

## DIGITALE TRANSFORMATION GESTALTEN | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### Praxistipp 2: Paradigmen und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Transformation



Im Jahr 2018 beschäftigen wir uns weiterhin mit den Themen **Business Intelligence** und **Digitale Transformation**. Daher möchten wir Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen an die Hand geben, um den Digitalisierungsprozess in Ihrem Unternehmen zu fördern.

Nachdem wir uns im ersten Praxistipp dem Thema **Förderung von Digitalisierungsprojekten** gewidmet hatten, geht es im zweiten Praxistipp unserer mehrteiligen Reihe um das Thema „Paradigmen und Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Transformation“. In diesem Artikel stellen wir die beiden Stoßrichtungen der Transformation vor (digitale Transformation und mentale Transformation) und untersuchen deren Treiber. Denn wir sind der Überzeugung, dass eine erfolgreiche Transformation sowohl die technische als auch die geistige Komponente bedingt.

Die Welt wird individueller, volatiler, digitaler und vernetzter. Wandel wird der neue Dauerzustand werden. Rezepte für die digitale Transformation sind das große Thema, jedoch nicht standardisierbar. „Das Digitale“ macht dabei jedoch maximal 20 % aus, 80 % sind die Transformation selbst. Oftmals gerät bei den Transformationsprozessen der damit einhergehende unternehmenskulturelle Wandel in den Hintergrund. Die Lösung ist nicht nur in Technologien zu investieren, denn vorrangig betrifft der Veränderungsdruck vor allem die mentalen Aspekte, ebenso Organisationsstrukturen und Führungsprozesse. Die Digitalisierung mit ihren einhergehenden starken Veränderungen für Gesellschaft und Wirtschaft führt immer öfter dazu, dass Geschäftsmodelle permanent angepasst werden müssen. Der technologische Wandel betrifft also nicht nur neue digitale Geschäftsmodelle, Prozesse und Systeme, sondern auch die Veränderung der digitalen Denkstruktur in den Köpfen der Menschen.

## DIGITALE TRANSFORMATION

Als digitalen Wandel bezeichnet man, im Zusammenhang mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die Neuausrichtung von oder die Neuinvestition in Technologien und neue Geschäftsmodelle. Für die digitale Transformation ist ein technologischer Wandel unabdingbar.

Der **technologische Fortschritt** lässt auch unsere Branche nicht unberührt. Im Jahr 2017 haben wir uns daher für die Einführung der CPM Software der LucaNet AG aus Berlin entschieden. Die IDW geprüfte und branchenunabhängige LucaNet-Software ist so konzipiert, dass wir mit unseren Mandanten den verschiedenen nationalen und internationalen Vorgaben in den Bereichen Analyse, Planung, Konsolidierung sowie Reporting schnell und zuverlässig gerecht werden können. Über das Thema digitale Unternehmensplanung werden wir in einem separaten Artikel berichten.

### 1. Technologie als Basis

Erfolgreiche Unternehmen passen sich den geänderten Marktanforderungen an. Sie integrieren neue Technologien in ihre Geschäftsprozesse. Schon frühzeitig sollte darauf geachtet werden, die notwendige Technik, Hard- und Software auf den modernsten Stand zu bringen und sich den digitalen Möglichkeiten in den Bereichen IoT und KI nicht zu verschließen. Technologie darf nicht als ein notwendiges Übel verstanden werden, sondern als wichtiger Begleiter.

→ *Erfolgreiche Unternehmen haben ein aufgeschlossenes Mindset in Richtung Technologie. Das ist die Basis für eine erfolgreiche Zukunft, da es in Zukunft kein nicht-digitales Unternehmen geben wird.*

### 2. Prozessoptimierung

Das Ziel jeglicher digitalen Transformation sollte die optimale Prozessgestaltung sein. Würde man einen ineffizienten Prozess nur technologisch optimieren, bliebe es dennoch nur ein digitalisierter ineffizienter Prozess. Es geht darum, den Gesamtprozess lückenlos, intuitiv und reibungslos zu gestalten. Schnittstellenprobleme und Sprünge zwischen analogen und digitalen Prozessschritten und nicht aufeinander abgestimmte Systeme verhindern einen effizienten Prozess.

→ *Kluge Unternehmer werden versuchen z.B. ihre wesentlichen Daten in einer digitalen Kette zu halten, um hier möglichst wenig Brüche durch Fehleingaben etc. zu erzeugen (Stichwort Datenredundanz vermeiden).*

### 3. Big Data vs. Smart Data

Im Zeitalter der digitalen Transformation kann so gut wie alles gemessen werden. Daten und Statistiken, die in früheren Zeiten nicht verfügbar waren, bieten Unternehmen nun mehr Möglichkeiten wichtige Entscheidungen zu treffen. Daten gibt es somit in ausreichender Menge, die Kunst besteht darin, diese clever und gewinnbringend zu nutzen. Ein intelligenter Einsatz von Daten ermöglicht Unternehmen herauszufinden, was sich ihre Kunden wünschen und deren Bedürfnisse vorherzusagen.

→ *Unternehmen, die ihrer Zeit voraus sein wollen, analysieren mit Hilfe von BI-Tools das Verhalten ihrer Kunden und leiten daraus zukünftige Verhaltensweisen und Wünsche ab. Dies ermöglicht eine besonders hohe Kundenbindung in Zeiten der Digitalisierung. Auch über [moderne BI-Tools und Unternehmenssteuerung 4.0](#) haben wir Fachartikel auf unserem Blog veröffentlicht.*

#### 4. Know How

Es ist davon auszugehen, dass zukünftig viele einfache Routinetätigkeiten wegfallen und Mitarbeiter sich neue Kenntnisse aneignen müssen oder auch neue Fachkräfte mit verändertem Qualifikationsprofil nötig sind. Wenn Unternehmen nicht in die eigene IT-Kompetenz investieren, das betrifft neben Hard- und Software vor allem Human Resource, „berauben“ sie sich der Möglichkeit neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Während lernende Maschinen Routineaufgaben übernehmen, werden Menschen mit auf künstlicher Intelligenz basierenden Systemen gemeinsam komplexe Probleme lösen. In der Finanzbranche ist das Robo Advisory schon angekommen, viele weitere Anwendungen werden folgen und weitere Disruptionen auslösen.

→ *Weise Unternehmer und Mitarbeiter denken voraus und arbeiten an ihrem Qualifikationsprofil der Zukunft. Lebenslanges Lernen sowohl für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist keine Floskel. Entsprechende Budgets sind wichtig und müssen eingeplant werden. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitbestimmen in welche Richtung diese sich entwickeln wollen!*

#### 5. Transparenz

Die digitale Transformation verlangt Flexibilität und Agilität. Unternehmen müssen in der Lage sein, unterschiedliche moderne Technologien miteinander zu verbinden. Ein hohes Gut ist die Vernetzung und der intensive Austausch mit dem Kunden. Transparenz und Einbindung des Kunden im Rahmen der digitalen Transformation sollten an erster Stelle stehen.

→ *Es ist enorm, was moderne leistungsstarke BI-Software an Visualisierungsmöglichkeiten von komplexen Zusammenhängen bietet. Sie ermöglicht die Erstellung intuitiv bedienbarer Dashboards, abgestimmt auf die Bedürfnisse des Managements. BI-Tools ermöglichen es den Managern aus der Menge an Daten neue Erkenntnisse trennscharf zu erhalten. Eine saubere Datenlage sowie der Einsatz von BI-Software zur Komplexitätsreduktion ermöglicht die besseren strategischen Entscheidungen!*

## MENTALE TRANSFORMATION

Doch die beste Technologie verfehlt ihren Nutzen, wenn in den Köpfen derer, die sie anwenden nicht ebenso eine Transformation stattfindet. In einer sich derart beschleunigenden Welt geschehen so viele Dinge gleichzeitig, dass wir nicht weiterhin in linearen Abläufen denken und planen können. Wir brauchen **neues Denken**. Kreativität, Kommunikation sowie aktive Mitgestaltung sind gefragt. Auch hier werden wir unsere Kunden begleiten.

### 1. Anpassungsfähigkeit

Die zahlreichen Veränderungen durch die Digitalisierung haben weitreichende Konsequenzen. Neue Regeln und Prinzipien entstehen. Überlebensfähig ist nur, wer es schafft sich immer wieder neu an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Proaktives Innovationsmanagement ist daher eines der effektivsten Mittel um sich am Markt zu behaupten. Im Markt von morgen ist das Können und Wissen von heute veraltet. Dabei wird der Zyklus von der Idee bis zur Umsetzung immer kürzer.

»Es ist nicht die stärkste Spezies, die erfolgreich überlebt und ebenfalls nicht die intelligenteste, sondern diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.« CHARLES DARWIN



→ *Innovative Unternehmen ticken anders: Sie treiben die Innovation in allen Bereichen voran. Sie etablieren eine Innovationskultur mit ambitionierten strategischen Zielen, arbeiten stetig mit Hochdruck an neuen Ideen und setzen Regeln außer Kraft, die dem Erfolg im Weg stehen. Die Führungsetage steht neuen Management-Konzepten offen gegenüber und Mitarbeiter initiieren eigene Innovationsprojekte.*

### 2. Aufbrechen von Silos

Das Aufbrechen von Silos erleichtert einerseits die Innovationsbestrebungen und andererseits die ganzheitliche Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche. Jedes erfolgreiche Unternehmen wird Freiräume für innovative Ideen schaffen. Trennen Sie sich vor allem schnellstens vom Bild eines klassischen Top-down-Organigramms mit Silo- und Kästchendenken.

→ *Eine Lösung ist bereichsübergreifende „Moderatoren“ zu benennen, die bewusst das Abteilungsdenken ausschalten, da in Zeiten der Digitalisierung jede Abteilung um die Gunst des Managements kämpft. Ein übergreifender Ansatz ist zu entwickeln, der alle Abteilungen mit ihren Stärken bündelt.*

### 3. Führung und Unternehmenskultur

Es ist Aufgabe der Geschäftsführung die Richtung vorzugeben und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die dem Wandel offen gegenübersteht und diesen annimmt. Die Unternehmenskultur determiniert die Art und Weise des Miteinanders. Unerlässlich ist hierbei, dass alle Mitarbeiter Teil des Systems sind und konkret an der Unternehmenskultur mitarbeiten. Menschen können den größten Unterschied machen um sich vom Wettbewerb zu differenzieren, jedoch müssen sie wollen, dürfen und können.

→ *Innovation kostet Geld. Andererseits schafft Innovation das Geld von morgen. Jede Unternehmensorganisation muss ihren eigenen „Königsweg“ finden. Die Kunst besteht darin, Mitarbeitern Freiraum für neue Ideen und Gestaltung zu geben, jedoch die Wurzeln und Kernkompetenzen des Unternehmens nicht aus den Augen zu verlieren. Dies ist in Zeiten der Digitalisierung ureigenste Managementaufgabe! Entscheidend ist immer der Mehrwert, der kundenseitig entsteht.*

#### **4. Hinterfragen und Lernen**

Lebenslanges Lernen ist nicht nur eine Floskel, sondern steht täglich auf dem Programm, auch für den Manager. Das Geschäftsmodell sollte fortwährend hinterfragt und an den sich stetig wandelnden Markt angepasst werden. Hierbei geht es um Selbst-Disruption. Gerade die großen Vorreiter der weltweiten Digitalwirtschaft befassen sich ständig mit dem Thema Wandel, um nicht selbst von jüngeren und innovativeren Angreifern überholt zu werden. Das alles setzt ein grundlegend anderes Denken voraus und eine Organisation mit anderen Prioritäten. Sie muss veränderungsbereit sein, offen und kommunikativ, mit dem ständigen Willen sich selbst zu hinterfragen.

→ *Erfolgreiche Unternehmen disruptieren sich selbst bevor es der Wettbewerb oder andere „digitale Angreifer“ tun. Dies ist kein einfacher Weg! Er erfordert viel Fingerspitzengefühl des Managements. Allen Beteiligten muss in diesem Prozess klar sein, dass der Wandel notwendig ist um dauerhaft am Markt bestehen zu können und damit Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern.*

#### **5. Eigenverantwortung**

Das Festhalten an starren Aufgabengebieten ist „Schnee von gestern“. Flexibilität, eigenverantwortliches Arbeiten und Mitunternehmertum sind gefragt. Neugier, Kreativität und Agilität werden künftig die Eigenschaften sein, die zählen. Eigenverantwortliches Handeln auf allen Ebenen kann der Schlüssel zum Erfolg der Transformation sein. Jeder in der Prozesskette beteiligte Mitarbeiter kann dadurch einen Mehrwert schaffen, sei es im Kundenkontakt oder bei der Qualitätssicherung. Probleme können schneller erkannt und gebannt werden.

→ *Aus unser Erfahrung wird die bisherige Arbeitsweise, bei der ein Projekt top down von A bis Z geplant, abgeseget und dann umgesetzt wird, im Zeitalter der Digitalisierung nicht zu halten sein. Projekte laufen in der Praxis nie starr ab und auf entsprechende Veränderungen muss schnellstmöglich reagiert werden können. Eigenverantwortung ist für die erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Projekten unersetzlich. Technologie und Software können hier richtig eingesetzt Wunder bewirken!*

## FAZIT UND AUSBLICK

Warten Sie nicht ab bis sich Ihre Branche verändert. Halten Sie aktiv nach Möglichkeiten der Veränderung Ausschau und überlegen Sie, welche Rolle Sie mit Ihrem Unternehmen dabei spielen können. Die Einbindung Ihrer „guten“ Mitarbeiter ist dabei erfolgskritisch.

*Erst die „quick wins“, dann die „big wins“.*

Statt sich in riesigen Transformationsprojekten zu verlieren, empfehlen wir, einfach anzufangen, um erste kleine Erfolge zu erzielen und damit nach und nach einzelne unserer dargestellten Handlungsempfehlungen umzusetzen. Das macht Mut und Freude um die nächsten, dann schon größeren, Umbauaktivitäten anzugehen.

*Was passiert, wenn wir nichts verändern? Die einfache Antwort: Wir werden abgehängt.*



### DIGITALE TRANSFORMATION

1. Technologie als Basis
2. Prozessoptimierung
3. Big Data vs. Smart Data
4. Know How
5. Transparenz



### MENTALE TRANSFORMATION

1. Anpassungsfähigkeit
2. Aufbrechen von Silos
3. Führung und Unternehmenskultur
4. Hinterfragen und Lernen
5. Eigenverantwortung

## Wie kann die WALTER FRIES Unternehmensberatung Sie bei der Transformation unterstützen?

- Austausch zu aktuellen Digitalisierungstrends
- Diskussion über Best Practices in diversen Branchen
- Individueller Konzeptentwurf und Umsetzung insbesondere im betriebswirtschaftlichem Bereich
- Sparringspartner im Transformationsprozess
- Langjährige Verbindung zu Netzwerkpartnern im Bereich Digitalisierungslösungen

Die WALTER FRIES Unternehmensberatung weist eine langjährige Erfahrung in der betriebswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung auf und hat alle Wellen und technologischen Veränderungen durchlaufen. Zahlreiche Best-Practice-Beispiele im Bereich der Unternehmens- und Finanzplanung in unterschiedlichen Branchen wurden erfolgreich implementiert. In der WALTER FRIES Business Intelligence, die sich in jahrelanger Erfahrung gebildet hat, vereint sich die emotionale und digitale Intelligenz von Mensch und Maschine/Software.

**Sprechen Sie uns an. Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrem Digitalisierungsvorhaben.**



**Mario Rüdell**  
Senior Berater

E-Mail: [m.ruedel@walterfries.de](mailto:m.ruedel@walterfries.de)  
Tel. 06021 - 3542 0  
[www.walterfries.de](http://www.walterfries.de)



**Armin Ambrosi**  
Berater

E-Mail: [a.ambrosi@walterfries.de](mailto:a.ambrosi@walterfries.de)  
Tel. 06021 - 3542 0  
[www.walterfries.de](http://www.walterfries.de)