



iGrafX®



Business Transformation.
Der Blick in die Glaskugel

Machen Sie Ihr Unternehmen

zukunftsfähig

von Mark Bednarski



02 Einleitung

03 **Kapitel 1**
Business Transformation: Überblick, Definition, Kontext

06 **Kapitel 2**
Business Transformation Platform Must-Haves

09 **Kapitel 3**
Best Practices und Beispiele

11 Fazit

Es gibt nahezu unbegrenzte Variablen, die in der Gleichung „besser als die Konkurrenz“ kombiniert werden können.

Schon seit den Anfängen des Handels suchen Unternehmen stets nach einem wirtschaftlichen Vorteil – einem Vorsprung vor der Konkurrenz.

Durch ein besseres Produkt:

- Leichter
- Stärker
- Schneller
- Mehr Nutzen
- Langlebiger
- Besserer Geschmack
- Leichtere Handhabung
- Schöner
- Weicher
- Besserer Klang

Durch ein besseres Angebot:

- Billiger
- Überzeugendere Verpackung
- Eine besonderes Angebotspaket
- Flexiblere Zahlungs- oder Eigentumsbedingungen
- Umfassendere Garantie

Oder durch eine bessere Marke:

- Cooler/Hipper
- Altruistischer
- Umweltfreundlicher
- Innovativer
- Konservativer

In der Ära von Amazon, Uber und Airbnb haben sich die Unternehmen kollektiv Gedanken darüber gemacht, wie sie ihre jeweiligen Branchen disruptiv verändern können – oder zumindest vermeiden können, einer Disruption zum Opfer zu fallen. Allzu oft verlassen sich Unternehmen dabei praktisch „blind“ auf die neuesten und teuersten Technologien und das kann im Nachgang sehr schmerzhaft sein.

Wahrscheinlich haben Sie schon einmal gehört, wie Führungsteams oder einzelne Entscheidungsträger beklagten, „wenn ich nur eine Kristallkugel hätte, könnte ich die richtigen Entscheidungen treffen.“ Die richtige Technologie kaufen. Die richtige Person einstellen etc. Dies führt oftmals dazu, dass Sie ein kleines Vermögen in Beratungsfirmen investieren, um mit Ihren Entscheidungen (vermeintlich) auf Nummer sicher zu gehen. Oder sie beauftragen das größte, etablierteste Beraterhaus, denn „niemand wurde jemals gefeuert, weil er sich zum Beispiel für Ernst & Young, PWC, Boston Consulting Group usw. entschieden hat.“ Vielleicht waren Sie selbst der Entscheidungsträger in diesem Szenario?

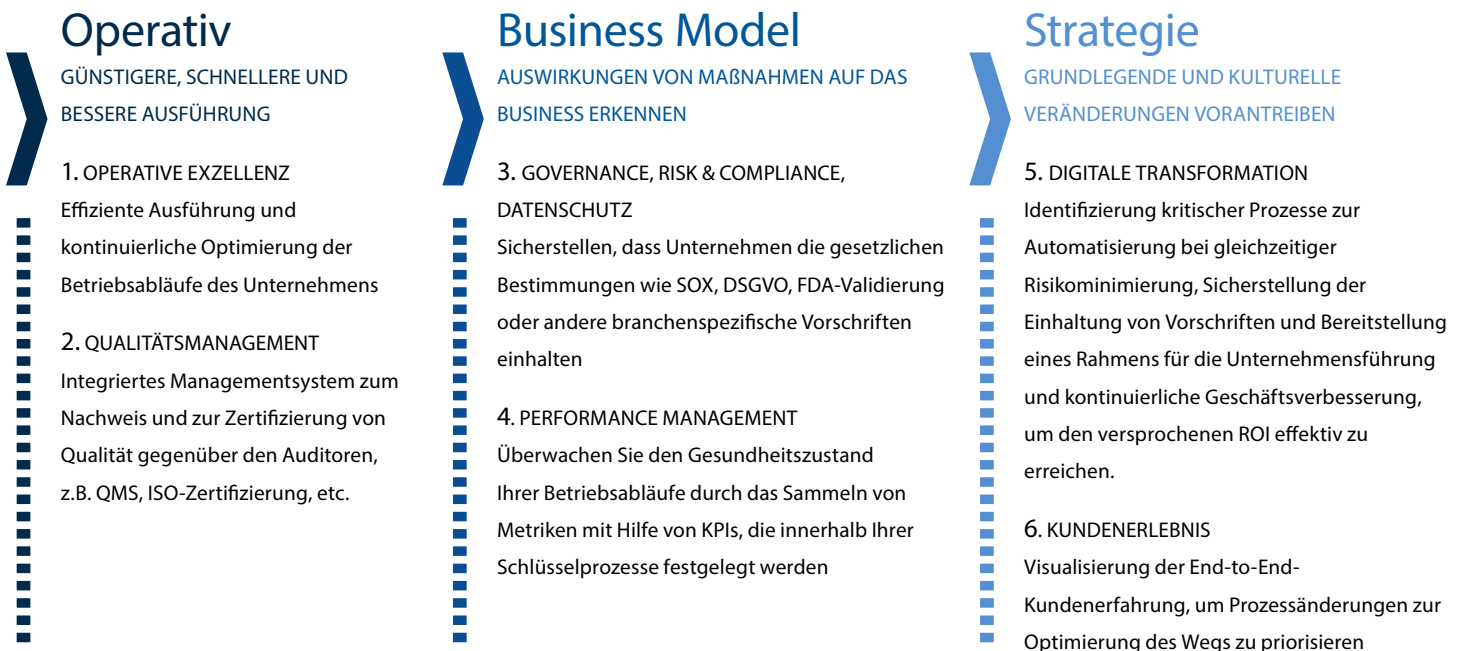
Was wäre, wenn es einen anderen, einfacheren, fast todsicheren Weg gäbe, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein? Eine Möglichkeit, billiger/schneller/besser zu arbeiten als andere? Eine Möglichkeit, die Auswirkungen von Maßnahmen schon vor oder während der Investition in Veränderungen zu erkennen? Und eine Möglichkeit, einen grundlegenden und kulturellen Wandel voranzutreiben?

Eine Kristallkugel in der Cloud? Zwar nicht im wörtlichen Sinn, aber dieser Artikel soll erklären, wie all das gerade Aufgezählte heute mit einer Business Transformation Plattform erreicht werden kann.

In der Branche wird häufig über die digitale Transformation gesprochen. Und zwar so oft, dass Sie den täglichen Strom von Artikeln, Angeboten, Behauptungen und Analysteneinblicken wahrscheinlich satt haben.

So ging es mir auch, weshalb ich den Großteil des letzten Jahres damit verbracht habe, meine eigenen Recherchen durchzuführen und mit Analysten von Forrester, Gartner und anderen zu sprechen. Vielleicht noch wichtiger war, dass ich Zeit in die Befragung von Kunden und Interessenten investiert habe. Glücklicherweise habe ich bei iGrafX die Möglichkeit, mit vielen der größten und bekanntesten Unternehmen der Welt zu interagieren. Bislang habe ich echte, ehrliche Rückmeldungen von namhaften Banken, Herstellern, Gesundheits- und Pharmaunternehmen, Telekommunikationsunternehmen und Regierungsbehörden erhalten. Fast jeder der Entscheidungsträger dieser Organisationen versucht ständig, die Konkurrenten auszubooten und die Regulierungsbehörden zufrieden zu stellen sowie die Aktionäre zu erfreuen. Die Ziele wurden zwar nicht von allen in genau derselben Sprache ausgedrückt, aber die angestrebten Ergebnisse waren sehr ähnlich. Ein spezielles Unternehmen, das mir hier in den Sinn kommt, ist der japanische multinationale Elektronikkonzern Panasonic. Er hat sich stets bemüht, durch den Einsatz und die Umsetzung von Best Practices bei der Business Transformation innovativ und führend zu sein. Ein vernünftiger und pragmatischer Beginn war die Schaffung einer so genannten „Prozessorganisation“, in der das Silodenken aufgebrochen und die Geschäftsprozesse und das RACI unternehmensweit geteilt werden. Die Prozessverantwortlichen müssen dem gesamten Unternehmen neue Prozesse „freigeben“, und die Mitarbeiter haben stets Zugang zu der für jeden betrieblichen Prozess relevanten umfassenden Dokumentation. Alles in allem hält dies alle Mitarbeiter buchstäblich und bildlich auf derselben Seite und unterstützt die starke Kundenorientierung von Panasonic.

Persönlich habe ich viele nuancierte Perspektiven aus meiner Forschung gewonnen; die vielleicht wichtigste Erkenntnis war aber, dass die schwer fassbare „digitale Transformation“ ohne eine breitere Sichtweise der Business Transformation nicht praktisch, nachhaltig oder gar erreichbar ist. Was ich gelernt habe? Die erfolgreichsten Unternehmen kennen die Phasen der Business Transformation und arbeiten aktiv und kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Positionen. Hier eine grafische Ansicht eines Reifegradmodells für die Business Transformation:



Beachten Sie, dass diese drei Phasen der Business Transformation sechs wichtige Use Cases umfassen. Die operativen Fälle zu beherrschen, ist nicht immer einfach, und die kontinuierliche Verbesserung ist ein legitimes Unternehmensziel an sich. Allerdings haben die erfolgreichsten und die in ihren jeweiligen Kategorien am ehesten führenden Unternehmen beträchtliche Zeit, Geld und Energie in alle sechs Anwendungsfälle in allen drei der oben dargestellten Kategorien investiert.

Zugegeben, es ist höchst unwahrscheinlich, dass ein Team die Phasen von links nach rechts verfolgt und dabei jede Komponente akribisch studiert, übernommen und gemeistert hat, bevor zur nächsten Phase übergangen wurde. Tatsächlich sind die meisten Unternehmen so dezentralisiert, dass sich verschiedene Abteilungen, Bereiche, Regionen oder Personen gleichzeitig und unabhängig voneinander mit diesen Phasen der Unternehmenstransformation auseinandersetzen und nicht von gemeinsamen Gedanken oder Größenvorteilen profitieren. Eher ein Überfluss an Aktion... Was bedauerlich und zu 100 Prozent vermeidbar ist.

Was die meisten Unternehmen nicht erkennen: Der Prozess steht im Mittelpunkt ihres Handelns! Wer dies jedoch erkennt, kann seine Geschäftsprozesse in Wettbewerbsvorteile verwandeln und sich einen großen Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen.

Viele Geschäftsführer und CEOs oder manchmal sogar ganze Führungsteams, die zusammenarbeiten, können tiefgreifende strategische Visionen erkennen. Überzeugende, pragmatische und umsetzbare Ideen können den Weg zu einer verbesserten Kundenerfahrung, innovativeren Produkten und einer vollständigen Risikominderung ebnen. Das Problem ist die Entwicklung einer Vision zu einer operativen Realität. Es geht um die Umsetzung. Eine Organisation, die die Fähigkeit, Strategie in Ergebnisse umzusetzen, vorbildlich demonstriert hat, ist die Credit Suisse. Ich hatte das Privileg, ihre Fortschritte aus erster Hand zu sehen, und es handelt sich hier nach wie vor um eine Erfolgsgeschichte. Es wurden Six Sigma- und Wertstrommethoden im Bankenumfeld angewandt und schließlich Pionierarbeit bei der Verwendung von KPIs im Zusammenhang mit operativen Geschäftsprozesslandkarten geleistet. Die Integration der KPIs mit verschiedenen BI-Tools stellte sicher, dass die Credit Suisse den Führungskräften beweisen konnte, dass ein entschlossener Übergang von der Strategie zur Umsetzung stattfand.



Ohne einen „prozessbegleitenden“ Ausführungsplan ist die Business Transformation zum Scheitern verurteilt. Strategische Initiativen müssen auf die erforderlichen Prozessänderungen abgestimmt werden. Unternehmen müssen ihre End-to-End-Prozesse verstehen und optimieren bevor sie Prozessänderungen vornehmen. Dadurch werden potenzielle Risiken und mögliche Kontrollen für bestehende oder vorgeschlagene Änderungen aufgezeigt, während gleichzeitig eine rationale Priorisierung von Prozessautomatisierungsprojekten ermöglicht wird.

Die meisten Unternehmen arbeiten in einem „Ready, Fire, Aim“-Modus, was allzu oft zu verfehlten Zielen führt. Hier einige Daten von IDC, die das Risiko hervorheben:

25%

UMSATZVERLUSTE

aufgrund intern geschaffener
Ineffizienzen

80%

DER BUSINESS LEADER

geben verschiedene nicht miteinander
kommunizierende interne Systeme &
Anwendungen an als den Hauptengpass der
DIGITALEN TRANSFORMATION

90%

EINE DIGITALE TRANSFORMATIONSSTRATEGIE

ohne einen Plan für die erste Prozessausführung
SCHEITERT IN 90% DER FÄLLE



Unterm Strich müssen die Unternehmen über eine durchgehende Transparenz und ein Verständnis dafür verfügen, wie ihr Unternehmen in seiner aktuellen Situation funktioniert, bevor eine erfolgreiche Transformation möglich ist. Wahrscheinlich wird ein Unternehmen mit den Use Cases für operative Exzellenz beginnen und im Laufe der Zeit, wenn eine erste Grundlage für den Prozess geschaffen ist, zur Geschäftsmodellierung und schließlich zu strategischen Use Cases übergehen. Eine Business Transformation Plattform macht diesen Fortschritt viel einfacher. Ich konnte in vielen Unternehmen beobachten, wie sie diesen Aufstieg auf der Reifekurve erfolgreich bewältigt haben. Eine, die mir sofort in den Sinn kommt, ist COX Communications. Die Kommunikationssparte von COX arbeitet in einem sehr wettbewerbsintensiven Telekommunikationsumfeld, und das Unternehmen hat schon früh erkannt, dass es, um zu überleben und zu gedeihen, die Customer Journey verstehen und dann die Erwartungen der Kunden übertreffen muss. Es verfügt über einen sehr ausgereiften und orchestrierten Ansatz, der Prozesse mit der Abbildung und Modellierung von Organisationen kombiniert, und man geht weiter bis an die Grenzen, wenn es darum geht, Kundenkontaktpunkte mit operativen Geschäftsprozessen in Einklang zu bringen.

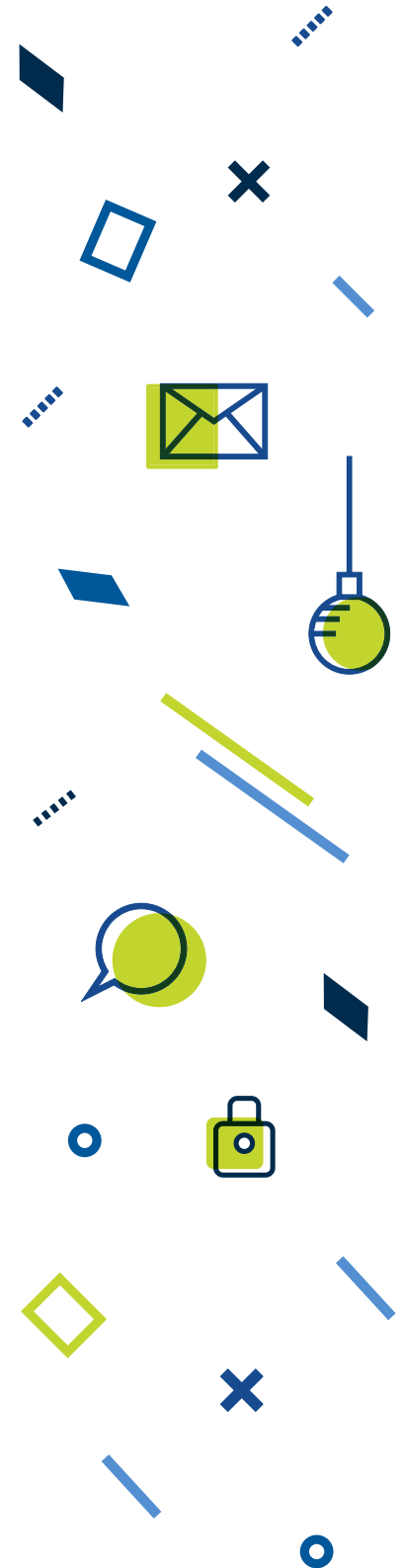
Sie erwägen also den Einsatz einer Business Transformation Plattform? Sehr weise. Aber Achtung, nicht alle Softwarelösungen für die Business Transformation sind gleich.

Wie bereits erwähnt, scheitern mehr als 90 Prozent der digitalen Transformationen – oft, weil Unternehmen einen „Technology First“-Ansatz verfolgen. Oft trifft sie aber keine Schuld, denn die Verlockung von Cloud und SaaS, Workflow-Automatisierung, Robotic Process Automation (RPA), maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz (KI) usw. ist allgegenwärtig und schwer zu widerstehen. Erst in jüngster Zeit haben Best-in-Class-Organisationen damit begonnen, das klassische Business Process Management (BPM) wieder anzuwenden: Sie erfassen, modellieren und optimieren ihre wichtigen Geschäftsprozesse BEVOR sie den Sprung in die Technologie wagen.

RULES BEFORE TOOLS sollte das Mantra der Unternehmen sein.

Sehr beeindruckt bin ich beispielsweise auch von der Vorgehensweise von Northern Health, die die Customer Journey der Patienten als Grund für die Priorisierung neuer Technologien nutzt. Bonnie Urquhart, Direktorin für Planung & Leistungsverbesserung bei Northern Health, wurde in einem Bericht von Forrester Research aus dem Jahr 2018 genannt, in dem die Customer Journey als der „neue Polarstern für Geschäftsprozesse“ beschrieben wurde. In diesem Fall heißt es „patients before tools“.

Wenn Sie sich für eine Business Transformation Lösung entscheiden, um die Phasen der Unternehmenstransformation zu unterstützen, benötigen Sie ein Tool-Set, das die Erfassung und Ermittlung von Prozessinformationen ermöglicht. Egal, ob Sie Software zur Untersuchung von Geschäftsprozessen oder zur Befragung von Prozessverantwortlichen (oder beides) verwenden, es ist unbedingt erforderlich, das Business abzubilden und zu katalogisieren – die Schaffung eines, wie Gartner es nennt, „digitalen Zwillings“ Ihres Unternehmens. An diesem Punkt benötigen Sie eine Plattform, die den umfassenden Prozessbestand speichert und eine unternehmensweite Zusammenarbeit, Modellierung und Analyse ermöglicht. Nur so stellen Sie sicher, dass die aktuellen Prozesse optimiert und Risiken identifiziert und gemindert werden sowie KPIs vorhanden sind. Nach dieser grundlegenden Arbeit muss sichergestellt werden, dass die richtigen Prozesse oder diskreten Aufgaben über eine umfassende Workflow-Automatisierung oder einfache RPA-Bots automatisiert werden können, ebenso wie schließlich die Erfassung jedes einzelnen Kundenkontaktpunktes und dessen Rückführung auf präzise operative Momente. Ohne eine solche kohärente Plattform wird die laufende Business Transformation eine bedeutende Herausforderung darstellen.



Wenn Sie sicher sind, dass alle oben genannten Punkte abgedeckt sind, ziehen Sie einige zusätzliche Entscheidungskriterien in Betracht.

Kann die Lösung skaliert werden und die erforderliche Leistung erbringen? In großen Unternehmen gibt es leicht Hunderttausende von Mitarbeitern, die sich auf eine zentralisierte Geschäftsprozessmanagement-Lösung verlassen, was die Leistung dramatisch beeinflussen kann. Aber auch kleinere Unternehmen brauchen ein Werkzeug, das präzise und in Echtzeit reagiert. Und Unternehmen müssen in der Lage sein, alle Arten von Dokumenten, Arbeitsanweisungen, Formularen und anderen Richtlinien in ihrem Repository zu archivieren – zusätzlich zu den Prozesslandkarten – um compliant und auditierungssicher zu bleiben. Zusätzlich sollte die Business Transformation Plattform Dateien dokumentieren und miteinander verknüpfen, und es sollte keine Größenbeschränkung für ein einzelnes Dokument geben. Schließlich sollten alle Dokumente vollständig versioniert und nur an Mitarbeiter mit den entsprechenden vordefinierten Berechtigungen freigegeben werden. Mit anderen Worten, nur die richtigen Mitarbeiter sollten zur richtigen Zeit Zugang zu den richtigen Dokumenten haben.

Kann die Lösung sowohl eine statische als auch eine dynamische, ereignisorientierte Simulation liefern? Ohne diese beiden Elemente werden Sie keine Engpässe, keine tatsächliche Ressourcenauslastung, keine komplexen Interaktionen zwischen den Prozesspfaden und keine echte Prozessoptimierung erkennen können. Sie benötigen eine dynamische, ereignisorientierte Simulation, um folgendes zu ermöglichen: die Analyse von Ressourcenkonflikten zwischen mehreren Prozessaktivitäten sowie die Analyse von Arbeitsregeln, der Verteilung von Ressourcen in Abhängigkeit von der Arbeitsbelastung, der Auswirkungen der Arbeit in der Warteschlange und der Warteschlangenregeln, die Weiterleitung nach Transaktionsattributen und das Umschalten der Maschine, das durch die dynamische Ankunft von Transaktionen mit unterschiedlichen Attributen ausgelöst wird.

Kann die Lösung Risiken identifizieren – schnell, direkt und nachhaltig? Workflow-basiertes Risikomanagement ist ein Muss. Risiken müssen erfasst und dann mit einem angepassten Workflow auf der zentralen Plattform direkt ausgewertet und überwacht werden. Alle Mitarbeiter sollten sich an der Risikoermittlung beteiligen können, und die Plattform sollte automatisch eine Risikomatrix erstellen, damit die Auswirkungen leichter gemessen und Maßnahmen zur Risikominderung erstellt werden können. Da jedes Risiko mit dem tatsächlichen operativen Prozess verknüpft ist, kann eine echte Gap-Analyse erstellt und eine umfassende Risikoberichterstattung ermöglicht werden. Sobald ein Workflow-basiertes Risikomanagement eingeführt ist und alle auf derselben Seite stehen, können sich Unternehmen schnell auf disruptive Veränderungen einstellen und die Gefährdung des Markenwerts und anderer Unternehmenswerte vermeiden. Über die Wiederherstellung im Katastrophenfall hinaus sollten Unternehmen über Pläne für die Zeit nach der Katastrophe verfügen, um Ausfallzeiten zu minimieren. Wenn eine Situation chaotisch wird, müssen die Mitarbeiter die Werkzeuge haben, um angemessen zu reagieren. Wenn man die Belastbarkeit von Unternehmen in Betracht zieht, denkt man an die größten Banken, Transportunternehmen und Regierungsbehörden, aber wirklich alle umsichtigen Organisationen müssen belastbar sein. Jedes Unternehmen sollte über ein Werkzeug verfügen, das in der Lage ist, alle Dokumentations- und Modellierungsanforderungen für die Einhaltung der Prüfungsrichtlinien zu erfüllen.

Kann die Lösung die für Ihr individuelles Unternehmen relevante Anpassung unterstützen? Kein Unternehmen gleicht dem anderen – auch nicht Unternehmen der gleichen Branche. Daher sollte jedes Unternehmen in der Lage sein, seine Geschäftsprozessmanagement-Plattform an seine spezifischen Bedürfnisse anzupassen. Dies betrifft beispielsweise das Hinzufügen von Firmenfarben, Logos, personalisierten Datenfeldern und verschiedenen Datentypen. Und diese maßgeschneiderten Daten sollten nicht nur innerhalb der BPM-Plattform definiert werden. Die Wiederverwendung sollte zwischen verschiedenen Daten- und Objektklassen möglich sein. Bei der Crowley Maritime Corporation, einem globalen Logistik- und Lieferkettenmanagementunternehmen mit einem Umsatz von mehreren Milliarden Dollar, konnte ich mit Vergnügen beobachten, wie gewissenhaft nicht nur an der Identifizierung und Sammlung von Daten gearbeitet wurde, sondern auch an der Akzeptanz der Kollegen untereinander. Ohne diese beiden Elemente ist ein echter Transformationserfolg fast unmöglich. Crowley ersetzte eine große Anzahl veralteter Betriebssysteme durch neuere, bessere Tools, um Ziele wie verbesserte Effizienz der Arbeitsabläufe, Datengenauigkeit, interne Kostensenkung (Rentabilität) und Transparenz zu erzielen. Letztendlich führte dies zu erheblichen Verbesserungen der Kundenerfahrung und der Customer Journey, die ohne die Lösung kritischer Daten und Berichtsanforderungen nicht möglich gewesen wären.

Kann die Lösung strenge und sich ändernde Sicherheitsanforderungen erfüllen? Laut Forbes werden in diesem Jahr 83 Prozent des Arbeitsaufkommens in der Cloud sein, und 94 Prozent der Unternehmen nutzen die Cloud bereits für Teile ihres Business. Bei dieser wachsenden Welle gehosteter Lösungen ist es entscheidend, die IT-Sicherheit nicht zu vernachlässigen. Wo wird die Business Transformation Lösung gehostet? Wie ist die Cloud-Architektur? Aufgrund staatlicher Vorschriften müssen multinationale Organisationen in der Lage sein, anzugeben, wo ihre SaaS-Lösungen gehostet werden. Und Unternehmen sollten imstande sein, klein anzufangen und in andere Regionen hineinzuwachsen, mit der Erwartung, dass jedes Rechenzentrum den höchsten weltweiten Standards entspricht. Dann muss die Wiederherstellung im Notfall durch den SaaS-Anbieter sowie in branchenspezifischen Umgebungen sichergestellt werden, z. B. mit medizinischer und pharmazeutischer computergestützter Systemvalidierung. Schließlich sollte der SaaS-Anbieter SOC 2-konform sein und jedem Kunden eine vollständige Datenisolierung anbieten, um sicherzustellen, dass es keine gemeinsame Nutzung von Servern und Bandbreite gibt.

Kann die Lösung das liefern, was zur Erfüllung Ihrer Anforderungen an die Einhaltung von Vorschriften erforderlich ist? Unternehmen – auch solche, die nicht zu den „stark regulierten Branchen“ gehören – müssen genau auf die Details achten. Die Datenschutzgrundverordnung der Europäischen Union (DSGVO) trat im Mai 2018 in Kraft, und der kalifornische Consumer Privacy Act (CCPA) wurde am 1. Januar 2020 in Kraft gesetzt. Diese beiden neuen, weitreichenden Datenschutzbestimmungen stehen über anderen weitreichenden Finanzvorschriften wie dem Sarbanes-Oxley Act (SOX), der seit 2002 für US-Börsenunternehmen in Kraft ist, sowie über branchenspezifischen Gesetzen wie dem HIPAA (Health Insurance Portability Act) oder den unzähligen Gesetzen und Vorschriften für die Energie-, Transport-, Landwirtschafts- und Bauindustrie. Darüber hinaus gibt es Standards und Rahmenwerke zur Sicherung von Software wie den PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) und das NIST (National Institute of Standards and Technology) Cybersecurity Framework. Ebenso die besten Praktiken der Internationalen Organisation für Normung (ISO).

Für alle Branchen ist die technische Architektur vielleicht wichtig, da einige lokale Regierungsanforderungen oder Industriestandards eine Datenisolierung oder sogar völlig getrennte Umgebungen für verschiedene Teile des Unternehmens erfordern. Es ist möglich, dass die Unternehmen getrennte Staging- und Produktionssysteme benötigen, da sie im selben System ihren Zweck verfehlen. Es ist eine erschreckende Liste, die jedes Jahr länger wird.

Unternehmen können – und sollten – Compliance erreichen und aufrechterhalten, um erhebliche finanzielle Strafen und eine negative Kundenstimmung zu vermeiden und sich von der Konkurrenz abzuheben. Die Schritte können so einfach sein wie die Einrichtung zuverlässiger Überprüfungs- und Genehmigungszyklen, die Erstellung einer fehlerfreien Historie von Änderungen im Laufe der Zeit – etwas, das eine überraschende Anzahl von Unternehmen nicht nachweisen kann.

Wie oben beschrieben, gibt es Compliance in vielen Formen und Ausprägungen, doch die Branchen, die wir am stärksten exponiert sehen, sind die Medizin-, Pharma- und Bankenbranche, wo die Anforderungen über die typischen internen und externen Audits hinausgehen und sich auf Bundes-, Belastbarkeits- und Prüfungsanforderungen erstrecken, von denen andere Branchen nicht einmal träumen können. Ich habe mit pharmazeutischen und medizinischen Unternehmen gearbeitet, die eine computergestützte Systemvalidierung jeder Version der von ihnen eingesetzten Software durchführen müssen, was bedeutet, dass ein Anbieter ohne vorherige Genehmigung keine neue Version der Software in der Kundenumgebung einsetzen kann. Wenn man nicht in der Lage ist, auf solche Bedürfnisse einzugehen, hat dies schwerwiegende Folgen, und die Bemühungen um die Aufrechterhaltung von Compliance dürfen nicht unterschätzt werden.

- Was ist die digitale Transformation wirklich?
- Hat der Kunde tatsächlich die Kontrolle?
- Was ist der Unterschied zwischen digitaler Transformation und Business Transformation?
- Ist der Prozess grundlegend für die Transformation?
- Welche Beispiele aus der realen Welt der digitalen Business Transformation können Sie uns mitteilen?
- Warum gelingt es Unternehmen nicht immer, mit Automatisierungsprojekten erfolgreich zu sein?
- Warum scheitern manche Transformationen?
- Brauchen Unternehmen eine „Ground Control“, um erfolgreich zu transformieren?
- Ist es die Kultur oder die Technologie, die den Wandel vorantreibt?
- Wie können Unternehmen im Jahr 2020 disruptive Veränderungen verursachen (oder vermeiden)?

Hören Sie sich den Podcast an und erfahren Sie mehr [HIER](#)

Aus dem Gespräch haben sich einige wichtige Best-Practice-Themen ergeben, die wir im Folgenden zusammengefasst haben:

1.

Digitale Transformation und Business Transformation sind vollständig miteinander verflochten.

Dies ist nicht schwer zu verstehen, wenn man es durch die Linse des oben diskutierten Reifegradmodells für die Unternehmenstransformation betrachtet. In diesem Modell ist die digitale Transformation nur einer der beiden strategischen Anwendungsfälle, die unter das breitere Spektrum der „Business Transformation“ fallen. Ed Maddock hat dies noch weiter ausgeführt: „Hier ist es absolut wichtig, dass man von der Strategie bis zur Ausführung der Projekte blicken kann. Man beginnt, seine Prozesse und die Auswirkungen von Prozessänderungen zu verstehen, diese Änderungen effektiv zu managen, die Risikominderung zu berücksichtigen, Kontrollen einzurichten und Vorgänge richtigzustellen. Wenn man aber diese Strategie wirklich mit der Umsetzung verbindet, hat man einen Rahmen für eine kontinuierliche Business Transformation und für Verbesserungen im weiteren Verlauf.“ Charlie Araujo ergänzte: „Meiner Meinung nach ist eine digitale Transformation nicht möglich, wenn sie nicht auch eine Business Transformation ist – zumindest nicht, wenn man sie korrekt durchführen möchte.“

2.

Business Transformation ist kein Projekt!

Auf die Frage von Ian Hawkins „Sie haben wahrscheinlich mehr von diesen Transformationen gesehen als die meisten anderen. Was ist der Unterschied zwischen einem Projekt, das funktioniert, und einem Projekt, das scheitert?“ antwortete Ed Maddock: „Nun, Sie haben gerade den Begriff ‘Projekt’ verwendet. Ich denke, das ist der Kern einer der Wahrnehmungsprobleme, die wir in diesem Bereich haben. Es geht nicht um ein einmaliges Projekt. Es ist ein ständiges Bemühen, und man muss wirklich ALLE Projekte verstehen, die durchzuführen sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Letztlich hört die Transformation – ob die breitere ‘Business’ Variante oder die engere ‘digitale’ Art – nie auf. Wenn das der Fall ist, macht man es nicht richtig.“

3.

Ein kunden- und prozessorientierter Ansatz ist weitaus wichtiger als die eingesetzte Technologie.

Gegen Ende des Interviews fragte Ian Charlie: „Was können Unternehmen im Jahr 2020 tun, um in ihrer Branche entweder disruptive Veränderungen herbeizuführen, zu vermeiden oder diesen zum Opfer zu fallen?“ Und Charlie sagte: „Nun, meine Antwort wird wahrscheinlich keine Überraschung sein, konzentrieren Sie sich auf Ihren Kunden. Aber was bedeutet das? Es geht darum, nicht zu sehr darauf zu achten, was der Kunde Ihnen sagt: Steve Jobs meinte einmal, es sei nicht die Aufgabe des Kunden, zu wissen, was er will. Es gehe vielmehr darum, sich in seine Lage zu versetzen. Seien Sie einfühlsam und verstehen Sie, wie die Kunden die Welt sehen, und fragen Sie sich dann als Unternehmen, wie Sie diese Welt für sie verändern können. Wie kann man ihnen helfen, etwas zu erreichen, von dem sie vielleicht nicht einmal wissen, dass sie es wollen oder das ihnen fehlt? Und das ist dann der Weg zur disruptiven Veränderung.“ Anschließend sagte er, dass die meisten Unternehmen sehr gut in der „nachhaltigen Innovation“ sind, die kleine, inkrementelle Ergebnisse bringt, aber nicht so gut in der „neuen disruptiven Innovation“, die den Einsatz von Gestaltungsdenken erfordert – sich in die Lage des Kunden zu versetzen und seine eigene Welt aus dessen Perspektive zu sehen. Hier können perfekt auf die betrieblichen Touchpoints abgestimmte Customer-Journey-Karten substantielle Erfahrungsverbesserungen ermöglichen.

Der Flughafen München ist ein fantastisches Beispiel für eine Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Erfahrung der Kunden (Passagiere) zu verbessern. Das Unternehmen hat die Touchpoints zwischen Erfahrung und betrieblichen Abläufen verbunden und nicht einfach versucht, unscharf wahrgenommene Probleme mit Technologie zu überdecken. Heute gehört der Flughafen München zu den zehn Fünf-Sterne-Flughäfen der Welt. Er hat es verstanden, die verschiedenen Disziplinen, die mit der Koordination von Prozessen und Customer Journeys verbunden sind, richtig auszuführen.

Bezüglich des prozessorientierten Ansatzes, der vor dem Einsatz der Technologie stehen sollte, fügte Ed hinzu, dass die Entscheidungsträger in Unternehmen dazu neigen, sich all die neuen auftauchenden Technologien anzusehen und zu denken: „Wenn ich einfach diese oder jene vielversprechende Lösung einsetze, wird es schneller/leichter/billiger sein, als wenn ich wirklich in meinen aktuellen Geschäftsprozessen grabe, um die besten Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren.“ Sie glaubten außerdem, dass sie durch die Übernahme der neuesten/größten Technologie einen weiteren Pluspunkt in ihren Lebenslauf setzen und ihre Karriere vorantreiben werden.

Leider ist das Scheitern auch einer der größten Impulsgeber für die Transformation von Unternehmen. Wenn ein Unternehmen Probleme mit der Einhaltung von Vorschriften oder mit der Lieferung von Produkten hat, entzünden diese Funken das Feuer. Mitarbeiter werden entlassen, neue funktionsübergreifende Führungskräfte werden eingestellt und CoEs werden ausgegliedert. Denken Sie darüber nach, was bei Boeing nach den katastrophalen Ausfällen der 737 Max und den nachfolgenden Enthüllungen über schlampige Geschäftsabläufe geschehen muss...?

Charlie machte eine ausgezeichnete Bemerkung bezüglich der Rolle von Geschäftsprozessen und -modellen, als er darüber sprach, wie viele Menschen über die digitale Transformation denken. „Es geht nicht darum, einfach nur eine Schicht über Ihren Geschäftsprozess zu kleben. Erfolgreiche und bahnbrechende Unternehmen mussten den gesamten Geschäftsprozess von Grund auf neu überdenken, damit dies funktioniert. Meine Frustration mit der Art und Weise, wie die Leute sowohl über die digitale Transformation als auch über das Kundenerlebnis sprechen, ist, dass sie darüber wie über eine darüber gelagerte sehr dünne Schicht sprechen. Als wäre es eine Farbschicht, die man aufkleben kann. Und so läuft das nicht, man kann in der heutigen Zeit ohnehin kein gewinnbringendes Kundenerlebnis bieten, wenn man das tut. Man muss bereit sein, sein gesamtes Geschäftsmodell und seine Betriebsmodelle neu zu überdenken, und da werde dieser Prozess, wie Ed sagte, zum Klebstoff, der all diese Teile miteinander verbindet, und zum Motor der Transformation.“



Nach jüngsten Untersuchungen gaben **79% der Führungskräfte** an, dass sie vor der Festlegung von KPIs für die Unternehmenstransformation keine Überprüfung der internen Prozesse vornehmen. Es ist also kein Wunder, dass ein so großer Prozentsatz dieser Initiativen scheitert.

Und wenn sie scheitern, tut dies weh und kostet unglaublich viel Zeit und Geld. Die **gleiche Untersuchung** berichtete, dass mehr als 1/3 der befragten Unternehmen in den letzten zwölf Monaten mehr als 500.000 Dollar für „Transformation“ ausgegeben haben, und 41 Prozent der beteiligten Führungskräfte waren der Meinung, dass die Initiative zur Business Transformation Zeit verschwendet hat.

Dies ist eindeutig nicht die Art und Weise, wie Sie disruptive Veränderung verursachen oder vermeiden können, ihnen zum Opfer zu fallen.

Eine Business Transformation Platform kann eine Perspektive bieten, die es Ihrem Unternehmen ermöglicht, effizient zu arbeiten, sich kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig den Auditoren zu beweisen, dass Ihre Produkte und Lösungen konform sind. Und wenn man dann weiter in die Zukunft blickt, kann sie dazu beitragen, dass alle potenziellen Risiken identifiziert, Kontrollen eingerichtet und KPIs festgelegt werden können. Und schließlich, wenn Sie den Blick in das gelobte Land der digitalen Transformation richten, können Sie die End-to-End-Erfahrung Ihrer Kunden erfassen und visualisieren, um deren Customer Journey zu optimieren, kritische Aufgaben und Prozesse zu identifizieren, die automatisiert werden müssen, und die Rentabilität der Investition nachzuweisen.

Über iGrafx

iGrafx glaubt, dass der Prozess im Mittelpunkt steht. Unsere Business Transformation Software verwandelt Ihre Prozesse in Unternehmenserfolg.

Die iGrafx Business Transformation Plattform bietet Tools für Risk, Compliance, Governance, Prozessautomatisierung, Customer Journey, RPA und wird als SaaS in der Cloud bereitgestellt.

Mit der skalierbaren Plattform kann Ihr Unternehmen wachsenden Herausforderungen begegnen. iGrafx teilt mit Ihnen über 400 Jahre kollektive Prozessleidenschaft.

www.iGrafx.com

Über den Autor Mark Bednarski

Mark leitet die Produktmanagement-Abteilung und legt die Produkt-Roadmap fest, mit der er die Richtung für all unsere Lösungen vorgibt. Er arbeitet eng mit unseren Kunden zusammen, informiert sich über ihre Bedürfnisse und stellt sicher, dass diese sich in unseren Produktfunktionen wiederfinden. Damit helfen wir unseren Kunden, die Herausforderungen zu meistern, denen sie heute gegenüberstehen.

Mark, der neben einem Six Sigma Black Belt auch in der LEADing Practice Methodologie zertifiziert ist, hat eine lange Geschichte bei iGrafx. In seinen mehr als zehn Jahren hat er viele Rollen übernommen, zuerst in unserem Büro in München und inzwischen im Headquarter in Tualatin, Oregon. Zusammen mit Michael Nyman aus der Entwicklungsabteilung hat Mark den Entwicklungsprozess vom Wasserfall-Modell zum Agile Development umgestellt. Dies ermöglicht es uns, durch häufigere Releases schneller auf Kundenwünsche zu reagieren.

Seine Fähigkeit, schnell zwischen der Vogelperspektive und der Sicht auf kleinste Details umzustellen, erlaubt es ihm, alle Belange des Produktmanagements mühelos im Auge zu behalten. Dies ist auch hilfreich, wenn es darum geht, fließend zwischen den verschiedenen Welten von Kunden, Management und Softwareentwicklung zu kommunizieren. Privat genießt Mark das Wandern und Klettern in den Bergen von Oregon und kann unzählige technische SCUBA und Rebreather Tauchgänge in Seen vorweisen.





Vielen Dank

Von unserem Team

KONTAKT

iGrafx GmbH

Dr.-Johann-Heitzer-Str. 2
Karlsfeld b. München

+49 8131 3175 0
info.de@igrafx.com

