

Die Marke als Orientierung für die digitale Transformation

Viele beratungsmandatierte Transformationen sind geprägt von einem hohen Know-how. Was dagegen oftmals fehlt, ist ein Know-why. Im Kern mangelt es daher vielfach an der Identität für eine digitale Zukunft aus der Herkunft.

Die Digitalisierung bleibt ein Schlagwort unserer Zeit. Beinahe jedes Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit diesem Thema – von der Automobilindustrie über Versicherungen und Banken bis hin zu Medienunternehmen und Konsumgüterherstellern. Dabei ist die digitale Transformation aber oftmals nur ein Synonym für einen notwendigen generellen Change. Gerade Traditionsunternehmen befinden sich häufig vor den zentralen Fragestellungen: Wofür stehen wir morgen? Welche relevanten Versprechen können wir Kunden zukünftig geben? Und wie sieht unsere Wertschöpfung künftig aus?

Für diese Unternehmen gilt es, die richtige Balance aus einer erfolgreichen Vergangenheit und einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung zu finden. Sie sollten ihren Fokus aber nicht nur auf die Implementierung von neuen Technologien, Daten und digitalen

Services richten, sondern einen echten, umfassenden Wandel anstreben, der die Art und Weise, wie sie denken und handeln, transformiert.

Herausforderungen der digitalen Transformation

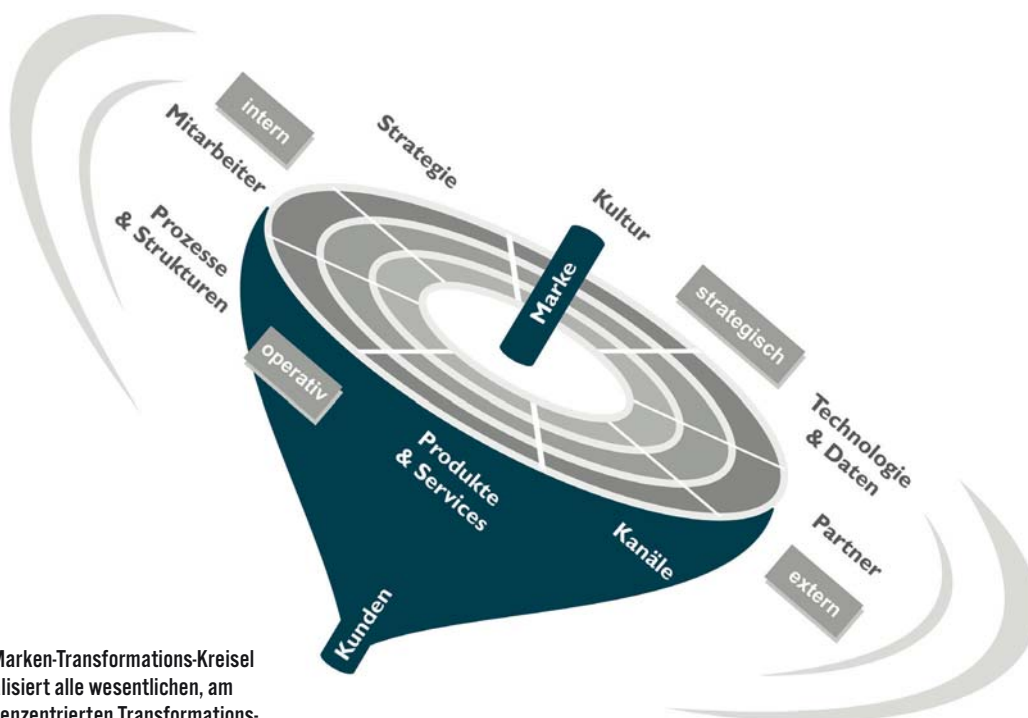
Eine wirkliche 'Business Transformation' muss daher die gesamte Organisation betreffen. Auf den Prüfstand gehören alle Bereiche und Funktionen einer Unternehmung: von der Unternehmenskultur und den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter über Produkte und Services und deren Vermarktung sowie über Kommunikations- und Vertriebskanäle bis zu den internen Prozessen und der Organisationsstruktur. Die Fähigkeit zur Transformation wird in Zeiten des digitalen Wandels zu einer existentiellen Bedingung zur Zukunftssicherung von Unternehmen.

Zahlreiche Beratungsunternehmen haben die digitale Transformation vor geraumer Zeit als lukratives Geschäftsfeld für sich entdeckt und entsprechende Angebote entwickelt. Fast jede Beratung verfügt über Studien zu Erfordernissen und Erfolgsfaktoren für den angestrebten Wandel im Unternehmen. Es herrscht also kein Mangel an Beratungsansätzen und Prozessen, um die digitale Transformation aktiv zu gestalten. Und dennoch tun sich viele Firmen nach wie vor schwer mit dieser Herausforderung. Woran liegt das?

Viele Transformationsprogramme sind oftmals sehr technisch, stark Kennzahlen orientiert und bis ins Detail ausgearbeitet. Damit erreichen sie die Menschen aber nicht, berühren selten und können kaum jemanden mitnehmen. Es fehlt also etwas, das der Transformation Inhalt, Sinn und Seele gibt.

Die drei entscheidenden Ebenen im markenorientierten Transformationsprozess:
Marke, Unternehmen und Kunde





Der Marken-Transformations-Kreisel visualisiert alle wesentlichen, am markenzentrierten Transformationsprozess beteiligten Dimensionen

Markenorientierung im Transformationsprozess

Eine starke Unternehmensmarke kann in Transformationsprozessen helfen, für Mitarbeiter und Führungskräfte Leuchtturm der Veränderung zu sein und gleichzeitig Kunden und Nutzern Orientierung zu geben und Begeisterung zu entfalten. Vorausgesetzt sie ist in der Lage, die Bereitschaft zu wecken, auf veränderte Rahmenbedingungen positiv zu reagieren, Marktchancen zu entdecken und aktiv anzugehen sowie zukunftsgerichtete Strategien, Strukturen und Prozesse mit Leben zu füllen, ohne dabei ihre wesensprägenden Merkmale zu verlieren.

Die Aufgabe ist demzufolge die notwendige Symbiose aus Stabilität und Fortschritt so zu gewährleisten, dass die Verzahnung aller unternehmensrelevanter Aktivitäten – sowohl intern als auch extern – das gesamte Wirkungspotenzial des Unternehmens erschließt. Spezifische persönliche und organisationale Kompetenzen und Fähigkeiten über den gesamten Prozess sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene sind daher zwingend erforderlich.

Bislang gibt es keine griffigen Rezepte für eine erfolgreiche Transformation und erst recht keine für die Rolle einer Corporate Brand in einem derartigen Change-Prozess. Es fehlt also ein Schema, das die verschiedenen Aspekte einer markenorientierten digitalen Transformation in ein einfaches, schlüssiges und memorierfähiges Modell integriert. Auf der Grundlage von zahlreichen Experteninterviews mit Top-Level-Executives namhafter Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen gelang es meinem Kollegen Uwe Munzinger (Sasserath Munzinger Plus) und mir, eine anschauliche Metapher zu finden, die alle wesentlichen Dimensionen einer Transformation erfasst, ihnen klare Rollen

zuweist und damit ein einfach, verständliches Bild der Wirkungsdynamik eines markenorientierten Transformationsprozesses schafft.

Das Modell zur markenorientierten Transformation integriert alle wesentlichen Komponenten eines Transformationsprozesses in Form eines Kreisels. Dabei wirkt die Marke als schwingunggebendes Element. Ohne das Momentum der Marke, die den Spin für die Transformation gibt, verlieren die angestoßenen Maßnahmen und Initiativen in den entsprechenden Dimensionen an Orientierung. Die Kunden, um die sich alles dreht, geraten aus dem Fokus, die Dynamik des gesamten Prozesses verschwindet. Die Abbildung auf der vorherigen Seite visualisiert mit der Marke, dem Unternehmen und den Kunden die drei entscheidenden Ebenen und die Wirkungsdynamik eines markenorientierten Transformationsprozesses.

Der Marken-Transformations-Kreisel ist, im Gegensatz zu herkömmlichen Markenmodellen – seien es Steuerräder, Diamanten oder Schlüssel – nicht statisch, sondern dynamisch. Er ist fortlaufend in Bewegung und bildet die Aktivitäten eines Unternehmens kontinuierlich ab. Dabei findet die konkrete Ausgestaltung von Entscheidungen, Aktivitäten und Maßnahmen im Kontext einer Transformation in den entsprechenden Dimensionen statt, die im Nachgang einzeln definiert werden.

Zehn Dimensionen der digitalen Transformation

Marke: Eine starke Marke kann in Transformationsprozessen helfen, Leuchtturm der Veränderung zu sein sowie Orientierung zu geben und Begeisterung zu entfalten. Dazu sollte sie auf veränderte Rahmenbedingungen positiv reagieren, Marktchancen entde-



Viele Transformationsprogramme sind sehr technisch und bis ins Detail ausgearbeitet. Es fehlt etwas, das der Transformation Inhalt, Sinn und Seele gibt.

Artur Mertens

cken und zukunftsgerichtete Strategien identitätsstiftend mit Leben füllen.

Kunden: Gerade im digitalen Zeitalter dreht sich alles um die Bedürfnisse der Menschen. Um Kundenzentrierung im Unternehmen zu etablieren, sind neben der Verankerung in der Unternehmensstrategie insbesondere Produkte und Dienstleistungen als greif- und erlebbare Gestalt und deren Umsetzung durch die Mitarbeiter entscheidend.

Strategie: Die Dimension Strategie analysiert die Verankerung der (digitalen) Transformation in der Unternehmensstrategie. Die Entwicklung einer Transformations-Agenda ist essentiell für den gesamten Prozess und bildet im besten Sinne des Wortes den strategischen Rahmen für alle funktions- und unternehmensübergreifenden Entscheidungen und Aktivitäten der Unternehmung.

Kultur: Die gemeinsamen Werte, Einstellungen und Handlungen bilden die Grundlage der Bewertung der Komponente Kultur. Für den Wandel ist organisationale Reifung, also Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft, von großer Bedeutung, da sie Garant für Offenheit, Dynamik und Akzeptanz ist.

Mitarbeiter: Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter werden in der Modellkomponente Mitarbeiter analysiert. Im Sinne des 'Competence based View' sind Kompetenzen für das Entstehen von

Wettbewerbsvorteilen in einer digitalisierten Welt entscheidend.

Prozesse & Strukturen: Eine 'Business Transformation' beinhaltet auch die Überarbeitung von internen Prozessen und Strukturen, um eine agilere Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Abteilungen und Bereichen zu fördern.

Technologie & Daten: Das Beherrschen von digitalen Schlüsseltechnologien und des smarten Generierens, Einsetzens und Nutzens von Daten sind von entscheidender Bedeutung und Inhalt der Analyse sowie der Ausgestaltung der Dimension Technologie & Daten.

Partner: Das Ausmaß und die Qualität von Kooperationen und der Zusammenarbeit mit Partnern bzw. Lieferanten ist Gegenstand der Dimension Partner.

Produkte & Services: Wodurch und wie sich das Produkt- und Dienstleistungsangebot durch die neuen digitalen Möglichkeiten erweitert, wird in der Modellkomponente Produkte & Services analysiert.

Kanäle: Das Angebot und die Steuerung von unterschiedlichen Kommunikations- und Vertriebskanälen zum Zweck einer durchgängigen Customer Experience ist Gegenstand der Dimension »Kanäle«.

Marken-Transformations-Kreisel

Zusammenfassend ist der Marken-Transformations-Kreisel die Ausformung für den markenorientierten Transformationsprozess von Unternehmen. Die Abbildung auf der vorherigen Seite visualisiert alle wesentlichen, an einem markenzentrierten Transformationsprozess beteiligten Dimensionen im Detail. Auch wenn die digitale Transformation im Kern einem klassischen Wandel im Business entspricht, so spitzen es Dorothea Assig und Dorothee Echter in ihrem neusten Werk Freiheit für Manager – Wie Kontrollwahn den Unternehmenserfolg verhindert auf die entscheidende Fragestellung zu: »Was braucht die Welt? Sicherlich nicht das tausendste Change-Programm. Sondern frische, inspirierende, neue Impulse, die Veränderungen und Innovationen möglich und Erfolg leichter machen«.

Und so werden auch in Zukunft die Marke sowie die ambitionierten Menschen hinter der Marke eine wichtige Rolle im Wandel von morgen spielen. ■

Artur Mertens



■ Artur Mertens ist seit 2016 Bereichsleiter Unternehmensentwicklung der Entega AG. Er verantwortet neben der klassischen Strategiearbeit und der Leitung des Marketing-Boards die Themen Digitalisierung und Transformation für den Entega-Konzern. Zuvor war er u.a. Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Branddevelop.