DENKWEISEN, TOOLS UND STARTERPACK:

So gelingt Ihre digitale Transformation

anaptis GmbH
Johann-Krane-Weg 36, 48149 Münster
Landsteinerstraße 4, 97074 Würzburg
Uwe-Seeler-Allee 2, 22525 Hamburg
Sophienstraße 40, 38118 Braunschweig

t +49 (0) 251 91 79 96 – 0
i www.anaptis.com
e info@anaptis.com

Amtsgericht Münster
HRB 9802
USt.-Id Nr. DE814200922

Geschäftsführung:
Markus Rautenberg
Markus Thyen

Inhalte

Was ist digitale Transformation? · S. 4-6

Warum ist dies wichtig? · S. 7-8

Was ist, wenn Sie keinen Erfolg haben? · S. 9

Software oder Organisation? · S. 10-12

Welche Fehler gilt es zu vermeiden? · S. 13-14

Was sind Ihre Ziele? · S. 15-16

Wie kann ich Emotionen managen? · S. 17-20

Sind Sie offen für Experimente? · S. 21-24

Wie muss das Team aussehen? · S. 25-28

Anhang: Abschätzung der Erfolgschancen Ihrer Transformation

Über anaptis

Was bringt uns dazu, dieses Whitepaper zu verfassen und warum können Sie dem, was wir hier schreiben, vertrauen?

Wir helfen mittelständischen Unternehmen mithilfe von standardnaher ERP-Software und weiteren IT-Tools dabei, ihre Prozesse grundlegend zu optimieren und mühelose Entscheidungen auf Basis von Daten zu treffen. Das machen wir bereits seit über 20 Jahren. Mit Leidenschaft.

Einleitung

Sie denken darüber nach, eine ERP-Software neu einzuführen oder von einem bestehenden System zu wechseln? So ein Prozess ist eine große Herausforderung. Sich bewusst zu machen, was benötigt wird und bei den vielen Angeboten auf dem ERP-Markt durchzublicken, ist gar nicht so leicht. Wenn Sie die Wahl der ERP-Software und des Partnerunternehmens unüberlegt treffen, kann dies gravierende Folgen haben. Da die Entscheidung so wichtig ist, sollte die Auswahl also gut bedacht sein. Sicherlich haben Sie viele Fragen.

Dieses Buch soll Ihnen als Manager/-in oder Geschäftsführer/-in helfen, Ihre Software-Implementierung zum Erfolg zu führen. Vorzugsweise soll jedes Business Software-Projekt erfolgreich durchgeführt werden, denn welches Unternehmen in der heutigen Welt kann es sich leisten, an der digitalen Transformation zu scheitern! Wie wird mit Nacharbeit und Updates umgegangen?

Wir werden uns nicht auf Software (den “digitalen” Teil) konzentrieren, sondern wir werden näher auf die “Transformation” eingehen. Achten Sie auf Ihre Mitarbeitenden, deren Ideen, Emotionen, Engagement und Fertigkeiten. Im Gegensatz zu Ihren bisherigen Erfahrungen mit Softwareimplementierung ist bei der digitalen Transformation viel mehr Aufmerksamkeit von Ihnen und Ihrem Managementteam notwendig. Schließlich enthält die Preisliste Ihres gewählten Business Software-Anbieters keine Artikelnummer für „Transformation“, richtig?

Was ist digitale Transformation?

Unserer Beobachtung nach ist der Begriff der digitalen Transformation oft zu eng nur mit Technologie und mit dem „digitalen" Teil der Gleichung verbunden, mit zu wenig Fokus auf die Fähigkeit der Technologie Geschäftsfunktionen zu verbessern.

Definition: Digitale Transformation

„Eine grundlegende Veränderung der Unternehmensbasis, die in der Regel auf eine frühere Unfähigkeit zurückzuführen ist, sich den Anforderungen des Marktes anzupassen. Das Ergebnis ist eine vollständige Neuausrichtung der Technologie und der Geschäftsmodelle des Unternehmens, um effektiv mit digitalen Kunden in Kontakt zu treten."

Quelle: Oxford College für Marketing

Anders als die Implementierung einer einzigen Software, wie nur ERP oder nur CRM, bedeutet die digitale Transformation die vollständige Digitalisierung all Ihrer Geschäftsabläufe, Ihrer Arbeitsweisen und sogar Ihrer eigenen Denkweise. Die digitale Transformation bietet Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, die Organisation umzugestalten, die Geschäftsprozesse und die Zusammenarbeit Ihrer Mitarbeitenden zu modernisieren, Ihre Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und Ihre Kundschaft in den Mittelpunkt Ihrer Handlungen zu stellen.

Stellen Sie sich die digitale Transformation als einen fortlaufenden Prozess vor, nicht als ein einmaliges Projekt – die digitale Transformation bedeutet eine Reihe von kontinuierlichen Verbesserungen und Feinabstimmungen, die sich an die sich ändernden Kundenanforderungen und neuen Technologien anpassen.

Das sollten Sie sich jetzt überlegen:

- → Verändern Sie Ihren Blickwinkel von der Silo- hin zu einer ganzheitlichen Orientierung.
- → Stellen Sie sicher, dass der Kundenwert eine zentrale Rolle in Ihrer Strategie einnimmt.
- → Gehen Sie von verschiedenen einzelnen „Stand-alone"-Softwarelösungen zu einem Plattformansatz mit 360°-Kundensicht über.
- → Ermöglichen Sie Mitarbeitenden, eine aktive Rolle im Wandel einzunehmen.

Tabelle 1: Vergleich Traditionelle IT-Projekte vs. Digitale Transformation

Traditionelle IT-Projekte		Digitale Transformation
Technologiegetrieben	vs.	Fokus auf Kunden
Fokus auf Funktionen & Merkmale	vs.	Fokus auf Geschäftsergebnisse
Überkomplex	vs.	Einfach
Langfristige Projekte	vs.	Kurze (kürzere) Zyklen
Bing-Bang-Ansatz	vs.	Schritt-für-Schritt-Ansatz
Oftmals falsche Key-User…	vs.	Die richtigen Key-User
Begrenzte Schulungszeit	vs.	Genügend Zeit zum Verstehen und Trainieren
Budget im Bereich Finanzen und IT	vs.	Budget im Unternehmen
Top-down-Ansatz	vs.	Bottom-up-Beteiligung
Begrenztes Engagement der Organisation	vs.	Volles Engagement

Begrenzte Beteiligung des Managements	vs.	Ein Vorstandsmitglied ist am Ende verantwortlich
Aufrechterhaltung der aktuellen Altprozesse	vs.	Modernisierung der Altprozesse
Altes Denken beibehalten	vs.	Frisches, neues Denken
Fokus auf interne Effizienz	vs.	Fokus auf Kundenzufriedenheit
Keine klaren Geschäftsziele	vs.	Ziele, die mit der Geschäftsstrategie verbunden sind
Schlechte Kommunikation	vs.	Perfekte Kommunikation
Projektziele oft unbekannt	vs.	Klare Botschaften um das WARUM
Verbleib in der eignen Komfortzone	vs.	Außerhalb Ihrer Komfortzone

Warum ist die digitale Transformation wichtig?

Heutzutage haben Kundinnen und Kunden die Macht. Die Transparenz des Internets gibt ihnen die Möglichkeit, mit wenigen Klicks zu einem alternativen Anbieter zu wechseln. Die moderne Kundschaft hat große Erwartungen hinsichtlich Themen wie die soziale Verantwortung des Unternehmens, Ehrlichkeit, Proaktivität, Transparenz, Geschwindigkeit, Klarheit und Qualität. Der Druck, hohe Kundenzufriedenheit sicherzustellen, ist sogar noch höher, da Fehler oder schlechte Erfahrungen schnell und von allen über soziale Medien und Rezensionsportale an die Öffentlichkeit kommuniziert werden können.

Eine Studie über modernes Kaufverhalten (*State of the Connected Customer, 2018*) zeigt, dass „ich" und „jetzt" die Zauberwörter bei Kaufentscheidungen sind. Weitere, interessante Ergebnisse sind die folgenden:

69 %

der Befragten halten das **Kundenerlebnis für genauso wichtig** wie das **Produkt** oder die Dienstleistung an sich

78 %

der Geschäftskunden **erwarten in B2B-Beziehungen** die gleiche **Erfahrung** wie bei ihren privaten **B2C-Einkäufen**

66 %

der Geschäftskunden wollen bei den **innovativsten und zukunftsorientierten Unternehmen** kaufen

Wenn Sie dies in Betracht ziehen, fragen Sie sich selbst: Wie gut schneiden Sie im Vergleich zu Ihren Konkurrenten ab?

Für die meisten Unternehmen, die die Kundschaft, Interessierte, Mitarbeitende oder weitere Stakeholder in den Mittelpunkt der Organisation stellen, ist die Modernisierung von Geschäftsprozessen und die Erneuerung der eigenen

Denkweise nichts weniger als ein entscheidender Schritt zur Sicherung der eigenen Zukunft!

Wie lange denken Sie, warten zu können?

Und fallen Ihnen Projekte ein, die ebenso wichtig sind?

Was ist, wenn Sie keinen Erfolg haben?

Eine gute Managementfrage, die man sich immer wieder stellen sollte, lautet:

Was passiert, wenn wir nichts tun oder was passiert, wenn wir warten?

Diese Fragestellungen sind als RODN-Faktor bekannt – „Result of Doing Nothing". Die RODN-Denkweise ist dem bekannten ROI - oder „Return on Investment" entgegengesetzt.

Was können Sie erwarten, wenn Sie nichts tun? Wenn Sie einfach abwarten und zusehen – oder noch schlimmer – wenn Ihr Transformationsprojekt unerwartet scheitert?

Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, was wir jedoch tun können, ist auf der Grundlage dessen zu handeln, was wir bereits jetzt wissen.

Moderne Kundinnen und Kunden kaufen lieber von Unternehmen, die …

- … auf transparente Prozesse setzen
- … einfach zugänglich sind
- … innovative Dienstleistungen anbieten
- … schneller liefern als ihre Wettbewerber
- … Ihre Kundschaft in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen

Einfach ausgedrückt – es ist schwierig oder sogar unmöglich, all dies ohne die richtige Kundenorientierung, Kultur und Denkweise in Ihrem Unternehmen, das richtige Geschäftsmodell und schließlich, ohne die richtige IT-Plattform und das richtige Set an Werkzeugen zu erreichen.

Wenn Sie Ihre derzeitigen Abläufe (Prozesse und Technologien) auf der Grundlage traditioneller oder sogar veralteter Denkweisen weiterführen, kann dies zu weniger Kunden, niedrigeren Erlösen, abnehmender Marktrelevanz Ihres Unternehmens und zu Verlust von Mitarbeitern und Kunden führen, die einen modernen Arbeitsplatz und/oder Geschäftspartner suchen.

Das ist nicht gerade eine positive Vision für die Zukunft, oder?

Ihre Software oder Ihre gesamte Organisation modernisieren?

Betrachten Sie Ihre aktuelle Business Software. Nun stellen Sie sich vor, sie wäre ein Auto.

Wie die meisten Autos auf der Straße, sind viele Enterprise Resource Planning- und Customer-Relationship-Management-Systeme nicht mehr am aktuellen Stand der Möglichkeiten. Manchmal handelt es sich sogar um „Oldtimer-Software“, die mit den Anforderungen an einen modernen Arbeitsplatz einfach nicht mehr Schritt halten kann.

Gedankenexperiment

Stellen Sie sich vor, dass Ihr aktuelles Softwaresystem ein Trabant ist. Erinnern Sie sich an diese lustigen Autos aus dem ehemaligen Ostdeutschland. Natürlich, sie sind richtig süß und gemütlich, aber sie sind nicht schnell, haben keine Sicherheitsfunktionen und andere aktuelle Geräte lassen sich einfach nicht integrieren. Damit aber nicht genug, Sie stellen mit einem Trabant mit einer Höchstgeschwindigkeit von nur 60 Stundenkilometern eine große Gefahr auf der Autobahn dar. Denken Sie an Ihre Konkurrenten, die mit ihren modernen „ERP- oder CRM-Motoren“ mehr als 180 Stundenkilometern fahren und dabei andere Geräte, die mittels Bluetooth mit dem Auto verbunden sind, nutzen, Musik hören und auf Knopfdruck sogar ihre wichtigsten Business-Statistiken abrufen. Ob es Ihnen gefällt oder nicht, sie holen auf und sie kommen von allen Seiten.

Sie werden verstehen, dass Sie mit der Modernisierung nicht mehr länger warten können. Also werden Sie sich nach einem modernen, schnellen und flexiblen Auto umsehen, das Ihnen hilft, im heutigen, digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein. Nach einer sorgfältigen Analyse des Marktes interessieren Sie sich für einen schicken Lamborghini. Doch bei der Schlüsselübergabe fragen Sie den Händler: „Können Sie bitte den Trabant-Motor in den Lamborghini einbauen?“

Zurück in die Welt der Business Software. Die meisten Unternehmen implementieren ihre neue Software basierend auf alten Erkenntnissen. Und die

meisten von ihnen sind nicht motiviert, ihre Geschäftsprozesse zu modernisieren, um die heutigen Kundenerwartungen bestmöglich zu erfüllen. Wichtig – aber oft vergessen wird, sich genug Zeit zu nehmen, um die eigenen Mitarbeitenden zu motivieren, entsprechend (um-)zu denken und zu handeln.

Was bedeutet das für die digitale Transformation meines Unternehmens?

Es bedeutet, dass Sie alle ihre alten Geschäftsprozesse und Berichte in das neue System mitnehmen. Das beinhaltet auch alte und oft inkonsistente Daten – wahrscheinlich aber am schlimmsten von allem ist, dass alte Denkweisen im Umgang mit Ihrer Kundschaft, interessierten Personen, Mitarbeitenden oder weiteren Stakeholder übernommen werden.

Ein Upgrade Ihrer Software ohne Modernisierung Ihrer Geschäftsprozesse sowie der Fähigkeiten und Denkweisen Ihrer Mitarbeitenden, einschließlich des Managements (!), kann nur zu Enttäuschungen im Projekt führen – oder schlimmer!

Welche Fehler gilt es zu vermeiden?

Die Nummer eins der Misserfolgsfaktoren: Alter Wein in neuen Schläuchen!

Die Nummer eins der Misserfolgsfaktoren bei digitalen Transformationsprojekten ist die Übertragung aller Ihrer bestehenden Geschäftsprozesse, der veralteten Berichte, der Stammdaten und der alten Denkweise von der alten On-Premise-Lösung in die Cloud. Wenn Sie alte Abläufe und Ihre traditionelle Denkweise trotz Digitalisierung beibehalten, ist das gleichbedeutend mit altem Wein in neuen Schläuchen. Große Veränderungen kosten Sie:

Geld

Zeit

Energie

Wenn Sie nicht vorhaben, alle Prozesse, die Kultur und die Denkweise anzupassen, dann bleiben Sie in Ihrer Komfortzone, während Sie natürlich gleichzeitig versuchen nach außen hin zu vermitteln, dass Sie ein zukunftsorientiertes und innovatives Unternehmen mit glänzenden, neuen IT-Tools sind.

Aber ganz offen gesagt, wird Ihnen das weder bei der Erreichung Ihrer Businessziele helfen noch wird es Sie in den Augen Ihrer aktuellen und potenziellen Kundschaft zu einem besseren und attraktiveren Geschäftspartner machen. Dennoch ist das die Zielsetzung für die große Mehrheit aller ERP- und CRM-Anwender rund um den Globus.

Die entscheidende Frage ist: Wo möchten Sie sich hin entwickeln? Sind Sie glücklich in Ihrer Komfortzone und möchten Sie auf dem gleichen Weg bleiben? Oder wollen Sie einen großen Schritt nach vorne machen, indem Sie Ihre Kundinnen und Kunden bei allem, was Sie tun, an die erste Stelle setzen? Es ist an der Zeit, Ihre Geschäftsprozesse, Ihre Denkweise und Ihre Unternehmenskultur zu modernisieren, um das zu ermöglichen!

Was sind Ihre Ziele?

Ein digitales Transformationsprojekt kann Ihnen helfen, moderne Technologie zu nutzen, um eine großartige Customer Journey zu ermöglichen und Ihre Kundschaft bei allem, was Sie tun, an die erste Stelle zu setzen. Was aber sagt dies über die spezifischen Geschäftsziele Ihres eigenen, digitalen Transformationsprojekts aus?

Die Antwort auf diese Frage hängt stark von der Person oder der Rolle in Ihrer Organisation ab, auf die Sie Projektverantwortung übertragen. **Ein Beispiel**: Jüngste Umfragen zeigen, dass CFOs in digitalen Transformationsprojekten Kostenreduktion als primäre Zielsetzung verfolgen, während die Steigerung von Kundenzufriedenheit wenig Priorität hat.

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, gründlich nachzudenken, bevor Sie die Geschäftsziele Ihres digitalen Transformationsprojekts festlegen. Nutzen Sie auch die Diversität in Ihrem Unternehmen, um so viele verschiedene Sichtweisen wie möglich in diesem Prozess zu erhalten.

Wie Sie Ziele bestmöglich festlegen

Der beste Weg, damit Ihr gesamtes Team an einem Strick zieht, besteht darin, die Projektziele der digitalen Transformation mit der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Somit wird auch klargestellt, dass es sich bei diesem digitalen Transformationsprojekt nicht einfach als ein weiteres IT-Projekt handelt.

Ein praktischer Ratschlag: Machen Sie Ihre Ziele SMART:

S	M	A	R	T
specific (spezifisch)	measurable (messbar)	attainable (erreichbar)	relevant (relevant)	timely (terminiert)

Halten Sie das Thema und die Kommunikation so einfach wie möglich. Hier kann Ihre Marketingabteilung wirklich glänzen.

Binden Sie Ihr Team ein und finden Sie einen ansprechenden Projektnamen, der die Leute motiviert, sich voll einzusetzen!

Vergessen Sie nicht – wenn nicht jedes einzelne Teammitglied die Ziele dieses Projekts seinen Freunden oder seiner Familie zu Hause erklären kann, sind die angestrebten Projektziele bereits gefährdet.

Wie kann ich Emotionen managen?

Erstellen Sie einen „Redprint“

Bei Projekten, die ein großes Maß an Veränderung erfordern, hängen Erfolg und Misserfolg meistens nicht von der gewählten Technologie ab. Im Laufe der Jahre hat sich die Technologie standardisiert, und die Qualität der technischen Services hat sich stark verbessert. Cloud Computing verstärkt diesen Effekt noch weiter.

Oftmals scheitern Transformationsprozesse an der fehlenden, emotionalen Bindung. Mangelnde Kommunikation, unzureichendes Verständnis für das WARUM des Projekts, keine klaren Projektrollen und keine Einsicht dafür, was diese Veränderungen für einzelne Mitarbeitende bedeuten, sind Hauptrisiken für ein Scheitern.

In herkömmlichen IT-Projekte wird nach „Blueprints“ gearbeitet, die die Abbildung der aktuellen Geschäftsprozesse mit den neuen, technischen Lösungen darstellen.

Um allerdings echte Veränderungen herbeizuführen, benötigen Sie auch „Redprints“, die die Emotionen und die Kultur, die mit Ihrer Organisation verbunden sind, darstellen.

Unter Einbeziehung Ihrer Personalabteilung sollten Sie „Redprint" Fragen, wie die folgenden behandeln:

- → Wer sind die unterstützenden Personen der Veränderung und wo im Unternehmen sind sie?
- → Wo gibt es Widerstände im Unternehmen und was ist sind die Gründe dafür?
- → Welche Unterstützung regt diese Mitarbeitenden zu einer positiven Denkweise an?
- → Wie können Sie die Emotionen Ihrer Unterstützer/-innen nutzen, um die Teammitglieder positiv zu beeinflussen, die Widerstände verursachen?

Veränderung ist eine gute Sache, aber Widerstand ihr gegenüber ist ein Bestandteil des menschlichen Wesens. Studien zeigen eine klare Korrelation zwischen steigendem Alter und Widerstand. Erschwerend wirkt die Tatsache, dass das Durchschnittsalter des Managements höher als in anderen Teilen einer Organisation ist.

Erwägen Sie, für Ihren Vorstand und Ihr Managementteam einen separaten „Redprint" zu erstellen, vorzugsweise sollte das eine externe beratende Person machen. Nur für den Fall...

Kommunikation, Kommunikation und nochmal Kommunikation

Veränderungen sind immer mit Emotionen verbunden und für viele Menschen nicht einfach zu bewältigen. Der Schlüssel liegt darin, einen wirksamen Weg zu finden, um den Veränderungsprozess für sie zu erleichtern. Kommunikation spielt in erfolgreichen Veränderungsprojekten die größte Rolle.

Gute Kommunikation in einem Veränderungsprojekt beginnt mit einem positiven und attraktiven Projektnamen. Nennen Sie Ihr Projekt nicht "CRM" oder "ERP". Geben Sie ihm auch keinen technologiebezogenen Namen. IT-zentrierte Projektnamen

erzeugen Bilder von hoher Komplexität, großem Stress und Druck und vermitteln Ihren Teams den Eindruck, dass die Verantwortung für den Projekterfolg die IT-Abteilung trägt und nicht Sie.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass alle in der Organisation verstehen, WARUM das Veränderungsprojekt durchgeführt wird, welche Vorteile es für sie bringt und wie es die Marktposition des Unternehmens und die Aussichten auf eine gesunde und profitable Zukunft verändern wird. Es ist auch sinnvoll zu erklären, was passiert, wenn Sie die Transformation nicht in Angriff nehmen und die Konsequenzen des Nichtstuns darzustellen.

Drei praktische Tipps für Ihre Kommunikationsstrategie:

- → **Tipp 1:** Beginnen Sie noch heute! Je früher Sie anfangen, desto größer ist die Wirkung.
- → **Tipp 2:** Fördern Sie die Zwei-Wege-Kommunikation! Geben Sie Ihren Teams die Möglichkeit, sich einzubringen und Aspekte des Projekts aktiv mitzugestalten. Schließlich hat niemand ein Monopol auf gute Ideen.
- → **Tipp 3**: Organisieren Sie ein Kick-Off-Event, sobald das Projekt offiziell beginnt und laden Sie alle Mitglieder der Teams ein, da der Transformationsprozess alle betrifft. Wenn Sie ein internationales Unternehmen sind, das über mehrere Standorte verteilt ist, überlegen Sie sich, die Veranstaltung aufzuzeichnen und das Video für alle zugänglich zu machen.

Natürlich muss Ihr gesamtes Managementteam beim Kick-Off-Event anwesend sein und eine aktive Rolle spielen. Unterschätzen Sie niemals die Auswirkungen von Körpersprache!

Während der Projektdurchführung ist aktive Kommunikation unbedingt notwendig. Versenden Sie regelmäßig Newsletter oder veröffentlichen Sie Projektinformationen und Erfolge über das Intranet oder andere Kommunikationsplattformen. Nichts ist wichtiger als das Gefühl, gemeinsam erhebliche Fortschritte zu erzielen!

Ihre Kommunikation wird die Ergebnisse Ihres digitalen Transformationsprojekts positiv beeinflussen oder zunichte machen. Daher ist es ratsam, jemanden aus Ihrer Kommunikations- oder PR-Abteilung in den Projektlenkungsausschuss aufzunehmen.

Sind Sie offen für Experimente?

Für die meisten Organisationen ist die digitale Transformation sehr neu. Diese Organisationen werden von einer offenen Einstellung und der Bereitschaft zu lernen profitieren. Es gibt kein Einheitsschema, das für alle Unternehmen passt. Sie müssen Ihren eigenen Weg finden, um Ihre Ziele und Ihren Erfolg zu erreichen.

Diesen "neuen Weg" zu finden, ist nur durch Experimente möglich und dadurch, Dinge zu tun, die man noch nie zuvor getan hat – als Einzelperson, als Abteilung oder als komplette Organisation.

Beinhaltet Ihre Unternehmenskultur eine Wachstumshaltung mit dem positiven Ansatz aus Fehlern zu lernen? Das Risiko, Fehler zu machen, ist bei Transformationsprojekten hoch, deshalb müssen sich die Mitarbeitenden unterstützt fühlen. Die Veränderung ist eine Reise.

Es geht darum, kleine Fehler zu machen – aber schnell! Dann analysieren Sie sowohl den Prozess als auch die Ergebnisse und lernen daraus – wiederum schnell! Damit können Sie bei Ihren nächsten Experimenten von diesen Erfahrungen profitieren.

Seien Sie ehrlich zu sich selbst: Werden die Menschen in Ihrer Organisation typischerweise öffentlich für Fehler verantwortlich gemacht? Oder noch schlimmer – werden sie gefeuert? Oder werden diese Leute für ihren Mut und ihren Lerneifer gelobt?

Und Sie selbst? Wie gehen Sie mit Ihren eigenen Fehlern um?

Die entscheidende Frage ist in diesem Zusammenhang, welche Abteilung oder Stelle für das Budget des digitalen Transformationsprojekts verantwortlich ist. Traditionell liegen die IT-Budgets in der Verantwortung des Chief Financial Officers. Während diese Person für die Verwaltung und Überwachung dieser Budgets perfekt geeignet ist, ist der CFO wahrscheinlich nicht die beste Person für die Überwachung der mit solchen Veränderungsprojekten immer verbundenen Experimente, denn CFOs sind geschult und ausgebildet, um Risiken zu minimieren und Fehler zu vermeiden.

Stellen Sie sicher, dass die verantwortliche Person Ihres Transformationsprojektes gegenüber Experimenten und Innovationen aufgeschlossen ist.

Die effektivsten Änderungen verlaufen „bottom-up“

Der gesamte, digitale Transformationsprozess beginnt mit einem Umdenken über die Bedeutung Ihrer Kundschaft. Sie benötigen eine Änderung der Denkweise, der Kultur und der Geschäftsprozesse sowie eine Änderung der Art und Weise, wie Sie Ihre Daten und die Technologie nutzen wollen, um Mehrwert zu schaffen und um mehr Loyalität von Ihren aktuellen und zukünftigen Kundinnen und Kunden zu gewinnen.

Was ist nun der effektivste Weg, Ihr Unternehmen in diesen Veränderungsmodus zu bringen? Wird diese Botschaft von der Spitze an den Rest der Organisation weitergegeben, wie es die meisten Unternehmen gewohnt sind? Oder wäre es effektiver, das umgekehrt zu tun, also „bottom-up“?

In den meisten modernen Kulturen hat ein vollständiger „Top-down“-Ansatz nur geringe Erfolgschancen. Denken Sie einen Moment darüber nach, welche Art von Mitarbeitenden Ihr Unternehmen einstellt. Höchstwahrscheinlich verwenden Sie im Rahmen Ihrer Recruiting-Prozesse Ausdrücke wie „unabhängiger Denker", „eine starke Meinung haben", „eine klare Sicht auf den Markt" und „gut ausgebildet". Ist das richtig?

Ist es dann wirksam, diese Mitarbeitenden zu Veränderungen zu zwingen, „weil das Management sie dazu auffordert"? Nicht wirklich, oder? Das Vorgehen könnte sogar kontraproduktiv wirken. Außerdem werden Sie auf diese Weise wichtige Aspekte bei der Projektumsetzung übersehen und obendrein werden Sie wahrscheinlich das Potenzial sehr guter Ideen Ihrer Mitarbeitenden ignorieren.

Von „unten nach oben" (bottom-up) zu beginnen, ist ein großartiger Ansatz, um Ihre Mitarbeitenden für jede Veränderung zu begeistern und zu motivieren. Bitten Sie sie, die ideale Customer Journey zu entwerfen. Fordern Sie sie auf, Ihnen zu sagen, was Sie tun und nicht mehr tun müssen, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Bitten Sie sie um Ideen, wie Sie Aspekte der Lieferung von Produkten und Dienstleistungen an Ihre Kundschaft, die Wertschöpfung und das Management des Veränderungsprojekts selbst verbessern können.

Die gute Nachricht ist, dass die meisten Ihrer Mitarbeitenden den organisatorischen Veränderungen und der geschäftlichen Umgestaltung wahrscheinlich sehr positiv gegenüberstehen werden. Der Punkt ist, dass sie nicht gezwungen werden wollen, sich in eine Richtung zu verändern oder zu transformieren, die sie nicht verstehen, und nicht ohne aktive Beteiligung und ohne ihre Meinung zu hören.

Wie stelle ich das Management-Team zusammen?

Vergessen Sie nicht die Herausforderung der richtigen Kompetenzen

Ihre größte Herausforderung im Rahmen eines digitalen Transformationsprojekts wird die eigentliche Transformation selbst sein. Dieser Herausforderung kann nur zum Teil mit Technologie begegnet werden. Viel wichtiger als die Wahl der richtigen Technologie ist es, die richtigen Geschäftsprozesse zu definieren und Ihr Team zu schulen. Entscheidend ist: Bilden Sie auch Ihr Managementteam und sich selbst aus! Schließlich wird dieses Projekt für die meisten Menschen in Ihrer Organisation die erste Erfahrung mit digitaler Transformation überhaupt sein.

Typischerweise denken die meisten Führungskräfte zunächst darüber nach, ihre Mitarbeitenden in der bestmöglichen Nutzung der ausgewählten IT-Werkzeuge zu schulen. Die Mehrheit dieser Gruppe glaubt auch, dass diese eine Aktivität ausreichend ist. Aber das könnte ein großer Fehler sein!

Wenn Sie wollen, dass sich Ihre Organisation von einem nach innen ausgerichteten in ein kundenorientiertes Unternehmen verwandelt, haben Sie noch viel Arbeit vor sich!

Ein paar wichtige, aber weitgehend unterschätzte Fähigkeiten in digitalen Transformationsprojekten sind:

- → Wie arbeitet, handelt und kommuniziert man, um letztendlich kundenorientiert zu sein?
- → Was kann man zu neuen, kundenorientierten Geschäftsprozessen beitragen?
- → Wie kann man Gewohnheiten ändern, um in der neuen Umgebung arbeiten zu können?

Bitte machen Sie nicht den Fehler, sich nur auf IT-Fähigkeiten zu konzentrieren und die anderen Kompetenzen zu ignorieren. Für Ihre Gesamtplanung: Sie können schon morgen damit beginnen, Ihre Mitarbeitenden in den Fähigkeiten im Umgang mit der Kundschaft zu schulen und diese zu ändern!

Und schließlich – vermeiden Sie den Fehler, zu denken, dass nur Ihre Mitarbeitenden Training, Coaching und Inspiration brauchen! Die meisten Managementteams haben keine Erfahrung mit der Leitung von Veränderungsprojekten und haben auch keine Erfahrung im Herbeiführen von Änderungen der Denkweise, der Kultur und hinsichtlich des Zwecks ihrer Organisation.

Akzeptieren Sie, dass auch Manager/-innen neue Dinge lernen müssen! Stellen Sie also sicher, dass Ihr Managementteam an den Schulungen neben Ihrem Team beteiligt ist.

Als Führungskraft sind Sie das Vorbild. Sind Sie bereit dafür?

Veränderung ist erstmal für alle Menschen schwer. Und die meisten Menschen brauchen ein Vorbild, das ihnen als Orientierung dient. Bei all Ihren bisherigen IT-Projekten hätten Sie wohl Ihre/-n IT-Manager/-in als Vorbild nennen können. Aber jetzt, wo wir über die digitale Transformation sprechen, sieht es so aus, als wären Sie selbst an der Reihe, dieses Vorbild zu sein.

Sind Sie dazu bereit?

Sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur Veränderung ist eng mit Ihrer Unternehmenskultur verbunden. Werden Wandel und Innovation angeregt und belohnt? Oder ist es erfolgreicher, sich zu verstecken und das zu tun, was einem gesagt wird? Wenn jemand ein Experiment durchführt, das fehlschlägt – wird er/sie dann öffentlich bestraft oder darin unterstützt etwas anderes zu versuchen?

Die digitale Transformation Ihrer Organisation ist ein großes Projekt, das enorme Auswirkungen auf Ihr gesamtes Team haben wird. Wenn es gut ausgeführt wird, werden Sie Ihre Kundinnen und Kunden (mehr) in den Mittelpunkt all Ihrer Aktivitäten stellen und Sie werden zu einem Geschäftsmodell übergehen, das den Kundennutzen bei sämtlichen Aktivitäten maximiert.

Das hört sich alles gut an, aber die Realität ist, dass viele Menschen Veränderungen als Bedrohung empfinden. Einige haben Angst, die Aussicht auf Beförderungen und Gehaltserhöhungen zu verlieren. Andere fürchten, aus ihrer Komfortzone herausgedrängt zu werden. Hier braucht die Organisation Sie als Vorbild.

Wollen Sie, dass Ihre Mitarbeitenden transparent sind? Dann sollten Sie selbst transparent sein. Wollen Sie, dass sie offen sind für Experimente und Veränderungen? Fangen Sie an, sich selbst zu verändern. Finden Sie das beängstigend? Dann teilen Sie diese Gefühle Ihrem Team mit, denn auch sie könnten Angst haben.

Wenn es Ihnen gelingt, ein starkes und sichtbares Vorbild zu sein, werden Ihre Teams inspiriert und dankbar sein und – was noch wichtiger ist – Sie werden Ihre Chancen auf einen Projekterfolg erhöhen!

Was liegt in unserer Verantwortung?

Im Laufe dieses Buches ist Ihnen aufgefallen, dass die digitale Transformation nicht nur als ein weiteres IT-Projekt wahrgenommen werden darf! Es geht darum, Ihre derzeitige Organisation in eine vollkommen kundenorientierte Organisation umzuwandeln – eine Organisation, die in jedem Moment daran arbeitet, Ihrer aktuellen und zukünftigen Kundschaft den größtmöglichen Nutzen zu bieten.

Eine relevante Frage, die man sich stellen muss, ist, wer sich am besten als hauptverantwortliche Person für dieses wichtige Projekt eignet, denn wir sind uns

einig, dass es nicht der/die IT-Manager/-in sein sollte. Die digitale Transformation ist wahrscheinlich eines der wichtigsten Projekte in der Geschichte Ihres Unternehmens. Es ist ein Wegbereiter für die Strategie Ihres Unternehmens, der die richtige Kultur schafft, den Fokus auf Ihre Kundschaft im richtigen Geschäftsmodell legt und eine gesunde Zukunft des Unternehmens sichert.

Diese Rolle kann nur der CEO des Unternehmens erfüllen – keine Überraschung! Und nein – es ist nicht klug, diese Verantwortung jemandem zu übertragen, der in Ihrem Organigramm weiter unten steht.

Indem Sie als Schirmherr/-in des Projekts handeln, müssen Sie präsent sein und es muss klar sein, dass Sie die Organisation in die digitale Welt führen.

Ich bin sicher, dass einige von Ihnen das Bedürfnis nach zusätzlicher Vorbereitung und Unterstützung verspüren – und Ihr Implementierungspartner sollte Sie dabei unterstützen.

Sind Sie bereit, Ihre digitale Transformationsreise zu beginnen?

Unser Angebot für Sie

Das waren sicherlich eine Menge Informationen. Jetzt liegt es an Ihnen, wie es weitergehen soll. Gerne beraten wir Sie in Bezug auf Ihr digitales Transformationsprojekt.

Vereinbaren Sie einfach einen unverbindlichen Termin mit uns.

0251 / 91 79 96 - 0

info@anaptis.com

Abschätzung der Erfolgschancen Ihrer Transformation

1. Was ist das übergeordnete Ziel Ihres Projekts zur digitalen Transformation (DT)?

2. Wann betrachten Sie dieses Projekt als erfolgreich?

3. Wie hoch ist der geschäftliche Verlust, wenn Ihr DT-Projekt scheitert?

4. Geschäftskritische Projekte wie DT müssen immer von einem Sponsor unterstützt werden, der am Ende die volle Verantwortung für die Ergebnisse übernimmt. Wer ist diese Person in Ihrem Vorstand?

5. Kommunikation spielt bei Veränderungsprojekten wie DT eine entscheidende Rolle. Wer ist in Ihrem Unternehmen für die Kommunikation zuständig?

6. Welche strategischen Pläne stehen hinter dieser Initiative, die Ihre Teams verstehen sollen? Was ist das WARUM?

7. Internes Marketing ist immer ein wichtiger Aspekt von Veränderungsprojekten. Wie wird der ansprechende Name Ihres neuen DT-Projekts lauten?

8. Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern einen Bottom-up-Ansatz! Was werden Sie tun, um Ihre Teams einzubinden? Und wie motivieren Sie sie, ihre besten Ideen einzubringen und sich auf den Erfolg zu konzentrieren? Schätzen Sie die Erfolgschancen Ihrer Transformation ein.

9. Bitte bewerten Sie Ihre Organisation in Bezug auf die folgenden Aspekte:

(1 ist schlecht, 10 ist sehr gut)

Kriterium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bereitschaft zur Veränderung (denken Sie an: Benutzeroberfläche, Geschäftsprozesse im Allgemeinen)										
Einbindung des Managements in diese neue "DT-Initiative										
Eine positive "digitale Einstellung" einschließlich der erforderlichen digitalen Fähigkeiten in der gesamten Organisation										
Eine positive "digitale Einstellung" einschließlich der erforderlichen digitalen Fähigkeiten im Management										
Ihre derzeitige interne Kommunikation über das WARUM des neuen "DT-Projekts										

10. Bitte geben Sie die allgemeine Einstellung in Ihrer Organisation zu dieser Initiative in Prozent an:

____% positiv

____% neutral

____% negativ

11. In welchen Bereichen benötigen Sie externe Unterstützung, um Ihre Erfolgschancen zu erhöhen?

12. Abschließend – Wie schätzen Sie Ihre Chancen auf ein erfolgreiches DT-Projekt ein?

(1 ist schlecht, 10 ist sehr gut)

Kriterium	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Chance auf ein erfolgreiches DT-Projekt										

Bildquellen

Arbeitsszene anaptis (S. 2): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de

Arbeitsszenen anaptis (S. 3): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de

Trabant (S. 11): © James Lansbury | https://unsplash.com/photos/xa_aG2wJ180

Weinglas (S. 13): © Mika Baumeister | https://unsplash.com/photos/fBnJRwIvS0M

Architekt (S. 17): © Daniel McCullough | https://unsplash.com/photos/HtBlQdxfG9k

Reagenzgläser (S. 21): © Louis Reed | https://unsplash.com/photos/pwcKF7L4-no

Arbeitsszene anaptis (S. 22): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de

Arbeitsszene anaptis (S. 26): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de

Arbeitsszene anaptis (S. 28): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de

Arbeitsszene anaptis (S. 29): © Daniel Witte | https://www.witte-wattendorff.de