

## Digitale Transformation

# Die Digitalisierung braucht neue Strukturen in der IT-Beratung

Mit heute über 700 Solutions-Beratern und Entwicklern hat sich valantic innerhalb weniger Jahre zu einem der wachstumsstärksten Spezialisten für digitale Transformationsprojekte in Deutschland entwickelt.

Wir sprachen mit Dr. Holger von Daniels, CEO und Partner bei valantic.

**Herr von Daniels, der Unternehmensname valantic ist relativ neu im Markt. Dennoch wachsen Sie sehr stark mit dem Thema Digitalisierung. Wie erklären Sie sich den Erfolg von valantic?**

Holger von Daniels: Unser Erfolg in der Digitalisierung hat hauptsächlich drei Gründe. Zum einen die schlichte »Nachfrage« nach Digitalisierung. Viele Unternehmen müssen und wollen digitalisieren, schaffen dies aber nicht allein – dafür braucht es externe Experten, die zum einen bei der Digitalisierungsstrategie unterstützen, aber dann auch die Umsetzung begleiten können. Der zweite Grund ist, dass wir zunehmend der präferierte Partner sind im Vergleich zu den großen IT-Fabriken – die sich bei der Digitalisierung schwertun. Wir sind heute groß genug, um sowohl die Leistungsbreite als auch die Kapazitäten für große Digitalisierungsprojekte liefern zu können, weisen aber dabei die Vorteile einer agilen Partnerschaftsorganisation auf: große Kundennähe,



hohes persönliches Commitment und kurze Entscheidungswege. Dieses Paket bevorzugen viele Unternehmen – insbesondere die großen Mittelständler und Enterprise/Blue-Chip-Unternehmen. Der dritte Grund ist unser Leistungsportfolio: Wir gehören zu den Marktführern in neuen Themen und Technologien wie Customer Experience (CX), Supply Chain 4.0, Big Data, Banking Automation und Mobility Solutions. Gleichzeitig aber verstehen wir die gerade in größeren Unternehmen sehr komplexen Grundlagen- und Bestandssysteme. Durch diese Verknüpfung können wir Kunden bei der digitalen Transformation umfänglich begleiten.

**Wie stehen Sie überhaupt zum Begriff Digitalisierung? Ist der nicht etwas schwammig?**

Ja und Nein. Ja – häufig wird bei Digitalisierung aneinander vorbeigeredet: Die einen verstehen unter Digitalisierung eine Neuerfindung ihres Geschäftsmodells, die anderen wollen einen einzelnen Prozess digitalisieren. Dann ist es an Digitalisierungsexperten wie uns, den Begriff sauber zu definieren. Optimalerweise wird ein gemeinsames Verständnis durch die gesamte Organisation getragen. Für uns als valantic ist Digitalisierung vor allem auch handfeste Arbeit und kein schwammiger Blick in die Zukunft: Viele denken bei der Digitalisierung sehr weit nach vorne – vergessen dabei aber den Status quo. Auch ein digitales Unternehmen baut zwingend auf Bestandssystemen auf. Für uns bedeuten digitale Transformationsprojekte das Vereinen beziehungsweise Zusammenführen dieser zwei Welten: den alten, teilweise technisch überholten Bestandssystemen, und den neuen, digitalen Technologien. Beides muss man exzellent beherrschen, um digitalisieren zu können.

**Was ist Ihrer Meinung nach bei der digitalen Transformation wichtig?**

Wir raten unseren Kunden oft, digitale Transformation in vier Dimensionen zu denken. Erstens: Digitalisierung der Customer Journey, also der Art und

Weise, wie ich als Unternehmen mit dem Kunden interagiere. Zweitens: Anpassung der vertikalen und horizontalen Wertschöpfungsketten. Hierunter verstehen wir die Vereinfachung der Prozesse von der Planung über Logistik, Produktion oder Handel bis hin zum Sales und Service. Drittens innerbetriebliche Supportfunktionen, worunter wir alle Supportsysteme in einem Unternehmen zusammenfassen. Und Viertens: die Digitalisierung des Arbeitsplatzes.

**Können Sie dies an einem konkreten Projektbeispiel veranschaulichen?**

Unser Projekt mit coop@home in der Schweiz ist ein gutes Beispiel. Zunächst ging es um die Analyse der Customer Journey. In Vor-Ort-Interviews

**Welche Risiken sehen Sie für eine erfolgreiche digitale Transformation in deutschen Unternehmen?**

Ich würde nicht von Risiken, sondern von Herausforderungen sprechen, die beherrscht werden müssen. Wir sehen dabei vier Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung von Unternehmen. Erstens müssen die organisationsbedingten Silos in Unternehmen beziehungsweise großen Organisationen aufgelöst werden. Im Rahmen dessen müssen Strukturen und Prozesse angepasst werden. Wie viele Unternehmen kennen Sie, wo der CDO, sofern es ihn überhaupt gibt, wirkliche Macht hat, die über die Vorstandssressorts hinweg reicht? Oft berichtet er an den CFO. Da gehört er nicht hin. Das zweite Haupthindernis ist Zeit: Man hat bis

**» Digitalisierung ist vor allem auch handfeste Arbeit und kein schwammiger Blick in die Zukunft. «**

in und rund um Filialen des Unternehmens und in Telefoninterviews mit Kunden wurden das Einkaufsverhalten und die Sortimentsschwerpunkte ermittelt: Wie kauft der Kunde ein? Wie oft kauft er ein? Welches Sortiment ist für ihn besonders wichtig? Diese Erkenntnisse bildeten die Grundlage für die Entwicklung des Designs. Neben dem Design und der Entwicklung umfasste das Projekt auch den Aufbau einer zentralen Backend-Architektur: Diese skalierbare Plattform funktioniert nach dem Baukastenprinzip und kann so auch für weitere Onlineshops verwendet werden. Zudem lassen sich Produktstamm- und die Katalogdaten zentral pflegen – für alle Kanäle und Systeme. Das Backend wiederrum ist kompatibel mit den Bestandssystemen von Coop und ist somit voll in die Organisation eingebettet. Das ist für uns erfolgreiche Digitalisierung: Konsequenter Kundenfokus in der Benutzung, verbunden mit einfacherem Betrieb und Wartung der Architektur sowie umfassender Kompatibilität mit bestehenden Systemen.

jetzt noch keinem Unternehmen vorgeworfen, zu früh digitalisiert zu haben – vielen jedoch, Technologiesprünge verschlafen zu haben. Einige Gesellschaften, oft börsennotierte, investieren viel zu wenig, um keinen kurzfristigen Ergebnisrückgang zeigen zu müssen. Das dritte Haupthindernis sind Daten: Oft wurden über Jahre keine Hausaufgaben bei der Harmonisierung und Standardisierung von Daten gemacht. Hier besteht großer Nachholbedarf, die Daten nutzbar zu machen für Data Analytics und KI. Viertens: Technologiekompetenz muss – zumindest teilweise – »in-house« verbleiben. Die großen Outsourcing-Projekte, in welchen die gesamte IT an Offshore-Unternehmen gegeben wird, sind oft verbunden mit Verlust von wichtigem Know-how. Das halte ich für gefährlich. Digitalisierung ist keine Support-Tätigkeit. Sie gehört für nahezu alle Unternehmen zum Kerngeschäft.

**Herr von Daniels, vielen Dank für das Gespräch.**