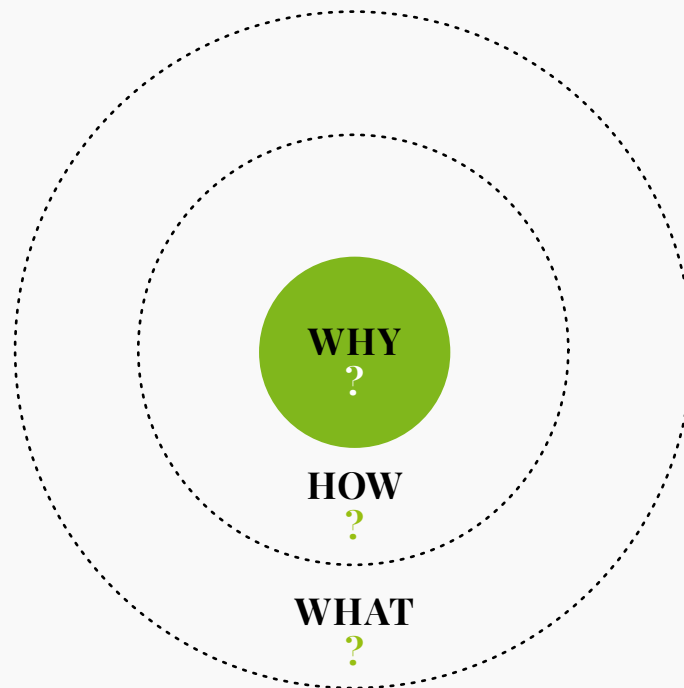


Digital Transformation Wheel

360° Methode für digitales Wachstum





Die rasanten Veränderungen der Digitalisierung betreffen nicht nur unseren Alltag, sondern vor allem auch unsere Arbeitswelt und verlangen von uns einiges an Flexibilität ab. Das gilt besonders für Unternehmen, denn diese müssen sich agil auf veränderte Situationen einstellen, ohne dabei das große Ganze aus den Augen zu verlieren. Darin aber besteht genau die Herausforderung: In vielen Unternehmen werden gute innovative Impulse und digitale Initiativen vorangetrieben – jedoch oft nur aus einzelnen Abteilungen heraus. Das führt häufig zu teuren Patchwork-Lösungen, die den Digitalisierungsprozess unnötig verzögern und letztlich nicht die Erfolge erzielen, die möglich wären. Einen Masterplan für die Digitalisierung gibt es nicht. Dafür aber eine erfolgreiche Methodik, den Digitalisierungsprozess Schritt für Schritt ins Rollen zu bringen. Der erste Schritt ist deshalb die Entwicklung einer digitalen Vision - diese Vision braucht Substanz und Entscheiderpersönlichkeiten, welche mit Mut, Weitblick und Transparenz alle Beteiligten im Unternehmen in den Prozess involvieren.

Eine digitale Vision als Basis der digitalen Transformation

Die digitale Vision bildet den Mittelpunkt jedes digitalen Transformationsprozesses und die Basis für eine erfolgreiche Digitalstrategie. Dabei geht es vor allem darum, unter der Vielzahl an Möglichkeiten die eigene Vision möglichst punktgenau heraus zu arbeiten und nach außen zu kommunizieren.

Eine digitale Vision beschreibt das **langfristige Zielbild** des Unternehmens. Ohne konkretes Ziel kann ein Wagen nicht Fahrt aufnehmen, daher ist die Entwicklung der digitalen Vision so wichtig. Hierbei soll man ruhig groß denken (think big) und erkennbare Trends sowie noch nicht ausgeschöpfte Potenziale in die Entwicklung dieses Bildes mit einbeziehen. →



Auch die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation müssen miteinbezogen werden. Wichtig dabei ist, dass nicht parallel eine “analoge” und eine “digitale” Vision existiert. Unsere Erfahrung zeigt, dass das Thema Digitalisierung vielmehr von allen Abteilungen, dem gesamten Team und vor allem vom Management vorangetrieben und gelebt werden muss:

- **Lässt sich die digitale Vision in wenigen Worten erklären und wird sie allen Stakeholdern verstanden?**
- **Fühlen sich Mitarbeiter im Transformationsprozess frühzeitig eingebunden und mitgenommen?**
- **Wird die digitale Vision von allen Beteiligten im Arbeitsalltag aktiv gelebt?**
- **Können Führungskräfte und Mitarbeiter die Kernelemente der digitalen Vision erkennen?**

Wenn Unternehmen all diese Fragen mit „ja“ beantworten können, ist die digitale Vision tragfähig und bietet eine solide Grundlage für die Ableitung der (digitalen) Unternehmensstrategie sowie konkreter strategischer Ziele. Denn ähnlich wie ein guter Reifen Auswirkungen auf das Fahrverhalten eines Autos hat, spielen all diese Elemente eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Umsetzung einer digitalen Vision.

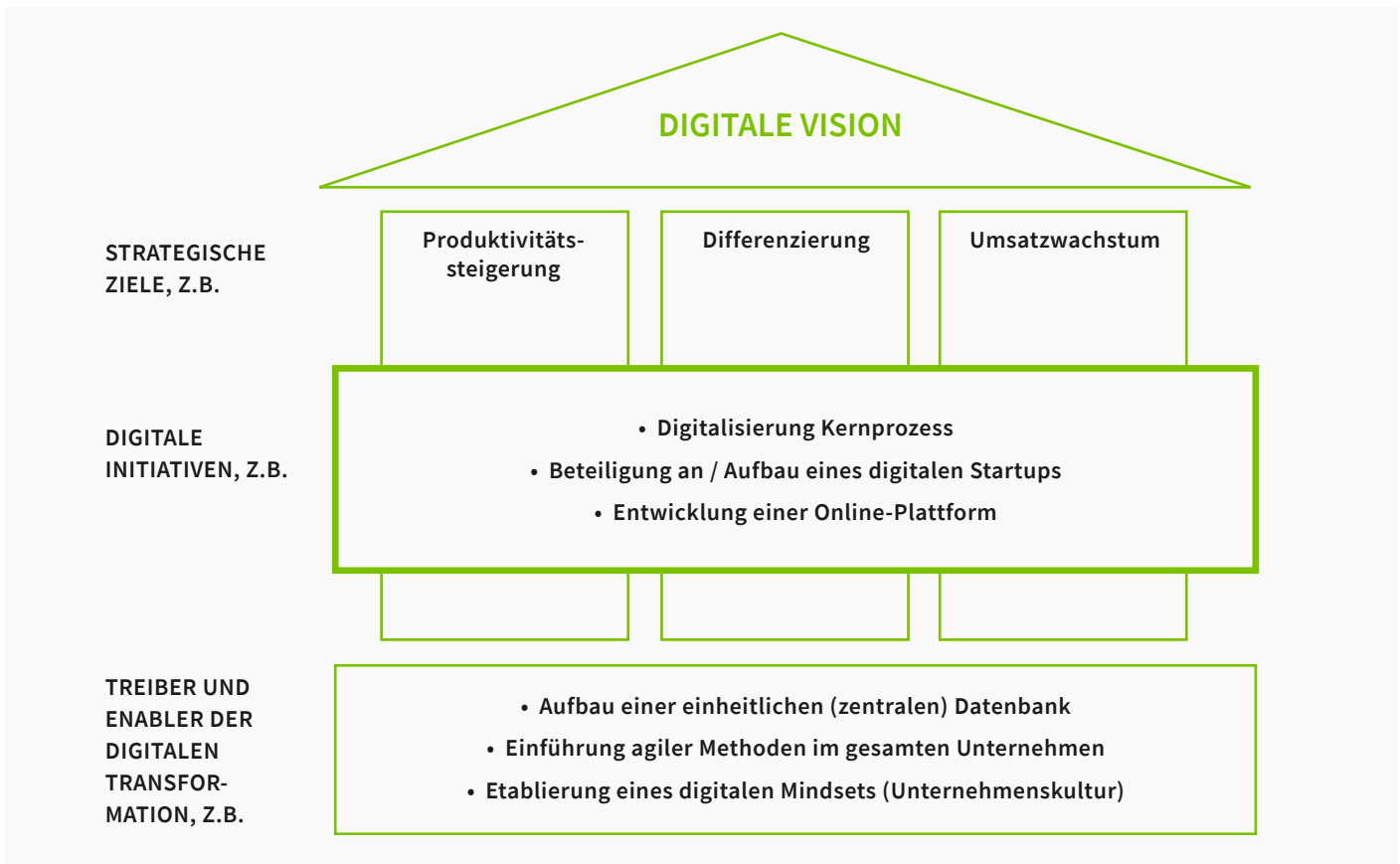
Best Practice:

Ein globales Immobilienunternehmen

Ein global führendes Immobilienunternehmen hat seine digitale Vision auf einen Satz herunter gebrochen: „Wir wollen die global führende Plattform für Real Estate werden“. Um sich weiterhin am Markt als Experten für Immobilienwirtschaft positionieren können, muss das Unternehmen digital werden – und zwar auf allen Ebenen. Die strategischen Ziele – Umsatzwachstum, Segmentierung und Produktivitätsgewinn – geben die Richtung vor.

Mit dieser klaren digitalen Vision und den konkreten Zielen vor Augen lässt sich ein konkreter Maßnahmenkatalog definieren, der die Digitalisierung auf allen Ebenen und in allen Abteilungen vorantreibt. Die eigentliche Arbeit, nämlich die Transformation des Unternehmens hin zu einer digitalen Plattform für Real Estate, ist jedoch ein langer und kurvenreicher Weg, für den das Unternehmen einen langen Atem braucht.

Dazu müssen vor allem die Führungskräfte die digitale Vision in allen Bereichen vorleben und dabei auch die Mitarbeiter mit ihren möglichen Ängsten im Blick behalten. Wer verstanden hat, dass Digitalisierung ein stetiger Prozess ist, kann die nötige Flexibilität und Offenheit entwickeln, um diesen Prozess aktiv zu gestalten. ○



Für einen erfolgreichen Transformationsprozess brauchen Unternehmen eine ganzheitliche Strategie, die die Digitalisierung in allen Bereichen miteinschließt. Diese Strategie leitet sich daher sowohl von der digitalen Vision, als auch von der Identität und dem Geschäftsmodell des Unternehmens ab.

Die Kernfragen dabei sind:

- Was ist unsere DNA?
- Was ist unser Geschäftsmodell?
- Und wie transferieren wir beides in die (digitale) Zukunft?

Konkret heißt das, die bestehenden Stärken und Kompetenzen in zukunftsfähige Produkte und Leistungen für die Kunden von morgen zu übersetzen.

Wie bei einem Haus muss vor allem das Fundament, also das Business Model und die Unternehmenskultur tragfähig sein. Die Säulen des Hauses bilden die strategischen Ziele des Unternehmens, während alles unter dem Dach der digitalen Vision steht. Dazu muss das

Marktumfeld verstanden und aktuelle Trends erkannt werden. So kann eine ganzheitliche Strategie basierend auf einem soliden Fundament formuliert werden.

Strategie leben und Mitarbeiter mitnehmen

Je klarer die einzelnen Elemente dafür definiert sind, umso leichter sind sie in eine ganzheitliche digitale Strategie umzusetzen. Dabei ist es wichtig, dass diese für alle Mitarbeiter verständlich ist und von den Führungskräften gut vermittelt und greifbar gemacht wird. Noch immer lösen gerade digitale Veränderungen bei vielen Menschen Ängste und Unsicherheiten aus. Um diese aufzufangen, ist es wichtig, alle Teammitglieder von Anfang an in den strategischen Prozess miteinzubeziehen.

Erst wenn jeder Mitarbeiter verstanden hat, was die Strategie konkret für ihn/sie bedeutet, welche Ziele zu erreichen sind und wie diese Ziele erreicht werden →



können, wird Strategie auch gelebt. In einem erfolgreichen digitalen Unternehmen fühlt sich der einzelne Mitarbeiter nicht nur als Rädchen im Getriebe, sondern versteht sich selbst als wichtigen Teil des Ganzen. Er weiß, welche Rolle er in der ganzheitlichen Strategie spielt und fühlt sich und seine Arbeit wertgeschätzt. Damit also die richtigen unternehmerischen Strategien für die digitale Transformation gefunden und umgesetzt werden können, ist es wichtig, alle dafür notwendigen Prozesse und Veränderungen von vorne bis hinten durchzudenken und klar zu kommunizieren.

Die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie ist schließlich ein Prozess, der das Thema Digitalisierung in allen Bereichen miteinschließt. In jedem Entwicklungsschritt müssen daher digitale Themen mitgedacht und in die Unternehmens DNA integriert werden. Das bedeutet nicht, dass Unternehmen sich in ihrem Kern verbiegen müssen, vielmehr konzentrieren wir uns auf die Stärken des Unternehmens und entwickeln diese weiter. Sich treu bleiben und dennoch die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen, könnte hier das Motto lauten.

Und wie sieht das in der Praxis aus?

Best Practice: der Wissensdienstleister für die juristische Branche

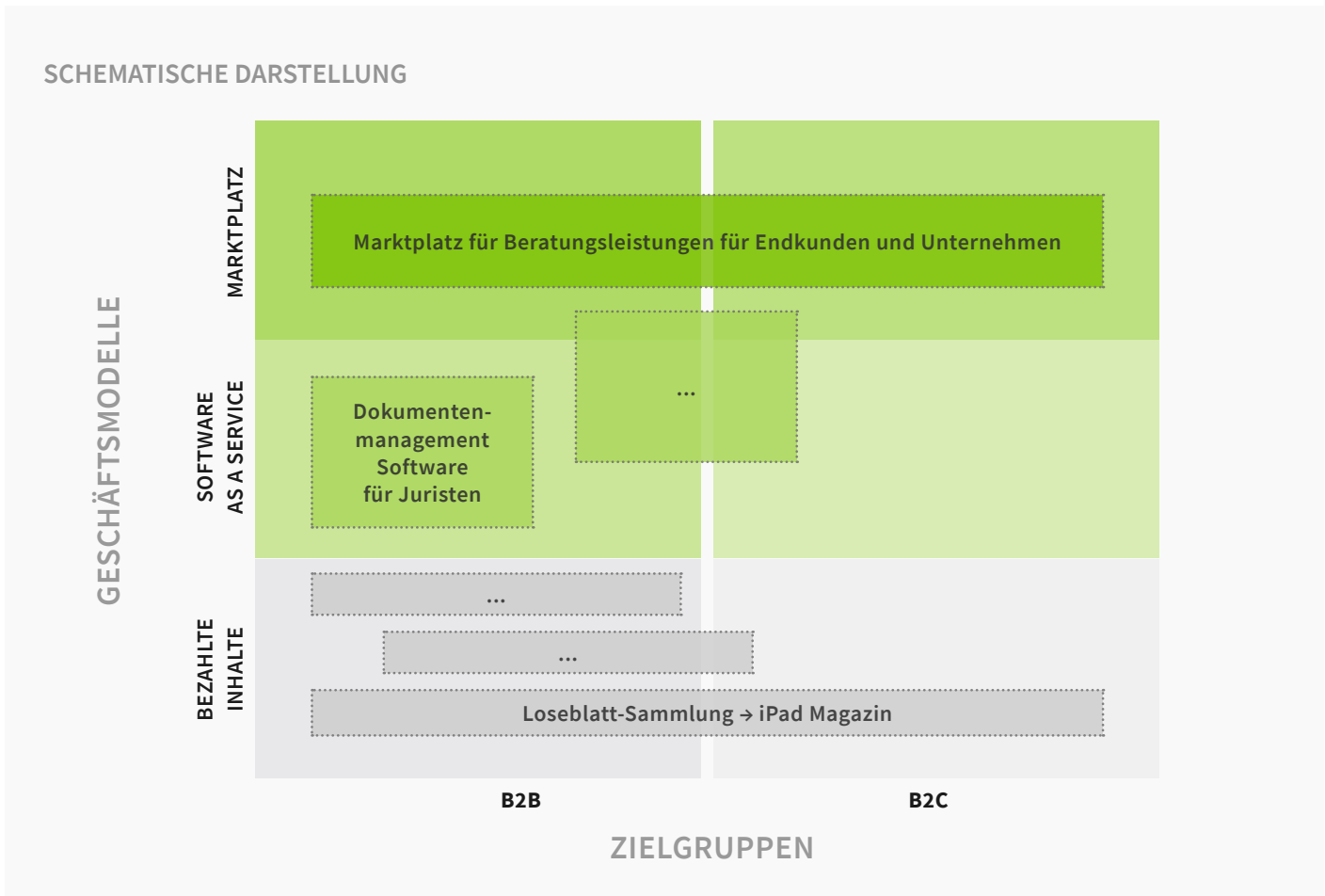
Für unseren Kunden, ein juristischer Wissens- und Informationsdienstleister, war das Thema Digitalisierung lange nicht relevant. Im Zuge der Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie wird jedoch die Notwendigkeit einer digitalen Transformation erkannt und mutig auf allen Ebenen vorangetrieben. Die Vision und die Mission des Unternehmens immer im Blick, wird der Weg dorthin - die ganzheitliche Strategie - Schritt für Schritt entwickelt.

Eine umfangreiche **Unternehmensanalyse** beleuchtet dabei zunächst die Kernkompetenzen, die DNA und die Vision des Unternehmens - nämlich der meistgenutzte Wissensdienstleister der juristischen Branche zu sein. Zugleich schließt die Analyse auch den Markt, die Zielgruppe und nicht zuletzt die Wettbewerber mit ein. Diese Analyse bildet die Basis unserer Strategie, die darauf abzielt, gerade die bisherigen Stärken digital und zukunftsfähig heraus zu arbeiten. Diese ganzheitliche Strategie des Unternehmens basiert auf **neun Kernelementen**.

Zunächst werden die **digitale Vision**, die **Mission** und die **DNA** des Unternehmens gemeinsam in die digitale Zukunft überführt. Anschließend konzentrieren wir uns darauf, **Ziele**, **Zielgruppen** und **USPs** noch mehr zu konkretisieren. Im letzten Schritt wenden wir uns dann den **Produkten** zu, überlegen mit welchen **Plattformen**, bzw. **Channels** man arbeiten kann und erarbeiten ein tragfähiges **Business Model**.

Auf diesen Elementen aufbauend, kann der Wissensdienstleister sein Angebot ausbauen und sein Geschäftsmodell auf zunehmend digitale Leistungen anpassen. Das geschieht z.B. durch die Entwicklung einer global vernetzten Plattform sowie zentraler Wissensdatenbanken.

Durch die Entwicklung und Formulierung einer ganzheitlichen Strategie kann das Unternehmen nicht nur seine Ressourcen, sondern das gesamte Team auf ein gemeinsames Ziel fokussieren. Dabei hilft die Besinnung auf die eigenen Stärken und Kompetenzen, die schließlich die Basis für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens bilden. Diesen abteilungsübergreifenden Fokus auf eine konkrete Vision braucht es auch, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. ◉



Der Weg in die digitale Zukunft erfordert Mut zur Veränderung. Durch die Digitalisierung werden neue Wertschöpfungsketten definiert, neue Rollen kommen hinzu und alte Rollen verschwinden. Die Digitalisierung schafft Transparenz und damit muss man umgehen können. Durch diese Transparenz gibt es Verschiebungen innerhalb der eingefahrenen Geschäftsmodelle und neue Geschäftsmodelle entstehen.

Damit ein Business Model also zukunftsfähig bleibt, müssen alte, eingefahrene Abläufe hinterfragt und gegebenenfalls neue Modelle erschlossen werden. Wer dem Kunden von heute einen Mehrwert bieten will, der muss auf **digitale Geschäftsmodelle** setzen, neue Marktzugänge schaffen und bestehende Produktpaletten und Leistungen um digitale Angebote erweitern. Dazu braucht es mutige Visionäre, die sich nicht scheuen, auch disruptive Business Modelle zu entwickeln, die bestehendes Geschäft kannibalisieren.

Dabei hilft es aus unserer Erfahrung, das Unternehmen und sein Kerngeschäft immer wieder zu hinterfragen:

- Womit verdienen wir heute unser Geld?
- Womit können wir in der Zukunft Geld verdienen?
- Wie digitalisieren wir unser Kerngeschäft?
- Wie digitalisieren unsere Wettbewerber ihr Kerngeschäft?
- Was erwarten unsere Kunden in der Zukunft von uns?
- Und wie können wir uns selbst disruptieren, bevor es andere tun?

Klar ist: Gezielte Disruption innerhalb des Unternehmens erfordert viel Mut. Es werden alte Geschäftsfelder und Abläufe massiv verändert – man wird gewissermaßen sein eigener Konkurrent. Doch nur so bleiben Unternehmen zukunftsfähig und haben es leichter, sich den dynamischen Märkten anzupassen. →



Best Practice: Wie Digitalisierung neue Märkte erschließt

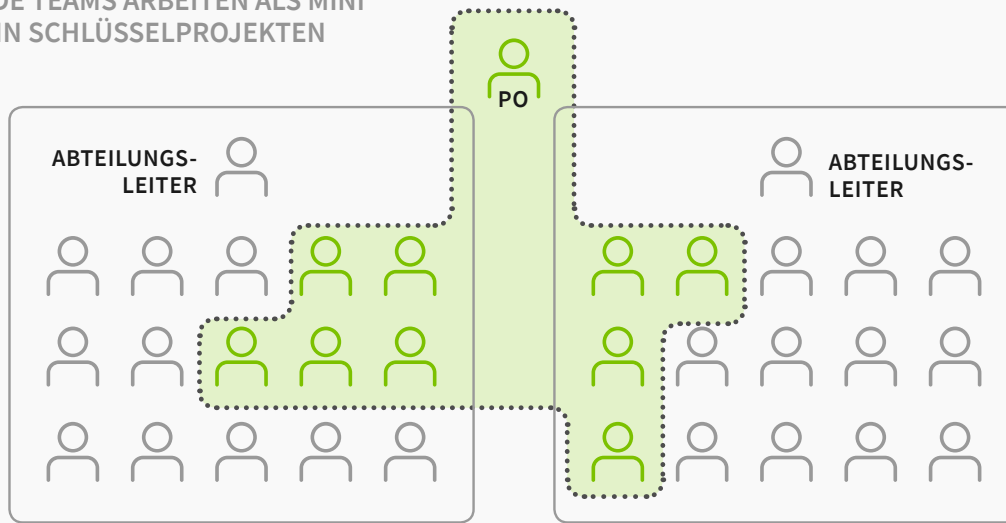
So wie bei einem führenden Wissens- und Informationsdienstleister. Der bisherige Umsatzbringer waren juristische Informationen, die der Kunde meist analog in Papierform erhalten hat. Die klassische lose Blattsammlung der Juristen hat jedoch ausgedient. Die Vision, die meistgenutzte juristische Wissensdatenbank zu werden, kann nur Wirklichkeit werden, wenn dieses Wissen auch digital zur Verfügung steht.

Das Unternehmen hat den Mut, dieses Geschäftsmodell disruptiv durch **digitale Contentangebote** abzulösen. Dazu sieht man sich zunächst den Markt und die Wettbewerber genau an und **analysiert bestehende Marktzugänge**. Zugleich wird eine umfassende **Zielgruppenanalyse** durchgeführt, um künftig die Informationen jeweils maßgeschneidert der jeweiligen Zielgruppe anzubieten. Die Geschäftsführung macht sich dabei vor allem Gedanken darüber, wie die Zielgruppe tickt und wie sie sich in Zukunft verändern könnte.

Um das herauszufinden, sind umfangreiche Kundeninterviews und -befragungen nötig, die viele erhellende Erkenntnisse zutage fördern. Der Aufwand lohnt sich, denn das Unternehmen kann so nicht nur die Bedürfnisse seiner Kunden verstehen, sondern diese auch segmentieren und somit noch gezielter ansprechen. Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, alte Modelle als Auslaufmodelle zu begreifen und frühzeitig digitale Marktzugänge zu erschließen. ◦



WECHSELNDE TEAMS ARBEITEN ALS MINI START-UPS IN SCHLÜSSELPROJEKTEN



- Cross-funktionale Teams als mini Start-Ups für Schlüsselprojekte
- Flexible Aufgabenverteilung

- Abteilungsübergreifendes Arbeiten und Wissenstransfer
- Fähiger Product Owner mit messbarem Resultat

Jeder kennt den Slogan “Never change a winning team”. Es stimmt, dass gut eingespielte Teams und gewohnte Abläufe ihre Vorteile haben, doch sie bergen auch Gefahren, wenn sie in ihren Abläufen zu eingefahren werden. Gerade für Unternehmen ist es besonders wichtig, in ihrer Organisation flexibel zu sein, um für die digitale Zukunft gerüstet zu sein. Start-Ups, die von Natur aus flexibel und agil vorgehen, haben hier gegenüber großen Unternehmen einen klaren Vorteil: Sie sind in der Lage, sich dem dynamischen Umfeld ständig anzupassen, ohne innerhalb etablierter Konzernstrukturen agieren zu müssen. Tatsächlich gibt es vieles, was Unternehmen und Konzerne von jungen Start-Ups lernen können:

Erfolgreiche Start-Ups ermutigen ihre Mitarbeiter, Neues auszuprobieren und sich miteinander in cross-funktionalen Teams zu vernetzen. Auch eine hohe Flexibilität in Abläufen und die Abkehr von hierarchischen Strukturen sind typische Start-Up Merkmale. In großen Konzernen herrschen hingegen oft noch starre Hierarchien und Abläufe mit ein gezogenen (Abteilungs-) Grenzen vor - kurz: das Gegenteil von Agilität. Als Berater wissen wir, dass gerade dieses Silodenken neue Ideen und Visionen behindert.

Durch mehr Offenheit und Beweglichkeit kann dies abgebaut und eine stärkere Vernetzung über alle Bereiche der Organisation hinweg gefördert werden.

Fail fast and learn

Aus dem Design Thinking kommt der Leitspruch “fail fast and learn”. Dahinter steht die Idee, dass Fehler lieber frühzeitig im Prozess geschehen, um rascher reagieren zu können. Flexibilität ist entscheidend - das gilt nicht nur für Start-Ups. Diese Flexibilität ist jedoch nur durch neue Organisationsprinzipien möglich, z.B. durch agile Teams, die sich immer wieder neu zusammensetzen. So findet Wissenstransfer quer durch alle Abteilungen statt, neue Ideen können ausprobiert und weiterentwickelt werden.

Flexible Arbeitsmöglichkeiten, Open Offices und die Abkehr von starren Arbeitszeiten helfen dabei, Mitarbeiter zu enablen, sich weiter zu entwickeln. Damit können Unternehmen Freiräume für eine neue Art zu denken schaffen - eine Art, die der digitalisierten Welt und den sich verändernden Märkten angemessen ist. →



Hier ist es essenziell, eine marktorientierte und kundenzentrierte Ausrichtung zu fordern und zu fördern, während man gleichzeitig die nötige flexible Infrastruktur aufbaut. So lassen sich organisatorische Abläufe dynamischer gestalten, was letztendlich dem gesamten Unternehmen zugutekommt.

Best Practice: Ein konzernerneigener Startup

Ein führendes Mobilitätsunternehmen hatte die Idee, ein internes Venture innerhalb der Konzernstruktur aufzusetzen, um eine neue Buchungs-Plattform zu entwickeln. Ein guter Ansatz, doch das junge Start-up hatte in den bestehenden starren Konzernstrukturen keinen Freiraum, sich marktgerecht zu entwickeln. Die an sich vielversprechende Idee, die zudem großes Marktpotenzial hatte, kam so kaum in Gang.

Hier ist nun ein komplett neues Setup nötig, um das Startup marktfähig zu machen. Neue Spielregeln für die althergebrachten Konzernstrukturen sind einzuführen: Das konzernerneigene Startup muss als eigenständiges Unternehmen mit möglichst viel unternehmerischem Freiraum aufgesetzt werden.

Um den Dialog zwischen Startup und Konzern dabei sicherzustellen und einen kontinuierlichen Wissenstransfer zu ermöglichen, wird für das neue Startup ein gemischtes Team aus alteingesessenen **Konzernmitarbeitern** und **externen, gründererfahrenen Digitalexperten** aufgebaut. So kann ein Wissensaustausch zwischen "alten Hasen" und neuem Startup stattfinden.

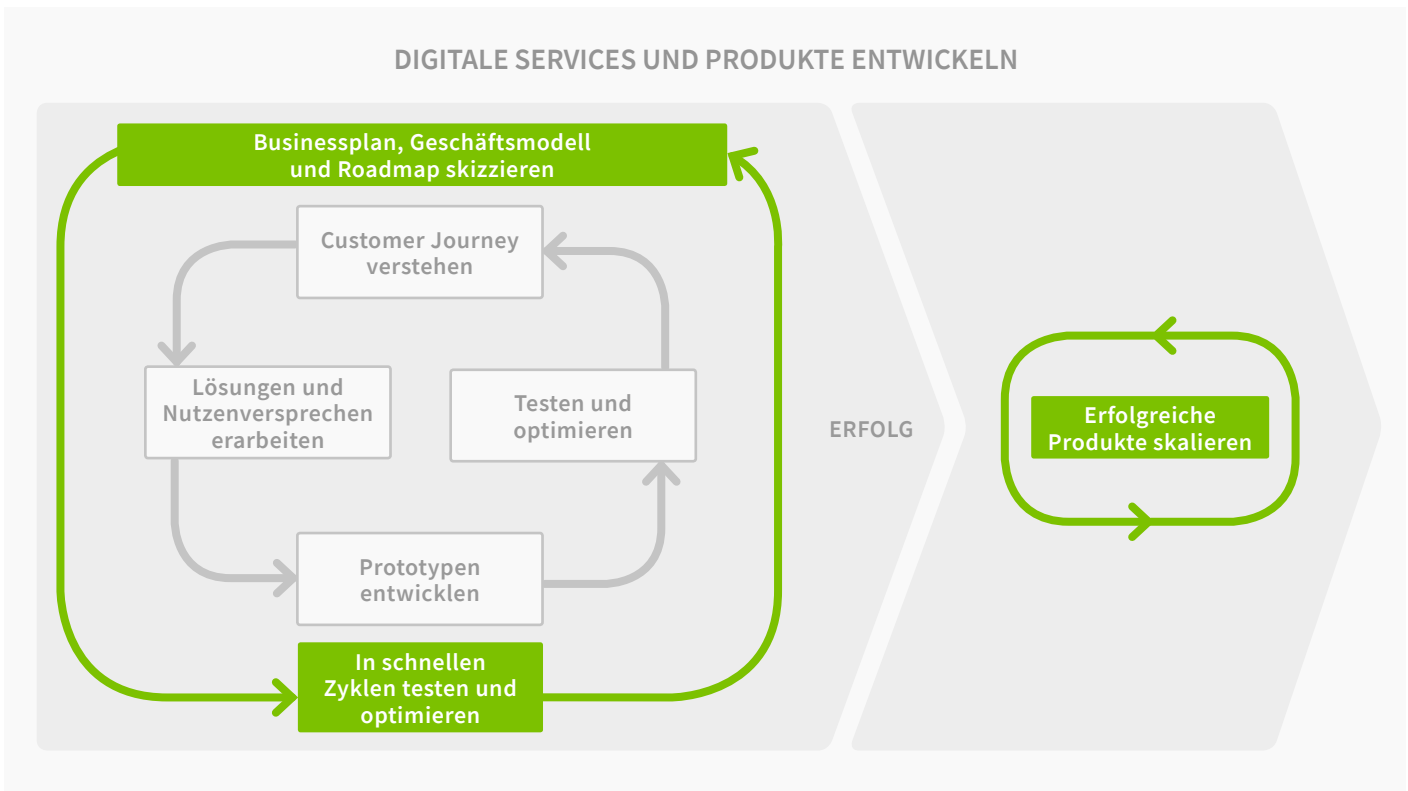
Best Practice: Corporate Venture als Berliner Startup aufgesetzt

Manchmal ist es jedoch auch notwendig, ein Venture komplett auszulagern, um innovativen Ideen genügend Gestaltungsspielraum zu geben:

Für eine neue, digitale Plattform hat ein großer Verkehrsverband ein komplett neues Team digitaler Experten aufgesetzt und mit diesem Venture neue Wege beschritten:

Statt das neue Venture innerhalb des Konzerns zu etablieren, wird eine eigenständige GmbH mit eigenem Firmensitz in Berlin gegründet. So kann ein brandneues, motiviertes Team aufgebaut werden, mit dem das Traditionsunternehmen vertrauensvoll und produktiv zusammenarbeiten kann. Unbelastet von bestehenden Strukturen kann sich das neue Tech Team dadurch um den Aufbau einer innovativen Plattform kümmern.

Die Zusammenarbeit mit dem neuen Corporate Venture findet in regelmäßigen Calls und Meetings statt, so dass die Teams sich abstimmen können. Die rechtliche und räumliche Trennung von der Muttergesellschaft war jedoch notwendig, um (disruptiven) Innovationen den nötigen Raum zu geben. ◉



Digitalisierung bedeutet nicht nur coole Apps und Tools, die Spaß machen und den Alltag erleichtern. Digitalisierung bedeutet vor allem auch, eine immer schnellere technische Entwicklung, neue Workflows und vor allem eine immer höhere Komplexität, die alle Lebensbereiche betrifft.

Zusammengefasst lässt sich das mit dem Kunstwort VUCA beschreiben. VUCA steht übersetzt für: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz – vier Merkmale, die unsere moderne Arbeitswelt kennzeichnen. Wir leben in einer sich ständig verändernden Welt, die sich als immer weniger berechenbar erweist. Ungewissheit in Bezug auf künftige Entwicklungen, wechselseitige Abhängigkeiten und die hohe Komplexität von Systemen sind schwer zu handhaben und erfordern ein hohes Maß an Agilität. Doch was bedeutet das konkret für Unternehmen?

Dynamische Prozesse müssen kundenzentriert sein

Um sich den ständig wechselnden Gegebenheiten anzupassen, ist Agilität erfolgsentscheidend. Gleichzeitig nutzen die dynamischsten Prozesse und die neuesten Tools nicht viel, wenn sie nicht wirklich auf den Kunden ausgerichtet sind. Aus unserer Sicht sollten daher die bestehenden Arbeitsprozesse und Abläufe zunächst kritisch unter die Lupe genommen werden, ehe man darüber nachdenkt, wie diese digitalisiert werden können. Denn wenn veraltete, ineffiziente Prozesse digitalisiert werden, bleiben es ineffiziente digitale Prozesse. Nutzt man jedoch den Ansatz des Design Thinking und denkt alle Prozesse **kundenzentriert** durch, kann man effektive Lösungen mit echtem Mehrwert entwickeln und letztlich die dazu passenden Tools finden.

Digitale Tools, Cloud-basierte Software oder auch agile Methoden wie Scrum und KANBAN helfen dabei, Arbeitsabläufe transparenter und dynamischer zu gestalten. Zugleich fördern diese effektivere Arbeitsprozesse und verkürzen Arbeitszyklen und Abstimmungsphasen. →



Mit den richtigen Tools arbeiten

Dabei besteht die Kunst darin, den Überblick zu behalten und sich auf wenige relevante Tools und Methoden zu fokussieren. Ein agiles Unternehmen braucht nicht notwendigerweise die ganze Bandbreite der digitalen Funktionen, sondern nutzt nur genau diejenigen, die einen echten Mehrwert bieten.

Wichtig dabei ist, dass sich alle Unternehmensbereiche – nicht nur die IT – mit diesen Methoden und Tools vertraut machen und die für sie jeweils relevanten Tools und Methoden in ihre Arbeitsweise integrieren. Nur dann kann eine agile Organisation funktionieren und das Unternehmen von einer höheren Wirksamkeit und Schnelligkeit in der Umsetzung zielgruppengerechter Produkte und Leistungen profitieren.

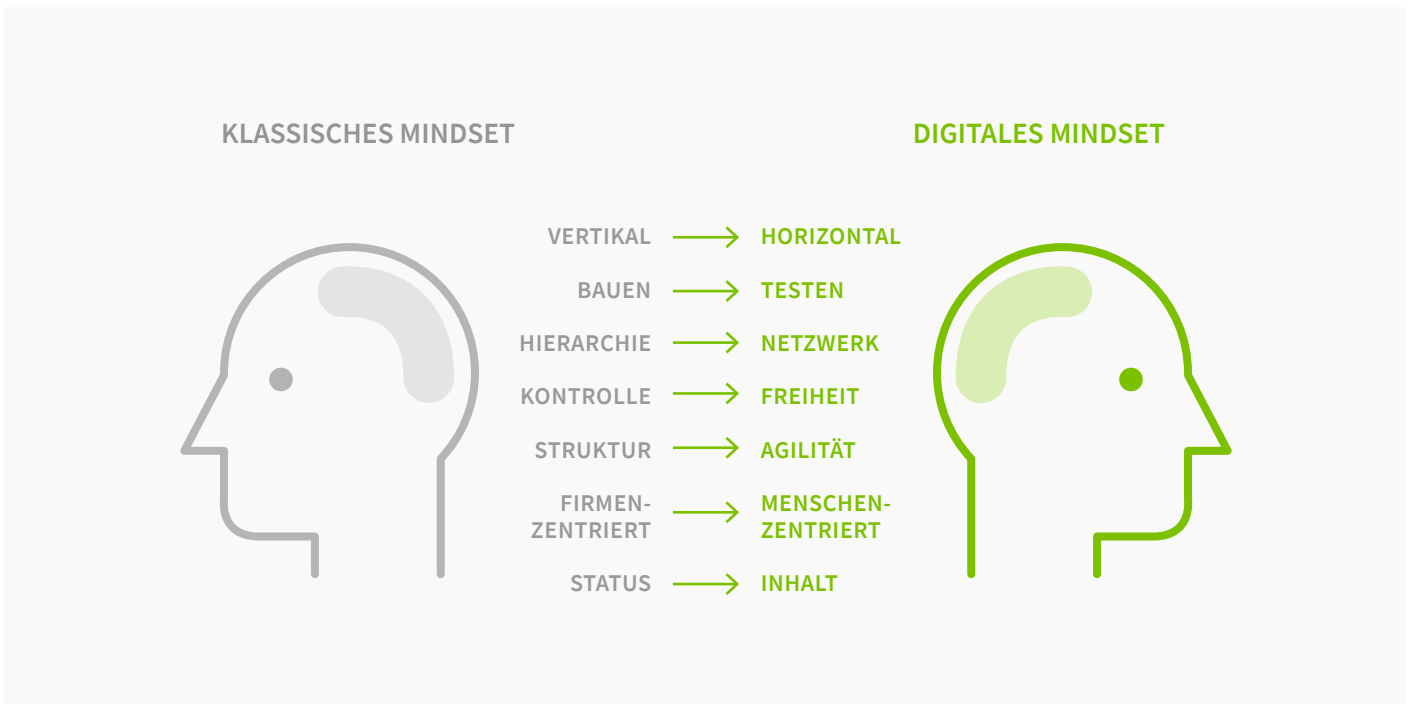
Best Practice: Growth Hacking im Verlag

Was für Start-ups funktioniert, kann frischen Wind auch in etablierte Unternehmen bringen.

Um seine Customer Journey zu verbessern, setzt ein Verlag die Methode des **Growth Hacking** ein. Die vom Start-Up Investor Sean Ellis entwickelte innovative Methode ist mehr als nur klassisches Marketing, da es verschiedene Mechanismen aus Marketing, Vertrieb und vor allem auch aus dem Bereich der digitalen Tools und Technologien intelligent kombiniert.

Growth Hacking ist absolut nutzerzentriert und konzentriert sich darauf, die Nutzerbasis eines Unternehmens zu stärken und zu vergrößern. Dabei setzen Growth Hacker vor allem auf zielgruppen-gesteuertes Online Marketing, um die User möglichst zielgerichtet ansprechen zu können. Für die Growth Hacking Strategie seiner interaktiven Plattform analysiert der Verlag seine Zielgruppe und deren Nutzerverhalten genau.

Auf dieser Customer Journey aufbauend entwickeln wir für das Unternehmen eine tragfähige Multi-Channel Strategie, die auf den Kernnutzen der jeweiligen Zielgruppe basiert. So wird die Grundlage für eine intensive Kundenbindung geschaffen. ◦



Wie wichtig eine gute Unternehmenskultur ist, wissen die meisten von uns. Doch gerade im Hinblick auf digitale Strategien rückt die Kultur eines Unternehmens oft in den Hintergrund. Digitale Transformation bedeutet jedoch vor allem die Etablierung eines **neuen Mindsets** in Unternehmen im Kontext der bestehenden Werte und Visionen. Dabei meint der Begriff Mindset weit mehr als Unternehmenskultur oder Teamkultur. Hier geht es um die tieferen Grundüberzeugungen, Glaubenssätze und Prinzipien einer Organisation – die innere Einstellung also. Gerade deswegen ist der „richtige“ Mindset wichtig: Unsere innere Einstellung bestimmt, wie wir in bestimmten Situationen handeln und welches Ergebnis wir dabei erzielen.

Auch dabei können Konzerne viel von Start-Ups lernen: Die typischerweise hohe Motivation von Start-Up Mitarbeitern hängt in hohem Maße davon ab, dass diese sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und wissen, wo die Reise hingehen wird: **Alle ziehen hier an einem Strang.**

Start-Up Kultur bedeutet jedoch nicht ein paar Kicker-Tische und Lofts, sondern vor allem eine andere Art der „co-kreativen“ **Zusammenarbeit**: Unsere Erfahrung

hat gezeigt, dass ein kontinuierlich zwischen allen Bereichen geführter **Dialog** ausschlaggebend für die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation ist. Dazu müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, sie Verantwortung übernehmen lassen und sie „enablen“, ihre Stärken einzusetzen. Denn nur mit engagierten Mitarbeitern, die sich mit der Vision des Unternehmens identifizieren, kann der Motor der digitalen Transformation reibungslos laufen.

Doch wir wissen alle: Change Prozesse, gerade wenn es um digitale Transformation geht, sind eine große Herausforderung: Die meisten Menschen haben verständlicherweise eine instinktive Abwehrreaktion gegen Veränderungen. Aus unserer Erfahrung heraus wissen wir, dass es vor allem die positiven Resultate eines gut gelaufenen Arbeitsprozesses sind, die eine Kultur nachhaltig verändern. Mit vielen kleinen Schritten und Erfolgen verändert sich automatisch die Kultur eines Unternehmens – und das überzeugt selbst die größten Skeptiker. Umso wichtiger ist es daher, dass die Führungsmannschaft in Unternehmen als Vorbilder die angestrebten Veränderungen vorlebt und mit gutem Beispiel vorangeht. Klar ist: Eine offene Kultur ist Voraussetzung für schnelles, agiles und kundenorientiertes Handeln. →



Das geht am besten, indem man die Zusammenarbeit über alle Abteilungen hinweg fördert, eigenständiges Denken unterstützt, die Mitarbeiter in die Veränderung einbindet und eigenverantwortlich mitwirken lässt. Ein solch offener Dialog wirkt sich positiv auf alle Bereiche eines Unternehmens aus, wenn durch ihn ein Wissenstransfer über alle Abteilungen hinweg stattfindet. Dieser **Wissenstransfer** fördert ganzheitliches, cross-funktionales Denken und Kreativität, gibt jedoch auch jedem Mitarbeiter das Gefühl, gehört und respektiert zu werden, kurz: ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein. Ein Unternehmen, das eine Kultur von **cross-funktionalen Teams, flachen Hierarchien, Transparenz** und **Diversität** pflegt, schafft sich genau dieses **Wir-Gefühl**, das kennzeichnend für die Start-Up-Szene ist. So kann eine schrittweise Veränderung der gesamten Unternehmenskultur hin zu einer offenen, dialogbereiten Kommunikationskultur stattfinden.

Best Practice: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Die Business Unit eines unserer Verlagskunden will sich zukunftsfähig aufstellen und den Weg von Printprodukten hinein in die digitale Welt finden.

Das Management wählt von Anfang an einen offenen und transparenten Prozess und bindet eine repräsentative Auswahl an Mitarbeitern kontinuierlich in die Strategieentwicklung ein. Gleichzeitig wird das Projekt "enable to grow" vom CEO persönlich vorgestellt und dessen Fortschritt regelmäßig auf verschiedenen Kanälen an die Mitarbeiter berichtet. So fühlen sich alle Mitarbeiter in diesem Projekt mitgenommen und es entsteht von Anfang an ein "Wir-Gefühl" bei der Erarbeitung einer Roadmap zu einem zukunftsfähigen digitalen Geschäftsmodell.

Dieses Wir-Gefühl ist die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen künftig ein tragfähiger **digitaler Mindset** entstehen kann, der Transparenz, agile Zusammenarbeit und cross-funktionales Denken gleichermaßen fördert. Gerade bei solch tiefgreifenden Veränderungen innerhalb eines Unternehmens treten viele Ängste und Abwehrhaltungen zutage, die nur mit einer offenen Kultur, fließender Kommunikation und dem damit einhergehenden Vertrauensaufbau aufgefangen werden können.

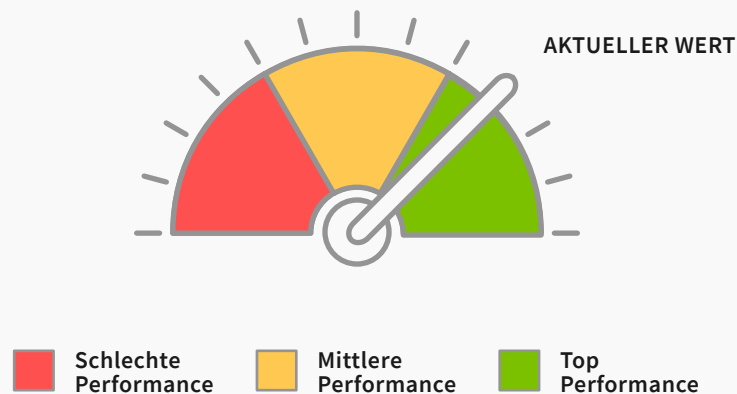
Dazu gehört zum Beispiel der Abbau von Hierarchien und die Verschlinkung des komplizierten Verwaltungsapparates. Um die Zusammenarbeit agiler zu gestalten, werden alte Strukturen durch eine „lean und agile organization“, also eine schlanke und flexible Organisation ersetzt.

Diese neue Kultur fördert schließlich aktiv die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Teams und „enabled“ Mitarbeiter und Führungskräfte, ihr volles kreatives und unternehmerisches Potenzial auszuleben und zu entwickeln. Zudem legt die Unternehmensleitung großen Wert darauf, engagierte Mitarbeiter fit für die digitale Welt zu machen und deren spezifische Talente zu fördern.

Damit ist der Grundstein für eine visionäre und dynamische Ausrichtung der Business Unit hin zu einer zukunftsfähigen Organisation gelegt. ◉



INDIKATIVES BEISPIEL: KONVERSIONSRATE



Erfolge – und auch Misserfolge – sollen sich messen lassen, denn nur so kann ein Unternehmen einschätzen, ob ein Geschäft läuft oder nicht. Doch um Erfolge zu messen, muss zunächst definiert werden, was als Erfolg gewertet werden kann. Kleine Unternehmen erkennen meist auf einen Blick, ob der Laden läuft, denn sie können anhand weniger sichtbarer Indikatoren eine korrekte Einschätzung treffen: Sie sehen, wie viel Geld am Ende des Monats auf dem Konto liegt, wie viele Rechnungen gestellt wurden, wie viele Angebote geschrieben wurden, wie viele Kunden gewonnen wurden. In großen Unternehmen und Konzernen ist Messbarkeit dagegen oft komplex. Mit diversen **Kennzahlen** soll die Performance eines Unternehmens oder eines Projekts gemessen werden. Mit zunehmender Digitalisierung des Geschäfts kommen weitere digitale Messgrößen hinzu - oft prallen hier alte und neue Welt aufeinander. Mit sog. Analytics Tools und ausgefeilten Business Intelligence Systemen können unzählige Werte gemessen werden, doch nur wenige sagen etwas über die tatsächliche Performance aus: **Nicht alle Kennzahlen eignen sich auch als KPIs!**

Daher sollten sich Unternehmen zunächst darüber klar werden, welche Ergebnisse, Ziele und Erfolge sie

eigentlich messen wollen. Hier ist es elementar, gründlich darüber nachzudenken, welche Messgrößen den Unternehmenserfolg tatsächlich erfassen und welche aussagekräftig sind, bevor man sich den Kennzahlensystem zuwendet. Das verhindert, dass überladene Reportings mit zu vielen Indikatoren zu Verwirrung und Unklarheit führen und das Wesentliche nicht mehr erkannt wird. Wir setzen daher prinzipiell auf eine agile Unternehmenssteuerung mit schlanken Kennzahlensystemen: Wenige, gut ausgewählte Key Performance Indicators bringen mehr und lassen sich besser handhaben als ein Reporting mit zu vielen Messgrößen. Um diese KPIs zu entwickeln, sollte man sich am besten in einem moderierten Workshop folgende Fragen stellen:

- **Was sind unsere wichtigsten Ziele?**
- **Welche Kennzahlen reflektieren die Erreichung dieser Ziele?**
- **Welche von diesen haben die höchste Aussagekraft für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des Projekts und letztlich für unseren Unternehmenserfolg?**

Im Zuge der digitalen Transformation sollten als Messgrößen natürlich auch **digitale Kennzahlen aus den Zielen** abgeleitet werden und diese in die bestehenden Ziel- und Anreizsysteme eingebunden werden. →



Wenn die KPIs auf das Geschäftsmodell zugeschnitten sind, können Chancen und Risiken auf einen Blick erkannt und Fehlentwicklungen zügig korrigiert werden.

Best Practice: Komplexe KPIs für eine Buchungsapp

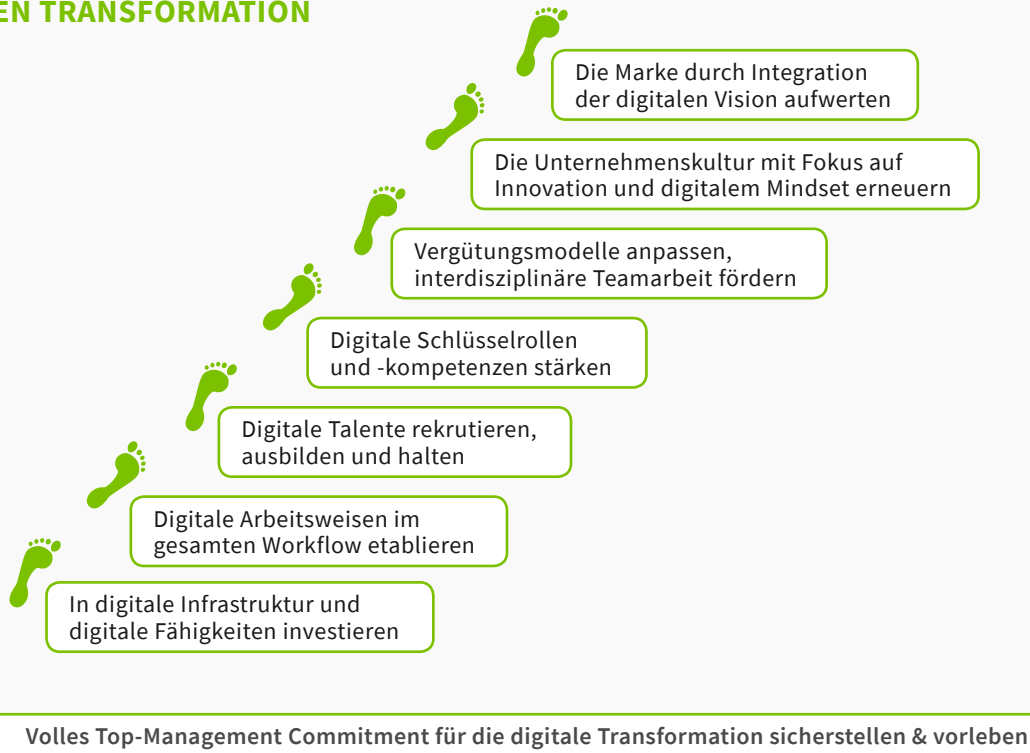
Die neue Buchungsapp eines internationalen Mobilitätskonzerns verzeichnete zwar hohe Nutzerzahlen, aber eine niedrige Konversionsrate, denn nur wenige Nutzer konnten tatsächlich als Kunden gewonnen werden. Für die Problemanalyse wird daher die Konversionsrate als eigenständiger KPI etabliert. Anhand eines Funnels werden die einzelnen Konversionsschritte detailliert aufgelistet, sodass sich erkennen lässt, an welchen Punkten der Customer Journey die niedrigste Konversion vorliegt, sprich: an welchen Punkten die Nutzer "aussteigen". So kann der eigentliche Schwachpunkt ausgemacht und rechtzeitig optimiert werden.

Best Practice: Zu viele Messgrößen in einer Händler Datenbank

Unser Kunde, ein Online-Shoppingportal, sammelte eine große Menge an Messgrößen in seiner Händlerdatenbank. Die meisten waren jedoch nicht aussagekräftig und es fehlte der Überblick. Gemeinsam mit enable2grow werden wenige, ausgewählte KPIs erarbeitet und mit der tatsächlichen Performance seiner Online-Händler korreliert, z.B. Lieferzeit, Konversionsrate, Retouren und Beschwerden. Anhand dieses Sets an KPIs wird ein übersichtliches Dashboard mit normierten Werten entwickelt, mit dem das Unternehmen seine "Top-Shops" auf einen Blick ermitteln kann. Händler können dadurch auch ihre eigene Performance besser bewerten und gleichzeitig sehen, wie sich ihr Score verbessern lässt. ◉



ROADMAP – SCHRITT FÜR SCHRITT ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION



Die digitale Transformation ist kein Sprint, sie ist ein Marathon.

Dabei baut der Transformationsprozess auf keinem standardisierten Masterplan auf. Jedes Unternehmen muss vielmehr seinen individuellen Weg der Transformation finden. Das erfordert vor allem eines: **Offenheit und Mut zur Veränderung.**

Gerade weil es im digitalen Transformationsprozess den einen Masterplan nicht gibt, ist es wichtig, das große Ganze immer im Hinterkopf zu behalten und dabei die kleinen Bausteine nicht zu vergessen. **Klar definierte Meilensteine** helfen dabei, den Überblick zu behalten. Eine sauber aufgesetzte **Strategie** bildet also die Basis für einen erfolgreichen Transformationsprozess. Dabei muss klar sein, dass die konsequente Umsetzung dieses Prozesses nicht immer stringent, sondern vielmehr in **iterativen Schleifen** abläuft. Die Etablierung einer **Build-Test-Learn-Methodik** sorgt

dafür, dass neue Ideen früh mit echten Nutzern erprobt und ständig optimiert werden, sodass am Ende ein tragfähiges Produkt steht. Eine Strategie der kleinen Schritte ist unserer Erfahrung nach die Beste, um die digitale Vision konsequent umzusetzen.

Dafür braucht es **Disziplin, Agilität** und ein **gutes Leadership**, das mit klar definierten Verantwortlichkeiten (und kurzen Entscheidungswegen) mutige und **schnelle Entscheidungen** herbeiführt.

Zu einem guten Leadership gehört vor allem eine **offene und ehrliche zwei-Wege-Kommunikation** über alle Abteilungen hinweg. Wenn Mitarbeiter und Führungsmannschaft sich in einem kontinuierlichen, offenen Austausch befinden, können Entscheidungswege verkürzt und Silo-Denken aufgebrochen werden. Erst wenn diese Basis stimmt, kann die Umsetzung gelingen. →



Wir wissen natürlich, dass die digitale Transformation eines Unternehmens nie vollständig abgeschlossen sein wird, denn erfolgreiche Unternehmen befinden sich in einer stetigen Entwicklung.

Jeder Veränderungsprozess erfordert daher kontinuierliches Lernen und Dranbleiben, denn das digitale Umfeld ist komplexer und dynamischer denn je. Der Weg lässt sich nicht abkürzen. Es gibt Höhen und Tiefen, sogar mal tiefe Täler, die mutig durchschritten werden müssen, bevor man den Gipfel erreicht. Nur wer Mut zu Fehlern hat, kann aus ihnen lernen, und besser ist es, man macht die Fehler schnell und frühzeitig im Prozess. Eine gesunde **Lernkultur** und ein gewisser Mut zum Risiko gehören also unbedingt zu einer erfolgreichen Transformation.

Dabei kommt es vor allem auf eine gute Zusammenarbeit an: Nur wenn alle an einem Strang ziehen, kommt die digitale Transformation ins Rollen.

Wir helfen dabei mit einer **Roadmap**, die sauber herunter gebrochen und in konkrete Schritte unterteilt ist. Denn wir wissen: Klare Meilensteine sind wie Anker auf dem Weg - sie helfen dabei, das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren und dennoch motiviert dabei zu bleiben.

Unsere Roadmap der sieben Schritte hilft, den Weg der digitalen Transformation konsequent zu gehen.

Best Practice: Roadmap für ein Immobilienunternehmen

Gemeinsam mit unserem Kunden, ein international operierendes Unternehmen im Immobilienbereich, haben wir eine klare Roadmap für eine digitale Transformation definiert - die Voraussetzung für eine konsequente Umsetzung.

Mit dem **Aufbau einer digitalen Infrastruktur** wird die Basis für die **digitale Vernetzung aller Geschäftsbereiche** geschaffen. So wird der tägliche Workflow mit einheitlichen Tools und Arbeitsprozessen digitalisiert.

Unternehmen weiß, dass die Mitarbeiter maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind, daher verwendet die Geschäftsführung viel Energie darauf, einen Expertenpool an "**Digital Natives**" zu rekrutieren. Indem Digitalspezialisten in allen Geschäftsbereichen und Regionen der globalen Organisation eingesetzt werden, soll Silo-Denken aufgebrochen werden. Das Ziel ist, **Brücken** zwischen der Online- und der Offline-Welt zu schlagen und **abteilungsübergreifendes Arbeiten** zu ermöglichen. Digitalisierung bedeutet immer auch Vernetzung, daher ist die Förderung von fach- und funktionsübergreifenden Teams unbedingt notwendig. Das ist nicht nur gut für das Betriebsklima, sondern fördert auch eigenständiges Denken, Verantwortungsgefühl und damit die Motivation der Mitarbeiter.

Denn eines ist klar: Nur mit einer gesunden **Unternehmenskultur**, die auf Transparenz und klare Kommunikation setzt, ist diese Transformation langfristig erfolgreich. Dieser Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen, denn eine digitale Transformation ist eine kontinuierliche Entwicklung, die in Schleifen abläuft. Die Entwicklung einer Strategie und einer Roadmap ist der erste Schritt - den Weg dorthin muss jedoch jedes Unternehmen am Ende selbst bestreiten.

Unser Kunde hat bereits große Wegstrecken dieses Marathons bewältigt und setzt im nächsten Schritt auf die Etablierung eines digitalen Mindsets im gesamten Unternehmen und auf die **Anpassung der Marke an die digitale Transformation.** ○

Digital Transformation Wheel

Auf einen Blick



1. Digitale Vision – Wo soll die Reise hingehen?

Die digitale Vision beschreibt das langfristige Zielbild eines Unternehmens und gibt den Rahmen vor. Die Vision sollte von allen Teammitgliedern und der Führungsmannschaft verstanden und gelebt werden, denn nur mit einer konkreten Vision vor Augen, kann der Wagen der Transformation Fahrt aufnehmen.

2. Ganzheitliche Strategie – Schritt für Schritt ans Ziel

Der Weg ans Ziel wird auf einzelne Meilensteine sauber und konkret herunter gebrochen. Durch die Entwicklung und Formulierung einer ganzheitlichen Strategie fokussiert ein Unternehmen seine Ressourcen und sein gesamtes Team auf ein gemeinsames Ziel. So fühlen sich die Mitarbeiter auf dem Prozess mitgenommen und wertgeschätzt – die beste Basis für einen erfolgreichen Transformationsprozess.

3. Neue Geschäftsmodelle – Mut zur Veränderung

Für die digitale Transformation müssen manchmal eingefahrene Abläufe und unflexible Geschäftsmodelle durch neue Modelle und Angebote ersetzt werden. Gezielte Disruption innerhalb der eigenen Strukturen erfordert viel Mut, schafft aber auch Platz für Neues und hilft dabei, neue Marktzugänge zu erschließen.

4. Flexible Organisation – Von Start-Ups lernen und neue Ideen fördern

Neue Ideen und kreative Lösungen fördert man am besten durch flexible Organisationsstrukturen und agile Abläufe. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihr Silodenken abbauen und ihre Mitarbeiter ermutigen, Neues auszuprobieren. Flexible Arbeitszeiten, der Abbau von Hierarchien und die Etablierung offener Räume und cross-funktionaler Teams sorgen nicht nur für motiviertere Mitarbeiter, sondern fördern auch den Wissenstransfer zwischen einzelnen Abteilungen.

5. Dynamische Prozesse & Tools – agil und kundenzentriert sein

Je komplexer Systeme sind, umso wichtiger werden dynamische und agile Prozesse und Tools, um Abläufe effizienter zu gestalten. Dabei hilft es, alle

Prozesse aus Kundensicht durchzudenken. Mit diesem kundenzentrierten Ansatz im Hinterkopf lassen sich effektive Methoden und die dazu passenden Tools finden. Wichtig dabei: Beschränken Sie sich auf die wirklich relevanten Tools, die einen echten Mehrwert für Ihr Unternehmen bieten.

6. Offene Kultur – Mitarbeiter enablen und Kultur vorleben

Eine gute Unternehmenskultur trägt maßgeblich zum Erfolg einer digitalen Transformation bei. Nur mit motivierten Mitarbeitern lässt sich die digitale Vision tatsächlich verwirklichen. Eine offene Unternehmenskultur zu entwickeln, bedeutet daher vor allem, die Mitarbeiter zu enablen, ihre Stärken auszubauen und sich miteinander zu vernetzen. Dabei sollten Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und die offene Unternehmenskultur im Arbeitsalltag vorleben.

7. Relevante KPIs – Messen aber richtig

Überkomplexe Messgrößen und zu viele Analytics Tools schaden mehr, als dass sie nützen. Um den Unternehmenserfolg zu messen, genügen schon einige wenige, dafür aber relevante KPIs. Entscheidend dabei ist es, die richtigen Fragen zu stellen: Was sind unsere wichtigsten Ziele und welche KPIs reflektieren diese Ziele am besten?

Die beste Aussagekraft entfalten KPIs nur dann, wenn sie maßgeschneidert auf das Geschäftsmodell zugeschnitten werden.

8. Konsequente Umsetzung und Kommunikation – mit langem Atem ans Ziel

Transformationsprozesse verlaufen selten stringent, sondern meist in Schleifen. Davon sollten sich Unternehmen nicht abschrecken lassen, denn gerade eine Strategie der kleinen Schritte führt letztlich ins Ziel. Wichtig dabei sind Disziplin, Agilität und ein gutes Leadership, das auf einen offenen und kontinuierlichen Dialog mit den Mitarbeitern setzt.

Eine gute Unternehmenskultur und eine sauber definierte Roadmap, die klare Meilensteine und die gemeinsame Ausrichtung auf ein Ziel vorgibt, helfen bei der konsequenten Umsetzung, selbst wenn der Weg einmal steinig ist.

enable2grow

we make your digital business happen



Stefanie Peters

Die Steuerfrau mit Weitblick



Marc Stilke

Der Brückenbauer



Raj Hayer

Die Projektmanagerin



Günter Kriegelstein

Der innovative Architekt



Melanie Hoffmann

Die digitale Enthusiastin



Hans-Jörg Schmidt

Der Medienstrategie



Anna Rojahn

Die Mutige



Stefan Hövel

Der kreative Veränderer

enable2grow ist die Wachstumsberatung für Unternehmen, die ihr digitales Business erfolgreich verändern, um zukunftsfähig zu bleiben. Die Wachstumsberatung mit Sitz in Berlin und München unterstützt etablierte Unternehmen dabei, Wachstumschancen in der digitalen Wirtschaft zu erkennen und zu nutzen. Von der Strategieentwicklung bis hin zur Realisierung stehen dem Top Management, das digitales Mindset und Wachstum in seiner Organisation vorantreiben möchte, über 50 erfahrene Experten und Enabler eng zur Seite.

Das Team besteht sowohl aus strategischen Generalisten mit langjähriger Erfahrung in Top-Strategieberatungen als auch aus Managern und Gründern marktführender (Digital-)Unternehmen mit entsprechender Umsetzungskompetenz. enable2grow, 2011 gegründet von Stefanie Peters, ist europaweit aufgestellt mit Partnerbüros in Amsterdam, London, Paris, Stockholm und Zürich.

Mehr Informationen unter enable2grow.com.