

Effektives Programm-Management für Digitale Transformation

Transformationsprogramme sind seit jeher eine Herausforderung für Unternehmen. Digitale Transformationen exponieren dies durch agile, explorative Vorgehensweise, notwendigen Kulturwandel, parallele multiple Einführung digitaler Technologien und unmittelbarer Endkundenwirkung.

Hat klassisches Programm-Management ausgedient?

Digitalisierung bringt Herausforderungen für das Programm-Management großer, komplexer Business Transformationen.

Die Herausforderungen resultieren dabei neben der eigentlichen Digitalisierung – dem massiven Einsatz neuer, miteinander integrierender Technologien – insbesondere auch aus der Notwendigkeit einer stärkeren Kundenfokussierung und dem Einsatz neuer, agiler Methodologien und Ansätze.

Neue Technologien

- Sammlung & Nutzung von Daten (Analytics, IoT)
- Automatisierung von Prozessen (RPA, Bots)
- Integration einer Vielzahl neuer Technologien

Kundenzentrierung

- Verschiebung des Fokus von Backend-Systemen zu Systemen mit direkter Endkundenkommunikation (z.B. eCommerce, Portale inkl. SSO Lösungen und Sicherstellung von GDPR Anforderungen)
- Zielsetzung einer durchgängigen Kundenerfahrung („Customer Journey“)

Agile Projektmethodologien

- Iterative Prozesse, kontinuierliche Entwicklung und Bereitstellung neuer Funktionalitäten
- Teilweise Integration agiler und traditioneller Methoden (Agile und Waterfall)

- Flexibles Scope Management unter Berücksichtigung von Kundenrückmeldungen und Änderungen der Priorität
- Scope-Hoheit liegt in der Regel beim Business (Product Owner und Product Backlog)

Implikationen für das Programm-Management

Diese Veränderungen wirken sich auf die verschiedenen Bereiche des Programm-Managements unterschiedlich stark aus.

War im klassischen Vorgehen der Scope zu Beginn eines Projektes festgelegt und nur noch über einen strikten Change Request Prozess änderbar, ist bei agile Projektmethoden die permanente Adjustierung des Scopes an neue Anforderungen die Regel.

Im Lieferantenmanagement steht man oftmals nicht mehr nur einem Lieferanten gegenüber, sondern der Integration von Technologien verschiedener Anbieter und mehreren Implementierungspartnern.



AdEx Program Management Framework

	Traditionelle Programme	Digitale Transformation
Integrations-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oftmals Implementierung von Standardlösungen mit einer begrenzten Anzahl von Schnittstellen ▪ 1:N Beziehungen von Systemen, da in den meisten Fällen ein System im Mittelpunkt (z.B. ERP) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration einer Vielzahl von Technologien ▪ Starker Fokus auf durchgängige Kundenerfahrung ▪ Standardisierung von Daten über Applikationen hinweg ▪ N:M Beziehung, da alle Systeme Informationen austauschen
Change-Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformation Backend-Prozesse (Buchhaltung, Einkauf, etc.) ▪ Eingeschränkter Kreis von betroffenen Mitarbeitern/ Organisationseinheiten ▪ Meist kein grundsätzlicher Kulturwandel ▪ Oft systemgetrieben um Prozesse zu ändern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Änderung des „Mindset“ als Startpunkt & Voraussetzung (Hierarchie vs. Agilität) ▪ Org. Änderung von Vertikal nach Horizontal mit E2E Prozessverantwortlichen ▪ Business im Lead mit IT als „Powerful Enabler“ ▪ Kultureller und Leadership Wandel als Kernelement

Den größten Anpassungsbedarf sehen wir allerdings im Integrations-Management durch die Vielzahl der zu integrierenden Technologien, sowie im Change-Management, da Digitalisierung oftmals eine organisatorische Transformation beinhaltet.

Die fehlende Berücksichtigung der beschriebenen Entwicklungen führt dazu, dass komplexe digitale Transformationsprogramme oft scheitern. Traditionelle Ansätze, wie sie z.B. in großen SAP-Programmen zum Einsatz kommen, sind nicht mehr hinreichend. Insbesondere Integrations- und Change-Management rücken in den Vordergrund.

Programm Management für ein Digital Customer Experience Programm

AdEx Partners unterstützte einen globalen Automotive OEM in der Programmleitung für eine zweijährige Transformation mit dem Ziel eine agile und kundenzentrierte Organisation aufzubauen, sowie die bestehenden Systeme um Lösungen für eCommerce, Variantenkonfiguration, Kundenportal (inkl. IoT Daten) und Stammdatenharmonisierung zu ergänzen. Unsere Aufgabenstellung umfasst dabei die Gesamtprogrammleitung, das Integrations-Management sowie die Spezifikation und Umsetzung der Lösungsarchitektur für die Nutzung von IoT Daten im Kundenportal.

AdEx Lösungsansatz

AdEx Partners nutzt bei Transformationen ein umfassendes Programm Management Framework. Für digitale Transformationen haben wir dieses in den Bereichen Integrations- und Change-Management transformiert.

Change-Management

Change-Management ist ein integraler Bestandteil unseres Frameworks. Für Digitale Transformationen rücken wir folgende Bereiche in den Fokus:

▪ Kulturtransformation

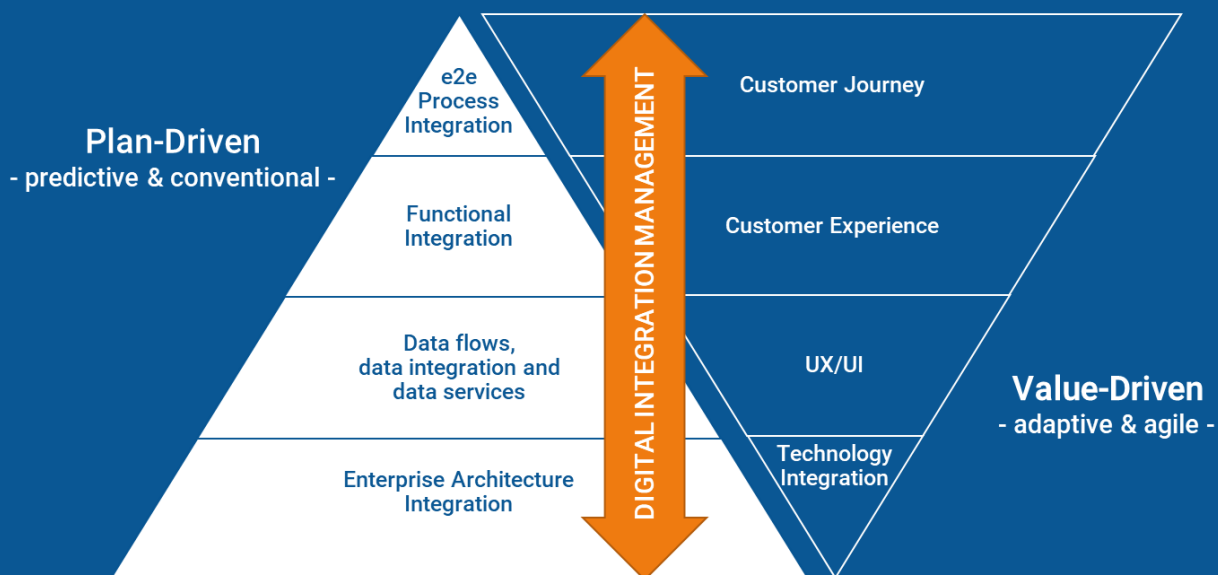
Hierarchische Organisationsformen im Gesamtunternehmen sind weiterhin die Regel. Digitale Transformationsprogramme erfordern jedoch verstärkt Agilität und Eigenverantwortung von den Mitarbeitern und damit die Entwicklung eines „Digital Mindsets“ innerhalb der zu digitalisierenden Organisationsbereiche. Dafür wird die Kultur erst sichtbar und damit bewusst gemacht und dann ein gesamtheitlicher Veränderungsprozess in Eigenverantwortung des Unternehmens gestartet - AdEx ist Advisor und Coach.

▪ Führungstransformation

Für erfolgreiche digitale Transformationen ist eine Veränderung des Führungsverhaltens fundamental (z. B. von Direktive hin zu Vertrauen, Eigenverantwortung und Selbstorganisation). Das gelingt nur, wenn Verhalten von innen durch Veränderung der Werte und Überzeugungen erfolgt.

▪ Organisationsentwicklung

Digitale Transformationen beginnen mit einer Änderung des Mindset. Ein systemisches Verstehen auch der firmenexternen Netzwerke ist wesentlicher Teil der Methodik. Der Aufbau einer transformierten „Future State Organisation“ für neue Produkte und Geschäftsmodelle und deren Einbindung in das Gesamtunternehmen ist das Ergebnis.



Digitales Integrations-Management

Integrations-Management

Digitale Transformations-Programme stellen wesentlich umfassendere Anforderungen an Integrations-Management. Dies liegt insbesondere an der Verwendung einer Vielzahl von Technologien, wesentlich stärkerem Fokus auf die durchgängige, Ende-zu-Ende, 360 Grad Kundenerfahrung sowie stärkerem Datenaustausch quer über eine große Vielzahl von Applikationen und Apps hinweg.

Dies erfordert einen neuen Ansatz: Digitales Integrations-Management als Kombination von konventionellem, planungsgetriebenem bottom-up Vorgehen und wertgetriebenem, agilen und adaptiven Integrations-Management entlang der Customer Journey. Die Grundzüge sind untenstehend verdeutlicht.

AdEx Wertbeitrag

Die Steuerung von komplexen Transformationen ist unser Kerngeschäft. Ob Programm-Management, Change- oder Integrations-Management - wir konzentrieren uns auf die Steuerung von großen komplexen Programmen und begleiten unsere Kunden in den vier Kernphasen des Lebenszyklus: Planung, Konzeption, Initialisierung und Umsetzung.

Unsere Mitarbeiter greifen dabei auf langjährige Beratungs- und Linienenerfahrung zurück und haben bereits eine Vielzahl von Transformationsprogrammen begleitet. Diese Erfahrung kombinieren wir mit digitalem Know-how. So können wir unsere Kunden in der digitalen Transformation umfassend und zielgerichtet unterstützen.

Ihr Kontakt

Jörn Kleinschmidt
joern.kleinschmidt@adexpartners.com