

# Digitale Transformation – entscheidender Erfolgsfaktor

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“ – sehr lange beschrieb das Zitat von Henry Ford treffend auch die Situation deutscher Unternehmer. Heute ist sein Leitsatz jedoch überholt. Sich Veränderungen zu verweigern, bedeutet nicht Stillstand, sondern Untergang. VON **MARCUS GERBERSHAGEN**

**M**oderne Technologieunternehmen wie Nokia oder Motorola galten lange als Gewinner in ihrer Branche, ja sogar als Vorbilder im internationalen Wettbewerb. Wer hätte gedacht, dass Apple den Handymarkt mit dem Smartphone, dem iPhone neu definiert. Die Realität holte die ehemaligen Marktführer schnell ein. Wie so viele andere große Marken gehören sie zu den Verlierern der Digitalisierung. Denken Sie an die Hersteller von Plattenspielern und Vinylplatten, Musikkassetten, analogen Telefonen, Taschenrechnern, Schreibmaschinen. Als Anfang der 90er das Internet Deutschland langsam eroberte, galt zunächst der olympische

Gedanke. Es hieß „dabei sein ist alles“. Marketingbudgets wurden verlagert, um sich einen Platz im World Wide Web zu sichern. Hier konnte jeder im Rahmen seiner Möglichkeiten partizipieren.

Wenn diese Situation noch immer den aktuellen Stand der Digitalisierung Ihres Unternehmens beschreibt, dann halten Sie es wie Henry Ford. Der olympische Gedanke allein reicht nicht mehr, die digitale Transformation läuft nicht „mal so nebenbei“. Die richtige Strategie und konsequente Umsetzung sind für den Erfolg jedes Unternehmens eine Grundvoraussetzung.

Auch in Ihrem Kunden- und Lieferantenumfeld wird es Gewinner und Verlierer der digitalen Transformation geben. Damit stellt sich für jedes Unternehmen die Frage, welche Kunden, Lieferanten und Vertriebsketten mittel- und langfristig noch zur Verfügung stehen werden. Und umgekehrt – welche Anforderungen werden die verbliebenen, dann erfolgreichen Geschäftspartner an das eigene Unternehmen haben? Es ist an der Zeit, an der Digitalisierung teilzunehmen. Auch wer heute noch sorglos auf sein bewährtes und gutes Geschäftsmodell vertrauen kann, wird nicht darum herumkommen, Prozesse und Organisation den digitalen Anforderungen anzupassen, um dem Wettbewerb eine Spur vorauszu bleiben.

## Nicht auf Knopfdruck

Das Wichtigste als Erstes: Es gibt keine Standardlösungen. Digitale Transformation ist ein komplexes Thema.

Jede Lösung muss individuell entwickelt und eingeführt werden. Es ist ein unternehmensweites, umfassendes Projekt, das eine präzise Standortbestimmung mit genauer Analyse und entsprechenden Tools voraussetzt. Die gute Nachricht: Die hohe Komplexität lässt sich in Einzelprojekte aufteilen, von denen viele schnelle Ergebnisse zeigen. Solche *Quick Wins* halten auch die Motivation im Team hoch. Denn bei aller Technologie darf die menschliche Seite dieser Veränderungsprozesse nicht vergessen werden.

## Spielregeln der digitalen Welt

Kennen Sie den Wettbewerb und sehen Sie Ihre Möglichkeiten? Zu Projektbeginn ist die Standortbestimmung ein maßgebliches Instrument, um später Veränderungen dokumentieren zu können. Wesentlich sind die Analyse der Technologien, die Analyse von Marketing und Sales (*Social Media* und *E-Commerce*), der Geschäftsprozesse, *Supply Chain Readiness*, Finanzen und Verwaltung, *Smart Factory*, Aufbau- und Ablauforganisation sowie Kunden und Lieferanten.

Lassen Sie Experten – anhand von vorher festgelegten *Key Performance Indicators*, kurz KPIs, – Ihren heutigen Standort bestimmen. Daneben erfolgt eine Benchmark gegen den Wettbewerb, die Branche und den Gesamtmarkt. Dieser Prozess erfordert das Zusammenwirken neuer externer und erfahrener interner Ressourcen. Empfehlenswert ist der Aufbau einer virtu-



### ZUR PERSON

**Marcus Gerbershagen** ist Partner der EIM Executive Interim Management GmbH. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten gehören Krisenmanagement, Restrukturierung, Vertriebsperformance, Management von Großprojekten sowie Change Management und die digitale Transformation.

[www.eim.com](http://www.eim.com)

ellen Organisation: Angefangen mit der Implementierung des CDO – des *Chief Digital Officer*. Die Komplexität des Transformationsumfangs macht dieses Thema zur Chefsache. Es ist Aufgabe des Managements, jetzt die richtigen Zukunftsstrategien zu entwickeln, und macht den Chef im Lenkungsausschuss zwingend erforderlich.

### **Eine unendliche Geschichte?**

Die digitale Transformation ist ein anhaltender Prozess, der durch den Einfluss und den Einsatz digitaler Medien jedes Unternehmen grundlegend verändert. Schwerpunkt ist die Planung, Steuerung und Optimierung der Wertschöpfungskette in Sinne von innovativen Veränderungen.

Die Umstellung wird grundsätzlich alle Unternehmensbereiche erfassen,

aber nach Prioritäten umgesetzt. Nach etwa zwei bis drei Jahren geht der Change-Prozess in eine scheinbar langsamere Phase, um danach in einen Regelkreis überzugehen. Damit die Umstellung im Unternehmen keine unendliche Geschichte wird, ist es wichtig, den gesamten Prozess von routinierten Experten durchführen zu lassen und ihn mit fundierten Analysen und Kennzahlen zu unterlegen, um Ziele, Stand und Fortschritt nicht aus den Augen zu verlieren.

### **Die Rolle des Kunden**

Ihre Neuausrichtung wird sich um eine sogenannte *Customer Centric Organisation* drehen. Der Kunde der Zukunft steht im Mittelpunkt. Er wird interaktiv in Ihre Abläufe sowie die Produktion eingebunden. Kunden geben Feedback, entwickeln an Ihren Produkten

mit, bestimmen Ihre Anforderungen. Hierdurch werden Sie neue, einzigartige und ganz neue Kundensegmente erschließen.

### **FAZIT**

Die digitale Transformation ist ein umfassender Change-Prozess. Die Verantwortung dafür trägt das Management – erst der spätere Regelkreis kann auf einer anderen Personalebene verantwortet werden. Das entscheidende Gremium ist der zu gründende Lenkungsausschuss. Die Transformationsorganisation sollte unabhängig vom Tagesgeschäft sein. Im Unternehmen werden zukünftig alle neuen Projekte auch auf mögliche digitale Optimierungspotenziale geprüft. Der Kunde wird Kern Ihrer zukünftigen Prozesse im Sinne von *Customer Centricity*. ■