



# fit FOR DIGITAL

von Lucas Wehlmann & Markus Rabsch

# DIGITALISIERUNG SOLLTE NICHT NUR EIN GUTER VORSATZ BLEIBEN

Wer kennt sie nicht, die Sache mit den guten Vorsätzen? Schließlich haben wir gerade erst eine neue Dekade begrüßen dürfen, was allein für sich genommen für viele schon eine ganz besondere Tatsache ist. Warum also nicht die Gunst der Stunde nutzen und sich mit Voll-dampf an Neues heranwagen. Die Auswahl an Themen ist schließlich riesig: weniger Zeit mit dem Handy verbringen, den Stress bei der Arbeit runterfahren, mehr Familienzeit gestalten, aktiver für den Klimaschutz eintreten, mehr Sport treiben, um fitter zu werden, und so weiter und so weiter. Die Liste ließe sich unendlich fortführen. Klar ist: Vorsätze sind sinnvoll. Sie bringen uns dazu, uns mit bestehenden Situationen auseinanderzusetzen, sie ernsthaft zu hinterfragen und im besten Fall zum Positiven zu verändern. Oder anders gesagt: Wir wollen besser werden, in dem was wir sind beziehungsweise tun. Doch so nützlich die Ideen hinter all den gut gemeinten Vorsätzen auch sein mögen, vielen geht auf dem Weg dorthin bereits nach den ersten Tagen und Wochen die Puste aus. Spiel, Satz und Sieg sozusagen für das schwache Fleisch, dem der willige Geist zuvor doch so sehr versucht hat, die Stirn zu bieten.

Gute Vorsätze klopfen aber nicht nur an die Pforte jener, die sich auf persönlicher Ebene verändern wollen. Auch Unternehmen müssen sich regelmäßig die Frage stellen, ob der Kurs, den sie irgendwann einmal

eingeschlagen haben, noch dem Puls der Zeit entspricht – Stichwort „digitale Revolution“. Sie verlangt den Verantwortlichen, gleich welcher Branche, mehr denn je Höchstleistungen ab und das in Rekordgeschwindigkeit. Doch wie und wo ansetzen?

## VERÄNDERUNG KENNT KEIN VERFALLSDATUM

Etliche Unternehmen hierzulande sind mit vielen guten Vorsätzen ins neue Jahrzehnt gestartet. Gerade der Mittelstand – der berühmte deutsche „Hidden Champion“ – hat einige erfolgreiche Jahre hinter sich. Viele haben die Chance genutzt, innovative Produkte entwickelt und in digitale Informationslieferketten investiert. Andere wiederum haben es sich bequem gemacht und die Sache einfach mal abgewartet. Tatsache aber ist: Wir sind bereits mitten drin in der Welt von morgen. Es stellt sich längst nicht mehr die Frage, „ob“, sondern „wie“ die Digitalisierung unser Leben auch in Zukunft weiter verändern wird. Laut dem DESI-Index (Digital Economy and Society Index), der einmal im Jahr von der EU-Kommission ermittelt wird, liegt der Anteil der europäischen Unternehmen, die gut auf den digitalen Wandel vorbereitet sind, gerade einmal bei 40 Prozent. Dabei ist der Unterschied zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten enorm. Ganz vorne mit dabei bei den Digital Heros: Finnland mit 75 Prozent. Dicht gefolgt von Dänemark mit 65 Prozent und den Niederlanden, die immerhin noch 60 Prozent Digitalisierungsrate vorweisen können. Deutschland liegt mit 35 Prozent weit abgeschlagen auf den hinteren Rängen. Wie fortschrittlich ein Land ist, hängt dabei stark vom Anteil der jeweiligen Industrie ab. Nach Einschätzung von Capgemini Consulting Analysis ist es vor allem die Mehrheit der produzierenden Unternehmen, die sich mit den Herausforderungen der Digitalisierung schwertut. Branchen wie Telekommunikation, Finanzdienstleistungen und die Reisebranche sind dahingehend wesentlich weiter. Intensiver Wettbewerb, geringe Gewinnspannen und hohe Personalkosten haben diese Branchen längst in hocheffiziente, digitale Wertschöpfungsketten gezwungen, während

sich das produzierende Gewerbe im Vergleich dazu während der Boom-Phase der 2010er-Jahre eher zurückgelehnt hat.

Was aber bedeutet Digitalisierung nun konkret? Im Falle von Industrieunternehmen nichts Geringeres als „Industrie 4.0“. Damit wird die vierte industrielle Revolution bezeichnet, in der die Informationstechnologie eine wesentliche Rolle spielt. Bestandteile dieser Strategie sind das Internet der Dinge (IoT), Analytics beziehungsweise Big Data, Robotik und viele weitere Themenbereiche. Unternehmen erwarten dadurch gewinnbringendere Geschäfte aufgrund der Möglichkeit, Produkte noch individueller gestalten zu können oder aber Kosten durch flexiblere Produktionsweisen zu reduzieren. Die andere Seite der Medaille ist die digitale Ausprägung der Produkt- und Kundenkommunikation. Verbraucher haben mittlerweile die Erwartungshaltung, individualisierte Produkte mithilfe digitaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle suchen, finden, auswählen, konfigurieren und bestellen zu können. Und das intuitiv und ohne Brüche oder Sackgassen. Mit seiner Bestellung löst der Kunde wiederum auftragsgesteuerte, individuelle Fertigungsprozesse aus und nimmt damit letztendlich indirekt und unmittelbar Einfluss auf die Produktion. Intelligente Services auf Kundenportalen sowie auf entsprechenden Endgeräten sollten deswegen der Maßstab sein, um

---

#### **SIE SOLLTEN DRINGEND IN DIGITALISIERUNG INVESTIEREN, WENN:**

- der Wettbewerber aufgrund seiner optimierten digitalen Produktlieferketten den spanischen Markt erobert, während Sie noch mit der Übersetzung der Produktbroschüren kämpfen
- ein anderer es schafft, anspruchsvolle Kunden mit neuen, hoch individualisierbaren Produkten zu begeistern, während Sie noch versuchen, Ihre Lagerware über Rabatte abzuverkaufen
- ein anderer seine Produkte online mit einem digitalen Zwilling verknüpft, während Sie bei einer Reklamation erst einmal die Chargennummer suchen müssen

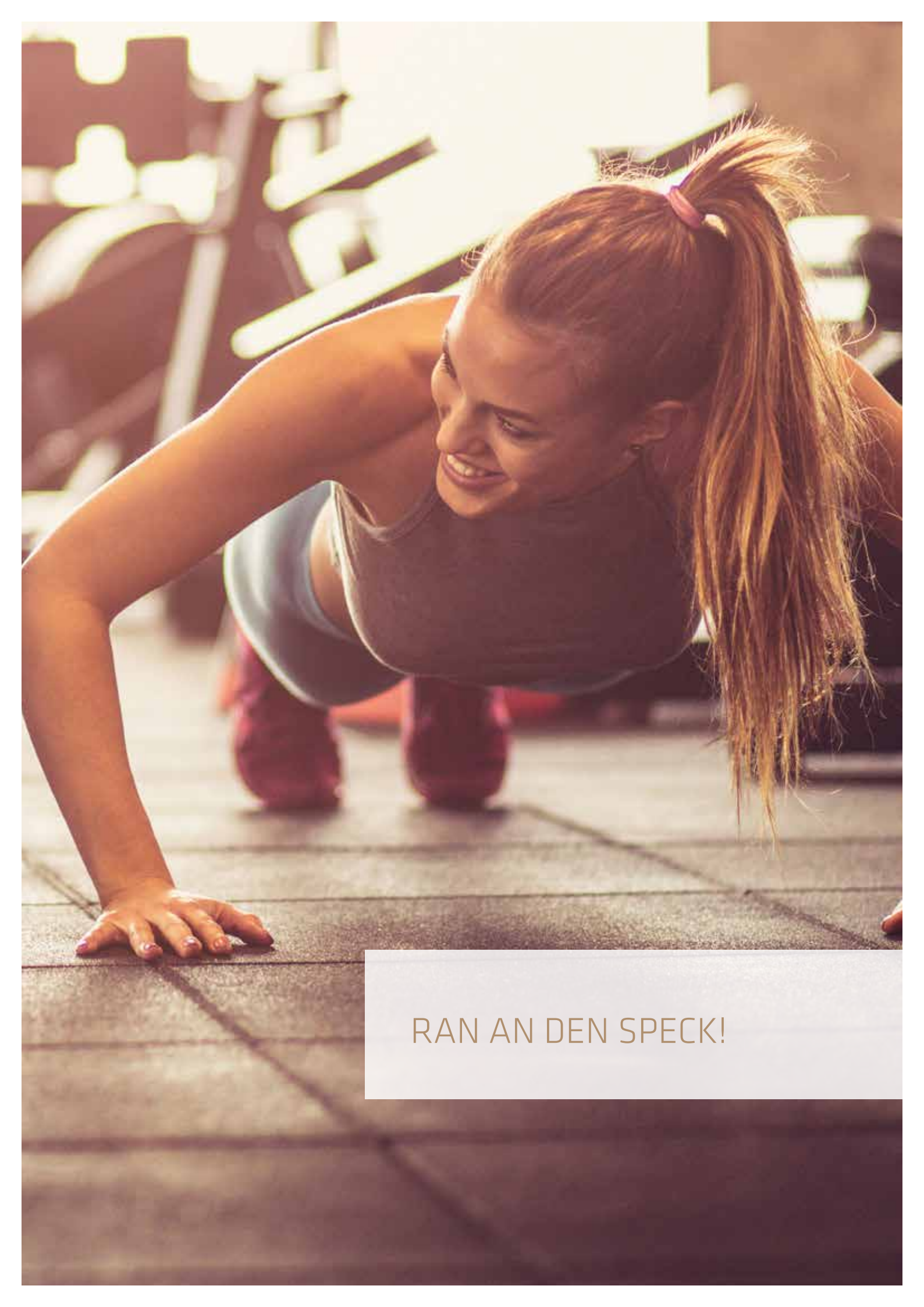
---

unterschiedlichen Benutzergruppen die entsprechenden Oberflächen bieten zu können. So können sowohl Endverbraucher als auch Händler oder professionelle Anwender jederzeit die für ihren Anwendungsbedarf richtigen Informationen abrufen.

Damit das funktioniert, müssen alle Informationskreisläufe aus den Bereichen Produktentwicklung, Fertigung, Marketing, Vertrieb, Installation, Kundenservice bis hin zur Wartung intelligent miteinander vernetzt sein. Der Kunde von heute wird nämlich immer mehr zum anspruchsvollen Einkäufer eines für ihn maßgeschneiderten Produkts inklusive digitaler Zusatzinformationen und Dienstleistungen, statt plumper Abnehmer von Lagerware. Anbieter müssen sich deswegen neben ihrer eigentlichen Produktlösung zusätzlich auf vollkommen individuelle Kundenwün-

sche einstellen, was im Umkehrschluss eine hohe Anforderung an die Bedienbarkeit und Komplexität unterschiedlichster Touchpoints bedeutet. Für unattraktive oder gar fehlende Services, falsche oder unzureichende Informationen gibt es von Kundenseite her meistens keine zweite Chance. Auch für Markenhersteller existiert hier keine Knautschzone. Hakt es nur an einer einzigen Stelle, sind auch alle Bemühungen seitens des Vertriebs und Marketings vergebene Liebesmüh. Funktionalität, Services und Information, egal auf welchem Endgerät, bis hin zu individuellen, auftragsgesteuerten Fertigungsprozessen – das alles muss mindestens genauso reibungslos funktionieren wie das Versprechen, das ganz am Ende steht: ein Produkt, welches das Herz der Kunden vor Begeisterung höher schlagen lässt. Grundlage hierfür sind perfekt getaktete Informationslieferketten. //





RAN AN DEN SPECK!



## Für manches Unternehmen wird es sportlich, wenn es mit dem Tempo anderer mithalten will.

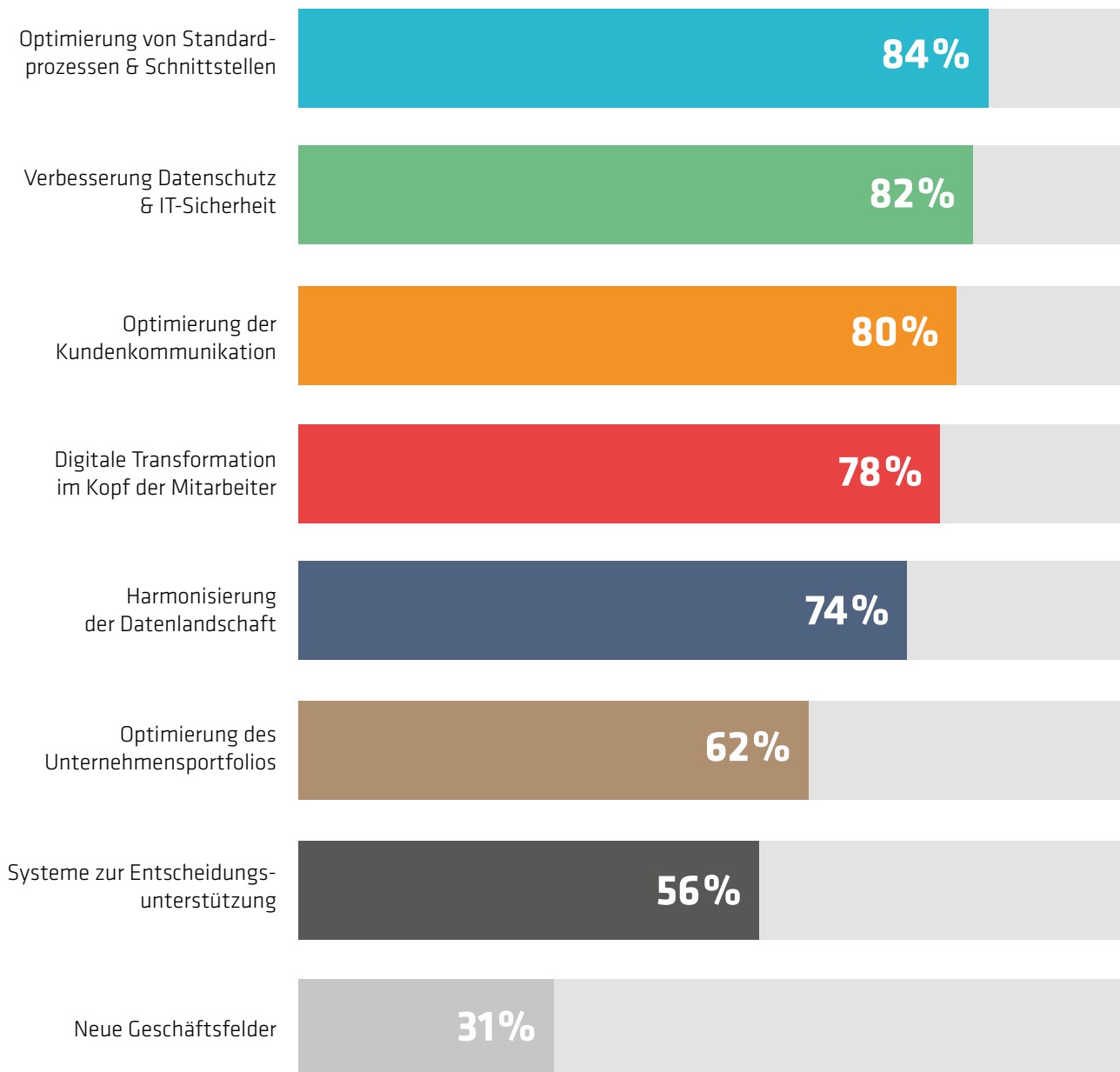
Revolutionen haben Gesellschaften, Produktionsbedingungen und Märkte seit jeher verändert. Bereits die industrielle Revolution, die den Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft einläutete, hat die Art und Weise, wie Menschen bis dahin lebten und arbeiteten, grundlegend verändert. Eine tief greifende und dauerhafte Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse war die Folge. Menschen mussten lernen, Maschinen als Teil einer neuen Welt zu begreifen. Wer dies nicht tat, lief Gefahr, abgehängt – gar aussortiert – zu werden. Kommt das auch bei der digitalen Revolution auf uns zu? Die Antwort lautet „Ja“. Denn der Umbruch, dem wir heute gegenüberstehen, ist nichts anderes als die wiederholte Anpassung an eine veränderte Umgebung. Unternehmen müssen sich deshalb kritischer denn je die Frage stellen, wie und in welcher Geschwindigkeit sie wandelbar sind. Denn das vergleichsweise noch junge Informationszeitalter bietet dahingehend wenig Raum zur Reflexion. Was also ist der „wahre“ Status quo? Und wohin soll die Reise gehen? Nur wer sich diesen Fragen ernsthaft stellt, kann Chancen und Risiken ausloten und sich damit dem „digitalen Aussondern“ entziehen.

Für manches Unternehmen wird es also sportlich, wenn es auf lange Sicht mit dem Tempo anderer mithalten will, die die Disziplin der Digitalisierung bereits auf Meisterschaftsebene perfektioniert haben. Sie wissen, wie sie auf Knopfdruck Höchstleistung abrufen und damit die Ziellinie als Erster überqueren. Doch um an diesen Punkt zu gelangen, müssen zuerst die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden. Es gilt, fit zu werden. Oder, um das Beispiel der guten Vorsätze aufzugreifen: Runter vom Sofa – ran an die Geräte! Aber welche Stellen müssen überhaupt trainiert werden? Mit welcher Methodik und wie lange? Fitnessstudios können davon ein Lied singen, zum Beispiel zum Jahres-

wechsel, wenn gefühlt jeder irgendwie irgendwas verbessern will. Doch die Anleitung durch das Fachpersonal am Tag X kann noch so gut sein, bei vielen macht sich schon nach kurzer Zeit Frust breit, weil ihnen der Weg der Transformation schlichtweg zu lange dauert. Und so fällt der ein oder andere schon bald wieder in seine alten Verhaltensmuster zurück.

Fakt ist: Jeder Mensch bringt andere Trainingsvoraussetzungen mit und möchte unter Umständen ganz andere „Problemzonen“ optimieren als der Rest. Die Kräftigung der Rückenmuskulatur erfordert beispielsweise eine gänzlich andere Trainingsmethode als die Vorbereitung zu einem Triathlon. Vergessen Sie also Standardprogramme, die man als eine Art Universalrezept verstehen kann. Es geht vielmehr darum, seine ganz individuellen „Schwachstellen“ zu identifizieren und resultierend daraus einen entsprechenden Trainingsplan auszutüfteln. Genau hier ist der Einsatz eines Personal Trainers sinnvoll, der sich vor Trainingsbeginn ein genaues Bild von der Konstitution seines Kunden macht und sich folgende Fragen stellt: An was will mein Kunde konkret arbeiten beziehungsweise was ist sein Ziel? Welche körperlichen Voraussetzungen bringt er mit? Sind körperliche Einschränkungen vorhanden, die gegebenenfalls beachtet werden müssen? Gibt es bereits einen messbaren Leistungsstand, an dem man anknüpfen kann? Wie viel Zeit ist der Kunde gewillt, in seine Veränderung zu investieren? Und natürlich: Welche Motivation bringt er mit, um sein Ziel zu erreichen? Personal Trainer informieren sich deswegen im Vorfeld ganz genau über den allgemeinen Gesundheitszustand und führen vor Trainingsbeginn sogenannte Belastungstests durch. Erst nach eingehender Analyse spricht ein guter Coach eine Empfehlung aus, die nicht zuletzt auf einer professionellen Ausbildung und jahrelanger Erfahrung basiert.

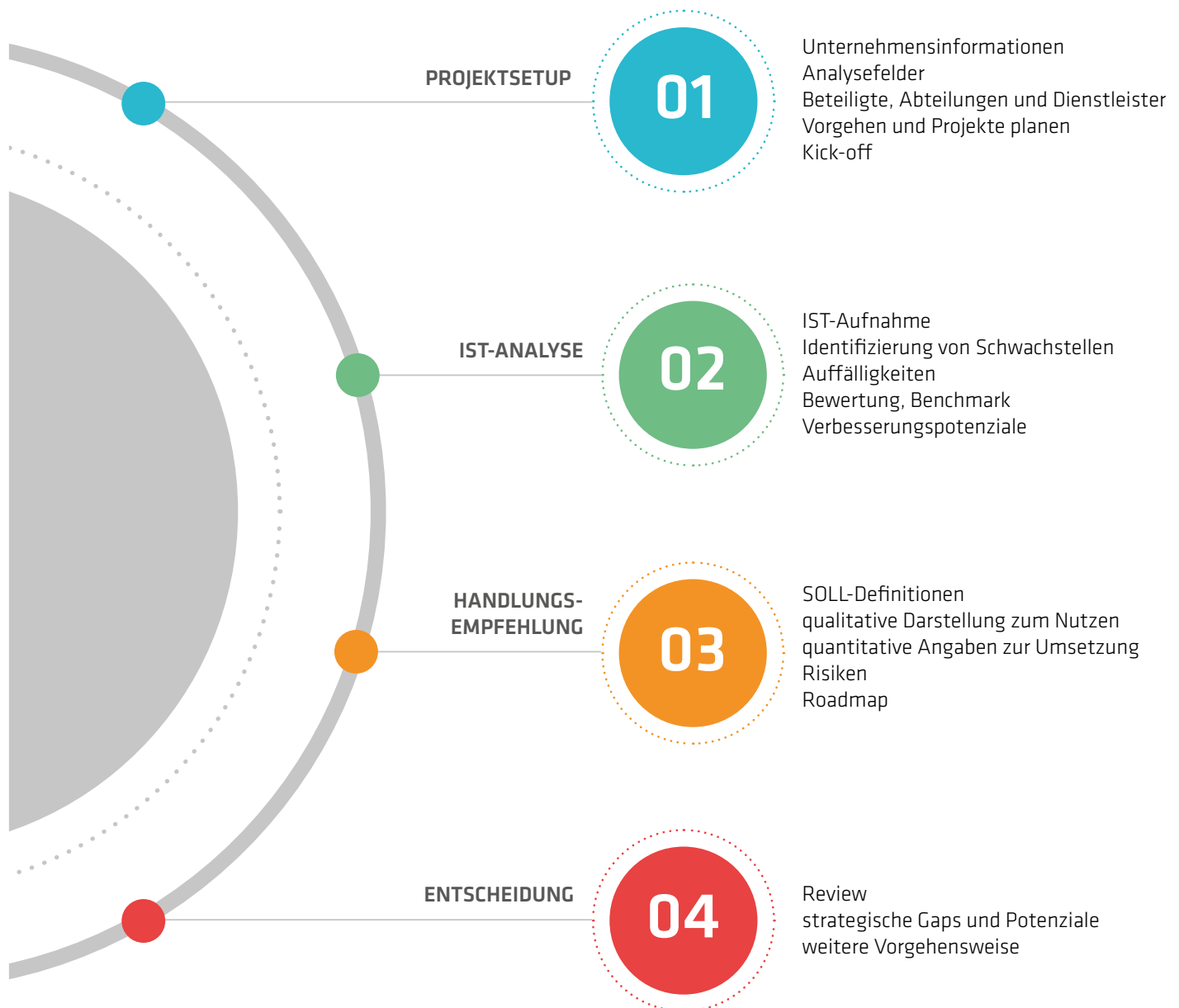
## SCHWERPUNKTE DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIEN IN UNTERNEHMEN



Quelle: Union Investment, Immobilien-Investitionsklima-Studie 2019



## VIER PHASEN DER ISCM-ANALYSE UND -HANDLUNGSEMPFEHLUNG




### Auch Digitalisierung ist individuell

Auch in Sachen Digitalstrategie gibt es kein Standardprogramm, mit dem man mal eben zum Digital Hero mutiert. Im Gegenteil: Punktgenaue Ansätze sind notwendig, für die beim Thema Digitalisierung ein Digital Transformation Coach der perfekte Sparringspartner ist. Ähnlich wie ein Personal Trainer analysiert auch er im ersten Schritt zunächst einmal detailliert die Ausgangssituation – in diesem Fall die eines Unternehmens. Nicht selten stellt sich nach dieser ersten Einschätzung heraus, dass an ganz anderen Stellschrauben gedreht werden muss, als vom Unternehmen zunächst vermutet. Oder dass Investitionen deutlich umfangreicher und damit aufwendiger oder schlichtweg anders angegangen werden müssen. Nur wenn ein Digital Transformation Coach die Ausgangssituation vollständig durchdringt, kann er entsprechende Maßnahmen ableiten und gemeinsam mit dem Unternehmen dessen Zukunft ziel führend gestalten, ohne dass interne Strukturen auf der Strecke bleiben. Die Analyse umfasst neben der aktuellen „Ist-Situation“ aber auch die Historie eines Unternehmens. Damit ist der Weg frei für eine objektive, vollständige und qualitative Bewertung. Es ist quasi ein Rundumblick gefordert, bei dem sich ein Digital Transformation Coach zunächst folgende Fragen stellt: Wie sieht das Geschäftsmodell eines Unternehmens konkret aus? Welche Visionen, Ziele und Strategien verfolgt es? Welche Stärken hat es im Vergleich mit anderen? Und natürlich: Welche Chancen und Potenziale gibt es?

Auf der anderen Seite eruiert ein Digital Transformation Coach, wo sich etwaige Risiken verbergen, was einem Unternehmen den meisten Druck verursacht und wie effizient die gesamte Organisation dahinter aufgestellt ist. Wie gut sind unterschiedliche Prozessabläufe miteinander verzahnt? Wie verhält es sich mit der Qualität und Verlässlichkeit vorhandener Daten? Laufen technischen Systeme fehlerfrei zusammen – wo gilt es, Lücken zu schließen? Dieser essenziellen Aspekte und Fragen nimmt sich der Digital Transformation Coach an und bewertet sie, um im Anschluss potenzielle Maßnahmen zu

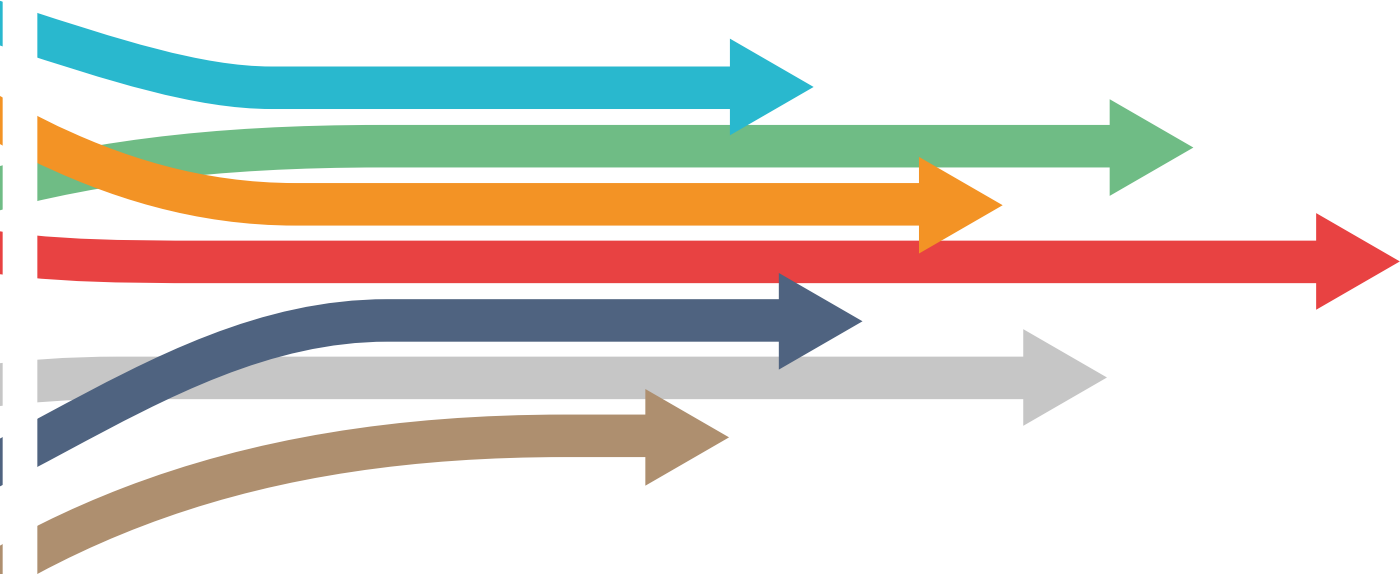
identifizieren. Danach geht es an die Produktdaten- und Kommunikationsmodelle. Auch dort werden bestehende Strukturen genau analysiert. Jedes Detail wird dabei mit dem aktuellen Stand digitaler Technologien sowie Best Practices abgeglichen. Danach erweitert er dieses Wissen um aktuelle Branchen- und Marktanforderungen sowie bestehende Prozess- und Datenstandards. Er bestimmt dabei auf Basis von definierten Kriterien den Reifegrad der Digitalisierung des Unternehmens (ebenfalls unter diversen Aspekten) und vergleicht deren Agilität mit dem Wettbewerb. Auf diese Weise kann der Digital Transformation Coach objektiv und sehr genau bewerten, in welchen Bereichen der Handlungsbedarf am größten ist.

Diese Fragestellungen sind nur der erste Schritt in ein vollkommen individuelles Trainingsprogramm. Für jede vermeintliche „Problemzone“ hat der Digital Transformation Coach die passenden Methoden und Lösungen. Er definiert Ziele und Handlungsfelder und priorisiert diese anschließend gemeinsam mit dem Unternehmen. Welche Ziele stehen an absolut erster Stelle beziehungsweise welche Themen müssen besonders schnell angegangen und verändert werden? Wie verhält es sich mit der Sichtbarkeit der Erfolge? Welche organisatorischen Voraussetzungen müssen gegebenenfalls erst noch geschaffen werden, um die vereinbarten Ziele zu erreichen? Darüber hinaus stellt sich die Frage nach dem Grad der Veränderung, der den einzelnen Abteilungen zugemutet werden kann, beziehungsweise innerhalb welchen Zeitraums. Und: Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den einzelnen Maßnahmen an sich? //



In Sachen Digitalisierungsstrategie sind punktgenaue Ansätze notwendig





## DIE VISION VOM DIGITAL HERO

Nachdem der Digital Transformation Coach sämtliche Handlungsfelder klar benannt hat, formuliert er gemeinsam mit dem Kunden eine langfristige, verständliche und motivierende Vision für den digitalen Wandel des Unternehmens. Sozusagen ein zentraler, zu Papier gebrachter „Vorsatz“, der als eine Art Leitstern zu verstehen ist, wohin sich die Digitalisierung des Unternehmens in den kommenden zwei bis fünf Jahren idealerweise entwickelt. Sie bildet das Gerüst für die Zielsetzung, Maßnahmen und Aktivitäten. Dabei ist eines stets unumgänglich: Die Vision muss zum Unternehmen passen. Ein allgemeingültiges Standard-

programm für eine digitale Vision gibt es schlichtweg nicht. Es muss perfekt abgestimmt sein auf den Kunden, die Branche und die aktuelle Unternehmenssituation, ebenso aber auch die historischen Aspekte abbilden und gleichzeitig bestehende Werte widerspiegeln. Die gemeinsam erarbeitete Vision und Strategie zur digitalen Transformation zahlen demnach auf den langfristigen Geschäftserfolg des Unternehmens ein. Im gleichen Atemzug können neue Gedanken, Ideen, Maßnahmen und Zielsetzungen entstehen. Ein „guter Vorsatz“ im Sinne einer guten Vision sichert den Erfolg des digitalen Wandels daher absolut nachhaltig.

## Das Ziel immer vor Augen

Wie ein Personal Trainer, der nach eingehendem Gespräch und genauer Analyse nicht nur die sportlichen Ziele seines Kunden kennt, sondern auch dessen Physis und mentale Motivation, so geht auch ein Digital Transformation Coach bei seiner Arbeit vor. Beide erarbeiten auf Basis ihres Wissens und ihrer Informationen eine Prioritätenliste sowie einen zeitlichen und finanziellen Rahmen. Anschließend folgt eine individuelle (Trainings-)Abfolge – im Falle des Digital Transformation Coaches eine sogenannte Roadmap –, die auf die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt ist. Beide Welten verbindet also ziemlich viel miteinander: Beide Trainer profitieren von ihrem Erfahrungsschatz und leiten daraus die notwendigen Maßnahmen ab. Beide prüfen und entscheiden außerdem, ob bestimmte Methoden eventuell sogar miteinander kombiniert werden können, sodass nicht eine einmalige Leistungssteigerung eintritt, sondern eine dauerhafte. Dieser fundierte „Trainingsplan“ bildet für die kommenden Monate die Grundlage für den sportlichen Erfolg des Kunden beziehungsweise den Grad der digitalen Transformation des Unternehmens.

Im Unterschied zu einem sportlichen Trainingsplan orientiert sich die Digital Transformation Roadmap jedoch an der bereits bestehenden digitalen Vision und Strategie des

Unternehmens. Die Digital Transformation Roadmap definiert die folgenden Rahmenbedingungen:

- Quartalsziele für die verschiedenen Themengebiete
- Organisation der Initiativen in Teilprojekten
- Ergebnisse und Lieferobjekte
- Abhängigkeiten und Rahmenbedingungen
- Kosten und Aufwand
- Organisation und Veränderungsmanagement

Die Digital Transformation Roadmap soll demnach als Taktgeber verstanden werden, der genau definiert, bis wann und in welcher Abfolge und Struktur die notwendigen Handlungsfelder bearbeitet und zielführend gelöst werden. Gleichzeitig ist sie ausreichend flexibel, um während der Reise in die digitale Zukunft notwendige Richtungsentscheidungen treffen und damit am Ende digitale Höchstleistungen vollbringen zu können.

## Gut vorbereitet in die digitale Zukunft

Alles, was dafür getan werden muss, um gut vorbereitet in die digitale Zukunft zu starten, ist also, sich mit seinen guten Vorsätzen ernsthaft auseinanderzusetzen, von der Couch aufzustehen und den richtigen Trainer zu suchen, mit dem man dieses Fitnessprogramm erfolgreich starten kann. Jemanden, der den gesamten Prozess der digitalen Transformation intelligent und

## SUCHEN SIE NOCH DEN RICHTIGEN PARTNER FÜR IHRE DIGITALE TRANSFORMATION?

Melden Sie sich bei uns:  
[www.xtentio.com](http://www.xtentio.com)

vertrauensvoll begleitet. Einen erfahrenen und unabhängigen Digital Transformation Coach der Xtentio.

Die Xtentio GmbH ist führender Spezialist für die ganzheitliche digitale Transformation großer Industrie- und Handelsunternehmen. Als Trusted Advisor unterstützen wir unsere Kunden bei der perfekten Vernetzung ihrer Systeme, Abläufe und Daten sowie ihrer gesamten Organisation. Mit einer 360°-Analyse und Handlungsempfehlung werden Stärken und Schwächen benannt, das Ziel und die Vision klar definiert und gemeinsam mit dem Kunden eine sinnvolle und individuelle Digital Transformation Roadmap erstellt. Damit ist der erste Schritt getan, um den Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen. Es ist eben wie im Sport: Nur mit der Wahl des richtigen Coaches kann die Meisterschaft – auch wenn sie nicht auf dem Spielfeld, sondern im digitalen Raum ausgetragen wird – gewonnen werden. Wer sich, sein Unternehmen und die Welt verändern möchte, wird den guten Vorsätzen die richtigen Taten folgen lassen. //

A portrait of Markus Rabsch, a man with glasses and a light beard, smiling. He is wearing a light-colored button-down shirt. The background is a solid teal color.

**MARKUS RABSCH**  
**SENIOR CONSULTANT & SALES**  
**XTENTIO GMBH**

Markus Rabsch konnte schon viele Unternehmen mit seinem tiefen Wissen im Bereich Produkt- und Marketingkommunikation überzeugen und Vertrauen entwickeln. Seine langjährigen Erfahrungen beruhen auf beruflichen Stationen bei produzierenden Unternehmen, Softwareanbietern und seit 2013 als Senior Consultant und Sales Repräsentant bei der Xtentio.

A portrait of Lucas Wehlmann, a man with a full beard and a shaved head, smiling. He is wearing a dark sweater over a collared shirt. The background is a solid teal color.

**LUCAS WEHLMANN**  
**SENIOR CONSULTANT & SALES**  
**XTENTIO GMBH**

Lucas Wehlmann berät und befähigt internationale Unternehmen bei der Konzeption und Entwicklung digitaler Strategien und Roadmaps, dem Aufsetzen internationaler und interdisziplinärer Teams & Verantwortlichkeiten sowie bei der Operationalisierung von Veränderungsprojekten.

