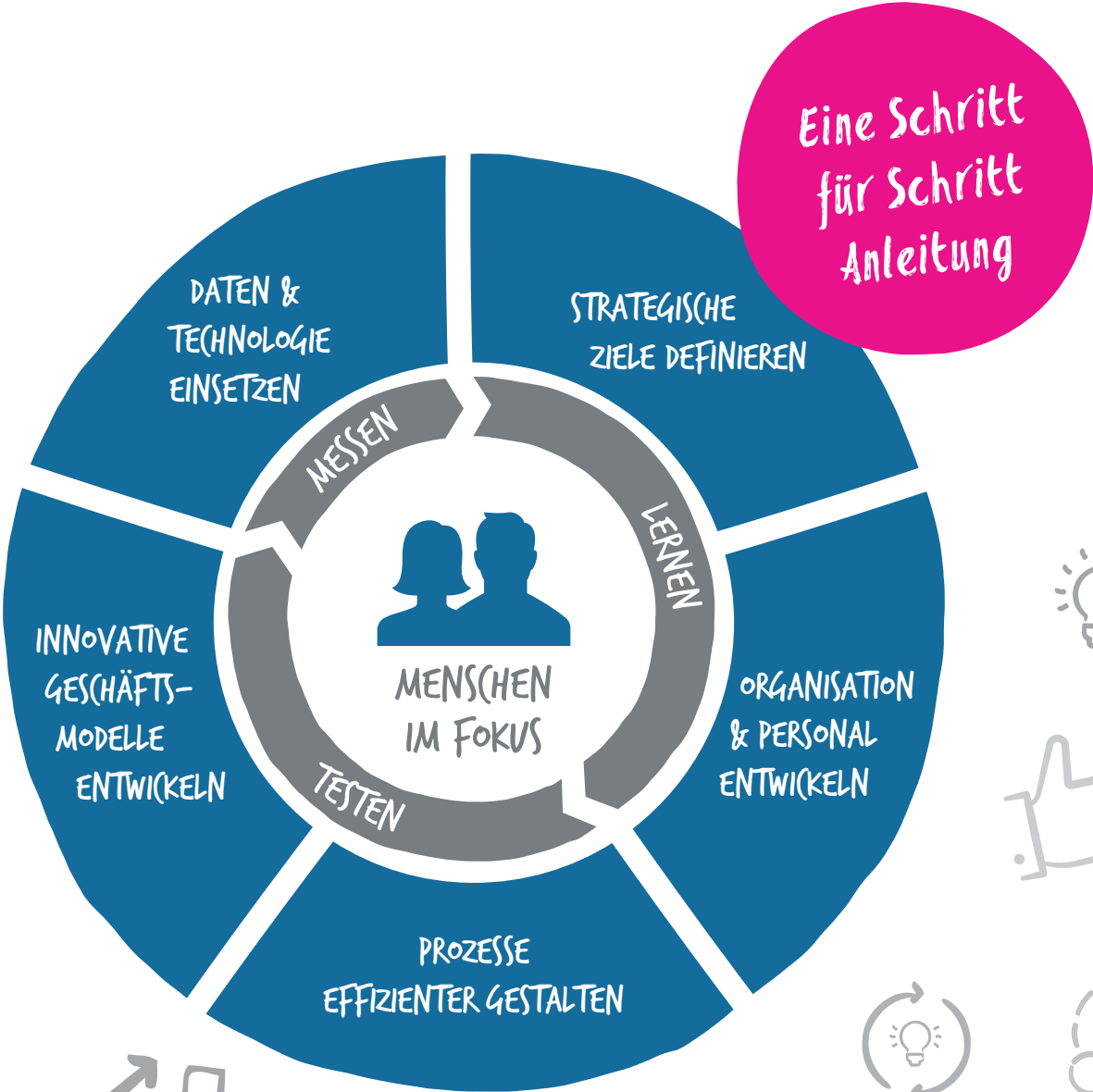


von *Neuen*

Digitale Transformation

Die fünf Erfolgsfaktoren



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

digital zu Ihrem Geschäft hinzufügen war nur der Anfang. Jetzt müssen Sie digital von Grund auf werden. Dafür benötigen Sie eine **Transformation von innen nach außen**, bei der Sie Unternehmensziele, Menschen, Prozesse, Geschäftsmodelle, Daten und Technologien neu in Beziehung setzen. Das ist nicht einfach, weder für Sie noch für Ihre Mitarbeiter. Also wie vorgehen?



Dieses Whitepaper präsentiert mit den „**Fünf Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation**“ ein konkretes Vorgehensmodell, das Sie als Unternehmen sinnvoll operativ umsetzen können. Zugrunde liegen diesem Whitepaper unsere Erfahrungen aus vielen Transformationsprojekten in digital reifen sowie in weniger reifen Unternehmen, vom großen Mittelständler bis zum Konzern.



Für uns beginnt jede digitale Transformation mit radikaler **Kundenzentrierung**. Nur wenn Sie die Kundenperspektive als Ihren ultimativen Maßstab ansetzen – und das ist sehr herausfordernd – haben Sie die Chance die fünf Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation umzusetzen.



Die weitere Grundbedingung für den Erfolg dieses Vorgehensmodells ist es, Ihre komplexe digitale Transformation in kleine, machbare **Erfahrungsschleifen** zu unterteilen: Wenn Sie möglichst viele Dinge schnell testen, den Ertrag messen, daraus lernen und wieder von Neuem beginnen werden Sie den Wettlauf gegen die Zeit gewinnen, Ihr Risiko minimieren, Fehler schnell erkennen und Irrwege vermeiden.



Wenn Sie diese beiden Randbedingungen akzeptieren und umsetzen – Kundenzentrierung und Lernschleifen – kann es losgehen mit der Umsetzung der fünf Erfolgsfaktoren. Aber auf geordnete Weise, denn oftmals wird unterschätzt, dass die digitale Transformation in einer gewissen **Schrittfolge** geschehen und alle unternehmensinternen Bereiche abgestimmt sein sollten – sonst wird es eher ein wilder Ritt.

Sofern Sie sich und Ihr Unternehmen in dieser Herausforderung wiederkennen, dann freue ich mich auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen.

Prof. Wolfgang Hünnekens
Gründer und Geschäftsführer
von Neuem GmbH



Strategische Ziele definieren

Der digitale Wandel tangiert alle Geschäftsfelder eines Unternehmens, so dass von **Geschäftsführung oder Vorstand** Kraft und Engagement erforderlich sind, um den Weg vorzugeben. Um sich dem dauerhaft wandelnden Anforderungs- und Wettbewerbsumfeld stellen zu können, gilt es, die Digitalisierung zur **Chefsache** zu machen, sie lässt sich nur schwer delegieren, etwa an einen „Chief Digital Officer“.

Die Geschäftsführung oder der Vorstand sind gefragt, einen in Etappen sinnvoll strukturierten Weg für die kommenden drei bis fünf Jahre zu entwickeln – beispielsweise mithilfe einer Digitalen Roadmap. In der **Digitalen Roadmap** sind dann nach innen in das Unternehmen eindeutige Ziele und Teilziele zu definieren. Eine gute Digitale Roadmap enthält außerdem sehr konkret beschriebene und messbare Einzelmaßnahmen, die zur Erreichung der Ziele und der Teilziele führen. Wichtig ist es, dass Sie für die Erstellung der Digitalen Roadmap

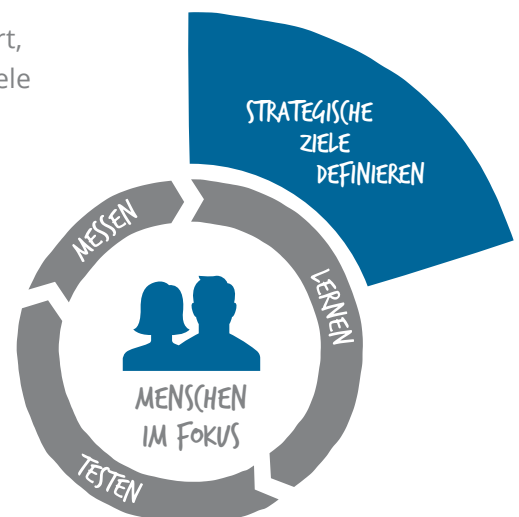
alle unterschiedlichen Anspruchsgruppen, wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Experten und Wissenschaftler in Gesprächen zum Zukunftsmodell des Unternehmens befragen und einbeziehen.

Auch eine Vorausschau zur zukünftigen wahrscheinlichen Marktentwicklung sollte erfolgen, beispielsweise mit Hilfe von Trendmanagement. Ein **Digitaler Trendradar** zur Beobachtung und Bewertung von Trends im Umfeld des eigenen Unternehmens bildet eine gute Grundlage für das Aufspüren von Potenzialen und auch von möglichen Risiken. In einem Trendradar werden zunächst aktuelle und künftige Trendfelder identifiziert. Den einzelnen Trendfeldern werden sodann mit Hilfe eines speziell zugeschnittenen Trendmonitorings die wichtigsten Trends zugeordnet. Diese Trends werden dann auf ihre Relevanz für die eigene Branche sowie das eigene Unternehmen geprüft und konkreter Handlungsbedarf benannt.

Checkliste:

- ☐ Haben Sie in der Unternehmensleitung die Ziele und Teilzeile Ihrer Digitalen Transformation klar definiert, diese schriftlich in einer Roadmap festgehalten, zeitlich definiert und in Ihrer Organisation kommuniziert?
- ☐ Haben Sie ein System zur Beobachtung des Marktes installiert, das Ihnen hilft, Veränderungen früh zu erkennen, um Ihre Ziele dynamisch anzupassen?

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten können, sollten Sie Ihre Aufmerksamkeit nun dem zweiten Erfolgsfaktor zuwenden.



Organisation und Personal entwickeln

Ein Mangel an qualifiziertem Personal sowie mangelnde Offenheit für die Digitale Transformation auf allen Hierarchieebenen sind wesentliche Gründe dafür, dass viele Unternehmen notwendige Veränderungen nicht wie gewünscht umsetzen können.

Daher gilt es für Unternehmen, neben der Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke für Neueinstellungen, alle vorhandenen Mitarbeitenden weiterzubilden und **Qualifizierungsprogramme** zum Thema Digitalisierung anzubieten. Denn wenn nur in Silos im Unternehmen digitales Wissen und digitale Kultur entsteht, zum Beispiel in der Forschungsabteilung oder im M&A, werden Organisationen nur in Teilen transformiert, nicht aber als Ganzes. Um alle Mitarbeitenden zum Thema Digitalisierung fit zu machen, benötigen Sie schnelle und kostengünstige Programme zur Qualifizierung. Dies ermöglicht zum Beispiel das moderne **Blended Learning**, eine Kombination aus Präsenzschulungen, die notwendig, aber teuer sind, mit dem E-Learning, welches skalierbar und günstig ist. Hier kann etwa mit **Gamification** auch Freude und Spaß am Lernen erzeugt werden. Wenn Sie Schulungen zu Digitalisierung einführen, sollten Führungskräfte immer mit gutem Beispiel vorweg gehen und alle Mitarbeitenden müssen einen klaren Nutzen für sich sehen. Sie können etwa die Digitalisie-

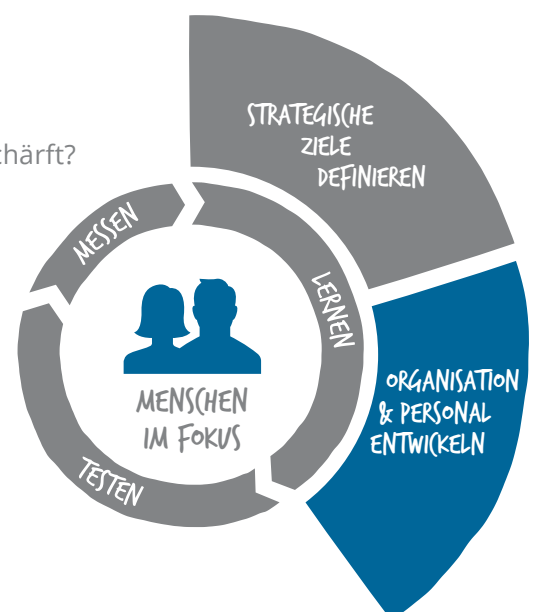
rungsschulung Ihres Unternehmens zertifizieren lassen, so dass Ihre Mitarbeitenden nach der Schulung ein Universitätszertifikat erhalten, was ihnen auf dem Arbeitsmarkt nutzt.

Auf diesem Weg von einer Silo- zu einer wissenden Netzwerkorganisation hilft es, sich von jenen inspirieren zu lassen, die diesen organisatorischen und kulturellen Weg schon gegangen sind. Das bieten **Lernreisen**. Eine mehrtägige geführte und professionell organisierte Lernreise in eine Innovations-Metropole wie San Francisco oder Berlin verschafft Führungskräften und Mitarbeitenden hautnahe Einblicke in die Arbeitsweisen von Startups und anderen digitalen innovativen Unternehmen. So liefern Lernreisen viele Erkenntnisse, neue Impulse aber auch individuelle Motivation und stärken den Zusammenhalt im Unternehmen. Sie können so einen echten Höhepunkt während der Digitalen Transformation Ihres Unternehmens darstellen. Wichtig dabei ist es, dass es eine professionelle Einführung in die Reise gibt, dass Sie thematisch eng an Ihrem Thema bleiben und genügend Transferformate haben, in denen das Erlebte sofort in den Alltag Ihres Unternehmens übersetzt wird. Dann können Sie schon konkrete Projekte definieren, die Sie nach einer Lernreise auch tatsächlich nachhalten und umsetzen können.

Checkliste:

- ☐ Haben Sie für Neueinstellungen Ihre Arbeitgebermarke geschärft?
- ☐ Werden alle bestehenden Mitarbeitenden unternehmensweit zum Thema Digitalisierung qualifiziert und befähigt, etwa schnell und kostengünstig mit Blended Learning?
- ☐ Holen Sie Impulse von außen ein und lassen Sie Ihr Unternehmen hautnah das Neue erleben, zum Beispiel durch Lernreisen?

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten, ist es Zeit für den dritten Erfolgsfaktor.



Prozesse effizienter gestalten

Die Marketingprozesse sind die am direktesten auf den Kunden gerichteten Prozesse in fast allen Unternehmen. Das ist meistens so, bis schließlich im Laufe der Digitalen Transformation absolute Kundenzentrierung dann zum Maßstab in allen operativen Prozessen wird.

Die Marketingprozesse sollten daher als erstes transformiert werden. Häufig sind diese Prozesse rund um die Kommunikation mit Kunden und Interessenten im Laufe der Jahre gewachsen, Verantwortlichkeiten sind über mehrere Abteilungen verteilt und es mangelt an einem umfassenden Blick auf alle Abläufe, an klaren Verantwortlichen und beispielsweise auch an gemeinsamen Datenbanken, in die alle gesammelten Informationen über einen Kunden fließen.

Hier gilt es anzusetzen durch radikale **Kundenzentrierung**. Die Kundenperspektive muss in **Marketing und Vertrieb** Ihr ultimativer Maßstab werden. Das beginnt beim Produktmarketing, welches häufig überholte Ziele verfolgt, wenn etwa reine Absatzorientierung im Mittelpunkt steht, anstatt der Kunde mit seinen

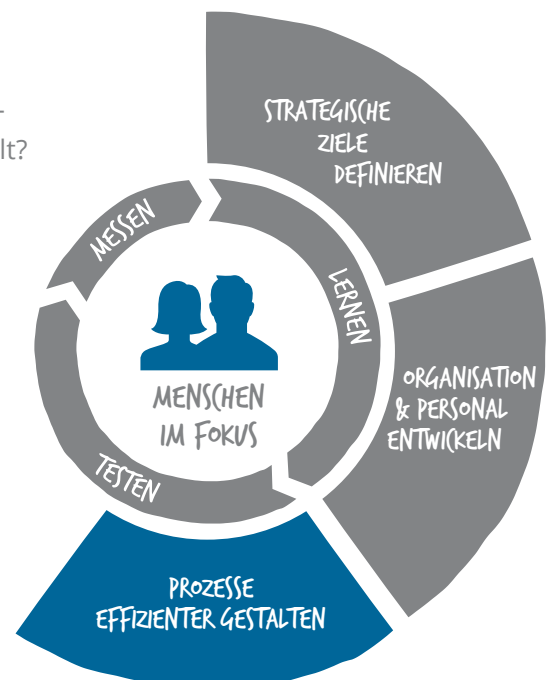
Erlebnissen als wichtigstes Differenzierungsmerkmal. Hier hilft das **Customer Experience Management (CEM)**, um die Kundenperspektive einzunehmen. Dazu gehört es beispielsweise **Personas** zu bilden, also das Ausarbeiten fiktiver Kundensteckbriefe, die dabei helfen, sich besser in Kunden hineinversetzen zu können. **Touchpoint-Analysen** und **Customer Journeys** sind ein weiterer Teil davon. Wenn diese Vorarbeiten geleistet sind, geht es mit **CRM, Onlinemarketing** und **Marketing Automation** in die effiziente Umsetzung der neuen digitalen Marketingprozesse.

Aber auch im Unternehmensmarketing darf es nicht mehr nur um die Bewahrung, sondern muss es vor allem um die **Veränderung der Unternehmensmarke** gehen. Die Digitalisierung hat die Rahmenbedingungen für die strategische Markenführung dramatisch verändert, so viele neue Touchpoints sind entstanden. Damit Unternehmensmarken auch im digitalen Zeitalter begehrenswert bleiben, müssen sie digital erkennbar, erlebbar, emotional, relevant und mit differenzierendem Nutzen ausgestaltet werden.

Checkliste:

- ☐ Haben Sie die Marketingprozesse mit Fokus auf der Kundenzentrierung analysiert und den Veränderungsbedarf ermittelt?
- ☐ Kommen neue Methoden zur Erhöhung der Kundenzentrierung, wie Customer Experience Management, zum Einsatz?
- ☐ Sind mit den neuen Insights aus Kundensicht digitale, automatisierte und effiziente Marketingmaßnahmen, -prozesse und -kanäle geschaffen worden, wie etwa Marketing Automation oder CRM?

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten, gehen Sie weiter zum vierten Erfolgsfaktor.



Innovative Geschäftsmodelle entwickeln

Ohne strategische Neuorientierung des Geschäftsmodells besteht häufig die Gefahr, mittel- bis langfristig durch Quereinsteiger und digitalisierte Konkurrenten mit digitalem Produkt- und Serviceangebot vom Markt verdrängt zu werden.

Zunächst gilt es also, Ihr vorhandenes Geschäftsmodell gründlich zu prüfen, etwa im Rahmen der Digitalen Roadmap (siehe erster Erfolgsfaktor). Die erste Entscheidung hin zu einem neuen Geschäftsmodell ist dann auch gleich die Schwierigste: „Selber bauen“, „Am Markt einkaufen“ oder „mit Partnern gestalten“? Zahlreiche **„Make, build or buy-Frameworks“** helfen bei dieser wichtigen Entscheidung. Wenn es – wie es häufig der Fall ist – ans „Selber bauen“ geht, fällt es einem 15-Personen-Startup in Berlin-Mitte sicher leicht, ein digitales Angebot zu entwickeln.

Aber wie gelingt das beispielsweise einem Mittelständler mit 5.000 Mitarbeitenden an mehreren Standorten? Hier hilft es, sich die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells in die klassische **Startup-Phasen** einzuteilen:



Ideenentwicklung: Mit Hilfe radikaler Kundenzentrierung kann eine einzigartige unternehmerische Gelegenheit entdeckt werden. Dabei sollte nicht aus dem Unternehmen „heraus“, sondern in das Unternehmen „hinein“ gearbeitet werden, in dem die digitale Customer Experience des **Kunden der Treiber** der Ideenentwicklung ist. Viele Techniken kommen hierfür in Frage, etwa **Design Thinking** oder **Blue Ocean**.



Konzeption: Aus einer Idee soll ein investierbares Geschäftsmodell werden, das Geldgeber überzeugt. Hier werden erste Daten benötigt, zum Beispiel durch ein **Lean Startup-Vorgehen**, bei dem **Prototyping** die Marktforschung ersetzen

kann, indem neue Angebote schnell mit **modernem UX** realisiert, mit Anwendern verprobt und iterativ verbessert werden. Zusammen mit einer **Business Model Canvas**, einem Businessplan auf einer Seite, wird zügig eine quantitative Investitionsentscheidung ermöglicht.



Inkubation: Wenn die Entscheidung für ein Geschäftsmodell gefallen ist, geht es darum die rechtliche und kaufmännische Grundlage zu schaffen, Geschäftsprozesse zu definieren, die IT-Architektur zu erstellen und das richtige Personal für die Umsetzung auszuwählen, um schnell Geschwindigkeit aufnehmen zu können. Oft ist eine **Mischung** aus **Unternehmens-** und **gründungserfahrenem externem Personal** die sinnvollste Lösung.



Wachstum und Zielerreichung: Die Vergrößerung der **Kundenbasis**, die Nutzung von **Skaleneffekten**, die **Automatisierung** von Prozessen, alles für das gewünschte Ziel, zum Beispiel **Profitabilität** oder **Reintegration** in das Unternehmen.

Ganzheitliche Ansätze, wie etwa die **„Anders Arbeiten“-Methode** bieten eine integrierte Vorgehensweise, um gleich mehrere der oben genannten Phasen methodisch aus einer Hand durchlaufen zu können. Die **„Anders Arbeiten“-Box** bietet sogar eine schlüsselfertige Zusammenstellung interaktiver Arbeitsmaterialien in deutscher Sprache zur Erarbeitung eines digitalen Geschäftsmodells an.

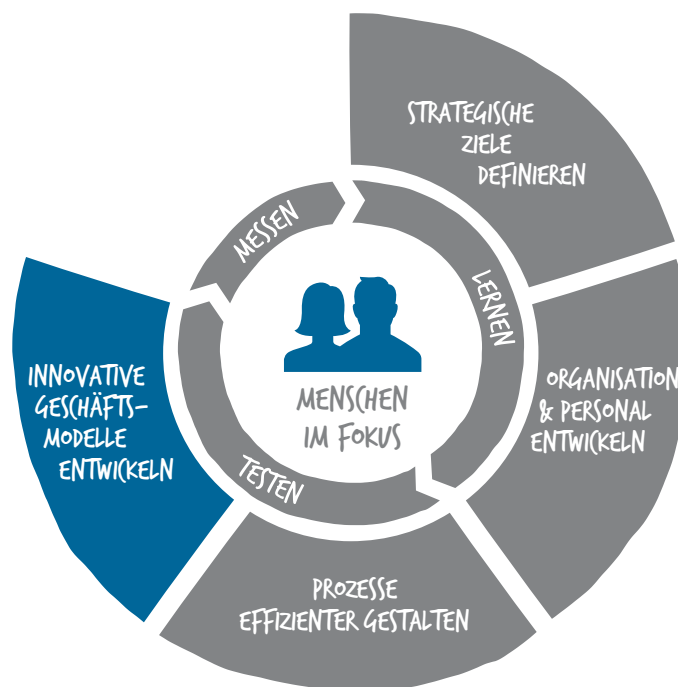
4

DER VIERTE ERFOLGSFAKTOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Checkliste:

- ☐ Haben Sie zum Beispiel anhand Ihrer Digitalen Roadmap erkannt, welches Geschäftsmodell Sie benötigen, um am Markt bestehen zu können?
- ☐ Können Sie eine „Selber bauen“, „Am Markt einkaufen“ oder „mit Partnern gestalten“-Entscheidung fällen?
- ☐ Wenn Sie selber bauen: Haben Sie die Entwicklung des Geschäftsmodells agil in Startup-Phasen unterteilt?

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten, sind Sie bereit für den letzten Erfolgsfaktor.



Daten und Technologien einsetzen

Viele Unternehmen starten in der Hoffnung auf schnelle Wettbewerbsvorteile in diesem Bereich zuerst und beachten erst dann die anderen Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation. Ein Technologie- oder datenfixiertes Vorgehen ist aber nicht zu empfehlen. Wenn neue Technologien eingeführt oder in großem Maßstab neue Datenquellen erschlossen werden, ohne dass man sich über die Ziele, die Kultur und das Personal oder das Geschäftsmodell im Klaren ist, riskiert man von den neuen Möglichkeiten überspült zu werden.

Zunächst soll also Fortschritt bei allen anderen Erfolgsfaktoren erzielt werden, bevor im Bereich der Technologie oder Daten gehandelt wird. Dabei hilft die Digitale Roadmap (siehe erster Erfolgsfaktor) die Dinge in der richtigen Ordnung anzugehen. Sofern dort noch nicht definiert, muss spätestens jetzt zusammen mit Experten etwa im Rahmen von Workshops das realistische Einsatzpotenzial, etwa von **Künstlicher Intelligenz** oder **Blockchain** für das eigene Unternehmen ermittelt werden.

In dieser Explorationsphase sollten **Chancen** und **Herausforderungen**, potenzielle **Handlungsfelder** und mögliche Lösungen bzw. **Anwendungsfälle** konkret definiert werden etwa in Form von Workshops: Geht es um die Zukunftssicherung Ihres Geschäftsmodells durch datenbasierte Produkte oder Dienstleistungen? Soll mehr über Kunden und Märkte erfahren werden? Steht die Optimierung oder Automatisierung von Geschäftsprozessen im Vordergrund? Benötigen Sie Prognosen über zukünftige Ereignisse?

Aus dem ermittelten konkreten Fall heraus kann dann die Anschlussfähigkeit der benötigten neuen Technologien, wie etwa **Cloud** oder **Machine Learning** an Ihre bestehende IT-Architekturen konkret geprüft werden. Zudem müssen dann die technologischen Voraussetzungen etwa für **Big Data-** oder **Analytics-Anwendungen** geschaffen werden, damit Daten gespeichert, ausgewertet und verwertet werden können, denn neue digitalisierte Produkte können nur weiterentwickelt werden, wenn Nutzungsdaten konsequent erhoben, analysiert und interpretiert werden.

Im Bereich der Kultur und des Personals muss häufig im Rahmen von Workshops und anderer Know-how-Transfers auch noch notwendiges **Wissen** erworben werden. Zudem sind für viele Anwendungen neues Personal und Kenntnisse nötig, wie etwa **Data Scientists**, die mit modernsten Analysemethoden und **Deep Learning**-Algorithmen fachliche Fragestellungen mit Daten verknüpfen.

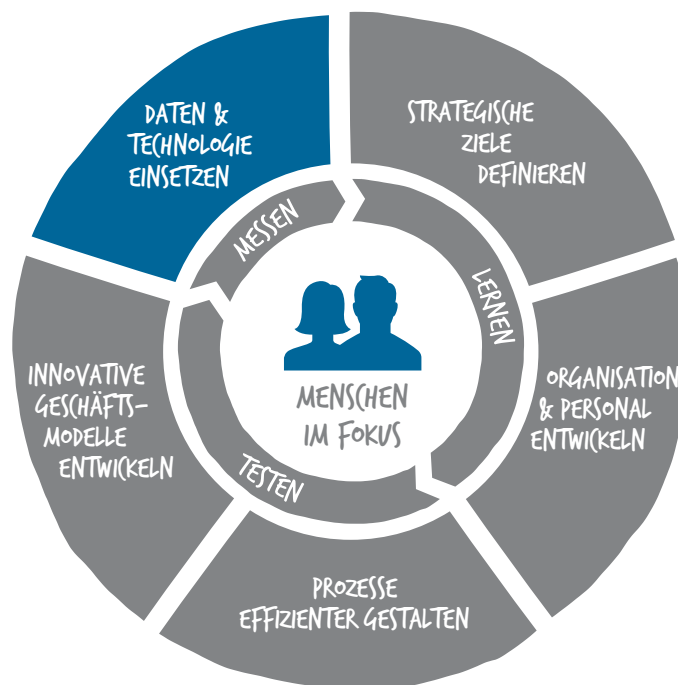
Aber auch Führungskräfte müssen das Neue vorleben, etwa die neuen Technologien beherrschen und konsequent Daten fordern und nutzen, um Entscheidungen zu treffen.

5

DER FÜNFTE ERFOLGSFAKTOR DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Checkliste:

- ☐ Haben Sie Fortschritte in alle anderen Erfolgsfaktoren sichergestellt, bevor Sie neue Technologien und Daten einsetzen?
- ☐ Haben Sie die benötigten Anwendungsfelder für neue Technologien und Daten hinreichend genau beschrieben?
- ☐ Ist die Anschluss- und Leistungsfähigkeit Ihrer IT-Architektur gegeben?
- ☐ Verfügen Sie über benötigtes Wissen und Personal?



Der Weg zum Erfolg der Digitalen Transformation



KONTAKT

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Vereinbaren Sie einen unverbindlichen Termin, um den Erfolg Ihrer Digitalen Transformation gemeinsam zu besprechen.



Ihr Ansprechpartner:

Prof. Wolfgang Hünnekens

Geschäftsführer von Neuem GmbH

wolfgang.huennekens@vonneuem.de

+49 30 814 88 500

Über von Neuem

Die von Neuem GmbH mit Sitz in Berlin ist die führende wissenschaftliche Unternehmensberatung für Digitale Transformation im deutschsprachigen Raum. Das sind unsere Versprechen an Sie:



Wir liefern bessere Ergebnisse durch wissenschaftliche Methoden

Wir machen unsere Kunden erfolgreicher durch wissenschaftlich fundierte Beratungsprodukte, gelebte Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und ein akademisch exzellentes Team.



Die Kundenperspektive ist immer unser Maßstab

Wir verfolgen eine radikale Kundenzentrierung. Ob unser Kunde oder der Kunde unseres Kunden: Der Mensch steht immer im Mittelpunkt und wir versetzen uns in ihn hinein.



Großes schaffen wir durch gemeinsame Anstrengung

Wir lieben die kooperative und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Kunden: Dafür sind wir ein inhabergeführtes Beratungshaus mit authentischen Menschen, die gerne kommunizieren.

Erfahren Sie mehr:



www.vonneuem.de



[linkedin.com/company/von-neuem](https://www.linkedin.com/company/von-neuem)

Stand: 24.11.2020