierung der Geschäftsprozessketten geschaffen;
- Proprietäre Inselanwendungen werden durch neue Module aus den vorhandenen Standardumgebungen ersetzt oder es werden neue Standardanwendungen eingeführt, die Inselanwendungen substituieren. Dadurch wird die Standardisierung fortgeführt und die notwendige Modularisierung und Geschäftsprozessverknüpfung erleichtert,



**Externe Berater können dabei helfen, die Zukunft eines Unternehmens im digitalen Zeitalter voranzutreiben**

ohne spezielle Fachunterstützungen für das Kerngeschäft aufzugeben;

- Die Fähigkeit, Dienste und Services auf Basis von Multisourcing (unterschiedliche Partner) bereitzustellen, erleichtert die Integration neuer Leistungsbau- steine. Hierzu zählen sowohl klassische Softwareanbieter wie auch Cloud-An- wendungen. Das sorgt für die notwen- dige Agilität, um Veränderungen und neue Geschäftsmodelle ohne generelle Architekturanpassungen jederzeit inte- grieren zu können;
- Im Rahmen der Auswahlprozesse und Entscheidungswege für neue Projekte oder die Anpassung vorhandener Pro- zesse wird eine niedrige Flop-Rate (ge- scheiterte Projekte oder Entwicklungen/ Technologieeinführungen ohne nach- haltigen Mehrwert) geschaffen;
- Projektmanagement und Innovations- förderung werden zukünftig über die neue Organisationsform der Digitalisie- rung geleistet;
- Hybride Zusammenarbeit und Füh- rungsqualität sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Ihr Unternehmen wird als innovativ und modern gern von neuen MitarbeiterInnen umworben;
- Für die größte Herausforderung, die Mit- arbeiterInnen auf diese Reise mitzuneh- men und von den Vorteilen der digitalen Transformation spürbar zu lernen, ha- ben Sie ein klares Konzept.

Vergessen Sie bitte nie: Wenn die Men- schen nicht überzeugt werden können, ist jede Transformation zum Scheitern verurteilt. Daher ist Kommunikation und Austausch sowie die Zuhilfenahme von Ex- perten unerlässlich. Dies ist wirtschaftlich sinnvoll und spart dem Unternehmen oft

viele Ängste und Widerstände und bietet zudem maximale Erfolgsgarantie.

### **Strategische Weiterentwicklung aus der Stärke des Erfolgs**

Wir leben in einer zunehmend komplexen Welt, die sich mit immer größerer techno- logischer Geschwindigkeit verändert. Auf Sicht zu fahren, reicht nicht mehr aus – Vision und Mission sowie Strategien sind für ein Unternehmen überlebenswichtig. Erfolgsentscheidend dabei ist es, die Un- ternehmensziele über eine IT- und Digitalstra- tegie in konkrete Aufgaben und Lösungen zu übersetzen und sicher umzusetzen. Dazu ist ein flexibles und transparentes Projekt-, Pro- gramm- und Portfoliomanagement nötig.

Die Weiterentwicklung und Investition in IT und Digitales muss in Zukunft mit der gleichen unternehmerischen Leidenschaft erfolgen, wie es bei Investitionen im Kernge- schäfts üblich ist.

IT und Digitales sind nicht mehr nur eine Unterstützung des Kerngeschäfts, sie sind Bestandteil des Kerngeschäfts.

Die digitalen Fließbänder, auf denen die Daten und damit die Prozesse der Unter- nehmen zukünftig abgebildet sind, sind ele- mentarer Teil der Wertschöpfung und ein entscheidendes Diversifikationsmerkmal im harten Wettbewerb.

Es gilt dabei, einen Rahmen und eine zugehörige Kultur zu etablieren, die agil ist und die Bereitschaft mitbringt, stetige Veränderungen umzusetzen. Der internen Organisation kommt eine große Bedeu- tung zu. Wer eine IT- und Digitalstrategie in einem dynamischen Umfeld erfolgreich umsetzen möchte, muss von Anfang an konsequent für flexible Rahmenbedingun-

gen sorgen und die dafür notwendigen Pro- gramme und Projekte schaffen. Portfolio, Programm und Projekte stehen dazu in en- ger Verzahnung. Klare Ziele, KPIs und eine sachgerechte, bereichsübergreifende Kom- munikation stellen sicher, dass Transparenz und Steuerbarkeit gewährleistet ist.

Um die Zielerreichung auf den verschie- denen Unternehmensebenen zu überwa- chen, ist es unerlässlich, sinnvolle und messbare Kenngrößen für jedes Ziel zu wäh- len. Projektübergreifende Qualitätsstan- dards und ein KPI-basiertes Reporting zur Validierung sind dafür unerlässlich.

Für diese Aufgabe werden Tools genutzt, die konsistent über Projekt, Programm und Projektportfolio hinweg und mit entspre- chenden Aggregationssichten alle notwen- digen Dimensionen erfassen – das heißt, inhaltliche Ziele, finanzielle Aspekte, Res- sourcen etc. abdecken. Wichtig: Die ergeb- nisgetriebene Umsetzung einer Strategie verlangt eine klare Zielorientierung. Micro- Management kann ihr im Wege stehen.

Wenn Sie die genannten Punkte beach- ten, haben Sie gute Chancen, dass die Stra- tegie und deren Umsetzung im Einklang mit der Weiterentwicklung des Unternehmens erfolgreich verlaufen wird.

### **Fazit**

Transformation erfordert Mut, ist aber not- wendig, wenn Ihr Unternehmen auch von nachfolgenden Generationen geführt wer- den soll.

Externe RatgeberInnen sollten Ihnen, besonders in der Anfangsphase aber auch darüber hinaus, zur Seite stehen. Nur so im- plementiert sich Know-how langfristig in Ihrem Unternehmen.

Das Management braucht einen Spar- ringspartner mit Erfahrung, die Chance zu scheitern wird dadurch drastisch verringert.

Suchen Sie sich solche PartnerInnen, die Ihrer Traditionsbrauerei dabei helfen, Lösungen zu finden, wie Sie die eigene Zu- kunft im digitalen Zeitalter vorantreiben können, wenn bisher eine Digitalstrategie, IT-Infrastruktur, Datensicherheit sowie IT- Kenntnisse nicht oder nur ansatzweise vor- handen sind.

Die Chancen des digitalen Zeitalters nut- zen, um in Zukunft erfolgreich, sicher und selbstbestimmt agieren zu können, sollte weit oben auf Ihrer Agenda stehen.

Externe BeraterInnen können das Bier zwar nicht noch schmackhafter machen, aber die Art und Weise, wie Ihre Brauerei mit den Herausforderungen der Zukunft umgeht, signifikant verbessern. ■