

Whitepaper

Digitale Transformation

Wie gelingt sie in Ihrem Unternehmen?

www.kstamedien.de



Inhalt | Das erwartet Sie

1. Was ist eine digitale Transformation?	03
2. Wie bemerken Sie die Notwendigkeit der digitalen Transformation?	05
3. Was muss ich als Entscheidungsträger beachten?	07
4. Herausforderungen der digitalen Transformation	10
5. Beispiele erfolgreicher digitaler Transformationen	14

1. Was ist eine digitale Transformation?

Wenn man sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzt, stößt man meist auf zwei Begriffe: digitale Transformation und digitale Disruption. Diese Begriffe beschreiben zwar beide Veränderungen mit Fokus auf der digitalen Welt, sie umfassen jedoch nicht denselben Prozess, sondern haben unterschiedliche Bedeutungen.

Digitale Transformation

Die digitale Transformation beschreibt den Übergang in einem Unternehmen vom klassischen Geschäftsmodell zum digital fokussierten Unternehmenskonzept. Hierbei geht es beispielsweise um die Nutzung technologischer Mittel, um sich den Bedürfnissen einer vermehrt digital agierenden Kundschaft anzupassen, zum Beispiel durch die Angebotsergänzung um Apps oder Ähnliches. Damit streben die Unternehmen an, das immer weiter wachsende digitale Geschäftspotenzial für sich zu nutzen.

Digitale Disruption

Im Gegensatz zur digitalen Transformation findet der Veränderungsanstoß bei der digitalen Disruption nicht innerhalb des Unternehmens statt, sondern kommt von außen. Es geht hierbei um radikale Veränderungen klassischer Modelle und Prozesse in Unternehmen – im Gegensatz zur längerfristigen, stetigen Umstrukturierung bei der digitalen Transformation.

1.1 Beispiele

Ein Beispiel, um den Unterschied zwischen der digitalen Transformation und der Disruption zu veranschaulichen, lässt sich im Logistikbereich finden. In den Bereich der digitalen Transformation fallen beispielsweise Technologien wie die GPS-Verfolgung von Fahrzeugen, während zu der digitalen Disruption beispielsweise der große Schritt weg vom Fahrer hin zum autonomen Fahren gehört.

Digitale Transformation



Digitale Disruption



2. Wie merken Sie, dass Ihr Unternehmen eine digitale Transformation braucht?

Spätestens seit Beginn der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Lockdowns ist das Wort „Digitalisierung“ in aller Munde. Nicht nur in den Schulen war der Drang groß, den Wandel in eine digitalere Welt schnell zu vollziehen – auch viele Unternehmen sahen sich auf einmal damit konfrontiert, von einem auf den anderen Tag digitale Lösungen schaffen zu müssen. Doch nicht nur die Umstände der Pandemie haben die Digitalisierung vorangetrieben und die digitale Transformation in Unternehmen notwendig gemacht.

Wir befinden uns bereits seit Jahren in einem Wandel von der stark analogen Welt hin zu einem Alltag, der in großem Umfang digital stattfindet. In dem Zuge erwarten Kunden auch immer mehr digitale Produkte, Services und Interaktionsmöglichkeiten mit Unternehmen. Denn die Digitalisierung bringt ernstzunehmende Veränderungen des Kundenverhaltens mit sich, beispielsweise die Bequemlichkeit vieler Kunden, die lieber online einkaufen möchten als vor Ort, oder die Angewohnheit, sich eher online zu informieren als offline.

Wenn Ihr Unternehmen seit Jahren sinkende Kundenzahlen verzeichnet, während Ihre Konkurrenten mit digitalen Geschäftsmodellen Erfolge verbuchen können, dann ist möglicherweise eine fehlende digitale Transformation die Ursache.

Ein weiterer Grund, eine digitale Transformation anzustoßen, liegt in der Effizienz. Viele Prozesse lassen sich durch digitale oder automatisierte Lösungen vereinfachen und beschleunigen. Außerdem werden so häufig personelle Kapazitäten gespart, die stattdessen an anderer Stelle eingesetzt werden können. Natürlich können nicht alle Bereiche eine digitale Transformation durchlaufen, beispielsweise Produktionsprozesse oder verschiedene Verarbeitungsmethoden. Die Buchhaltung oder die Archivierung von Dokumenten wiederum sind in vielen Unternehmen noch nicht oder nur zum Teil digitalisiert, obwohl es hierfür ausgefeilte, effiziente Lösungen gibt, die auf Papier verzichten können. So muss in jedem individuellen Fall entschieden werden, welche konkreten Bereiche sich für die digitale Transformation eignen und welche nicht.





Unternehmen sind sich nicht immer bewusst, dass eine digitale Transformation in ihrem Fall sinnvoll wäre und den Erfolg steigern könnte. Oftmals wird an etablierten Abläufen festgehalten und vor zu großer Veränderung zurückgescheut. Jedoch birgt dies die Gefahr, früher oder später hinter dem Wettbewerb zurückzubleiben und den Anschluss an die digitale Welt zu verlieren. Um Chancen zu finden, sollten Sie Ihre aktuellen Prozesse und Ihr Geschäftsmodell kritisch betrachten und Unterschiede zu relevanten Wettbewerbern überprüfen. Es ist auch hilfreich, sich einen Blick von außen einzuholen – so stellen Sie eine objektive Sichtweise auf den Status quo sicher.

Durch eine Analyse der Positionierung am Markt, des Marktanteils und weiterer relevanter Faktoren lässt sich bisher ungenutztes Potenzial aufdecken. Auch eine Zufriedenheitsbefragung der Kunden kann vielversprechende Möglichkeiten und Ideen aufdecken, die Sie durch die digitale Transformation erreichen können. Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Unternehmen in der heutigen, immer stärker digitalisierten Welt – nicht nur in Zeiten von Lockdowns – widerstandsfähiger wird, wenn es sich der Digitalisierung nicht entzieht, sondern sie als Chance für neue Geschäftsideen nutzt.

3. Was muss man als Entscheidungsträger beachten?

Die Unternehmensführung besitzt die Verantwortung, potenziell tiefgreifende Entscheidungen zu treffen. Um diese zuverlässig beurteilen zu können und den Erfolg der Transformationsprozesse sicherzustellen, sollten Entscheidungsträger verschiedene Punkte beachten.

Die digitale Transformation eines Unternehmens bedeutet einen Wandel auf verschiedenen Ebenen. Dazu gehören unter anderem die folgenden Bereiche:



Unternehmenskultur



Mitarbeitende



Technologien

Bevor dieser Wandel jedoch umgesetzt wird, sollten Sie als Führungskraft – mit Vertretern aller beteiligten Bereiche – eine fundierte Strategie für die nötigen Transformationsprozesse erarbeiten und eine entsprechende Budgetplanung erstellen. Nur so können die Basis für den Erfolg gelegt und grobe Fehler vermieden werden.

3.1 Unternehmenskultur

Die Strategie sollte auch die Unternehmenskultur umfassen: Eine Transformation kann bezüglich der einzelnen Schritte noch so gut geplant sein – wenn sie nur oberflächlich erfolgt, wird sie Schwierigkeiten haben, langfristige Auswirkungen im Unternehmen zu zeigen. In der Unternehmenskultur geht es zusammengefasst darum, auf Basis welcher Wertmuster und welches Leitbilds die Mitarbeitenden in ihrem Job agieren und Entscheidungen treffen. Werte und andere Faktoren, die sich während und nach der digitalen Transformation ändern, sollten hier klar definiert werden – beispielsweise ein zukünftig moderneres, an die digitale Welt angepasstes Corporate Image des Unternehmens.

3.2 Mitarbeitende

Über die angepasste Unternehmenskultur sollten natürlich alle Mitarbeitenden informiert werden. Damit stärken Sie das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Veränderungen und sorgen dafür, dass alle gemeinsam hinter den aktualisierten Unternehmenswerten stehen und diesen entsprechend agieren. Außerdem sollten die Entscheidungsträger dafür Sorge tragen, dass Schulungen für die Mitarbeitenden vorbereitet werden, etwa zu neuer Software oder neuen Technologien, die in Zukunft verwendet oder gar vermarktet werden sollen. So werden Schwierigkeiten mit der Benutzung vermieden und der Geschäftsalltag kann nach der Transformation problemlos fortgeführt werden.

3.3 Technologien

Es werden immer neue Technologien und neue Software erfunden, die Arbeits-, Vertriebs- und andere Geschäftsprozesse erleichtern und beschleunigen. Im Bezug auf die digitale Transformation ist es wichtig, sich vorher umfassend Gedanken darüber zu machen, welche Anforderungen die Technologien bzw. die Software erfüllen soll,

um im Anschluss Anbieter zu vergleichen und die beste Lösung für Ihr Unternehmen zu finden. Bei dieser Entscheidung sollten idealerweise IT-Fachkräfte zurate gezogen werden, um sich auf Expertenwissen stützen zu können. Planen Sie außerdem Testphasen ein, um sicherzustellen, dass das neue Produkt auch wirklich die Erwartungen und Ansprüche erfüllt und sich für Ihr Unternehmen eignet.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den Sie als Entscheidungsträger beachten sollten: Versuchen Sie immer auch, von außen auf das eigene Unternehmen zu blicken und sich beispielsweise in verschiedene Zielgruppen hineinzusetzen, die von der digitalen Transformation betroffen wären. Schon allein daraus lassen sich oft bereits vorher potenzielle Schwierigkeiten oder Herausforderungen, aber auch entsprechende Lösungsansätze oder Verbesserungen ableiten.



3.4 Faktoren, die Sie als Entscheidungsträger einbeziehen sollten

Die Effizienz gehört zu den wichtigsten Gründen für eine digitale Transformation. Hier sollte sich der Entscheidungsträger fragen, wie diese konkret durch die neuen Maßnahmen erhöht werden kann. Dabei spielen beispielsweise Prozessoptimierungen durch digitale Lösungen oder Automatisierungen eine Rolle.

In der digital ausgerichteten Welt ist die Skalierbarkeit ein wichtiger Faktor. Je nach Branche des Unternehmens bringt dieser Punkt verschiedene Vorteile mit sich. Während sich eine Firma mit Fokus auf physische Güter beispielsweise vor allem auf digitalere Vertriebs- und Marketingmaßnahmen konzentrieren kann, können andere Unternehmen ein ganzes Geschäftsmodell neu in der digitalen Welt aufstellen.

Ein weiterer Faktor, der unbedingt schon früh betrachtet werden muss, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der angestrebten Transformationsprozesse und der damit einhergehenden Maßnahmen. Nicht nur die Stakeholder sind an einer hohen Erfolgsquote interessiert, sondern natürlich sollte auch der Entscheidungsträger den höchstmöglichen ROI (Return on Investment) anstreben. Um die Erfolgsentwicklung stetig im Auge zu behalten und gegebenenfalls möglichst schnell mit Anpassungen zu reagieren, bietet sich ein agiles Projektmanagement an. Hier wird das Gesamtprojekt in Teilprojekte gegliedert und in vorher festgelegten Abständen überprüft, wie erfolgreich die jeweiligen Schritte liefen und ob Änderungen oder Richtungsanpassungen nötig sind.





4. Herausforderungen der digitalen Transformation

Sowohl eine digitale Transformation als auch eine digitale Disruption stellen Unternehmen vor Herausforderungen. Eine Herausforderung ist besonders aktuell: Wenn die digitale Transformation in einer Krisenzeit stattfindet oder sogar durch diese hervorgerufen bzw. stark vorangetrieben wird – wie es aktuell in vielen Unternehmen durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen sowie die schnelle Verlagerung in die Onlinewelt der Fall ist –, dann fordert das gewisse Verhaltensweisen der Entscheidungsträger. Hier steht vor allem der Mut zu großen Entscheidungen im Vordergrund – trotz der Unsicherheit durch die Krise.

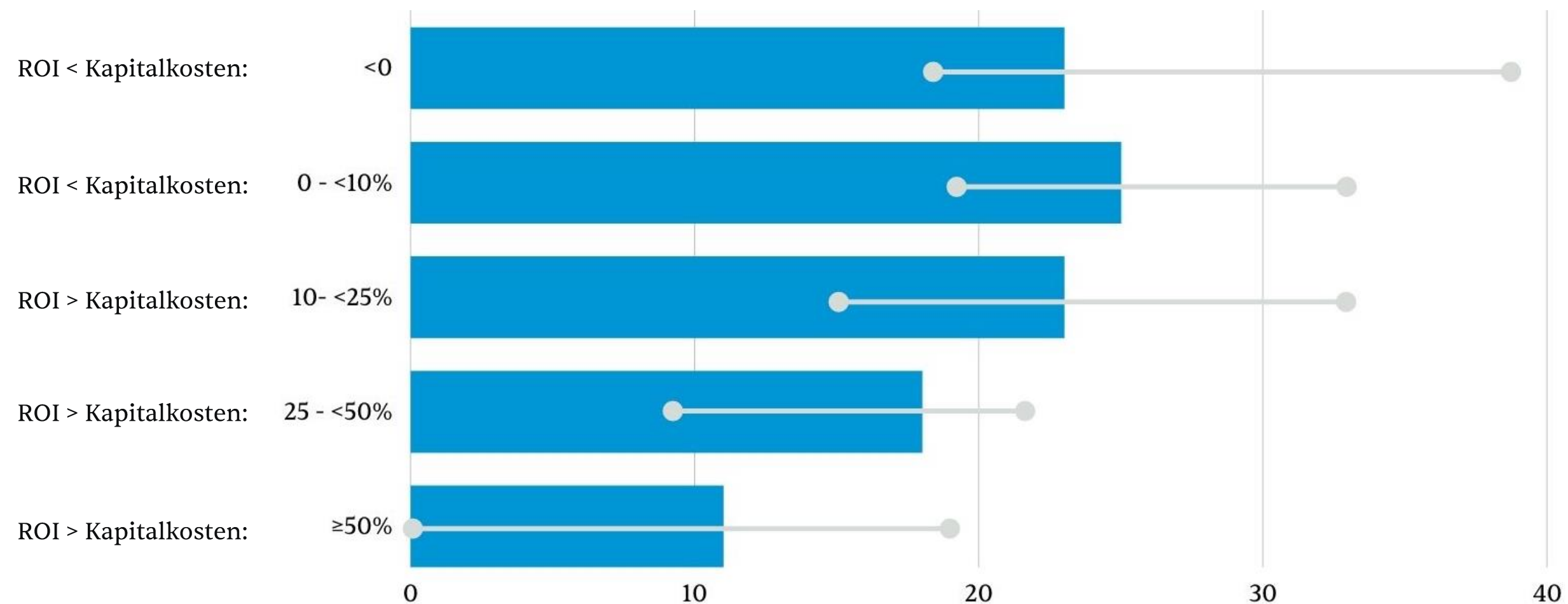
Dabei müssen natürlich trotzdem die Umstände beachtet und potenzielle Risiken abgeschätzt werden, um den Erfolg der Maßnahmen zu gewährleisten. Eine weitere Herausforderung liegt in der digitalen Welt selbst. Da diese sehr schnelllebig ist, sind kurzfristige Änderungen immer möglich, sei es durch neue Innovationen oder Trends. Besonders hier ist das Konzept des agilen Projektmanagements hilfreich, da die Fortschritte in regelmäßigen, festgelegten Zeitabständen überprüft werden und Sie Hindernisse oder Fehlentscheidungen so zeitnah erkennen und direkt darauf reagieren können.

4.1 Rentabilität prüfen

Während sich einige Veränderungen definitiv lohnen, kann es sein, dass andere nur einen geringen oder gar einen negativen Return on Investment (ROI), also die Rentabilität des verwendeten Kapitals, aufweisen.

Hier geht es also darum, in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob sich die einzelnen Schritte als erfolgreich erweisen.

Investmentrendite (ROI) für digitale Initiativen in % der Antworten (n = 2,135)



Legende: ■ allgemeiner Durchschnitt ●—● Industriespannweite

Quelle: McKinsey

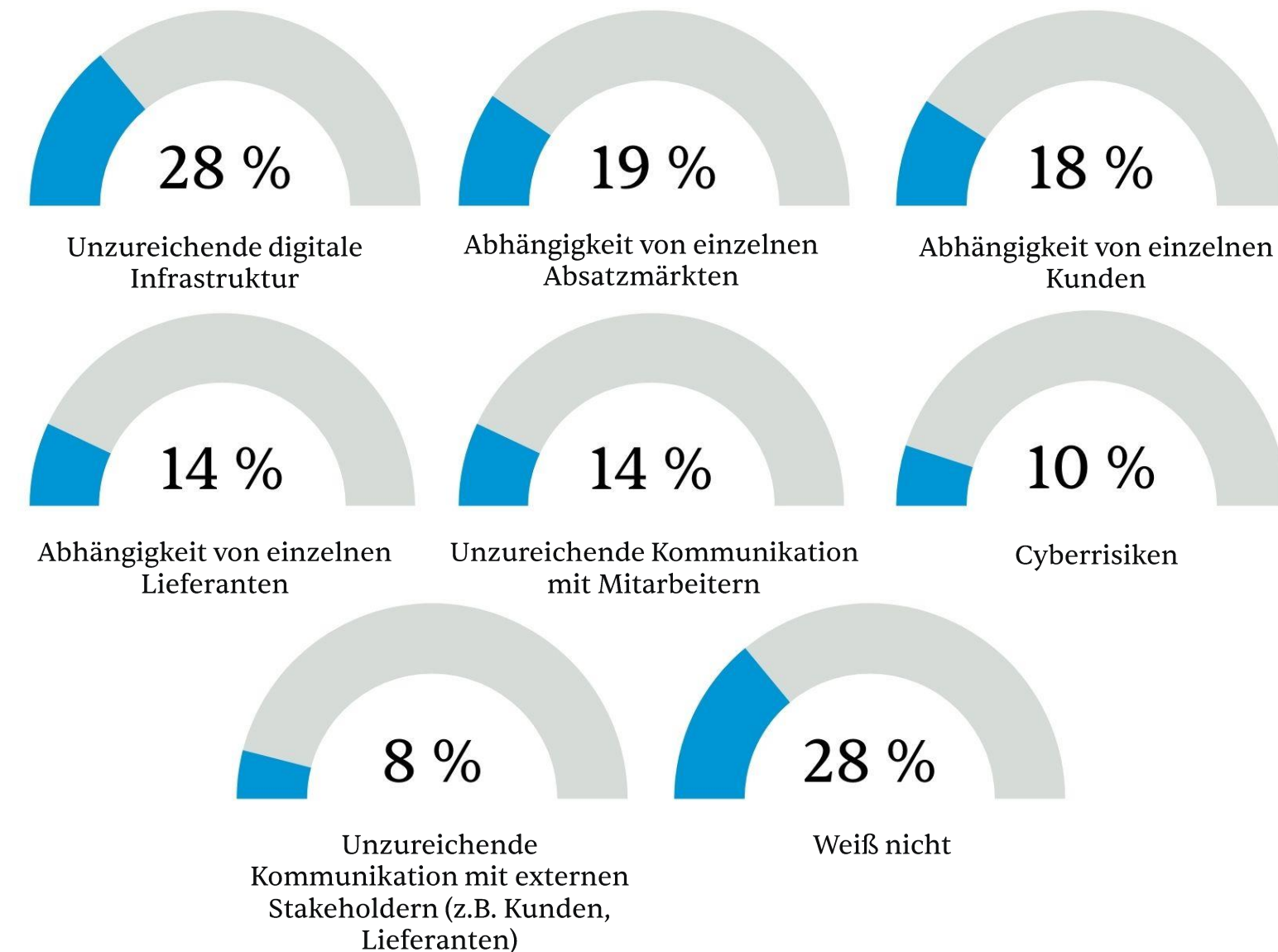


4.2 Cyberrisiken abwägen

Die Digitalisierung im Allgemeinen und besonders die digitale Transformation eines Unternehmens birgt zudem ein erhöhtes Risiko an Cyberattacken. Hier muss die Unternehmensführung bereits vor der Umstrukturierung dafür sorgen, dass die IT-Sicherheit auf dem aktuellen Stand ist und vor allem die Bereiche abdeckt, die nach der Transformation im Unternehmen relevant sind. Entscheidungsträger sollten darauf achten, dass auch IT-Fachleute in den Umstrukturierungsprozess miteinbezogen werden. So stellen Sie sicher, dass die Cyberrisiken im Unternehmen richtig eingeschätzt und potenzielle Gefahren frühzeitig erkannt und vermieden oder abgewehrt werden können.

In einer KPMG-Umfrage von 2020 gaben nur 10 Prozent der Befragten an, dass ihrer Meinung nach Cyberrisiken zu den Schwachstellen ihrer Organisation gehören. Gerade durch die fortschreitende Digitalisierung und auch durch das verstärkte Arbeiten im Homeoffice ist die Gefahr von Cyberattacken jedoch gestiegen, worauf Unternehmen auf jeden Fall reagieren sollten.

Von Studienteilnehmern selbst identifizierte Schwachstellen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2020

4.3 Akzeptanz schaffen

Eine zusätzliche Schwierigkeit kann vor allem bei der digitalen Disruption verstärkt aufkommen: Man muss damit rechnen, dass manche Mitarbeitenden und Stakeholder sicherlich skeptisch sind, was die geplanten Veränderungen betrifft.

Dieser Skepsis oder gar Ablehnung können Sie mit der Kommunikation über Erfolgserlebnisse entgegenwirken, um die Wirksamkeit der Transformationsmaßnahmen zu zeigen und die Motivation zu stärken, die Veränderungen zu unterstützen. Zudem sollten die Vorteile der Transformation bereits vor Beginn der Prozesse für alle Beteiligten herausgestellt und die Gründe klar kommuniziert werden.



5. Beispiele erfolgreicher digitaler Transformationen



Ein eindrucksvolles Beispiel einer erfolgreichen digitalen Transformation bietet die Firma Lego™. Die dänische Spielzeugfirma wurde 1932 gegründet und war lange Zeit erfolgreich, bis Anfang der 2000er der finanzielle Abstieg kam, bis hin zur drohenden Insolvenz. Doch das Unternehmen strukturierte sich um, vereinfachte interne Strukturen und nahm neue Geschäftsmodelle für die digitale Welt auf. Dazu gehörten vor allem Spiele und Apps sowie Filme, die finanziell erfolgreich waren und dem Unternehmen Erfolg in der digitalen Branche bescherte.



Auch die Kölner Stadt-Anzeiger Medien sind den Schritt in eine digitale Zukunft gegangen. Das Angebotssortiment umfasst mittlerweile nicht nur mehrere Zeitungen und die dazugehörigen digitalen Versionen, sondern bietet eine Vielzahl digitaler Angebote und moderner Touchpoints rund um die Zeitungswelt – von der KStA-App über Podcasts bis zu regional bedeutenden Veranstaltungen und Veröffentlichungen. So werden Kunden durch ein breites Spektrum an Informations-, Unterhaltungs- und Interaktionsmöglichkeiten angesprochen und gebunden.



Weitere Beispiele für eine erfolgreiche digitale Transformation finden sich im Einzelhandel. Als Vertreter soll hier Deichmann dienen – ein eher als konservativ betrachtetes Unternehmen, das Filialen in ganz Deutschland betreibt. Doch auch hier hat die Digitalisierung Auswirkungen gezeigt und das Unternehmen hat die Chancen der Online-Welt erkannt und genutzt: unter anderem mit einem bereits früh eingerichteten Onlineshop sowie Mitte der 2010er Jahre der Erweiterung dazu mit dem Click&Collect-Angebot, bei dem die Kunden die Schuhe bequem online bestellen und dann im Geschäft abholen können.



Digitale Transformationen meistern

Diese und viele weitere Beispiele zeigen, dass digitale Transformationen – und auch Disruptionen – Unternehmen zukunftsfähig und damit noch erfolgreicher machen können. Wichtig ist dabei, eine konkrete Strategie und die einzelnen Veränderungsprozesse so gut wie möglich zu strukturieren, zu planen und zu kommunizieren.

Sprechen Sie uns gerne zu digitalen crossmedialen Kampagnen und Themen an



Sascha Rudnik

Senior Key Account Manager

Kölner Stadt-Anzeiger Medien

+49 (221) 224-2351

sascha.rudnik@kstamedien.de

Mehr Infos hier:



kstamedien.de