



Das digitale Produktivitätsprogramm

Unternehmen schnell und beweglich machen

Roman Stöger

Die Digitalisierung kann in zwei Dimensionen wirken. Die eine ist marktseitig und betrifft digitale Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Dies ist die nach außen sichtbare Seite der Digitalisierung und über sie wird mehr diskutiert und geschrieben. Die zweite Dimension ist nach innen gerichtet: eine digitale Produktivitätssteigerung von Prozessen, Funktionen, Schnittstellen, Know-how, Methoden usw. Sie ist vielleicht weniger spannend und revolutionär, dafür ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Umsetzung gelingt. Die Erfolgsquote von »Big External Data« ist nach wie vor gering, bei »Big Internal Data« dafür deutlich größer.

Das digitale Produktivitätsprogramm ist eine Konsolidierung bzw. Zusammenfassung unterschiedlicher Effizienzansätze bei Prozessen, Kosten, im Hinblick auf Agilität usw.¹ Es basiert auf vier Kernthemen (vgl. Abb. 1): die erfolgskritischen Produktivitätstreiber, die Produktivitätsbausteine bzw. -ziele, die Beiträge der einzelnen Organisationseinheiten und schließlich Maßnahmen bzw. Ressourcen. Dies gilt insbesondere dann, wenn in unterschiedlichen Organisationseinheiten und mit unterschiedlichen Methoden Vorschläge entwickelt wurden. Der Normalfall in vielen Unternehmen ist, dass es nicht die eine, große Produktivitätsstrategie gibt, sondern einzelne Elemente an unterschiedlichen Stellen verteilt sind: Vorschläge aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Ansätze auf Grundlage eines digitalen Benchmarkings, Kostensenkungsworkshops in ausgewählten Funktionen, Prozessanalysen, Potenzial-

mittlungen durch Automatisierung usw. Die Herausforderung besteht also weniger in der Ideengenerierung, sondern in der Zusammenführung, Plausibilisierung und Umsetzung der Themen. Dies motiviert die Mitarbeiter und zeigt, dass die Digitalisierung nicht nur für Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle gilt, sondern auch intern Effekte bringt.

Eine digitale Produktivitätssteigerung hat deutlich mehr Erfolgchancen als eine digitale Produktentwicklung.

In der Praxis bildet das Produktivitätsprogramm ein unternehmerisches Gesamtprogramm, es stellt einen Überblick her und kanalisiert die Vorteile der Digitalisierung. Vor allem sollte es

Digitales Produktivitätsprogramm	
1. Produktivitätstreiber in der »neuen Welt«	<ul style="list-style-type: none"> Digitale Chancen und Gefahren für die Produktivität Relevante Einflussfaktoren auf die Produktivität (wirtschaftlich, technisch usw.) Klarheit bezüglich des kostenbezogenen Einflusses der Digitalisierung auf Marktleistungen, Funktionen und Prozesse
2. Digitale Produktivitätsbausteine und -ziele	<ul style="list-style-type: none"> Zielfelder und Bausteine zur Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der Produktivität Konkretisierung klarer, qualitativer Ziele zur Produktivitätssteigerung Quantifizierung der einzelnen Zielfelder bzw. Bausteine
3. Beiträge der Funktionen und Prozesse (inkl. Schnittstellen)	<ul style="list-style-type: none"> Konsequenzen der Produktivitätssteigerung in den einzelnen Funktionen und Prozessen (inkl. Schnittstellen) Bildung von Umsetzungsschwerpunkten pro Funktion und Prozess Einbau der Themen in das Umsetzungscontrolling
4. Umsetzungsmaßnahmen und -ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> Übersetzung der bisherigen Ansatzpunkte in Maßnahmen pro Funktion bzw. Prozess Einbau der Maßnahmen in Führungsprozesse: Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung usw. Quantifizierung der Maßnahmen in Form einer Ressourcenliste inkl. entsprechender Zeitachse

Abb. 1 Kernthemen im digitalen Produktivitätsprogramm

Digitales Produktivitätsprogramm in der öffentlichen Verwaltung			
Hintergrund: Ein Ministerium nutzt die Digitalisierung, um die gesamte Organisation produktiv weiterzuentwickeln. Dies wird auch als wichtiger Impuls für eine digitale Kultur eingesetzt.			
1. Produktivitätstreiber in der »neuen Welt«			
Produktivitätstreiber	Auswirkungen		
1. Wachsende Zahl an Gesetzen bzw. Normen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigender Ressourcenbedarf und Komplexitätskosten • Stetig wachsender Druck auf Systemlandschaften, steigendes Tempo, immer komplexeres Schnittstellenmanagement etc. 		
2. Neue Möglichkeiten durch E-Government	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Potenziale durch die Automatisierung der Verwaltungsprozesse • Erhöhung der Anforderungen an das Personal (Systemkompetenz etc.) 		
3. ...	• ...		
2. Digitale Produktivitätsbausteine und -ziele			
Baustein	Qualitative Ziele	Quantitative Ziele	
1. Rollout aller Prozesse auf E-Government	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung aller Verwaltungsprozesse auf eGov 2.0 • Umgestaltung der Schnittstellen in den Landes- und Kommunalämtern 	<ul style="list-style-type: none"> • 31.12.: 90 % Prozessumstellung • Produktivitätswirkung: 5 % pro Jahr (Personalressourcen) 	
2. Einführung digitaler Steuerungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von Produktivitätszielen in den Zielvereinbarungen • Umsetzung des digitalen Produktivitäts-Dashboards 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % Einführung der Produktivitätssteuerungssysteme in den Führungsebenen 	
3. ...	• ...	• ...	
3. Beiträge der Funktionen und Prozesse (inkl. Schnittstellen)			
Funktion / Prozess	Beiträge zur Produktivitätssteigerung		
1. Funktionen in den Landes- und Kommunalämtern	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Produktivitätsziele durch Landes- und Kommunalvereinbarungen • Jährliches Produktivitätsreporting an die Zentralabteilung (Dashboard) • Entwicklung eigener Personalentwicklungspläne zur digitalen Kompetenzsteigerung 		
2. Alle Funktionen im Ministerium (Bereiche, Abteilungen, Teams)	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Produktivitätsziele im Rahmen des Masterplans • Einführung und Umsetzung der Produktivitätssteuerungssysteme • Umsetzung des Personalentwicklungsprogramms »digitale Zukunft 3.0« 		
3. Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des Sonderprojekts »Beschaffung 2.0« (vgl. digitale Roadmap) • Umstellung aller Lieferantenschnittstellen auf die neuen Systemlösungen • Personalentwicklungsprogramm für die Professionalisierung im Einkauf 		
4. Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring der Personalproduktivitätssteigerung (5 % pro Jahr) • Umsetzung des Personalentwicklungsprogramms »digitale Zukunft 3.0« • Begleitung der Führungskräfte im Sinn eines Produktivitätscoachings 		
5. ...	• ...		
4. Umsetzungsmaßnahmen und Umsetzungsressourcen (Beispiel: Funktion »3. Einkauf«)			
Funktion / Prozess	Umsetzungsmaßnahme	Termin	Verantw.
3. Einkauf (als Beispiel einer Funktion)	3.1. Umsetzung Sonderprojekt »Beschaffung 2.0« und monatlicher Resultatbericht bis 31.12.	31.12.	Novak
	3.2. Einführung Lieferantenportal »PMP« und Integration aller Schnittstellenprozesse	30.06.	Baier
	3.3. Neuausrichtung der Führungskräfteentwicklung im Einkauf anhand von »Beschaffung 2.0« und »PMP«	30.09.	...
	3.4. ...		
Funktion / Prozess	Umsetzungsressourcen	Kosten in Euro	
3. Einkauf (als Beispiel einer Funktion)	3.1. Projektunterstützung für »Beschaffung 2.0« (Consulting)	250 000 Euro einmalig	
	3.2. Programmierung »PMP« anhand der digitalen Roadmap	100 000 Euro einmalig	
	3.3. Führungskräfteentwicklung: externe Trainerleistung	80 000 Euro einmalig	
	3.4. ...		

Abb.2 Methode und Beispiel für das digitale Produktivitätsprogramm

einen eigenständigen Bestandteil im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie darstellen. Denn in stark wachsenden oder stark schrumpfenden Märkten und in Märkten mit geringer Substitutionsgefahr ist das Produktivitätsthema entscheidend. Die Marktsituation gibt somit den Ausschlag für die spezifische Bedeutung der Produktivität. Insofern ist Produktivität immer eine relative Größe, weil sie aus den Erfordernissen des Umfeldes abgeleitet werden muss.

Beispiele für Produktivitätssteigerungen durch Augmented Reality

Ein Beispiel für die Nutzung digitaler Technologien zur Produktivitätssteigerung ist Augmented Reality². Industrieunternehmen wie etwa Hyundai oder Mitsubishi setzen diese gezielt in Schulungen und in der Fertigung ein. Sogenannte Headmounted Displays oder Datenbrillen ermöglichen es beispielsweise, ortsunabhängig in Montagetrainings zu gehen oder Fertigungs- bzw. Serviceprozesse am Produkt deutlich zu beschleunigen. Das Endprodukt eines Schienenfahrzeugteils oder einer Druckmaschine ist nach wie vor dasselbe, die entsprechenden Abläufe in der Wertschöpfungskette sind aber produktiver geworden. Mithilfe dieser erweiterten Realität werden kognitive Distanzen und zeitliche Unterschiede überwunden und zu einem Prozess integriert.

Beispielsweise benutzt die US-amerikanische Werft Newport News Shipbuilding diese digitalen Möglichkeiten, um die Prüfabläufe effizienter zu gestalten. Die tatsächliche Schiffskonstruktion wird mit der geplanten in der Augmented Reality verglichen, um Abweichungen festzustellen und Verbesserungsschritte einzuleiten. Die Prüfdauer verkürzt sich dramatisch, gleichzeitig steigt die Qualitätsquote. Und zugleich ergibt sich ein agiler Effekt, weil Diskussion, Erkenntnis und Entscheidungsfindung mit diesen digitalen Methoden viel flexibler, anpassungsfähiger und »echtzeitiger« werden.

Erarbeitung eines digitalen Produktivitätsprogramms

Der Erarbeitungsprozess eines digitalen Produktivitätsprogramms beginnt mit der Sammlung, Plausibilisierung und Integration aller vorhandenen Projekte, Maßnahmen, Analysen, Impulse usw. In vielen Unternehmen existieren bereits – oftmals unbewusst und verstreut – zahlreiche Produktivitätsansätze. Als Nächstes werden die wichtigsten Produktivitätstreiber der »neuen Welt« und ihre Auswirkungen dargestellt. Dies ist ein wesentlicher Bestandteil eines (künftigen) Strategieradars für die Unternehmensführung. Auf dieser Grundlage sind die wichtigsten Produktivitätsbausteine darzustellen und jeweils qualitative und quantitative Ziele abzuleiten. Dies ist der Kern des Programms und die Verbindung zwischen den Produktivitätstreibern und den Maßnahmen. Im nächsten Schritt werden diese Bausteine durch Funktionen bzw. Prozesse konkretisiert. Es geht um die Übersetzung von digitalen Unterneh-

menszielen in digitale Ziele der Aufbau- bzw. Ablauforganisation. Abschließend werden diese Beiträge in Form von Maßnahmen und Ressourcen festgeschrieben und bilden somit das Umsetzungsprogramm.

Eine digitale Produktivitätssteigerung ist der wirksamste Hebel zur Entwicklung einer digitalen Unternehmenskultur.

Im Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess (vgl. Abb.2) hat sich ein crossfunktionales Team aus erfahrenen und leistungsstarken Mitarbeitern und Führungskräften bewährt. Dies ist nötig, weil Produktivitätsdiskussionen viel Gewohntes und Selbstverständliches herausfordern.³ Wenn bereits eine Digitalisierungsstrategie eines Unternehmens oder Geschäftsfeldes vorliegt, kann das Produktivitätsprogramm dort eingebaut werden. Es deckt damit den innengerichteten Teil ab. Ebenso kann es Teil eines umfassenden Kostenprogramms, des Prozessmanagements oder generell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein.

Mit dem digitalen Produktivitätsprogramm liegt automatisch eine Methodik für ein Effizienzradar vor, in dem in regelmäßigen Abständen ein Review durchgeführt werden kann. Dies beginnt bei den Treibern und endet im klassischen Umsetzungscontrolling der Ressourcen und Maßnahmen. Das Verfahren stellt sicher, dass das Management neben der Marktseite auch die Produktivität im Blick behält. Damit bleibt das Unternehmen schlank, schnell und umsetzungsstark. Und dies ist wiederum die Basis dafür, dass digitale Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle erfolgreich realisiert werden können.

Anwendung und Nutzen

- Entwicklung klarer Produktivitätsziele durch die Digitalisierung
- Konkretisierung aller vorhandenen Produktivitätspotenziale und damit Grundlage für Umsetzung und Wirksamkeit
- Bestandteil übergeordneter Digitalisierungsstrategien, von Kostenprogrammen, Initiativen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses usw.
- Wichtiger Impuls für eine digitale Unternehmenskultur

Anmerkungen

- 1 Stöger, R.: Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 145 ff.
- 2 Vgl. Dörner, R. et al. (Hrsg.): Virtual und Augmented Reality (VR/AR), Berlin 2019, S. 357 ff.
- 3 Vgl. die Fallbeispiele in Teil 2 von: Gassmann, O./Sutter, P.: Digitale Transformation im Unternehmen gestalten, München 2019.



Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig.
roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at