

# KICK-OFF TRANSFORMATION:

MEHR BEWEGLICHKEIT IM  
TRANSFORMATIONSPROZESS

## INHALT

Einführung: Quo vadis, Digitalisierung?

**01** Erkenntnisse

**02** Lösungsansatz: Das Drei-Phasen-Modell

**2.1** Potenziale identifizieren

**2.2** Strukturen schaffen und loslegen

**2.3** Teilerfolge sichtbar machen

**03** Controlling und Feintuning

**04** Erfolgsfaktor Mensch

**05** Fazit

About

Kontakt

**//** THE ONLY WRONG MOVE WHEN IT COMES TO  
DIGITAL TRANSFORMATION IS NOT TO MAKE  
ANY MOVE AT ALL.

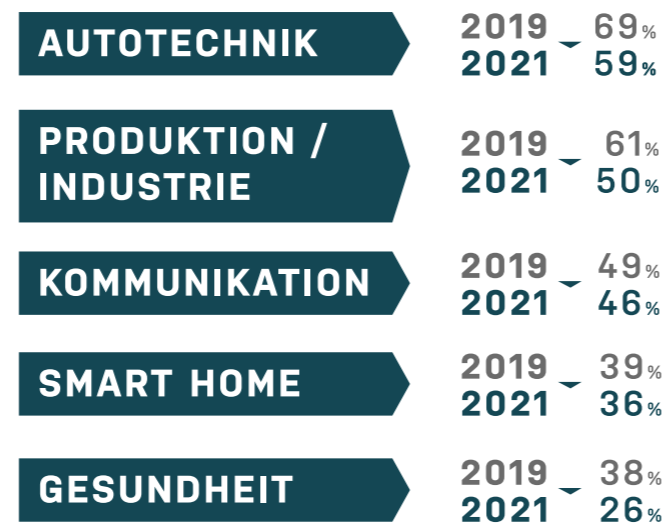
**//**  
DIDIER BONNET  
SENIOR VP CAPGEMINI

## Einleitung:

# QUO VADIS, DIGITALSTANDORT DEUTSCHLAND?

Der „Digitalreport 2021“ des *European Center for Digital Competitiveness* bestätigt: Viele deutsche Unternehmen nehmen die Chance der Pandemie nicht wahr, um sich zu digitalisieren. Die Denkfabrik der ESCP Business School in Berlin zeigt im Report auf, dass 92 Prozent der befragten Führungskräfte aus Wirtschaft und Politik Deutschland als digital abgehängt betrachten. Die einzigen Bereiche, in denen die Befragten noch eher ein – wenn auch langsames – digitales Voranschreiten sehen, sind Autotechnik, Produktion, Kommunikation, Smart Home und Gesundheit. Die Frage der Studie hierzu lautete: „In welchen Bereichen gehen Digitalisierung und Vernetzung besonders gut voran?“

In welchen Bereichen gehen Digitalisierung und Vernetzung besonders gut voran?



Die Ergebnisse zeigen: Auch hier hat das Zutrauen im Vergleich zu 2019 abgenommen. Sahen 2019 69 Prozent der Befragten ein gutes Voranschreiten in der Autotechnik, sind es 2021 nur noch 59 Prozent. In der Produktion sahen 2019 noch 61 Prozent der Befragten einen guten Fortschritt – 2021 nur noch 50 Prozent. Staatliche Einrichtungen wie Schulen, Verwaltungen oder Polizei schneiden noch wesentlich schlechter ab.

In diesem Bericht möchten wir aber keine Schwarzmalerei betreiben – sondern einen positiven Fokus auf die Industrie werfen. Als Interim Manager, die in vielen Branchen zuhause sind, erkennen wir eine stark fragmentierte Digitalisierungslandschaft in Deutschland: Einige Unternehmen sind schon sehr weit, wie z.B. der Stahlhändler Klöckner, der das eigene Geschäftsmodell karnalisiert hat, um ein erfolgreiches digitales Geschäftsmodell zu implementieren. Oder die Telekom, die IoT-Plattformen entwickelt und in den Aufbau eines Ladesäulen-Netzes für E-Autos eingestiegen ist. Oder der Versandhändler Otto, der in

Deutschland Nummer-Eins-Verfolger des E-Commerce-Giganten Amazon ist.

Und genau hier sehen wir auch die Chance: Deutschland hat noch immer das Potenzial, die Digitalisierung der Industrie weltweit anzuführen. Einen pragmatischen Denkansatz, mit welchen kurzen und schnellen Schritten Unternehmen ihre transformative Reise beginnen könnten, möchten wir Ihnen in dieser Publikation mitgeben. Der Ansatz kann auch auf M&A oder Post Merger Integrationen angewandt werden.

Für eine starke und digitalisierte Industrie in Deutschland.

Herzlichst,

**Arne Wölper und Peter Kuhle**  
Executive Interim Manager

## 01

### ERKENNTNISSE

Wir stellen fest: Die Umsetzung der Digitalisierung ist kein technisches Problem, sondern ein organisatorisches. Das Magazin *Industry of Things* berichtet: „[...] Bei der Umsetzung von Industrie 4.0-Technologien tun sich viele Betriebe schwer: jedes siebte Industrieunternehmen nutzt keine dieser Technologien und lediglich 18 Prozent befinden sich in der Spitzengruppe der Technologienutzung.“

Woran liegt das? Aus unserer Erfahrung stehen den Verantwortlichen oftmals hinderliche Glaubens- und Denksätze im Weg. Der erste Schritt besteht also darin, sich diesen hinderlichen Glaubenssätzen bewusst zu werden – und sie abzulegen:

**„Wir müssen uns digitalisieren, denn alle tun das“ oder: „Digitalisierung brauchen wir in unserer Branche nicht“.** Beides falsch! Es geht nicht um Digitalisierung der Digitalisierung wegen, sondern um Transformation von Geschäftsmodellen. Es geht darum, neue Chancen der Digitalisierung zu nutzen – und Kunden einen größeren Mehrwert zu bieten. Weg von Produktbezogenheit, hin zu Kundenfokus. Darin liegt die Chance auch für traditionelle Industrien. Verantwortliche sollten den Blick über ihren Branchen-Tellerrand werfen und sich für neue Potenziale öffnen.

**„Das müssen wir ganzheitlich betrachten und als Ganzes umsetzen“.**

Falsch! Warten, bis der große Wurf umsetzbar ist, funktioniert nicht für ein Digitalisierungsvorhaben! Gezieltes, häppchenweises Vorgehen, die Vision und Ziele im Blick – das führt zum Erfolg und erhöht die Akzeptanz in der Belegschaft. Die Erfolgsbeispiele Otto und Klöckner beweisen das.

**„Dagegen kann sich keiner sperren, alle müssen mitziehen!“**

Falsch, niemand muss. Digitale Transformation ist ein freiwilliger Schritt. Wenn Mitarbeiter, Zulieferer, Banken und andere Stakeholder davon überzeugt sind, ist die Grundvoraussetzung geschaffen. Geschieht die Transformation nicht aus eigener Motivation heraus, führt sie schnell zu Frust, zu Verzögerungen – und letztlich zum Scheitern.

Transformation beginnt im Kopf! Eine digitale Transformation ist erfolgreich, wenn ein klares Leitbild vorhanden ist, das die Mitarbeiter mitgestaltet haben. Die größten Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation sind Involvement, Engagement, Befähigung und Leadership. Sind diese Punkte gegeben, kann sich die Organisation wandeln.

## LÖSUNGSANSATZ: DAS DREI-PHASEN-MODELL

Eine erste lösungsorientierte Herangehensweise, wie Unternehmen sich organisatorisch aufstellen können, um die passenden Strukturen für die Transformation zu schaffen, bietet das Drei-Phasen-Modell. Es erläutert die drei wichtigsten Hebel für das Transformationsmanagement und besteht aus den folgenden Phasen, an die ein Controlling und kontinuierliches Feintuning ansetzt:

**Phase 1:**  
Potenziale identifizieren

**Phase 2:**  
Strukturen schaffen und loslegen

**Phase 3:**  
Teilerfolge sichtbar machen

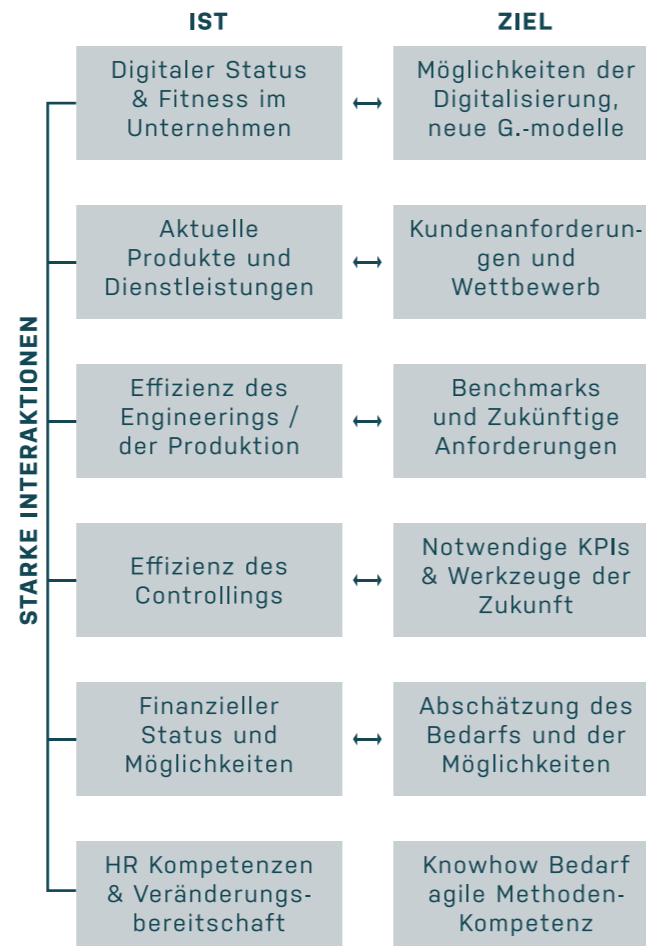
### 2.1

#### Phase 1: POTENZIALE IDENTIFIZIEREN

In dieser Phase wird die betriebliche Realität den zukünftigen Anforderungen gegenübergestellt. Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? In dieser Phase geht es darum, Defizite und Potenziale im Unternehmen zu erkennen und daraus die wichtigsten Handlungsfelder zu definieren. Immer im Blick: Die Kundenseite. Wichtig ist, dass die Transformation nicht nur mehr Effizienz in den Prozessen und Produkten entsteht – sondern, dass der Wandel auch für Kunden positiv spürbar ist. Das sollte Teil der Unternehmensziele sein, an denen sich die Transformation orientiert. Dabei sollten die Verantwortlichen auch die Interaktion verschiedener Unternehmensbereiche berücksichtigen. Die wesentlichen betrieblichen Felder sind:

In der Phase 1 zeigt sich auch, welche Stakeholder in Zukunft eine Schlüsselrolle für das Unternehmen spielen werden. Sobald diese internen und externen Keyplayer identifiziert sind, sollten sie in den Transformationsprozess eingebunden werden.

#### Potential Analyse - ganzheitlicher Ansatz



### 2.2

#### Phase 2 STRUKTUREN SCHAFFEN UND LOSLEGEN

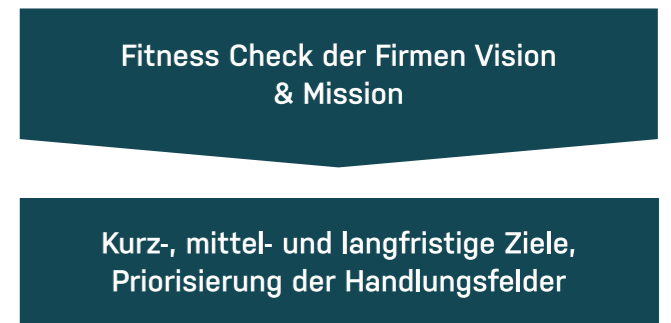
In Phase 1 wird oftmals klar: Das Leitbild muss neu entwickelt werden – es gilt als Leitschnur und Leitplanken für alle weiteren Schritte. Eventuell müssen auch bestimmte Unternehmensbereiche neu ausgerichtet werden. Aus den erkannten Defiziten und Potentialen der Phase 1 und der überarbeiteten Unternehmensvision werden nun die notwendigen einzelnen Aktivitäten abgeleitet und priorisiert nach:

- Bringen sie kurzfristigen Cash Back? Hier geht es um die Reduzierung des Cash-Bedarfs und Erzielung schneller, wirtschaftlicher Erfolge, um Mitarbeiter und Banken zu überzeugen, die Transformation weiter zu unterstützen.
- Sind sie zwingend notwendige Voraussetzung für andere Aktivitäten? Hier geht es um langfristige Erfolge und nachhaltige Ziele der Transformation

Jede Aktivität muss ein klares Ziel haben und in überschaubarer Zeit (wenige Wochen bis Tage) umsetzbar sein. Die externen Anforderungen sowie die internen Erkenntnisse komplexer Transformationen können sich heute sehr schnell ändern. Daher wird nicht das Wie, sondern nur das Wohin und die dafür notwendigen Kompetenzen definiert. So lassen sich, im Rahmen der Digitalisierung unerlässlich, interdisziplinäre Teams zusammenstellen. Weitere Anpassungen erfolgen strukturiert auf Basis der Zielsetzungen in Phase 3.

Für jedes Handlungsfeld ergibt sich dabei automatisch ein Aktivitäten-Backlog, das auch dynamisch angepasst werden kann. Das Management muss die passenden Strukturen dafür schaffen, so dass die Belegschaft den Wandel ohne größere Hindernisse mitgestalten kann. Die Geschäftsführung ist somit vor allem Enabler, Wegbereiter und Wegbeleiter für die Belegschaft, die eigenverantwortlich und agil an transformativen Themen arbeitet.

#### Fitness Programm:



#### ↑ Aktivitäten Backlog, zum Bsp.:



## 2.3

### PHASE 3 TEILERFOLGE SICHTBAR MACHEN

Ein Grund, warum Transformationen scheitern: Die Teilerfolge werden nicht für alle Beteiligten sichtbar gemacht – und so verfallen Mitarbeiter schnell wieder in alte Arbeits- und Verhaltensmuster. Darum sollten Verantwortliche auch kleine Erfolge sichtbar machen und entsprechend wertschätzen. So erkennt die Belegschaft: Wir bewegen hier etwas – und das wird anerkannt. Das gibt allen Beteiligten einen Motivationsschub.

Abgesehen davon, muss das Unternehmen ohnehin schnell Erfolge erzielen, um...

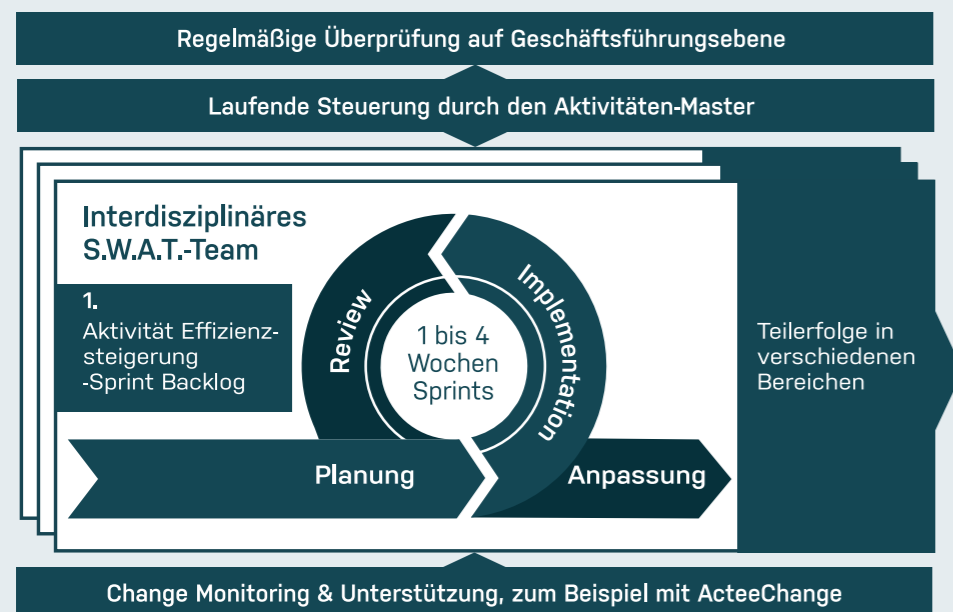
- Cash-In zu generieren oder Cash-Out zu minimieren
- notwendige Investitionen gering zu halten
- Banken wie Gesellschaftern zu zeigen: hier bewegt sich etwas

Für die Umsetzung des Transformationsprozesses hat sich eine agile Projektmethodik in Anlehnung an SCRUM aus der Softwareentwicklung bewährt. SCRUM ist nicht zwingend erforderlich, bietet aber eine hilfreiche Orientierung. SCRUM zeichnet aus:

- Kleine, interdisziplinäre Teams
- Festlegung kurzer Tages- oder Wochenziele (Sprints)
- Umsetzung des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act)
- (Selbst-)Kontrolle in sehr kurzen Abständen

Der Vorteil an dieser Methode: Teams können schnell und eigenverantwortlich an ihren Themen arbeiten. Jeder weiß, woran die anderen arbeiten. Das Team kann flexibel auf Kursabweichungen oder kurzfristige Änderungen reagieren – und ist somit extrem handlungsfähig. Auch hier fungiert das Management wieder in der Rolle des Wegbereiters – und gibt nur ab und an Guidance. Auch diesbezüglich gilt: Transformation beginnt im Kopf – Der Führungskräfte!

#### Fitnesskur umsetzen > schnelle Ergebnisse



Die übergreifende Steuerung erfolgt durch den Aktivitäten-Master. Er steht im Austausch mit der Geschäftsführung, gleicht laufend die Ergebnisse und Maßnahmen mit den Unternehmenszielen ab, koordiniert die Interaktionen zwischen den Teams – und sorgt für deren Arbeitsfähigkeit. Und so formen sich die vielen Einzelerfolge am Ende zu einer Top-Performance des Unternehmens. Die Organisationsstruktur entwickelt sich weg von einer Hierarchie-Pyramide – und hin zu einer schlagkräftigen Netzwerkorganisation, die flexibel auf plötzliche Marktveränderungen reagieren kann.

## 03

### CONTROLLING UND FEINJUSTIERUNG

In der Wirtschaftswelt von heute ist kontinuierlicher Wandel zu einem natürlichen Zustand geworden. Für Unternehmen bedeutet das, kurzfristiger zu planen, denken und zu handeln. Der 10-Jahres-Masterplan ist längst ein Relikt der Strategieggeschichte. Viel zu volatil verhalten sich die Märkte unserer Zeit. Von daher ist ein agiles Vorgehen in kleinen Etappenschritten ratsam. Eine Organisationsstruktur, die auf Transformation programmiert ist, ist wesentlich resilienter und handlungsfähiger als ein Unternehmen mit langen Entscheidungswegen und hohen Hierarchieebenen.

## 04

### ERFOLGSFAKTOR MENSCH

Alle Transformationen, ob Digitalisierung, Unternehmensfusion oder Restrukturierung, führen zu gravierenden Veränderungen des Arbeitsumfeldes der Mitarbeiter. Das führt immer auch zu Widerständen, die den Transformationsprozess stark abbremsen oder gar zum Stillstand bringen können. Daher müssen die Mitarbeiter von Anfang an in die Veränderungspläne eingebunden werden und Maßnahmen mitgestalten können. Es gilt, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

## 05

### FAZIT: ZU DIGITALEN LEADERN DER INDUSTRIE WERDEN

Das Drei-Phase-Modell ist ein unkomplizierter Denkansatz für Unternehmen, wie sie die ersten Schritte im Transformationsprozess angehen und schnell erste Teilerfolge feiern können. Je nach Komplexitätsgrad des Transformationsvorhabens und je nach Reifegrad des Unternehmens müssen selbstverständlich noch tiefergehende Schritte eingeleitet werden. Das Drei-Phasen-Modell ist pragmatisch und führt zu schneller Umsetzung bei geringerem Cash-Bedarf. Die Unternehmensführung erhält dadurch mehr Transparenz, laufende Kontrolle und flexible Nachjustierung.

Wer fit ist für die Transformation und wer Wandel als Regelmäßigkeit versteht, passt seine Ziele und Teilziele immer an und sorgt durch ein professionelles Controlling für klare Sicht auf der Kommandobrücke. Auch hier liegt wieder die Verantwortung beim Management: Zu kontrollieren, dass alle Beteiligten sich in den neuen Strukturen zurechtfinden – und nicht in den alten, lieb gewonnenen Status Quo zurückfallen.

Außerdem sollten Verantwortliche ein aktives Change-Management etablieren, das den Transformationsprozess begleitet – und bei Veränderungen immer wieder aktiviert wird. Dafür sollten die nötigen Werkzeuge und Methoden bereitgestellt werden – gleichzeitig aber auch einfach und zielgerichtet bleiben, wie zum Beispiel das Change-Management Werkzeug *ActeeChange*.

Mithilfe des 3-Phasen-Modells stellen Verantwortliche die Weichen für eine bewegliche und anpassungsfähige Organisationsstruktur.

Die deutsche Industrie ist stark und innovativ. Wir glauben, dass sie auch noch schneller in der Digitalisierung sein kann – und deutsche Unternehmen zum Digital Leader der Industrie werden können. Machen also auch Sie sich fit für die digitale Transformation!



## ABOUT

### PETER KUHLE

Peter Kuhle ist Interim Manager und Berater aus Bad Honnef. Er begleitet Unternehmen in erfolgskritischen Phasen von Wachstum und Wandel. Dabei blickt er auf langjährige Erfahrung in Sales & Service, Transformation & Effizienz und diversen Managementfunktionen bei namhaften Unternehmen aus Konzernen und Mittelstand zurück. Seine Themenschwerpunkte sind Vertrieb, Direktvertrieb, After Sales, Service und technischer Kundendienst. Er ist Preisträger des «Interim Management Excellence Awards». Über seine Erfahrung schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien.

**Mehr Infos:**  
[www.peterkuhle.com](http://www.peterkuhle.com)



### ARNE WÖLPER

Arne Wölper ist Interim Manager und Geschäftsführer der Managementberatung THREE60° in Pinneberg. Auf die maritime Industrie, Anlagenbau sowie den Tourismus/Kreuzfahrt-Sektor spezialisiert, begleitet Wölper Unternehmen bei Change- und Transformationsprozessen, Reorganisation und im Krisenmanagement – wenn es darum geht, wieder auf Kurs zu kommen. Über seine Erfahrung als Interim Manager schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien.

**Mehr Infos:**  
[www.THREE60degrees.de](http://www.THREE60degrees.de)

## KONTAKT

### MEDIENINHABER UND HERAUSGEBER:

**Peter Kuhle**  
Interim Manager und Berater  
Im Gier 34  
53604 Bad Honnef  
+49 (0) 151 / 585 80 808  
[info@peterkuhle.com](mailto:info@peterkuhle.com)

**Arne Wölper**  
Jappopweg 9b  
25421 Pinneberg  
+49(0)4101-5388359  
[AW@THREE60degrees.de](mailto:AW@THREE60degrees.de)

**REDAKTION:**  
Benjamin Wulff

**GESTALTUNG:**  
Creative Mules

**BILDNACHWEIS:**  
Cover, S.4, 7 & 11 unsplash/itsmimigarcia  
S.10 Kornelia Danetzki (Peter Kuhle)  
S.10 Chris Reiner (Arne Wölper)

