

Bedarfsgerecht vorgehen

Die digitale Transformation erfolgreich gestalten

→ **Der Charakter der Digitalisierungsprojekte in den Unternehmen hat sich geändert. Zielten sie früher meist auf das Optimieren einzelner Tätigkeiten und Prozesse ab, so lautet ihr Ziel heute, oft das gesamte Unternehmen neu im Markt zu positionieren. Solche Projekte erfordern einen integrierten digitalen Transformationsansatz.**

Das Thema Digitalisierung ist für die Unternehmen nicht neu. Spätestens seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als die ersten PCs in den Büros Einzug hielten, beschäftigt sich das Gros von ihnen mehr oder minder intensiv mit ihm. Trotzdem stellt das Thema Digitalisierung auch heute noch für viele Unternehmen die größte Herausforderung dar, wenn es um das Weiterentwickeln ihrer Organisation und das Sicherstellen ihrer künftigen Marktfähigkeit geht.

Eine Ursache hierfür ist: Die Digitalisierung ist weiterhin aufgrund der rasanten Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnik einer, wenn nicht gar der stärkste Change-Treiber in der Wirtschaft und Gesellschaft. Hinzu kommt, während die Organisations- und Personalentwicklung zumindest in etablierten Unternehmen zu meist linear verläuft, bewirkt bzw. erfordert der technologische Wandel oft disruptive Brüche. Auch deshalb werden, wenn es um das Thema digitale Transformation geht, so häufig Start-ups gegründet.

Das Ziel Kostensenkung dominiert oft

In diesem Kontext interessant ist, wie unterschiedlich in der DACH-

Region, also im deutschsprachigen Raum, und den USA, die Motive, um digitale Transformationsprojekte zu starten, sind und welche Ziele hiermit verbunden sind. Studien (wie zum Beispiel die NTT DATA Transformationsstudie 2023) zeigen: Während in der DACH-Region Kostensenkung ein, wenn nicht gar das zentrale Ziel ist, liegt in den USA der Fokus viel stärker auf den Themen Organisation, Kundenservice und neue Geschäftsmodelle.

Deshalb wird auch der Erfolg der digitalen Transformationsprojekte in der DACH-Region viel kritischer als in den USA bewertet, denn: Das Ziel Kostensenkung wird in den Projekten häufig nicht erreicht; im Gegenteil werden oft die Digitalisierungsprojekte zu Kostenruinen.

Der Projektfokus ist häufig einseitig

Bei vielen Digitalisierungsprojekten liegt der Fokus auf dem Bereitstellen der neuen Technologie. Die Projekte werden also eher als Innovations- denn als Transformationsprojekte gesehen, bei denen zunächst einmal die oberste Führung verstehen muss, welche technologischen Möglichkeiten es aktuell und in naher Zukunft überhaupt gibt. Außerdem gilt es zu berücksichtigen, wie diese technologischen Möglichkeiten in unternehmerischen Wert übersetzt werden können und welche

Voraussetzungen hierfür auf der organisatorischen und personellen Seite nötig sind.

Weil in vielen Digitalisierungsprojekten, die (vorgelblich) auf eine Transformation der Organisation abzielen, der Fokus primär auf der technischen Innovation liegt, werden in ihnen häufig die mit Einführung der neuen Technologien verbundenen strukturellen und insbesondere kulturellen Aspekte vernachlässigt. Deshalb sind die Veränderungen oft nicht nachhaltig und die Entwicklungsziele sowie betriebswirtschaftlichen Ziele werden nicht erreicht.

Um dies zu vermeiden, bedarf es eines integrierten digitalen Transformationsansatzes, der auch die Organisations- und Kulturentwicklung sowie Digitalkompetenz umfasst. Existiert ein solcher Ansatz nicht, kämpft das Unternehmen beim Planen und Realisieren des Projekts immer wieder mit folgenden Problemen:

- Den Top-Entscheidern fällt es unter anderem aufgrund der rasanten Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik schwer, sich für einen Lösungsweg zu entscheiden.
- Die IT-Budgets werden immer höher, ohne dass die Performance bzw. Wertschöpfung entsprechend steigt. »

Ein Reifegradcheck besteht normalerweise aus einem 4- bis 6-wöchigen Stream, in dem das digitale Effizienzpotenzial des Unternehmens einschließlich eines groben Realisierungsplans mit seinem Potenzial (Hauptthemen: Strategie, Organisation, Struktur, Architektur, Technologie, Beschaffung) bewertet wird.

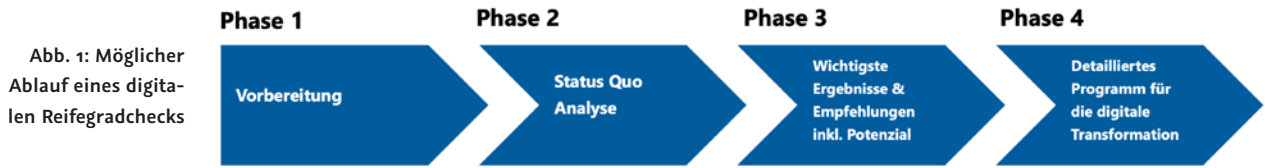


Abb. 1: Möglicher Ablauf eines digitalen Reifegradchecks

- Die technische Infrastruktur gleicht zunehmend einem Flickenteppich von digitalen Lösungen, ohne eine erkennbare digitale Gesamtarchitektur.
- Einzelne Geschäftseinheiten preschen unkoordiniert beim Einführen innovativer digitaler Lösungen vor, ohne dass zuvor aus den Unternehmenszielen abgeleitete Standards definiert wurden, die hierbei einzuhalten sind.
- Die Organisation und Mitglieder fühlen sich von der Transformation zunehmend überfordert, auch weil ein Kompass fehlt, der ihnen eine Orientierung gibt. Entsprechend groß sind die Widerstände.
- Der digitale Reifegrad der Organisation bleibt trotz aller Anstrengungen hinter dem Wettbewerb zurück.
- Das Management hat Probleme, das Gesamtprojekt und die Unternehmensentwicklung zu steuern.

Einen integrierten digitalen Transformationsansatz entwickeln und realisieren

Beim Entwickeln eines integrierten digitalen Transformationsansatzes gilt es, vier sich teils überlappende Phasen bzw. Ebenen zu unterscheiden.

1. *Verständnisebene:* Digitalisierung ist ein fortlaufender Prozess. Deshalb existiert in den

meisten Unternehmen bereits ein riesiger Fundus von IT-Lösungen mit zahlreichen Technologie- und Informationsbrüchen. Zudem ist die Erwartungshaltung bezüglich der Digitalisierung oft unterschiedlich: Während sich manche zum Beispiel mehr Speed wünschen, befürchten andere eine Überforderung der Organisation. Das heißt, auf der Agenda steht auch die Frage nach der Veränderungsfähigkeit und -geschwindigkeit. Ein gemeinsames Verständnis über die Ausgangslage zu schaffen, ist eine Voraussetzung für das Entwickeln einer integrierten Digitalisierungsstrategie.

In dieser Phase gilt es unter anderem den digitalen Reifegrad der Organisation zu bestimmen. Dazu gehört auch das Entwerfen eines Zielbilds, ein Ermitteln des Reifegrads im Vergleich zu den Wettbe-

werbern, ein Abgleich der aktuellen Unternehmenskultur, der organisatorischen Aufstellung sowie der Qualifikation der Mitarbeiter mit dem Zielbild und das Entwickeln einer ersten Roadmap für den digitalen Transformationsprozess. Das setzt wiederum eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Systeme, Technologien und Systembrüche und das Erzielen eines Alignments und Commitments im Management bezüglich der Ausgangssituation sowie der (Entwicklungs-)Ziele voraus.

2. *Designebene:* Hier geht es darum, ein Konzept zu erstellen, das die Strategie, Struktur und Prozesse sowie die Kultur und Fähigkeiten der Organisation zusammenbringt. Es gilt eine integrierte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln, die umsetzbar ist, auch weil sie dem Reifegrad der



Abb. 2: Beispiel eines möglichen Werteradars

Organisation und ihren Ressourcen entspricht.

Ein zentrales Element der digitalen Transformation ist die Veränderung der Unternehmenskultur hin zu mehr Kollaboration, Offenheit, Performance-Orientierung und Transparenz. Das setzt ein Wertemanagement voraus, das die in der Organisation vorhandenen und angestrebten Werte definiert und für die Mitarbeiter transparent macht. Dabei geht es sowohl um die „harten“, also auch „soften“ Werte, die für den Unternehmenserfolg relevant sind. Diese Werte gilt es so zu operationalisieren, dass sie messbar sind und zum Beispiel in einem Werteradar visualisiert werden können (siehe **Abb. 2**)

In dieser Phase gilt es auch, das technisch und kulturell Mögliche sowie die Unternehmensziele zu kalibrieren; außerdem eine Transformationsarchitektur zu entwerfen, die eine Balance zwischen den Unternehmenszielen, dem Reifegrad der Organisation und dem technisch Machbaren gewährleistet. Am Ende dieser Phase steht ein erster Plan, wie die integrierte digitale Transformation angegangen werden soll. Er muss im Umsetzungsprozess permanent überprüft und angepasst werden.

3. *Umsetzungsebene:*

Bei der Umsetzung geht es unter anderem darum, den Transformationsprozess professionell zu begleiten und sicherzustellen, dass alle Beteiligten gut getaktet zusammenarbeiten. Ein Programm-Management, das die Technologie, Business-Ziele und Personalentwicklung ausbalanciert und alle relevanten Stakeholder vom (Top-)Management, über die (firmeninternen) Kunden und die IT- und HR-Bereiche bis hin zu den Technologie-Lieferanten involviert, ist hierbei der zentrale Schlüssel für den Erfolg. Auf Basis des Programmdesigns ergeben sich unter anderem folgende



Abb. 3: Die vier Ebenen einer integrierten Umsetzungssteuerung

Umsetzungsschritte:

- PMO-Struktur zur Steuerung aufbauen.
- Qualifizierung des oberen Managements,
- Kommunikations-Roll-Out (Ziele, Vorgehen, Verantwortlichkeiten)
- Projektidentifikation, Integration und Priorisierung (Umsetzungsportfolio),
- Steuerungsstruktur der Ziele und dazugehörigen Projekte (Projektlandschaft),
- Qualifizierung der Projektleiter auf Methoden und Vorgehensweisen,
- fortlaufende Reviews und Anpassungen sowie Change-Kommunikation.

Dabei gilt es stets die vier in der **Abb. 3** dargestellten Ebenen der integrierten Umsetzungssteuerung zu beachten, da diese interagieren und in ihrer Interdependenz gleichberechtigt sind.

Organisationen sind traditionell primär funktional strukturiert. Zum Erreichen einer Operative Excellence ist eine grundlegend andere Betrachtung der Prozesse »»

Chefredaktion
Thomas Eisler (verantw.) -313
Dipl.-Ing. für Lebensmitteltechnologie
eisler@sachon.de

Ressort Wein
Wolfgang Hubert
Tel. (0 91 28) 78 42 und 78 43
Fax (0 91 28) 78 45
hubert@sachon.de

Schloss Mindelburg
St. Georgenberg 17 · D 87719 Mindelheim
Telefon (08261) 999-0 · Fax (08261) 999-391
www.frischeingeschenkt.de · www.sachon.de
gfg@sachon.de

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit der Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Verlag über. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. In der unaufgeforderten Zusendung von Beiträgen und Informationen an den Verlag liegt das jederzeit widerrufliche Einverständnis, die zugesandten Beiträge bzw. Informationen in Datenbanken einzustellen, die vom Verlag oder von mit diesem kooperierenden Dritten geführt werden. Die mit Namen oder Signatur gekennzeichneten Beiträge stellen die Ansicht des Verfassers dar, nicht unbedingt die der Redaktion. Berichte von Unternehmen unterliegen nicht der Verantwortung der Redaktion. Verlag und Schriftleitung übernehmen keine Haftung.

Verlag und Herstellung
Verlag W. Sachon GmbH
Fachmedien · Wirtschaftsdatenbanken
Schloss Mindelburg · St. Georgenberg 17
D-87719 Mindelheim

Geschäftsführung
Dr.-Ing. Klaus Krammer -310
krammer@sachon.de

HRB 19790 Memmingen

Verlagsleitung
Sandra Wulkan -150
wulkan@sachon.de

Head of Media Sales
Sabine Reggel -338
reggel@sachon.de

Media-Beratung
Sandra Siegert-Knoll -333
siegert-knoll@sachon.de

Media-Disposition
Michaela Schölderle -361
schoelderle@sachon.de

Vertriebsleitung
Yvonne Musch -451
y.musch@sachon.de

Druck
Holzmann Druck GmbH & Co. KG
Gewerbestraße 2, 86825 Bad Wörishofen

Anzeigenpreise
Zurzeit ist Anzeigenpreisliste Nr. 44 gültig

Erscheinungsweise: monatlich

Bezugspreis: Jahresabo EUR 72,- + MwSt.

Für Mitglieder des Bundesverbandes des Deutschen Getränkefachgroßhandels e. V. ist der Bezugspreis der Zeitschrift im Mitgliedsbeitrag enthalten

Organschaften: Offizielles Organ des Bundesverbandes des Deutschen Getränkefachgroßhandels e. V.

Offizielles Organ des Verbandes des Deutschen Getränke-Einzelhandels e. V.

Hinweis gemäß § 26 (1) Bundesdatenschutzgesetz. Die Empfänger der Zeitschrift sind in einer Adressdatei gespeichert, die mit Hilfe automatisierter Datenverarbeitung geführt wird.

Gerichtsstand wahlweise für den Verlag Mindelheim oder München



Prüfung der Verbreitungs-Analyse-
Auflagenprüfung

ISSN-Nr. 0724-6153

nötig. Eine umfassende End-to-End- bzw. E2E-Prozessorganisation stellt sicher, dass alle Abläufe in einem Geschäftsprozess bestmöglich zusammenarbeiten.

Während in den traditionellen Digitalisierungsprojekten, die lokale und funktionale Verbesserung im Vordergrund steht, geht es bei der integrierten digitalen Transformation um lange Prozessketten. Beispielhaft seien folgende Prozessketten genannt:

- OTC = order-to-cash,
- P2P = procure-to-pay,
- I2M = idea-to-market.

Die Verankerung einer E2E-Organisation parallel zur funktionalen Organisation erfolgt durch ein Rollenmodell, das durch die vier Rollen Process Owner, Key User, Competence Center und Business Owner, wie in **Abb. 4** dargestellt, definiert ist.

Das zentrale Ziel aller integrierten digitalen Transformationsprojekte ist es, in der Organisation ein neues Zusammenarbeitsmodell zu etablieren und dieses so zu verankern, dass die neue Art, wie in der Organisation an der Digitalen Transformation gearbeitet wird, alltäglich bzw. zum neuen Standard wird. Wichtig ist es deshalb, die neuen

Rollen und Verantwortlichkeiten einzuüben. Das erfordert auch einen prozessbegleitenden Support der Inhaber der verschiedenen Rollen sowohl fachlich als auch persönlich.

Ziel ganzheitliche und nachhaltige Unternehmensentwicklung

Durch ein so strukturiertes Vorgehen bekommen die Unternehmen eine integrierte digitale Transformation, die exakt zu ihnen passt und langfristig ihren Markterfolg sichert, da hierbei die unternehmerischen Problemstellungen nachhaltig gelöst werden. Zudem werden die Mitarbeiter befähigt, das Thema künftig eigenständig voranzutreiben. Die gewünschte Nachhaltigkeit entsteht durch die organische Verbindung der technologischen Innovation mit einer zielorientierten Organisations- und Personalentwicklung – insbesondere Führungskräfteentwicklung. Dabei spielen das Involvement und die Qualifizierung des Top-Managements eine Schlüsselrolle, denn dieses muss der Prozessstreiber sein. Von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist es deshalb auch, wo das Wandel- bzw. Transformationsprojekt organisatorisch verankert ist.

Bei den Innovationsprojekten der Vergangenheit, deren Ziel es weitgehend war, gewisse Aufgaben durch den Einsatz von IT-Technik zu effektivieren, lag die Verantwort-

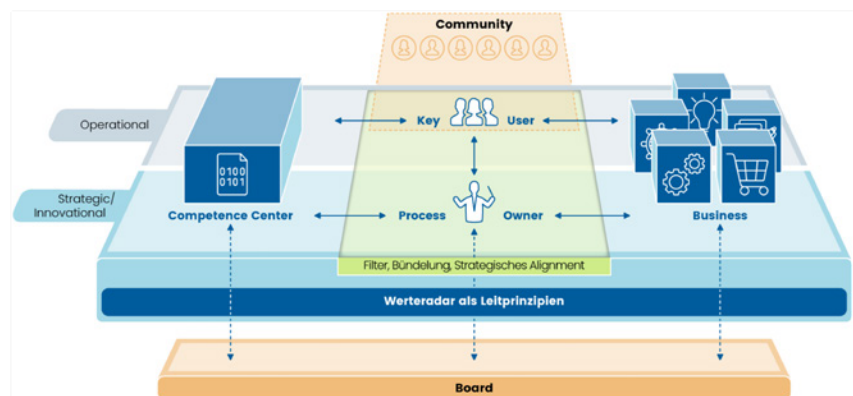


Abb. 4: Verankerung einer End-to-End-Organisation parallel zur funktionalen Organisation (Bilder: Kraus und Partner)

tung für das Realisieren der Projekte meist beim Leiter der IT-Abteilung, oft auch CIO genannt. Sein Team implementierte die Technik und schulte die Mitarbeiter. Die Projektverantwortung trugen also die Personen, die das größte IT-Know-how hatten. Dadurch lag der Projektfokus automatisch auf der Technik bzw. auf der aus Sicht der IT-Experten technisch besten Lösung.

Ähnlich verhielt es sich bei den Innovationsprojekten, die auf das Optimieren einzelner Prozesse abzielten. Bei ihnen gab das Top-Management zwar oft zunächst das Projekt und die erforderlichen Mittel frei, die Verantwortung für die Umsetzung lag aber meist beim IT-Leiter oder CIO, also dem Leiter der Abteilung mit dem größten IT-Know-how, und bei den Leitern der betroffenen Fachabteilungen, weil sie den sogenannten „Need“ vor Ort am besten kannten.

Dadurch standen beim Projektmanagement solche Fragen im Vordergrund wie „Was ist die IT-technisch beste Lösung?“ und „Welche Lösung bietet uns als Fachabteilung den größten Nutzen?“

Eine eher untergeordnete Rolle spielten hingegen Fragen wie „Welche Lösung wäre aufgrund der Strategie und Entwicklungsziele des Unternehmens sinnvoll?“ und „Wie kompatibel sind die angedachten Lösungen mit der (angestrebten) IT-Architektur im Unternehmen?“

Das Top-Management muss die Verantwortung tragen

Eine solche Verlagerung der Projektverantwortung auf die Fachebene ist auch heute noch möglich und zuweilen sogar sinnvoll – unter anderem weil die Unternehmen heute einen viel größeren Erfahrungsschatz beim Einführen und Implementieren von digitalen Problemlösungen als vor 10, 20 oder gar 50 Jahren haben. Deshalb hat sich auch der Charakter vieler Projekte bzw. Vorhaben im Digitalbereich »»

Branchenspezifische Lösungen von Copa Systeme

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist der zentrale Fokus von Software- und Beratungshäusern für die Getränkebranche. COPA Systeme bietet mit der branchenspezifische ERP-, CRM-, DMS-, POS- und BI-Software für alle Sparten der Getränkewirtschaft die Voraussetzung. Dabei kann die erfolgreiche Digitalisierung im Handel verschiedene Entwicklungsstufen beinhalten – es muss nicht immer sofort das „Große Ganze“ in einem Schwung umgestellt werden. Bereits simple Prozesse können mit geringem Aufwand in die digitale Welt überführt werden und bieten schnell erhebliches Verbesserungspotential im Alltag, so das Unternehmen. Dies gelte speziell für die Bereiche Verkauf, Lager und Logistik.

Neben der klassischen Auftragsannahme können Kunden mit dem drink.PRO Kundenportal selbst 24 Stunden am Tag sowie an sieben Tagen pro Woche per App online Bestellungen tätigen. Dies erfolgt kontakt- und papierlos. Der Aufwand wird dabei minimiert, da die Mitarbeiter im Bestellwesen entlastet und Erfassungsfehler vermieden werden. Dabei wird die Bestellung direkt in einen drink.PRO Auftrag umgewandelt. Die App, die auch offline funktioniert, kann in den jeweiligen Appstores kostenlos heruntergeladen werden. Mit dem Modul „Predictive Selling“ wird dazu eine spezielle Erweiterung angeboten, die durch umfassende Analysen von historischen Auftragsdaten, Kundenverhalten, Präferenzen,

Saisondaten uvm. zukünftige Trends vorhersagt. Diese werden direkt in Form konkreter Auftragsvorschläge an die Kunden weitergegeben. Dadurch soll nur das Kundenerlebnis verbessert, sondern auch die Wahrscheinlichkeit von Kaufentscheidungen gesteigert werden.

Für die Digitalisierung des Lagers bietet sich die mobile Lagersteuerung (MLS) von drink.PRO an. Mit dem MLS wird ein belegloses Lager ohne chaotische Lagerführung ermöglicht. Die Abfolge des Wareneingangs, des Warenausgangs, der Inventuren sowie weiterer Lagerprozesse wird über mobile – und online mit drink.PRO verbundene – Datenerfassungsgeräte (MDE) gewährleistet. Moderne Android-Geräte, neue Technologien und Programmierungen sorgen so für eine optimale Digitalisierung Ihres Lagers.

Die Digitalisierung des Fuhrparks kann mit drink & drive, der Fahrverkaufslösung von Copa Systeme, erfolgen. Damit können Auslieferungen papierlos, kontaktlos und fehlerfrei erfolgen, wie der Softwarespezialist betont. Aufwendige Auftrags- und Tourenrückenfassungen entfallen, die Effizienz wird gesteigert und die Kosten können minimiert werden – bei gleichzeitiger Schonung der Umwelt. mit dem dms.PRO – Dokumentenmanagementsystem werden alle Belege ohne zusätzliche Mehrarbeit direkt digital und revisionsicher abgelegt.

→ PAUL SCHWEFER

Er arbeitet als Associate Expert für die Unternehmensberatung Kraus und Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de).



Die Arbeitsschwerpunkte des studierten Mathematikers und der langjährigen Führungskraft in multinationalen Konzernen liegen in den Bereichen Innovation, Restrukturierung, Turn-around und Digitale Transformation.

geändert: Aus früheren Innovationsprojekten wurden Routineprojekte und aus Akzeptanzprojekten Innovationsprojekte.

Anders sieht dies jedoch bei den Wandel- oder Transformationsprojekten aus, bei denen es darum geht, dass Unternehmen sich strategisch neu in ihren Märkten positionieren und sich teilweise neu erfinden. Für das Planen und Realisieren solcher Projekte ist neben einem strategischen Den-

ken auch ein unternehmerisches Denken nötig. Es erfordert zudem eine Vision:

- Wie entwickelt sich voraussichtlich unser Markt?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich hieraus für unser Unternehmen?
- Welche neuen Problemlösungen werden künftig auch aufgrund der technologischen Entwicklung möglich sein?
- Welche Produkte und Leistungen werden künftig von unseren Zielkunden nachgefragt werden?

Deshalb muss die Verantwortung für diese Projekte auf der Top-Ebene der Unternehmen angesiedelt sein und bleiben, selbst wenn die Verantwortung für das Realisieren gewisser Teilprojekte an Fachabteilungen delegiert wird. Zudem müs-

sen die Verantwortlichen auf der Top-Ebene, wenn die Entwicklung der IT-Technik einer der größte Change-Treiber ist und bleibt, eine höhere Digitalkompetenz als früher haben, damit sie über die erforderliche Beurteilungskompetenz verfügen. Dabei gilt es einzuschätzen, welche Problemlösungen aufgrund der technologischen Entwicklung (nicht nur) im IT-Bereich künftig möglich sind und welche Relevanz diese für die Strategieentwicklung und das Geschäftsmodell des Unternehmens haben.

Denn nur, wenn das Top-Management über diese Kompetenz verfügt, kann es das Gesamtprojekt so aufsetzen, dass dieses dem Bedarf der Organisation entspricht. Zudem kann es nur dann im Projektverlauf auch einschätzen, inwieweit die Entwicklung des Unternehmens dieses dem Ziel, langfristig einer der Top-Player im Markt zu sein, auch wirklich näherbringt. 