

Keine Reise ohne Plan.

Die digitale Strategie ist die Roadmap zum digitalen Ich.

Eine Strategie zur digitalen Transformation bestimmt maßgeblich die Zukunft von Unternehmen und entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Viele Unternehmen sind bereits auf dem Weg in ihre digitale Transformation. Doch häufig begeben sie sich ohne ausreichende Vorbereitung auf diese Reise. Dabei gilt für das Reisen wie für die Veränderung: Nur wer sein Ziel kennt, kann den Weg dorthin erfolgreich meistern.

Wie lässt sich der optimale Weg in die digitale Zukunft finden? Dazu müssen Unternehmen gleich zu Beginn ihres Transformationsprozesses entscheiden, welche Strategie und welches Vorgehen ihnen den Weg in die digitale Zukunft ebnet. Dabei sollten

sie im ersten Schritt ermitteln, wie ihr digitales Ich einmal aussehen soll. Denn nur wenn sie das genaue Ziel kennen und stetig im Auge behalten, kann die digitale Transformation erfolgreich sein.



Bewährte Strategien kombinieren und modernisieren

Jede Urlaubsplanung beginnt mit der Festlegung des Reiseziels. Wohin soll es diesmal gehen, nach Thailand, Costa Rica, Kroatien oder Heidelberg? Davon hängt schließlich ab, ob man sich per Flugzeug, Bahn oder Auto dahin begibt, ob man einen aktuellen Reisepass oder internationalen Führerschein benötigt – und was man alles mitnehmen muss.

Auch Unternehmen müssen sich vor der Reise in Richtung Digitalisierung überlegen, wo sie am Ende ankommen möchten. Doch dabei gibt es ein paar unsichtbare Stolpersteine zu beachten, die sich zum Teil aus den bisherigen Best Practices ergeben. Zum Beispiel wurden bislang meist die Unternehmens- und die IT-Strategie strikt voneinander getrennt. Doch das funktioniert

heute nicht mehr, da die Geschäftsentwicklung immer mehr mit der IT verschmilzt oder in manchen Branchen und Unternehmen sogar bereits gleichzusetzen ist.

Der Anteil der IT an der Wertschöpfung steigt stetig, doch immer noch werden Business- und IT-Prozesse strategisch voneinander unabhängig entwickelt. Ist diese Trennung noch empfehlenswert – oder führt eher eine Hybridstrategie, die Business und IT vereint, zu einer erfolgreichen digitalen Transformation? Unternehmen sollten daher neue Wege gehen und nicht an bewährten Management-Instrumenten und Definitionen zur strategischen Unternehmensentwicklung festhalten, die heute so nicht mehr gültig sind.



Konkretes Beispiel aus Hamburg

Dieser Ansatz wird bereits von einigen Firmen konsequent umgesetzt. So hat zum Beispiel das Hamburger Biotechnologie-Unternehmen Richter-Helm BioLogics gemeinsam mit Campana & Schott ein Projekt gestartet, das die Weiterentwicklung von Geschäftsprozessen und IT vereint. Unter anderem werden durch die Einführung eines auf digitale Potenziale fokussierten Business-Process-Managements die bisher ungenutzten digitalen Möglichkeiten direkt aus den Geschäftsprozessen selbst heraus identifiziert. Dies erlaubt die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie und Roadmap zur Transformation, basierend

auf den individuellen Herausforderungen und digitalen Chancen der Organisation.

„Auch wenn die Pharmaindustrie auf den ersten Blick keine Vorreiterbranche der digitalen Transformation ist, merken wir doch in allen Bereichen, wie die Digitalisierung mehr und mehr Einzug in unsere Geschäftsprozesse hält. Die IT entwickelt sich zu einem wichtigen Faktor unserer Prozesse“, so Rico Pobanz, IT-Leiter bei Richter-Helm BioLogics.



Ist eine neue Strategie nötig?

Ob und in welchem Ausmaß eine strategische Neuausrichtung sinnvoll ist, hängt jedoch vom Unternehmen, den Märkten und Produkten ab. So fahren in der Analogie viele Menschen in jedem Urlaub mit ihrem Wohnmobil an den gleichen Camping-Platz. Wenn ein Unternehmen in einem sich nicht verändernden Markt mit den immer gleichen Produkten erfolgreich ist, braucht es seine Verfahrensweisen nicht zu ändern. Doch in Zeiten von Digitalisierung und Globalisierung dürfte diese Situation die Ausnahme sein.

Daher sollten sich Unternehmen zum Beispiel fragen:

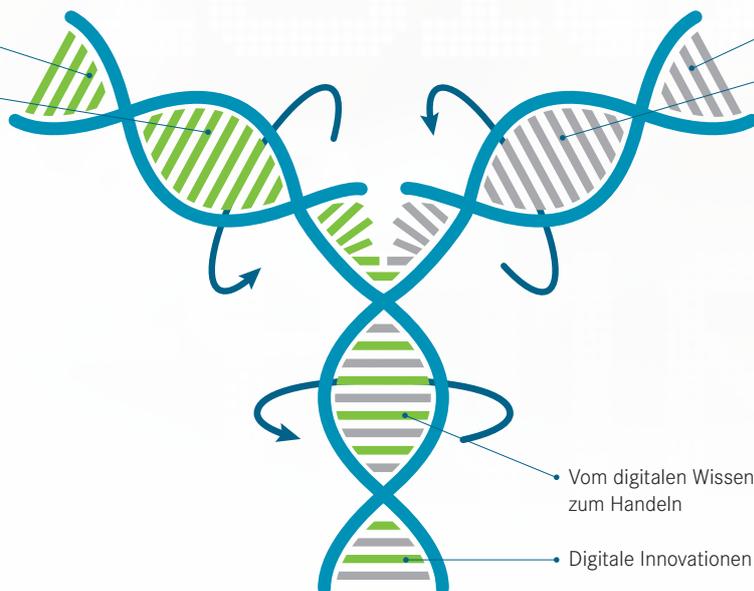
- Wie hoch ist das digitale Potenzial in meinen Geschäftsprozessen?
 - Wie digital ist das Umfeld, in dem sich mein Unternehmen befindet?
 - Wie hoch ist der IT-Anteil an der Unternehmenswertschöpfung?
- Zudem müssen sie auch hinterfragen, ob ihre Unternehmensziele noch zeitgemäß sind. Die erfolgreichen Unternehmen der New Economy folgen nicht mehr den klassischen Zielen wie Renditestеigerung, Kostenreduktion oder Erhöhung des Jahresüberschusses. Sie setzen sich neue Leitsterne. Diese enthalten die klassischen Strategieziele zwar noch, setzen aber einen anderen Fokus: weg von reinen Zahlen, hin zu einer überzeugenden Vision. Das unternehmerische Handeln wird dann maßgeblich von dieser Vision bestimmt und weniger stark durch klassische Unternehmensziele.

Digitalisierungsgrad der Unternehmens-DNA

Unternehmensansicht
Marktansicht

Entwicklung neuer digitaler Gene

Digitale Geschäftsprozesse
Technologische Transformation



Erschaffung eines digitalen und innovativen Organismus



Erfolgreich durch eine Vision

Viele der heute wertvollsten Konzerne haben genau dort angesetzt und sind von Beginn an einer Vision statt reinen Zahlen gefolgt, also ohne den klassischen Zielen einen zu hohen Stellenwert zu geben. Diese Wertvorstellung ist auch in ihrer unternehmenseigenen DNA fest verankert. Die Werte und Formen der Zusammenarbeit, aber auch Infrastruktur und Organisation dieser Unternehmen wurden seit Gründung an dieser Vision ausgerichtet. Für etablierte Unternehmen bedeutet das: Sie sollten ihre bestehende Unternehmens-DNA mit neuen digitalen Genen anreichern,

indem sie sich von klassischen Zielen lösen und eine Kultur schaffen, die Innovationen, Veränderungen sowie Investitionen in die digitale Entwicklung ermöglicht. Die große Herausforderung hierbei besteht darin, die richtigen Ziele sowie das individuell geeignete Maß bei der Kombination von Alt und Neu zu finden. So könnte man zum Beispiel in jedem zweiten Urlaub entweder mit dem Wohnmobil zu einem anderen Camping-Platz fahren – oder mal mit dem Flugzeug nach Kanada reisen.



Das „digitale Ich“ rückt in den Mittelpunkt

Doch nicht nur Menschen wollen sich im Urlaub verwirklichen und ihre Wünsche erfüllen. Auch Unternehmen ermöglicht die digitale Transformation – durch die gemeinsame Entwicklung von Business und IT sowie die strategischen Neuausrichtung – sich voll auf ihr „digitales Ich“ zu konzentrieren. Dieses stellt ein Unternehmen in seiner Gesamtheit dar, mit all seinen Geschäftsprozessen, Strukturen, Werten, Zielen und Mitarbeitern. Es hebt jedoch die digitalen Aspekte, Faktoren, Gegebenheiten und Möglichkeiten des Unternehmens hervor. Dadurch ermöglicht es, auch im Geschäftsalltag digital zu denken und Innovationen zu fördern. So werden Strukturen geschaffen, in denen Business und IT verschmelzen und die Unternehmensentwicklung gemeinsam vorangetrieben wird.

Darüber hinaus stößt das „digitale Ich“ einen kulturellen Wandel an. Die Kommunikation wird digitalisiert, die Arbeitswelt flexibilisiert und die Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse erhöht. Diese Veränderungen zeigen, dass neben einer rein technisch-formalen Umsetzung der Digitalisierung auch die weichen Faktoren zu berücksichtigen sind. Dies erleichtert ein professionelles Change Management inklusive Vorbildrolle der Führungskräfte, das dadurch zunehmend an Bedeutung gewinnt. Denn digitale Transformation bedeutet nicht nur „IT-Modernisierung“, sondern auch Organisationsentwicklung, Prozessdigitalisierung, Innovationsmanagement und vieles mehr.



Der Aufwand lohnt sich

Dies bedeutet natürlich einen gewissen Aufwand, doch dieser lohnt sich in den allermeisten Fällen. Wer daran zweifelt, sollte sich die Frage stellen: Möchte ich Gefahr laufen, von den aktuellen Veränderungen überholt zu werden oder möchte ich diese strategisch gestalten? Weg vom defensiven Reagieren auf den digitalen Wandel, hin zum digitalen Vorreiter: Dieses Motto galt auch für Richter-Helm BioLogics. Mit dem gemeinsamen Projekt hat das Unternehmen die Weichen gestellt, um den digitalen Wandel aktiv zu gestalten

sowie Struktur, Geschäftsprozesse und IT digital aufzustellen. „Damit RHB auch in Zukunft am Puls der digitalen Zeit ist, haben wir mit Campana & Schott erfolgreich unser Projekt gestartet. Gemeinsam möchten wir unsere Geschäftsprozesse optimieren und technologisch bestmöglich unterstützen. Wir werden dabei unsere digitale Transformation selbst mitbestimmen und aktiv vorantreiben“, erklärt Rico Pobanz die strategische Ausrichtung von Richter-Helm BioLogics.

Fazit

Nicht alle Unternehmen werden künftig eine Digitalisierungsstrategie benötigen oder ihre Geschäftsprozesse vollständig anhand digitaler Erfolgsfaktoren ausrichten. Doch die digitale Transformation hat zweifellos große Auswirkungen, vor allem auf Informationsaustausch und Zusammenarbeit. Das beeinflusst alle Mitarbeiter und

Unternehmen. Diese müssen handeln und ihre strategische Ausrichtung überprüfen. Ob sie nun eine umfassende Digitalisierungsstrategie entwickeln oder kleinere Projekte umsetzen, es ist immer wichtig, sein Ziel zu kennen. So müssen Unternehmen von Beginn an ihr digitales Ich entwickeln. Nur dann können sie – ob per Flugzeug, Bahn, Auto, Rad oder zu Fuß – ihre Reise der digitalen Transformation erfolgreich angehen.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

CS
Campana
Schott