

Eine gute Digitalstrategie sorgt für ein Win-Win-Verhältnis

Unterdigitalisiert und überreguliert

Oliver Meinecke ist IT-Projektmanager. Er gilt als einer der führenden Experten rund um die Themen Digitalisierung, IT-Intelligenz, IT-Aktualität, IT-Effizienz, Optimierung der IT-Infrastruktur und Homeoffice. Mit »manage it« spricht er über das IT-Entwicklungsland Deutschland, über Egos auf der Entscheider-Ebene und darüber, woran IT-Projekte scheitern müssen.

Wenn man sich die IT-Landschaft und den Stand der Digitalisierung in Deutschland anschaut und diesen mit anderen Ländern vergleicht, könnte man neidisch werden. Wo stehen wir als Nation und Volkswirtschaft im internationalen Vergleich wirklich?

Im Bereich der Digitalisierung relativ schlecht. Es mangelt unter anderem an der Mentalität und an der Innovationsbereitschaft. Wir sind in Deutschland sehr von der Theorie getrieben und das hat schlechten Einfluss auf die praktische Umsetzung. Innerhalb der EU liegen wir in Sachen Digitalisierung gerade mal etwas über dem Durchschnitt. Das betrifft sowohl die meisten Unternehmen als auch den Staat selbst, seine Behörden und Prozesse. Die Interaktion funktioniert nicht. An irgendeiner Stelle wird immer noch ausgedrückt, gescannt oder physisch abgelegt. Die meisten Prozesse waren analog schon mangelhaft, und nun wurden oder werden diese digitalisiert, oder besser gesagt »teildigitalisiert«. Es klemmt in Deutschland – mehr als in den meisten anderen Ländern der Welt.



Oliver Meinecke,
IT-Projektmanager

? Was sind aus Ihrer Sicht die Ursachen dafür und was müsste geschehen, um schnell den Anschluss zu finden?

Wir müssen die »Altlasten« auf den Prüfstand stellen. Vieles vom bisherigen »deutschen Denken« ist antiquiert und kann weg. Wir sind ein Land der Fehlervermeidung und Genauigkeit, nicht des Ausprobierens und des Pionierhaften. Zudem ist es wichtig, von anderen Ländern oder Vorbildern zu lernen und herauszufinden, wer etwas kann, was uns nützt. Wir müssen das Ziel im Auge behalten, und den gesetzlichen Rahmen daran ausrichten. Leider läuft es bei uns umgekehrt. Wir definieren zuerst den theoretischen gesetzlichen Rahmen und scheitern dann an der praktischen Umsetzung. Das ist auch der Grund für die extreme Überbürokratisierung und dafür, dass wir in Deutschland nahezu alles übertreiben.

Selbst in Nachbarländern ist mehr möglich – trotz EU-DSGVO, AI Act, Green Deal und anderen europäischen Richtlinien. Wir kommen von der falschen Seite, von der Regulierung, und verlieren dabei das eigentlich Machbare und

Wünschenswerte aus den Augen. Das ist der Grund dafür, dass wir so unterdigitalisiert und überreguliert sind. Innovationen warten nicht darauf, dass ein deutscher Bürokrat sie in einem Paragraphen erwähnt.

? Sie sind als IT-Projektmanager sowohl in privaten Unternehmen als auch bei der öffentlichen Hand unterwegs. Wo sind die Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung?

Es gibt mittlerweile kaum noch gravierende Unterschiede zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft. Die Einflussnahme des Staates wirkt durch bis in die kleinsten innerbetrieblichen Prozesse eines Unternehmens und hemmt die praktische Umsetzung. Viele Unternehmen haben auch nur einzelne Prozesse digitalisiert, aber eben nicht ihr ganzes Geschäftsmodell. Sie bewegen sich im Bereich der kleinen Verbesserungen und Optimierungen, sind aber nicht durchgreifend disruptiv. Es fehlt vielen an der großen Strategie und an echten digitalen Geschäftsmodellen, die den Namen auch

» Es geht darum, komplette Geschäftsmodelle zu digitalisieren, nicht einzelne Prozesse. Nur dann kann man dem Kunden geben, was er verlangt.





Oliver Meinecke ist IT-Projektmanager. Seine Auftraggeber sind mittelständische Unternehmen und Konzerne, die komplexe, dezentrale Projekte mit internationalen und interkulturell besetzten Projektteams steuern und erfolgreich abschließen möchten.

Oliver Meinecke trimmt Strukturen auf maximale Effizienz, indem er Prozesse, Datenbestände und IT-Strukturen radikal vereinfacht und reduziert. Dabei ist er ein herausragender Kommunikator, der IT und Menschen technisch und praktisch verbindet. Sein Ziel: Unternehmen in ihrer IT-Struktur autark, weniger krisenanfällig und selbstbestimmt machen, sie zu IT-Leadership-Exzellenz führen. Sein IT-Wissen gibt Oliver Meinecke regelmäßig in Podcasts, Whitepapern und Fachpublikationen weiter.

Mehr unter www.sowacon.de

» Eine gute Digitalstrategie wechselt von der unternehmensinternen Ich-Perspektive komplett in die Kundensicht. «

verdienen. Und diese Unternehmen treffen dann auf staatliche Genehmigungsstellen und Verfahren, die ihrerseits weitgehend nicht digital sind. In dieser Gemengelage bewegen wir uns – auch als IT-Projektmanager. Das Know-how ist vorhanden. Viele Menschen sind auch aufgeschlossen. Aber die Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass fast immer nur kleine Schritte möglich sind. Verwaltungen unterscheiden sich da nur unwesentlich von Unternehmen. Ausnahme: Die Entscheider in Verwaltungen haften im Gegensatz zu Akteuren in der Privatwirtschaft meist nicht für ihre Versäumnisse.

? Alle sprechen von Fortschritten und setzen IT-Projekte auf. Warum scheitern so viele IT-Projekte und warum sind wir bei allen Bemühungen nicht insgesamt weiter?

Wir wissen über die Dunkelziffer von IT-Projekten gar nicht richtig Bescheid. Oft dringen viele Projekte, die unternehmensintern als »Versuchsballon« aufgezogen werden, gar nicht in die Öffentlichkeit. Sie werden einfach von neuen Projekten abgelöst, damit Entscheider weiter gut dastehen. Dieser Effekt ist besonders in der öffentlichen Hand zu beobachten. Leider wird auch aus Fehlern nicht gelernt, da viele Entscheider zudem fachfremd sind und sich nicht genügend austauschen. Man verliert sich in Bürokratie und damit verliert man das Ziel aus den Augen und scheitert.

Viele Projekte scheitern zudem an den Egos der Beteiligten, andere an mangelnden finanziellen Ressourcen oder

an der Geduld, die es braucht, bis etwas marktreif ist. Manches dauert aber auch so lange, dass die technischen Möglichkeiten die eigenen Ideen schon überholt haben. Es ist nicht einfach, immer State-of-the-art zu sein. Die bereits genannte Bürokratie tut ihr Übriges: Genehmigungen, interne und externe Verfahrensvoraussetzungen, Regularien, ... mit diesen Parametern ist man zwangsläufig entweder zu langsam und verpasst einen Trend oder man ist zu innovativ, zu fortschrittlich, um die entsprechenden behördlichen, genehmigungsrechtlichen oder managementtechnischen Voraussetzungen zu erfüllen. Schließlich kann nur genehmigt werden, was man kennt. Und »man« kennt eben nur wenig, weil der Blick über den Tellerrand fehlt oder aber das Fachwissen nicht vorhanden ist. Der richtige Zeitpunkt für einen echten Durchbruch ist selten. Das ist mit ein Grund, weswegen viele Innovationen scheitern bevor sie am Markt erprobt werden konnten.

? Wie sieht eine gute Digitalstrategie aus – für ein Unternehmen einerseits, für die Gesellschaft andererseits?

Es muss immer auf ein Win-Win-Verhältnis hinauslaufen. Der Konsument soll ein Produkt erhalten, was den internationalen Vergleich nicht scheuen muss. Im Gegenzug muss das Unternehmen den Kunden und seine Belange wertschätzen. Man muss das ganzheitlich denken – vom Kunden her, über die Mitarbeiter, Service- und Dienstleister, die Lieferanten und Stakeholder. Wir müssen weg von den Silos und dem Teilbereichsdenken. Es braucht Schnittstellen, umfassenden Service. Es geht darum, komplette Geschäftsmodelle zu digitalisieren, nicht einzelne Prozesse. Nur dann kann man dem Kunden geben, was er verlangt. Und nur dann können Unternehmen auch erfolgreich wachsen. Eine gute Digitalstrategie wechselt von der unternehmensinternen Ich-Perspektive komplett in die Kundensicht. Dann kann es gelingen.

? Wo sollten sich Unternehmen, Institutionen und Organisationen externen Rat holen und sich unterstützen lassen? Und von wem? Nach welchen Kriterien?

Es braucht ein knackiges kurzes Strategiepapier, was die Ziele definiert, aber frei ist von persönlichen Interessen der Beteiligten und flexibel hinsichtlich der Wege zur Zielerreichung. Ein solches gemeinsam mit einem externen Strategieberater zu entwickeln, hat meist Sinn.

Das Ziel muss im Vordergrund stehen und klar definiert sein. Und alle Werkzeuge und Ressourcen müssen vorhanden sein. Nicht vorhandenes Wissen muss eingekauft werden. Externe Projektmanager bieten hier viele Vorteile. Aber letztlich kommt es auch hier auf die Strategie an – die legt fest, was intern erledigt werden muss und was extern erledigt werden kann. Ein gutes Zusammenspiel ist hier wichtig. Nicht alles sollte outgesourct werden, aber der interne Blick allein springt auch zu kurz. ■