



ARTIKEL

DIGITALE TRANSFORMATION GEHT AUCH SYSTEMATISCH
Wie können CEOs dem Veränderungsprozess eine klare Kontur geben?

Der vorliegende Artikel ist in partnerschaftlicher Zusammenarbeit von Herrn Dr. Matthias E. Behrens (Managewerk) und Herrn Patrick Natus (MOONROC Advisory Partners) entstanden.

ÜBER MANAGEWERK

Als C-Level-erfahrener Interim Manager und Berater ist Herr Dr. Matthias Behrens unabhängiger Partner für das Top-Management auf dem Weg der Digitalen Transformation. Er entwickelt innovative Strategien und setzt sie um, ggf. eingebunden in die Organisation. Neben digitalen Technologien liegen seine Schwerpunkte auf modernen Organisationsformen, Führungs- und Arbeitsmethodik.



ÜBER MOONROC

Als eine der führenden Unternehmensberatungen verstehen wir uns als ganzheitlich denkender Partner für das Top-Management. Unsere Berater kennzeichnet ihr führendes fachliches Knowhow, langjährige operative Berufserfahrung und die Fähigkeit, innovative Strategien zu entwickeln und umsetzen zu können. Dabei bauen wir auf drei elementare Grundwerte. Qualität, Engagement und Aufrichtigkeit.



INHALT

1.	MOTIVATION UND ABGRENZUNG	1
2.	ÜBER WAS REDEN WIR?	2
3.	DER CEO GIBT DIE RICHTUNG VOR	4
4.	SIE KÖNNEN PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN NUTZEN	9
5.	7 PUNKTE AUF DEM WEG ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALEN TRANSFORMATION	12

ABBILDUNGEN

ABBILDUNG 1: FISCHERNETZ	5
ABBILDUNG 2: INTENSITÄT DES TRANSFORMATIONSPROZESSES ALS SCHIEBEREGLER	6
ABBILDUNG 3: FISCHERNETZ MIT STRATEGISCHEN MASSNAHMEN (AUSZUG)	7

1. MOTIVATION UND ABGRENZUNG

„Digitale Transformation“ ist ein sehr mächtiger und umfassender Begriff. Seit einigen Jahren ist er in aller Munde und fester Bestandteil vieler Unternehmensagenden. Sprechen Sie mit drei Personen über Digitale Transformation, werden Sie mindestens drei unterschiedliche Meinungen dazu hören. Trotz der unterschiedlichen Interpretationen: Viele Erfolgsgeschichten lehren uns, dass sich etwas sehr Grundsätzliches bewegt hat.

So haben wir beispielsweise gesehen, dass der mittlerweile größte deutsche Busunternehmer einen ursprünglich fragmentierten Markt ohne eigene Busse innerhalb weniger Jahre aufrollt. FinTechs bringen mit Smartphone-Apps für kostenlose Girokonten oder Depots ganze Geschäftsmodelle oder gar Existenzen alteingesessener Banken zu Fall. Die Digitale Transformation hat die Kraft, fest verankerte Marktstrukturen aufzubrechen und neue Rahmenbedingungen und Leitplanken zu setzen! Teilweise werden Märkte neu erfunden und etablierte Player verschwinden.

Mit diesem Artikel wenden wir uns an die Entscheider in Unternehmen. Wir erläutern, warum die Digitale Transformation nicht nur die Aufmerksamkeit der CIOs, sondern vor allem der CEOs benötigt. Um Ihnen eine Orientierungshilfe zu geben, werden wir eine Begriffsabgrenzung aus Management-Sicht liefern, wesentliche Zusammenhänge und Erfahrungen erläutern sowie Handlungsoptionen aufzeigen. Unser Ziel ist es, Ihnen einen roten Faden zur Orientierung zu geben, auf dessen Grundlage Sie Ihr Unternehmen sicher in die digitale Zukunft führen können. Eine beliebige Vertiefung ausgewählter Elemente dieses roten Fadens liegt nicht im Fokus dieses Artikels.

2. ÜBER WAS REDEN WIR?

Da es keine einheitliche Definition des Begriffs „Digitale Transformation“ gibt, können sehr schnell Missverständnisse entstehen. Um zu vermeiden, dass die Idee hinter diesem Artikel durch ein solches Missverständnis konkterkariert wird, halten wir unser Verständnis des Begriffs wie folgt fest:

„Die Digitale Transformation ist der laufende, durch digitale Technologien und neue Kundenerwartungen induzierte Veränderungsprozess in Unternehmen und Märkten.“

Die Digitale Transformation betrifft uns alle, niemand kann sich ihr entziehen. Digitale Technologien und deren weltweite Vernetzung erlauben es, neue Produkte und Geschäftsmodelle in kurzer Zeit in globale Märkte zu bringen und Wettbewerbssituationen disruptiv und nachhaltig zu verändern.

Die Definition macht deutlich, dass die Digitale Transformation für Unternehmen große, möglicherweise existenzielle Chancen und Risiken mit sich bringt. Bisher geltende Zusammenhänge des Wirtschaftens haben sich durch die Digitale Transformation grundlegend verändert. So hat sich z.B. die Geschwindigkeit, mit der sich die Märkte spürbar verändern, deutlich erhöht. Gleichzeitig bieten sich erhebliche neue Chancen, wenn die Digitale Vision vom Kunden her gedacht wird. Welche Potenziale sehen wir beispielweise, wenn wir viel detailliertere Informationen über den Einsatz unserer Produkte und das Verhalten unserer Endkunden für die Produktentwicklung nutzen?

Die Frage, wie ein Unternehmen die Digitale Transformation für sich nutzt, ist daher von hoher strategischer oder gar überlebenswichtiger Relevanz. Die unternehmerische Antwort muss auf Ebene der obersten Führung oder der Eigentümer gefunden werden, denn nur so werden sich notwendige Veränderungen in allen Unternehmensbereichen durchsetzen lassen. Hier besteht in vielen Unternehmen ein Dilemma: Um die Relevanz der Digitalen Transformation zu bewerten und daraus eine „Digitale Vision“ zu formulieren, ist technologisches Verständnis auf Ebene der Entscheider erforderlich. Diese Aufgabe lässt sich nicht an die IT delegieren.

Erst wenn sich Unternehmen der Digitalen Transformation wirklich stellen, können sie neue Wege gehen. Dafür müssen sie sich tiefgreifend verändern: mit starkem Kundenfokus in Ökosystemen denken, funktions- und hierarchieübergreifend zusammenarbeiten, agile Methoden nutzen, Fehler als notwendige Lernschritte akzeptieren, Werte hinterfragen, Führungssysteme anpassen u.a.m. – kurz: ein tiefgehendes und vor allem ganzheitliches Umdenken auf allen Ebenen einleiten.

Die Digitale Transformation stellt damit das Fundament von Unternehmen in Frage: Selbstverständnis, Geschäftsmodell, Führungs- und Arbeitsmethoden, Kultur und Werte, Organisation. Welche Dimensionen müssen verändert werden und mit welcher Priorität? Wie schnell sollen die Veränderungen erfolgen? Und wie lassen sich die Veränderungen nachhaltig im Unternehmen umsetzen? Auf diese Fragen werden wir in diesem Artikel auf Management-Ebene eingehen.

Ein scheinbar naheliegendes Thema wollen wir in diesem Artikel ausdrücklich nicht aufgreifen: Die Digitalisierung. Nach unserem Verständnis meint Digitalisierung lediglich das Überführen von Daten und Abläufen in „Bits and Bytes“. Damit lassen sich zwar Prozesse optimieren und automatisieren und sicherlich auch die Digitale Transformation unterstützen. Digitalisierung ist aber nicht neu. Sie sollte seit vielen Jahren bereits Bestandteil des Innovationsprozesses sein. Erst mit der Digitalen Transformation gehen wir wirklich neue Wege!

3. DER CEO GIBT DIE RICHTUNG VOR

Wir haben die strategische Relevanz der Digitalen Transformation für die Zukunft von Unternehmen und die daraus resultierende Aufgabe des CEO herausgearbeitet. Nun ist die unternehmerische Antwort darauf zu formulieren. Doch was meint das konkret? Über welche Punkte sollte es Klarheit im Management-Team Ihres Unternehmens geben?

Erfahrungen aus einer Vielzahl an Kundenprojekten zur Digitalen Transformation lehren uns, ein systematisches, zu Ihrem Unternehmen passendes, kommunizierbares Vorgehen zu wählen. Ein Ansatz für den Einstieg in den Transformationsprozess sollte u.a. die folgenden 3 Schritte umfassen:

1. ENTWURF EINER DIGITALEN VISION: Wie soll sich Ihr Unternehmen zukünftig (z.B. in 3 Jahren) am Markt (gegenüber Kunden, Partnern, Bewerbern) darstellen? Wie wollen Sie zukünftig gewinnen? Wie radikal soll das gegenwärtige Geschäftsmodell hinterfragt werden? Welche kulturellen oder organisatorischen Veränderungen sind denkbar? Welche Schwerpunkte wollen Sie setzen? Welche Tabus gibt es? Welche Implikationen hat das für bestehende Bereichsstrategien?

Grundsätzlich sollte die Digitale Vision vom Kunden her gedacht werden: Welche Potenziale sehen Sie, wenn Sie Informationen über das Verhalten oder die Bedürfnisse Ihrer Kunden ermitteln und nutzen würden? Mit Kunden meinen wir durchaus den Endkunden oder Nutzer Ihrer Produkte oder Dienstleistungen. Wir verwenden hier die Analogie zu einem Fischernetz, in dem die einzelnen Stränge durch die strukturierte Auswahl von Knotenpunkten zu einem starken Gesamtkonstrukt zusammengeführt werden: Der zentrale Knoten dieses Netzes ist die Digitale Vision. Um diese Digitale Vision herum folgen die Dimensionen (Knoten), die für das Erreichen der Digitalen Vision relevant sind. Alle Knoten befinden sich dabei in einer Wechselwirkung zueinander. Wie genau die Knoten zueinander gesetzt sind, hängt von der Digitalen Strategie ab, welche in Schritt 3 erläutert wird.

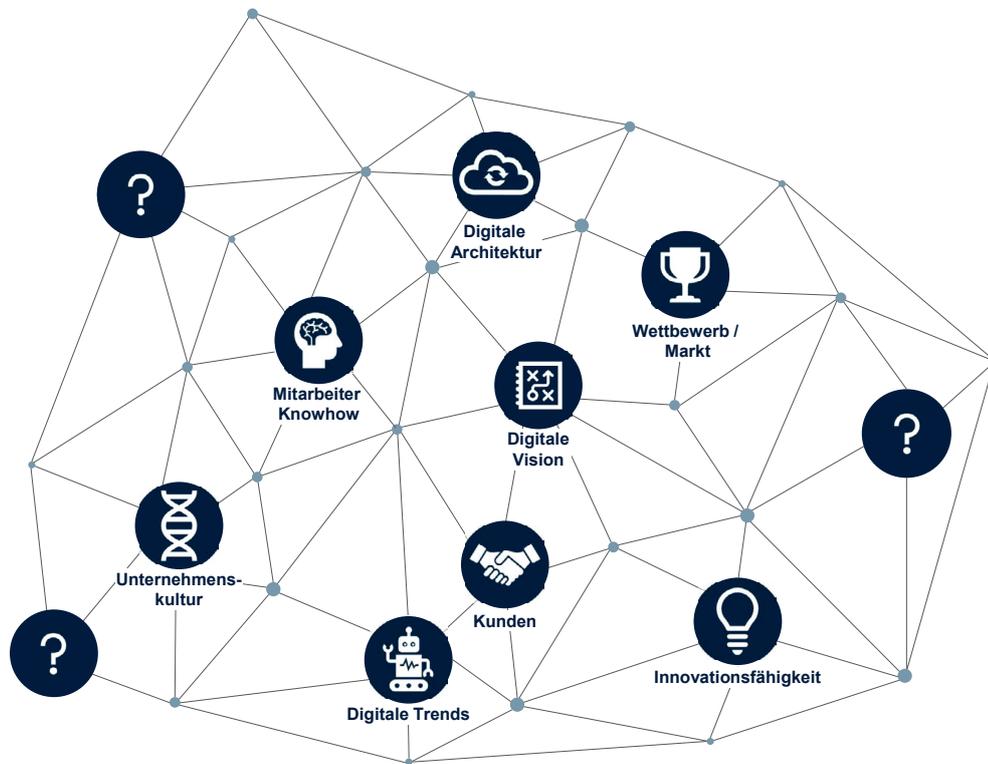


ABBILDUNG 1: FISCHERNETZ

Als Beispiele für die „Knoten“ des Fischernetzes mögen folgende zwei Dimensionen dienen: „Unternehmenskultur“ adressiert Fragen zum Führungsstil, Vertrauen des Managements in die Entscheidungen agiler Teams, funktionsübergreifende Zusammenarbeit, Fehlerkultur, Bereitschaft zum „Ausprobieren“ von Ideen. Die Dimension „Digitale Architektur“ adressiert u.a. Fragen zur Agilität und Skalierbarkeit der IT-Architektur (z.B. Cloud vs. Eigenbetrieb), Cybersicherheit, Zukunftsfähigkeit eingesetzter Plattformen.

2. ABSTIMMUNG DER INTENSITÄT DES TRANSFORMATIONS-PROZESSES: Wieviel Zeit stellen Sie dem Transformationsprozess zur Verfügung? Wie hoch ist der Druck, Antworten auf bestehende Marktentwicklungen zu finden? Wie verhält sich die Priorität des Transformationsprozesses in Relation zu anderen laufenden oder geplanten Initiativen Ihres Unternehmens? Wir verwenden hier die Analogie zum Schieberegler: Am linken Anschlag ist kein Druck hinter der Transformation. Die Digitale Vision wird nicht ernsthaft verfolgt, dafür bieten sich Freiräume für „klassische“

Projekte. Am rechten Anschlag des Schiebereglers werden die Prioritäten im Unternehmen deutlich zugunsten der Digitalen Transformation verschoben, was in der Folge zu Lasten anderer wesentlicher Geschäftsinitiativen gehen kann. In der Praxis wird sich die „richtige“ Position des Schiebereglers an der jeweiligen Geschäftssituation orientieren und Sie werden sie über die Zeit verändern. Das gibt Ihnen Flexibilität, den Prozess der Digitalen Transformation an Ihre geschäftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Beachten Sie jedoch, dass es sich bei der Digitalen Transformation um einen in der Regel mehrjährigen Veränderungsprozess handelt. Ihn während der Laufzeit niedriger zu priorisieren, gefährdet den Gesamterfolg. In der Praxis empfiehlt sich vor Beginn des Veränderungsprozesses einen Steuerungsmechanismus für die wesentlichen Initiativen auf Ebene der Geschäftsführung zu etablieren.



ABBILDUNG 2: INTENSITÄT DES TRANSFORMATIONSPROZESSES ALS SCHIEBEREGLER

3. ENTWICKLUNG DER DIGITALEN STRATEGIE: Besteht Klarheit über die Digitale Vision (Wie will sich Ihr Unternehmen zukünftig am Markt darstellen?) und die Intensität des dafür notwendigen Transformationsprozesses, ist es an der Zeit, die Digitale Strategie zu entwickeln. Welche Dimensionen sind betroffen (siehe Fischernetz)? Welche Initiativen resultieren daraus? Wie sollten diese Initiativen auf einer Roadmap angeordnet sein? Welche Abhängigkeiten bestehen untereinander?

Die Digitale Strategie besteht aus strategischen Leitlinien und strategischen Maßnahmen. Strategische Leitlinien geben Orientierung und legen fest, wie die Digitale Vision erreicht werden soll. Eine strategische Leitlinie kann beispielsweise sein, zukünftig ausschließlich auf Cloud-Dienste zurückgreifen zu wollen. Danach wird definiert, welche strategischen Maßnahmen für die Umsetzung der Digitalen Vision und der strategischen Leitlinien ergriffen werden müssen. Es wird festgelegt, welche konkreten kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen ergriffen werden. Die Maßnahmen müssen entsprechend priorisiert werden, und es muss sichergestellt sein, dass alle strategischen Leitlinien durch strategische Maßnahmen abgedeckt sind.



ABBILDUNG 3: FISCHERNETZ MIT STRATEGISCHEN MASSNAHMEN (AUSZUG)

Die drei oben vorgestellten Schritte geben einen systematischen Ansatz einer Digitalen Transformation vor. Damit der Transformationsprozess zum Erfolg werden kann, hat sich über die vorgeschlagenen drei Schritte hinaus Einigkeit im Management über die nachfolgenden Punkte als wichtig erwiesen:

- **Einigung auf eine Governance zur Steuerung der Digitalen Transformation:** Von essentieller Bedeutung ist die Frage, wer (welche Person) den Transformationsprozess im Auftrag des CEO steuert, mit welchen Kompetenzen diese Rolle ausgestattet ist, wie die Rückendeckung durch den CEO erfolgt und wie die Abstimmprozesse mit den Unternehmensbereichen laufen. Ohne eine eindeutige Positionierung des CEO besteht die Gefahr des Scheiterns, denn für den Fall von Eskalationen und konkurrierenden Ansichten im Management muss stets klar sein, wer das entscheidende Wort hat.

- **Aufbau von Know-How im Management-Team:** Das Management-Team wird die wesentlichen strategischen Entscheidungen während des Transformationsprozesses treffen. Um die Tragweite der Entscheidungen einschätzen zu können, empfiehlt sich ein Know-How-Aufbau bei allen Mitgliedern der obersten Führungsebene. Welche aktuellen Bewegungen (Chancen und Risiken) gibt es? Wie haben andere Unternehmen den Transformationsprozess gestaltet? Welche Fehler haben sie dabei gemacht? Was hat sich bewährt? Welche neuen Geschäftsmodelle sind prinzipiell denkbar? Ein erfolgversprechender Ansatz sind gemeinsame „Lernreisen“ des Management-Teams, um ein Mindestverständnis zu erlangen „wohin die gemeinsame Reise gehen soll“.
- **Abstimmung der Methodik für die Durchführung des Transformationsprozesses:** Die Digitale Transformation ist kein „normales“ Projekt, das geplant und entsprechend der Planung durch einen Projektleiter umgesetzt wird. Vielmehr ist alles ständig im Fluss und miteinander in Wechselwirkung. Das betrifft auch die Digitale Vision, die Intensität des Transformationsprozesses und die Digitale Strategie. Es empfiehlt sich, die Entscheidungen zu allen Aspekten regelmäßig zu überprüfen und ggf. neuen Entwicklungen anzupassen. Auch sollten die Entscheidungen zügig und mit Mut getroffen werden, um nicht unnötig Zeit zu verlieren. Mögliche Fehlentscheidungen sollten zugunsten der Kreativität und Geschwindigkeit des Transformationsprozesses bewusst in Kauf genommen werden.

Allen Entscheidern sollte eines allerdings klar sein: Ein einmal angestoßener Kulturwandel lässt sich nicht ohne Schaden (vor allem Image und Vertrauen) stoppen, denn es sind die Mitarbeiter, die diesen Prozess tragen, ihn aktiv mitgestalten und ihn leben. Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt des Kulturwandels und sind aktiv beteiligt. Daher sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für den Kulturwandel Transparenz und Gleichbehandlung.

Den Prozess zur Umsetzung der Strategie haben wir bewusst nicht adressiert. Er ist einerseits in hohem Maße abhängig von den unternehmensspezifischen Inhalten der Digitalen Vision, der Intensität des Transformationsprozesses und der Digitalen Strategie. Andererseits würden die Erläuterungen zum Umsetzungsprozess den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Die Autoren stehen aber gerne für einen persönlichen Austausch zu dieser Thematik zur Verfügung.

4. SIE KÖNNEN PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN NUTZEN

AGILE TRANSFORMATION BEI DB SYSTEL

Als hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG agierte die DB Systel GmbH vorwiegend als IT-Provider sowie als Betreiber des konzernweiten Rechenzentrums für die Bahn. Darauf basierend bildete sich in der Geschäftsführung jedoch die Vision, als neuer Digitalpartner die Digitale Transformation der Deutschen Bahn proaktiv zu begleiten und somit einen deutlichen Mehrwert für den Konzern und schlussendlich auch für den Bahnkunden zu bieten.

Um als Digitalpartner der Deutschen Bahn tatsächlich als sogenannter Game Changer agieren zu können, fasste die Geschäftsführung 2015 den Entschluss, die stark ausgeprägte, starre Hierarchiestruktur hinter sich zu lassen. An Stelle dieser Hierarchie sollte eine Netzwerkstruktur mit rund 500 selbstorganisiert arbeitenden interdisziplinären Teams treten, um unternehmensweit agil arbeiten zu können. Um die Kultur nachhaltig zu verändern, legten die Verantwortlichen besonderen Wert darauf, die geplanten Veränderungen schrittweise einzuführen und gemeinsam mit den Mitarbeitern diese aktiv im Alltagsgeschäft zu leben. So wurde bereits die komplette Transformation nicht nur auf das Ziel Agilität ausgerichtet, sondern das Ziel selbst sollte bereits agil (nach dem Prinzip „Inspect & Adapt“) erreicht werden.

Weiterhin wurde bewusst eine Art Übergangswelt zwischen der hierarchischen Ausgangsstruktur und der agilen neuen Arbeitswelt geschaffen. Teams konnten sich dabei eigenverantwortlich auf Grundlage eines Business Cases gründen und aus der hierarchischen Struktur lösen, um in diese Übergangswelt einzutreten. In diesem Rahmen lernten die interdisziplinären Teams agile Prinzipien kennen, probierten selbstorganisiert verschiedene Arbeitsweisen aus und entwickelten ihr Mindset mit Hilfe von Schulungen und Best Practices langfristig weiter. Fühlte sich ein Team bereit, seinen Fortschritt überprüfen zu lassen, konnten sie durch die jeweils nächste der insgesamt drei Qualifikationsstufen – den sogenannten Quality Gates – hindurchgehen. Dabei gab es im Rahmen des Zielbilds festgelegte Kriterien je Quality Gate, welche die Teams erfüllen mussten, jedoch konnten sie inner-

halb dieses Rahmens ihre eigene Geschwindigkeit festlegen und auch eigene Ideen der Zusammenarbeit im Team entwickeln. Diese Mischung aus Top-Down Vorgaben und Bottom-Up Eigenverantwortung galt vielen in der DB Systel als spezifisches Erfolgsrezept: Durch die frühzeitige Einbindung von Mitarbeitern und die Schaffung von Freiräumen einerseits sowie durch die bedingungslose Unterstützung und Förderung des Prozesses von Seiten der Geschäftsführung andererseits, hat die DB Systel einen für sich passenden Weg gefunden, um die Transformation hin zum Digitalpartner der Deutschen Bahn zu bewerkstelligen.

SIEMENS RAILIGENT: SCHAFFUNG EINES DIGITALEN MEHRWERTES

Siemens hat mit seiner Zugsparte einen anderen Weg der Transformation gewählt. Als Zulieferer von Zügen für Bahngesellschaften weltweit hat Siemens Mobility Services ein Kernanliegen seiner Kunden frühzeitig erkannt und aufgegriffen. Die Bahngesellschaften versuchen für ihre Kunden möglichst kostengünstig und effizient alle versprochenen Verbindungen pünktlich und zuverlässig anzubieten. Zahlen der EU-Kommission zeigen jedoch, dass in der EU beispielsweise nur 78,3% aller Fernzüge tatsächlich pünktlich waren, und dass somit bei mehr als jeder 5. Fernverbindung ein Verbesserungspotential besteht. Um dieses Potential zu verwirklichen, entwickelte Siemens Mobility Services die Idee, ihre Züge mit Sensoren an den verschiedensten Zugkomponenten auszustatten, Daten über den Zustand und Leistung der Komponenten zu sammeln und anhand von Vorhersagemodellen erforderliche Wartungszeitpunkte und -dauer besser in die Planungen der Bahngesellschaften zu integrieren. Zudem konnten somit Reparaturen frühzeitig vorgenommen werden, bevor es zu einem technischen Zwischenfall kommen konnte. Hierdurch versprach sich Siemens den Wandel vom Zulieferer hin zum Dienstleister für seine Kunden und dadurch eine höhere Kundenzufriedenheit sowie langfristige Geschäftsbeziehungen.

Auf dem Weg hin zu dieser Vision hat Siemens Teile seines Geschäftsmodells umgestellt. Zwar hatte Siemens die erforderliche ingenieurtechnische Erfahrung, um datenbasierte Wartungsarbeiten anbieten zu können, jedoch hatte das Unternehmen Nachholbedarf im Bereich Data Analytics. Siemens reagierte, indem sie massiv in die Einstellung von Data Scientists investierten und gezielte Partnerschaften mit Unternehmen, wie beispielsweise IBM, eingingen. Damit konnten sie ihre Digitale Vision im Rahmen der neuen Plattform „Siemens Railigent“ verwirklichen. Diese Plattform stellt das Kernstück der Digitalen Transformation der Zugsparte von Siemens dar: Über Railigent

werden alle anfallenden Daten gebündelt, ausgewertet und zur Vorhersage und Behebung von technischen Problemen analysiert. Weiterhin ermöglicht die Plattform eine Echtzeit-Visualisierung der Daten, individuell auf den Benutzer angepasst, sodass der kaufmännische Bereich des Kunden beispielsweise andere Zahlen und Fakten erhält als die Mechaniker, die während der Wartung das genaue technische Problem des Zuges noch einmal detailliert betrachten wollen.

Erste Erfolge des neuen Ansatzes bestätigen den von Siemens Mobility Services eingeschlagenen Weg: Die spanische Bahn konnte im Jahr 2014 zum Beispiel ihre bereits überdurchschnittliche Pünktlichkeitsquote von 89,9% auf über 99% erhöhen. So war diese von mehr als 2.300 Fahrten zwischen Madrid und Barcelona nur ein einziger Zug um mehr als fünf Minuten verspätet.

Auch bei der russischen Bahn kommt das neue Geschäftsmodell von Siemens Railigent zum Einsatz. Trotz klimatischen Extrembedingungen von bis zu minus 40 Grad Celsius ermöglicht die Datenanalyse von 16 Zügen, welche die Strecke zwischen Moskau und St. Petersburg befahren, eine Verfügbarkeit von 99,98% der Züge. Somit fallen Züge kaum noch technisch bedingt aus.

5. 7 PUNKTE AUF DEM WEG ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALEN TRANSFORMATION

Zum Schluss möchten wir unsere praktischen Erfahrungen mit der Digitalen Transformation in sieben wesentlichen Punkten zusammenfassen. Sie mögen Ihnen als Leitplanken für eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Digitalen Transformation dienen:

1. „WARUM SIND WIR HIER?“

Definieren Sie Ihre Vision und Ihre Offenheit für neue Geschäftsmodelle in der Digitalen Welt. Die Digitale Transformation Ihres Unternehmens darf kein Selbstzweck sein, sondern muss auf ein klares Ziel hinsteuern. Was grenzt Sie vom Wettbewerb ab? Was ist Ihre Daseinsberechtigung im Vergleich zum Wettbewerb?

2. MACHEN SIE SICH EIN GANZHEITLICHES BILD IHRER DIGITALEN VISION

Nutzen Sie dazu das Bild des Fischernetzes, um jeweilige Themen in Ihrem Unternehmen zu identifizieren, und um sich die Verknüpfungen der einzelnen Themen zu vergegenwärtigen.

3. FINDEN SIE IHR TEMPO

Überlegen Sie sich, wie weit Sie den Schieberegler Ihres Unternehmens aufdrehen wollen. Grundregel, der Markt gibt das Tempo vor, allerdings muss Ihre Organisation auch fähig sein, dies umzusetzen.

4. LEITEN SIE STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE AUS IHREM INITIALEN FISCHERNETZ AB

Die wesentlichen strategischen Schwerpunkte müssen sauber erarbeitet und gut besetzt sein. Sonst wird Ihr Zukunftsnetz nicht tragend sein. Wackelt einer der identifizierten Knotenpunkte, spürt man diese Schwingungen durch die Verknüpfungen überall im Unternehmen.

5. STEuern SIE DIE DIGITALE TRANSFORMATION KONSEQUENT

Die digitale Transformation braucht eine klare Vision, starke Führungspersönlichkeiten und gelebte (!) Spielregeln. Ein in der Geschäftsführung verankerter Steuerungsmechanismus für die wesentlichen Initiativen hilft, die Balance zwischen dem Veränderungsprozess und anderen Projekten zu halten. Die Governance zur Steuerung Ihrer Initiativen sollte Freiräume für Ihre Teams schaffen, die Meilensteine müssen klar gesetzt werden.

6. BAUEN SIE ENTSPRECHENDES KNOW-HOW AUF

Nur wenn Ihr gesamtes Management Team digitales Know-how einbringen kann, werden Sie den bestmöglichen Input für Ihre Digitale Transformation bekommen. Know-how Aufbau in Digitalthemen gehört zum Grundhandwerkszeug auf allen Managementebenen. Dies schließt Beirat oder Aufsichtsrat ein.

7. BLEIBEN SIE FLEXIBEL

Märkte, Wettbewerber und Kundenerwartungen ändern sich heute viel rascher als früher. Überprüfen Sie regelmäßig während der Transformation die Position des Schiebereglers und Ihr Fischernetz. Auch Fortschritt, Ressourceneinsatz, Zielorientierung und Schwerpunkte sollten regelmäßig überprüft und falls nötig angepasst werden.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.

WEITERE PUBLIKATIONEN:



AN ASTRONAUT'S GUIDE TO CHANGE



WHEN HIERARCHY TRANSFORMS INTO
AN AGILE NETWORK ORGANIZATION -
Ein tiefer Einblick in den Weg der DB System

LIKE & SHARE

<https://www.linkedin.com/company/moonroc-advisory-partners-gmbh/?viewAsMember=true>

<https://www.xing.com/companies/moonrocadvisorypartnersgmbh/updates>

https://twitter.com/moonroc_de

IMPRESSUM

DIGITALE TRANSFORMATION GEHT AUCH SYSTEMATISCH Wie können CEOs dem Veränderungsprozess eine klare Kontur geben?

Eine Studie von MOONROC Advisory Partners und Managewerk

Auflage 05/2020

Herausgeber

MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
Telefon: +49 (0) 89 41 11 96 0
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

Registergericht
Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
USt-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UStG
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus

