

Digitale Transformation - Drei Erfolgsfaktoren für deinen digitalen Wandel

Die digitale Transformation im Unternehmen oder auch Digital Business Transformation ist ein struktureller Veränderungsprozess im Unternehmen und eine der wichtigsten Führungsaufgaben der kommenden Jahre.

In diesem Beitrag erkläre ich, was eine digitale Transformation nach meinem Verständnis auszeichnet, warum sie notwendig ist und wie der digitale Wandel in deiner Organisation gelingt.

Definition - Was ist digitale Transformation?

Transformation (lat. transformatio, von transformare für umformen)

Die digitale Transformation beschreibt einen fortlaufenden Veränderungsprozess unserer Gesellschaft und Wirtschaft. In Anlehnung an die industrielle Revolution bezeichnen wir die digitale Transformation auch als digitale Revolution oder etwas allgemeiner als digitalen Wandel.

Auslöser für diesen tiefgreifenden Strukturwandel sind digitale Technologien, die sich mit rasender Geschwindigkeit entwickeln und tiefe Spuren in unserem kulturellen und wirtschaftlichen Leben hinterlassen. Heute hat bereits jedes Smartphone mehr Rechenpower als der Bordcomputer der Apollo 11, dem ersten bemannten Flug zum Mond. In Folge steigender technologischer Möglichkeiten verändern sich unser Kommunikations- und Informationsverhalten und es entstehen neue Wertschöpfungsstrukturen und Geschäftsmodelle.

Digitale Transformation in Unternehmen - Digital Business Transformation

Die Digital Business Transformation ist ein struktureller und systemischer Veränderungsprozess. Dabei werden ausgehend vom heutigen IST Zustand, Prozesse und Abläufe neu definiert, die Organisation und das Geschäftsmodell verändert, um auch in digitalen Märkten wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein. Oft wird auch der Begriff der Digitalisierung synonym zur digitalen Transformation in Unternehmen verwendet. Allerdings ist die Digitalisierung nur einer von drei wichtigen Aspekten für die nachhaltige Transformation eines Unternehmens.

Was Kunden und Konsumenten das Leben einfacher macht, stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Wertschöpfungsstrukturen verändern sich, Industriegrenzen verschwimmen, Unternehmen werden von neuen digitalen Wettbewerbern attackiert und sind mit steigenden Anforderungen ihrer Kunden an Einfachheit, Transparenz, Service und Geschwindigkeit konfrontiert.

Notwendigkeit der Transformation

Diese [dynamischen Rahmenbedingungen](#) erhöhen den wirtschaftlichen Druck auf etablierte Geschäftsmodelle. Viele Unternehmen stoßen nicht nur an die Grenzen ihres Wachstums, sondern können auch ihr Kerngeschäft nicht mehr in gewohnter Profitabilität betreiben. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit der heutigen Kompetenzen von 30 Jahren (80er Jahre) auf unter 5 Jahre. Wie groß der Druck auf etablierte Unternehmen ist, zeigt eine [Studie von McKinsey](#). Demnach glauben nur 8% der befragten Führungskräfte, dass ihr heutiges Geschäftsmodell den digitalen Wandel übersteht. Das heißt, die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation wird zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben der kommenden Jahre.

Treiber der Digital Business Transformation

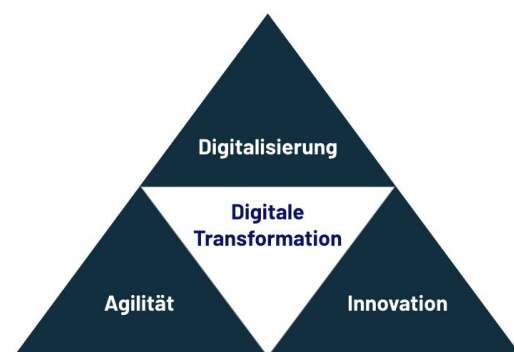
Die wichtigsten Treiber der digitalen Transformation im Unternehmen in der Zusammenfassung:

- Neue digitale Technologien, Plattformen und Geschäftsmodelle verändern Wertschöpfungsstrukturen
- Veränderter / neuer Wettbewerb (dazu auch die [PwC Studie "The future of industries: Bringing down the walls"](#)).
- Neue und höhere Anforderungen digitaler Kunden
- Margendruck in heutigen Geschäftsmodellen
- Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen sinkt
- Geschwindigkeit und Dynamik der Veränderungen

Eckpfeiler einer erfolgreichen digitalen Transformation in Unternehmen

Wie genau gelingt nun die erfolgreiche Umsetzung der Digital Business Transformation? In [meiner Beratung](#) setze ich auf drei Bausteine, um Unternehmen erfolgreich ins 21. Jahrhundert zu führen.

1. Digitalisierung des bestehenden Geschäftsmodells
2. Digitale Innovationen und neue digitale Geschäftsmodelle
3. Agile Organisationsentwicklung



Digitalisierung

Digitalisierung ist die Übersetzung analoger und manueller Abläufe in automatisierte oder digitale Prozesse. Dabei findet die [Digitalisierung deines Unternehmens](#) typischerweise auf zwei Ebenen statt:

1. Digitalisierung interner Prozesse und Abläufe (CRM, ERP, interne Kommunikations und Informationsplattformen etc.)
2. Digitalisierung deiner Kundeninteraktionen (Marketing, Support, Bestellwesen, etc.)

Durch digitale Prozesse erhöhst Du die Effizienz deines heutigen Geschäftsmodells, gestaltest Abläufe robuster, weniger fehleranfällig und setzt dabei wertvolle Ressourcen frei. Das ist typischerweise der Baustein der digitalen Transformation der von Unternehmen zuerst und mit höchster Priorität angegangen wird. Denn dieser Bereich ist messbar, gut verstanden und kann durch gut kalkulierbare Business Cases unterlegt werden.

Digitalisierung der Kundeninteraktionen

Mit der Digitalisierung der Kundeninteraktionen gelingt es dir neue Interaktionspunkte aufzubauen, die Customer Experience und die Kundenbindung zu verbessern. Die Digitalisierung deines Auftretens am Markt beginnt mit einer modernen Webseite, über den Aufbau digitaler Marketingkanäle bis zur Digitalisierung deines Supports und deines Bestellwesens. Während die Gewinnung neuer Kunden sehr gut monetär bewertet werden kann, sind Faktoren wie Kundenbindung nur langfristig oder Customer Experience nur sehr schwer messbar. Deswegen machen viele Unternehmen nach meiner Beobachtung den Fehler auf diesen Aspekt der digitalen Transformation zu wenig Ressourcen zu allokalieren. Damit bleibt ein erstes großes Potential der digitalen Transformation im Unternehmen ungenutzt. Schließlich ist der verlorene Zugang zum Kunden und zum Markt einer der größten Gefahren des digitalen Wandels.

Der Stellenwert der Digitalisierung

Every business is a software business now. - Dean Leffingwell

Was den Stellenwert der Digitalisierung für den Erfolg der digitalen Transformation angeht, schlagen zwei Herzen in meiner Brust. Zum einen bin ich ein großer Software- und IT Fan. Denn eine gut durchdachte Digitalisierung basierend auf modernen Softwarelösungen und -architekturen ist das Fundament für digitale Services, Innovationen und eine moderne Ablauforganisation. Damit ist die Digitalisierung eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen deiner digitalen Transformation. Allerdings beobachte ich auch, dass Unternehmen Digitalisierung als eine zu banale Verständlichkeit betrachten und dabei unterschätzen wie eng Software, IT, Prozesse und Kommunikationsstrukturen miteinander verwoben sind. Dann werden schnell schon einmal wie bei LIDL [hunderte Millionen von Euro abgeschrieben](#), weil sich Unternehmen weigern digitale Transformation ganzheitlich zu betrachten.

Die Digitalisierung ist nur eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche digitale Transformation. Denn um es in den Worten von Peter Drucker zu sagen "There is nothing so useless as doing efficiently that which should not be done at all." Für eine erfolgreiche digitale Transformation braucht es also auch den Blick über den Tellerrand deines heutigen Geschäftsmodells.

Innovationen und neue Geschäftsmodelle

The electric light did not come from the continuous improvement of candles. - Oren Harari

Der zweite wichtige Baustein für eine erfolgreiche Digital Business Transformation sind [Innovationen](#). Dabei setzen Unternehmen auf innovative digitale Services angrenzend an ihre heutige Wertschöpfung, ganz neue Produkte und Geschäftsmodelle, die erst durch den konsequenten Einsatz digitaler Technologien und Plattformen möglich sind. Besonders wichtig ist, dass dein Unternehmen nicht nur inkrementelle Innovationen produziert. Denn für einen erfolgreichen digitalen Wandel brauchst Du auch evolutionäre oder sogar radikale Innovationen. Sie sind die Basis für deinen Ausweg aus dem Hamsterrad deines heutigen Geschäftsmodells und die Basis für künftiges Wachstum.

Innovationen umsetzen

Evolutionäre Innovationen setzen auf bestehenden Kundenbeziehungen, Daten oder der eigenen Position im Markt auf. Diese Potenziale kann dein Unternehmen zum Beispiel durch den Aufbau eines eigenen [Digital Labs](#) heben. Dabei ist die Nähe zur heutigen Organisation und der Zugriff auf Kernsysteme eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen evolutionärer Innovationen. Diese neuen digitalen Services sind das Salz in der Suppe einer erfolgreichen digitalen Transformation und mitunter das Sprungbrett für radikale Innovationen und die Erneuerung des Geschäftsmodells.

Dagegen ist es sehr schwierig bis unmöglich radikale oder disruptive Innovationen in bestehenden Strukturen zu entwickeln. Denn diese Neuerungen rütteln an den Grundfesten deiner heutigen Organisation. Oft fehlt Unternehmen der Mut, die Konsequenz oder auch die Investitionsbereitschaft diese Neuerungen mit letzter Konsequenz in den eigenen vier Wänden zu entwickeln. Deshalb werden radikale und disruptive Innovationen oft außerhalb der bestehenden Organisation, durch den Kauf oder die Beteiligung an Startups umgesetzt.

Agile Organisationsentwicklung

Agile is the best kept management secret of the world. - Steve Denning

Eine agile Organisation ist die vielleicht wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation. Dabei verstehe ich Agilität als Fähigkeit eines Unternehmens,

seine Organisation und sein Geschäftsmodell in kurzer Zeit auf neue Marktanforderungen und sich bietende Chancen auszurichten.

Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Organisation und sein Geschäftsmodell in kurzer Zeit auf neue Marktanforderungen und sich bietende Chancen auszurichten.

Agilität basiert zum einen auf einer Auswahl von Methoden für Zusammenarbeit, Kundenzentrierung und Führung. Zum zweiten ist Agilität eine Frage der Haltung deiner Mitarbeiter. Im Zusammenspiel dieser beiden Faktoren bietet Agilität deinem Unternehmen die Chance eine agile Organisation zu entwickeln. Damit bist du in der Lage neue Anforderungen noch flexibler umzusetzen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren und proaktiv neue Chancen zu ergreifen.

Warum Agilität den Unterschied macht

Deine bestehende Organisation ist darauf optimiert das heute bekannte Geschäftsmodell möglichst effizient auszuführen. Das heißt, bekannte Anforderungen mit hoher Vorhersagbarkeit zu bedienen. Solche Strukturen sind bürokratisch und verwenden mehr Zeit auf die Verwaltung des eigenen Systems und Erhaltung des Status Quo, als sich proaktiv mit der Entwicklung des Unternehmens zu befassen. Mitarbeiter sind in ihren funktionalen Silos gefangen, statt sich abteilungsübergreifend gemeinsam [auf den Kunden zu fokussieren](#).

Agilität schafft die notwendige organisatorische Voraussetzung für deine digitale Transformation. Dabei sind der Fokus auf den Kunden, die Arbeit in selbstorganisierten, crossfunktionalen Teams und in kurzen iterativen Zyklen [die wichtigsten Säulen agilen Arbeiten](#)s. Mit einer agilen Projektkultur schaffst Du eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen deiner digitalen Transformation im Ganzen. Denn mit einem agilen Mindset wird deine Digitalisierung beschleunigt, qualitativ besser und eine Innovationskultur ist ohne ein agiles Verständnis ohnehin nicht möglich. Aus diesen Gründen ist Agilität ein Beschleuniger, vielleicht sogar eine kritische Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung deiner digitalen Transformation.

Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation - Leider keine Blaupausen

Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie.

Auch wenn die drei Bausteine eine gewisse Struktur bieten, gibt es für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation keine Patentrezepte. Auch wenn viele Beratungen sich bemühen so zu tun als gäbe es erfolgreiche Blaupausen oder universelle Vorgehensmodelle. Auf Powerpoint super, in der Praxis schwieriger als in der Theorie. Denn jede Organisation und auch jedes Geschäftsmodell ist einzigartig.

Mit dem Denken in linearen Kausalitäten machst Du den Bock zum Gärtner und versuchst Probleme mit genau den Ansätzen zu lösen, die die Probleme überhaupt erst geschaffen haben.

Nur wenn die digitale Transformation ins Stocken kommt, dann hat das fast immer ähnliche Ursachen. Nämlich interne Widerstände und Beharrungskräfte, die sich gegen Veränderungen wehren. Viele kleine Pavianhügel in deinem großen Inselreich.

Deswegen hier ein paar Erfahrungswerte aus [meiner täglichen Arbeit](#), wie Du die digitale Transformation beschleunigen oder auch willentlich gegen die Wand fahren kannst.

Do's der digitalen Transformation

- Ausgewogen in alle Bausteine der digitale Transformation investieren (Digitalisierung, Innovation, Agilität)
- Commitment der Eigentümer und des Top Managements
- Deinen Unternehmenszweck / Purpose digital neu denken
- Das "Alte" würdigen aber auch sehr klar machen, dass nun eine neue digitale Zeitrechnung anbricht
- "Von weg" (Margendruck, Druck im Business) und "Hin zu" (Wachstum, neue Geschäftsfelder) ausgewogen kommunizieren und damit klare Gründe liefern wofür die digitale Transformation wichtig ist
- Vom Kunden aus denken und seine Customer Journey in den Mittelpunkt stellen
- Einen CDO, eine Digital-Unit aufbauen und gut im Unternehmen positionieren
- Abteilungsübergreifende Vernetzung im Unternehmen fördern, damit das Neue und das Alte sich verhäkeln
- In die digitale Kompetenz der Mitarbeiter investieren
- Mutig sein und dein Geschäft einmal von Grund auf digital neu denken
- Mitarbeiter mitnehmen und in die Transformation einbinden
- Unterstützung durch Eigentümer und die Geschäftsführung

Dont's der digitalen Transformation

- Digitale Transformation als Projekt behandeln
- Keine klare operative Verantwortlichkeit im Top Management
- Nur digitalisieren ohne zu transformieren
- Davon ausgehen, dass jeder versteht was Digitalisierung, Agilität und digitale Transformation bedeuten
- Ohne klare Vision und Digitalstrategie starten
- Technik und Technologie überbewerten
- Jede Abteilung digitale Services und Produkte bauen lassen. Auch wenn jeder eine Kamera im Smartphone hat, kann noch lange nicht jeder gut fotografieren
- Digitale Projekte mit traditionellen Budgetrahmen und Projektmethoden umsetzen
- Methoden und digitale Arbeitsweisen nur trainieren ohne den Rahmen zu schaffen, dass sie auch praktiziert werden können

- Die Dauer deiner Transformation unterschätzen
- Keine eigenen Digital Mitarbeiter aufbauen und nur mit externen Experten arbeiten
- Nicht kommunizieren wofür die digitale Transformation wichtig ist
- Nicht ausreichend Budgets, Ressourcen und Fokus aus der digitalen Transformation allokkieren

Deine digitale Transformation erklären

Die digitale Transformation deines Unternehmens ist kein Selbstzweck, sondern ein notwendiger Schritt um in digitalen Märkten erfolgreich zu bestehen. Allerdings darf diese Notwendigkeit gerne in konkrete Notwendigkeiten, Probleme und Chancen für dein Unternehmen übersetzt werden. Auch und vor allem bitte deutlich über Plattitüden wie [VUCA Welt](#) hinaus.

“Hin zu“ oder “von weg“

Anlass für Veränderungen sind große Schmerzen (“von weg“) oder große Ziele (“hin zu“). In fast allen Unternehmen, die ich begleite, finden sich sowohl existentielle Probleme als auch große Chancen. Existentielle Notwendigkeiten, weil das heutige Geschäftsmodell nicht mehr in gewohnter Profitabilität betrieben werden kann. Chancen, weil ich noch kein Unternehmen erlebt habe, wo es nicht aufgrund der heutigen Stärken große digitale Potenziale gibt. In der Kommunikation der digitalen Transformation setze ich deshalb auf eine ausgewogene Gewichtung der existentiellen Notwendigkeit und der sich bietenden Chancen, um das “wofür“ der digitalen Transformation zu konkretisieren.

Wie viel Transformation und wie viel Digitalisierung brauchen wir?

Zudem werde ich oft gefragt, ob eine gute Digitalisierung nicht ausreichend ist. In meinen Augen gibt es zwei Arten von Unternehmen. Jene Unternehmen, die in ihrem Kernprodukt und in ihren Kernprozessen von der Digitalisierung bedroht sind, weil die gleiche Leistung digital x mal einfacher / schneller und besser erbracht werden kann. Diese Unternehmen müssen sich digital transformieren. Unternehmen, deren Kernprodukt und -prozesse von der Digitalisierung nur marginal betroffen sind, können durch eine gute Digitalisierung und daraus abgeleiteten Innovationen eine gute Grundlage für Erfolg in digitalen Märkten erarbeiten. Erst recht wenn Unternehmen klein (< 250 Mitarbeiter) und inhabergeführt sind.

Wenn der digitale Wandel gelingt ...

Wann ist eigentlich das Ende der digitalen Transformation erreicht? Ich würde sagen, das merkst Du, wenn Du angekommen bist. Vielleicht auch dann, wenn “digital“ so in deiner Unternehmens-DNA verankert ist, dass Du nicht mehr darüber sprechen musst oder eine [eigene Digital-Unit als Motor deiner digitalen Transformation](#) benötigst. Wenn dein Unternehmen diesen Zustand erreicht hat, profitiert es auf vielen Ebenen:

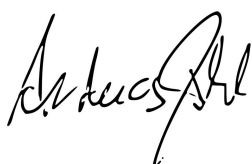
1. **Kundenbindung und -nähe** - Wenn Du digitalen Kunden auf Augenhöhe begegnest und ihre Customer Journey verstehst, darfst Du dich über loyale Kunden und eine gute Customer Experience freuen.
2. **Operative Exzellenz** - Wer Prozesse und moderne Software sinnvoll miteinander verknüpft, profitiert von einem reibungslosen und schnellen Ablauf seiner operativen Prozesse.
3. **Innovation und Wachstum** - Wenn Du Kunden und Technologien verstehst und deine Wertschöpfung durch die digitale Brille betrachtest, dann wächst Du entlang deiner heutigen Wertschöpfung und in neuen Geschäftsfeldern.
4. **Geschwindigkeit** - Wenn Prozesse durch Software unterstützt werden und Mitarbeiter abseits ihres heutigen Silo-Denkens agil zusammenarbeiten, darfst Du ein Unternehmen über mehr Schlagkraft und Geschwindigkeit freuen.
5. **Wettbewerbsvorteile** - Wer agil und innovativ ist und sein Kerngeschäft mit einer hohen operativen Exzellenz beherrscht, der darf sich über nachhaltige Wettbewerbsvorteile freuen.
6. **Unternehmenskultur** - Zusammenarbeit und Kultur sind geprägt von Transparenz, Selbstorganisation und Vertrauen.
7. **"The winner takes it all"** - Wer in digitalen Märkten die Nase vorne hat, der [hat die Chance auf ein "Quasi-Monopol"](#).

Fazit - Digital Business Transformation als oberste Führungsaufgabe

Für Unternehmen ist die digitale Transformation selten optional, sondern meistens eine zwingende Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg in digitalen Märkten. Dabei basiert eine erfolgreiche digitale Transformation auf einer konsequenten Digitalisierung, einer agilen Kultur und der Bereitschaft konsequent auf Innovation zu setzen, die auch weit über dein heutiges Geschäftsmodell hinausgehen.

Die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels braucht einen hohen Fokus, ein klares Commitment des Top Management, neue digitale Kompetenzen und eine klare und vor allem sehr konkrete Kommunikation. Vielleicht auch einen [guten Digital Berater](#).:) Auf dem Weg in und durch eure digitale Transformation werdet ihr viel beobachten, lernen und das Vorgehen mitunter immer wieder anpassen. Nur euer digitales Zielbild und der Glaube, dass dein Unternehmen am Ende der digitalen Transformation erfolgreicher ist sollte unerschütterlich sein. Dann gilt es nur noch dich mit offenen Augen, Lernbereitschaft und viel Entschlossenheit auf den Weg zu machen.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook: Digital-Teams aufbauen](#)
- [Rolle und Aufgaben Chief Digital Officer](#)
- [Innovation erfolgreich gestalten](#)
- [Was bedeutet Agilität?](#)

Und sonst:

- [Mit Andreas deine digitale Transformation gestalten](#)