

Digital Transformation

The background features a large, semi-transparent blue gear in the center. To the right, there is a network of blue and yellow lines and nodes, resembling a circuit or data flow. The bottom half of the image shows a perspective view of a grid of blue and white squares, with some squares being larger and more prominent than others, creating a sense of depth and movement.

Teil II Digitaler Reifegrad

Roadmap für digitale Transformation



Welche Veränderungen sind für die Organisation relevant?

Wie ist der digitale Reifegrad der Organisation?

Leitfrage

Welche Ziele sollen erreicht und welche Potenziale sollen wie gehoben werden?

Was braucht die Organisation für die Umsetzung der Digitalstrategie?

Welche Erfolgsfaktoren braucht es für die Transformation?

Erfolgsbausteine

Umfeldanalyse
-Technologie
-Gesellschaft
-Arbeitswelt

Relevanz-
bewertung der
Veränderungen

Analyse des
Digitalen Reifegrads

Digitalisierungs-
strategie

Digitales
Geschäftsmodell

Unternehmenskultur-Fit

Digitalkompetenzen

Digital Leadership

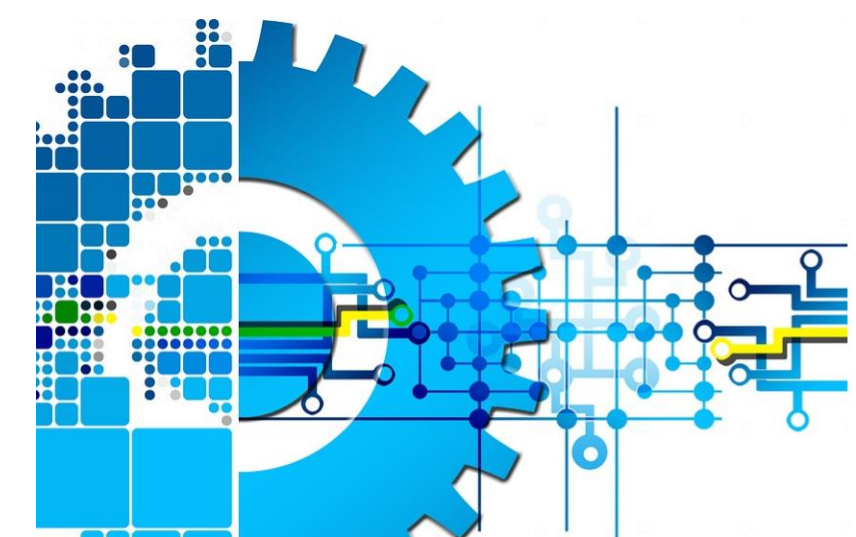
Change Prozesse & Systeme

Organisation & Steuerung

Teil II – digitaler Reifegrad

Digitaler Reifegrad eines Unternehmens

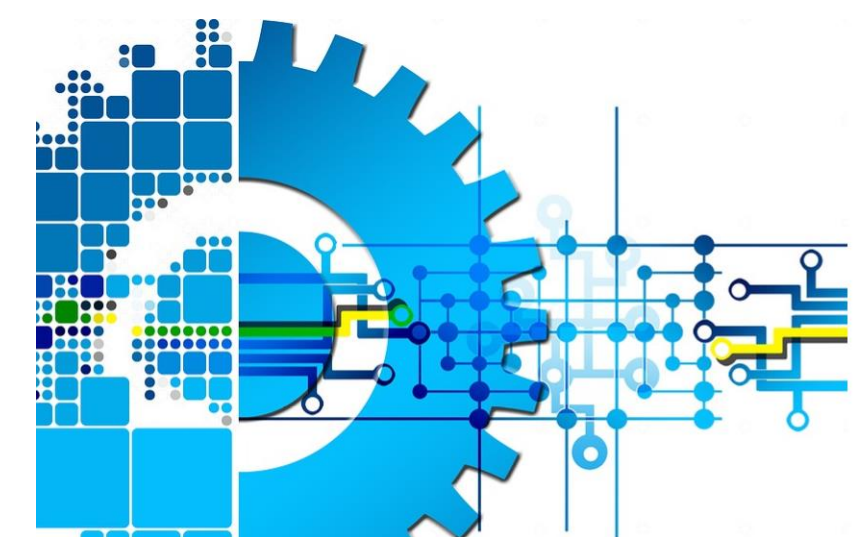
- Missverständnisse zur digitalen Transformation
- Grundlagen digitaler Reifegrad
- Analysemodell
- Kategorien digitaler Reife
- Was tun mit den Ergebnissen?



Digitaler Reifegrad

Missverständnisse zur digitalen Transformation

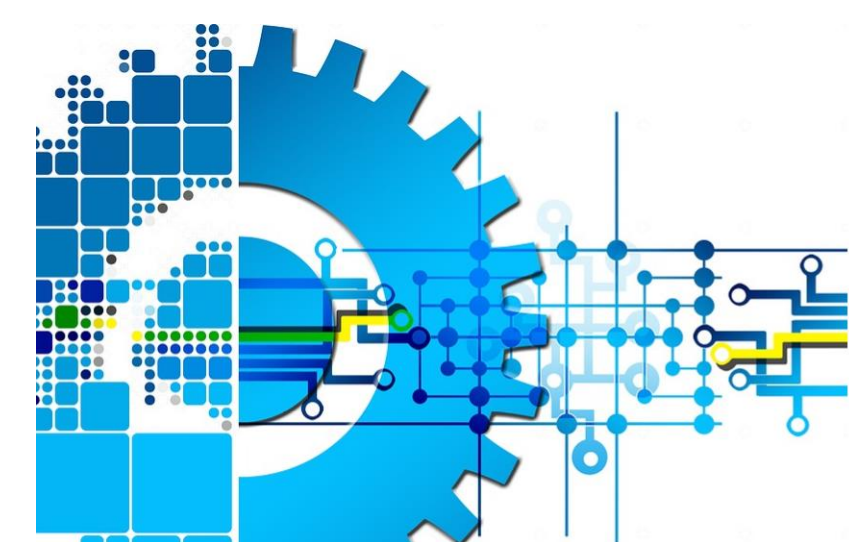
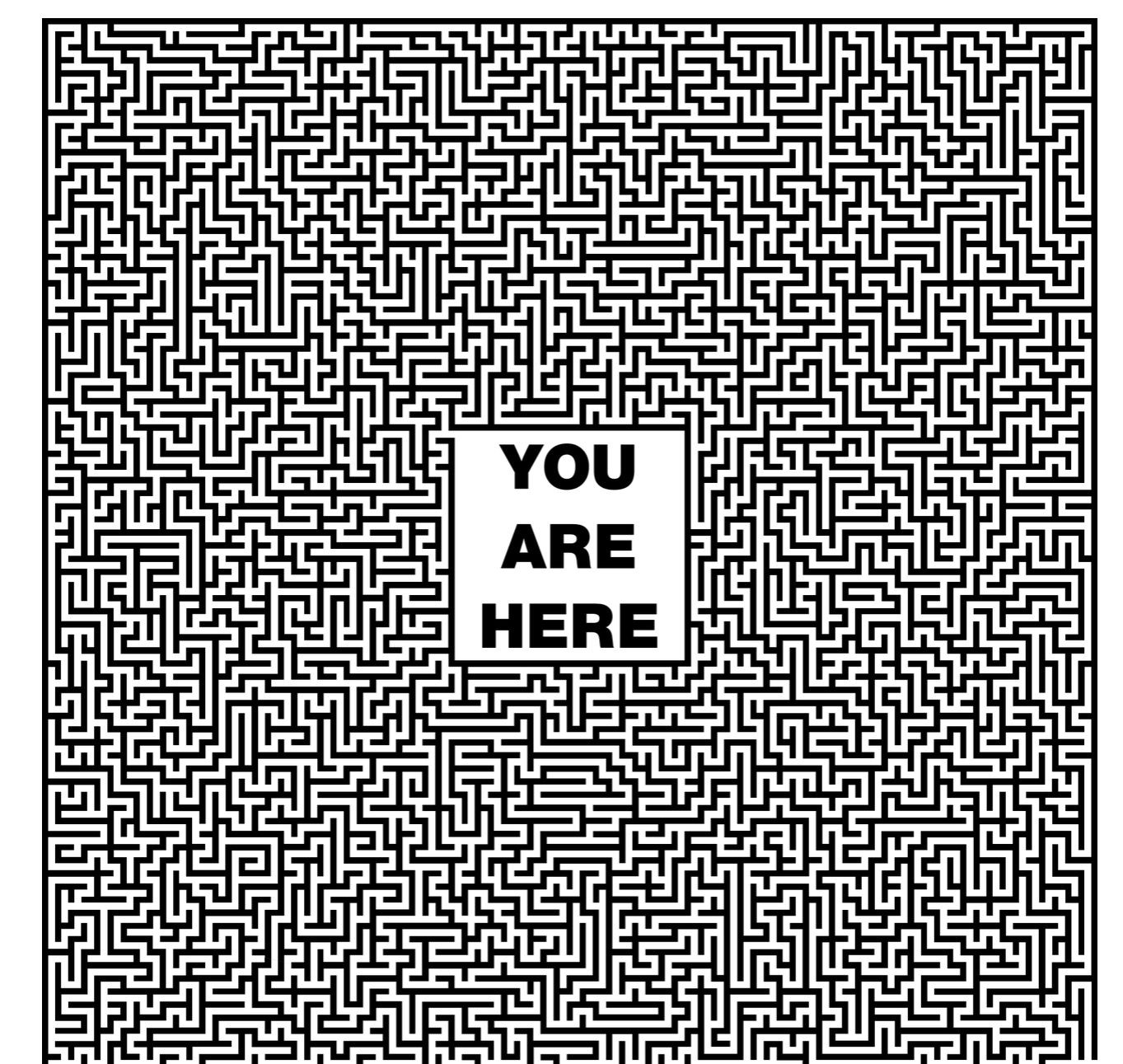
- Die **häufigsten Missverständnisse** müssen im Zuge der Status Quo-Bewertung des eigenen Unternehmens **überwunden werden**, um eine digitale Transformation nicht von Vornherein zu verhindern:
 - **Es braucht ein riesengroßes Budget für eine erfolgreiche Digitale Transformation**
einige der erfolgreichsten Transformationen hatten nur geringe Budgets zu Beginn (Airbnb, Apple, etc.)
 - **Es gibt ein grundsätzliches Einverständnis innerhalb der Organisation, was Digitale Transformation bedeutet**
in den seltensten Fällen besteht ein ähnliches Verständnis über Notwendigkeit, Umfang und Inhalt einer Digitalen Transformation
 - **Das Unternehmen wird nach der Digitalen Transformation wieder zum Business as usual zurückkehren**
Digitale Transformation ist ein „Dauerzustand“, der v.a. dazu führen soll, eine Organisation anpassungsfähiger an Veränderung zu machen



Digitaler Reifegrad

Grundlagen

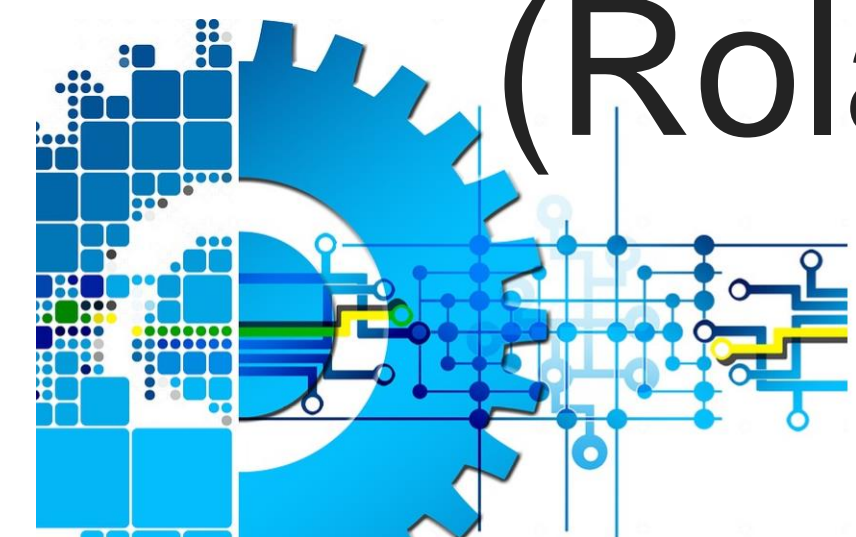
- Nach der Sensibilisierung für Auslöser und Einflussfaktoren eines (digitalen) Transformationsprozess (Phase I), gilt es in einem nächsten Schritt den **digitalen Reifegrad und damit die Ausgangssituation des eigenen Unternehmens** zu bewerten
- Auf Basis des digitalen Reifegrads können dann
 - **Stärken und Schwächen** des eigenen Unternehmens aufgezeigt werden
 - die **wesentlichen Digitalisierungstreiber** definiert werden
 - die **Dimensionen der Digitalisierung** besser verstanden werden
 - tragfähige **Digitalisierungsstrategien** entwickelt werden
 - **Optimierungsmaßnahmen** operationalisiert werden



Digitaler Reifegrad

Grundlagen

- Der digitale Reifegrad soll es ermöglichen, das **Digitalisierungsstadium einzelner Unternehmensbereiche** beleuchten und im gesamten Transformationsprozess mitberücksichtigen zu können
- Je weiter ein Unternehmen im Prozess der digitalen Evolution vorangeschritten ist, desto effektiver ist es in der Lage, **Digitalkompetenzen** und **Digital Leadership** im Unternehmen zu entwickeln und durch kontinuierliches Experimentieren mit Innovationen schneller auf den Markt zu reagieren
- Zu Analyse Zwecken gilt es die **Kerndimensionen für die digitale Transformation** herauszuarbeiten und zu bewerten
- Hierfür stehen zahlreiche Selbstbewertungs-Online-Befragungen oder Benchmarking- und Kriterienkataloge (auch open source) zur Verfügung (Roland Berger, PWC, MHP, VDMA, etc.)



Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- Mehrere Modelle bieten **Strukturen für diese Analyse-Kerndimensionen**, wie z.B. die umfangreichen 9 Dimensionen der Hochschule Sankt Gallen (Strategie, Organisation, Prozessdigitalisierung, Kundenerlebnis, Zusammenarbeit, Produktinnovation, ICT-Betrieb & Entwicklung, Kultur & Expertise, Transformationsmanagement) oder die fokussierten 3 Dimensionen des digitalen Reifegrads von Capgemini und dem Kopenhagener MIT (Customer Experience, Operationelle Prozesse, Geschäftsmodelle)
- Als Orientierung soll hier eine Mischform mit **6 Dimensionen eines Modells der Business School Berlin und der Mittelstand Digital-Agentur** dienen:

Mitarbeiter

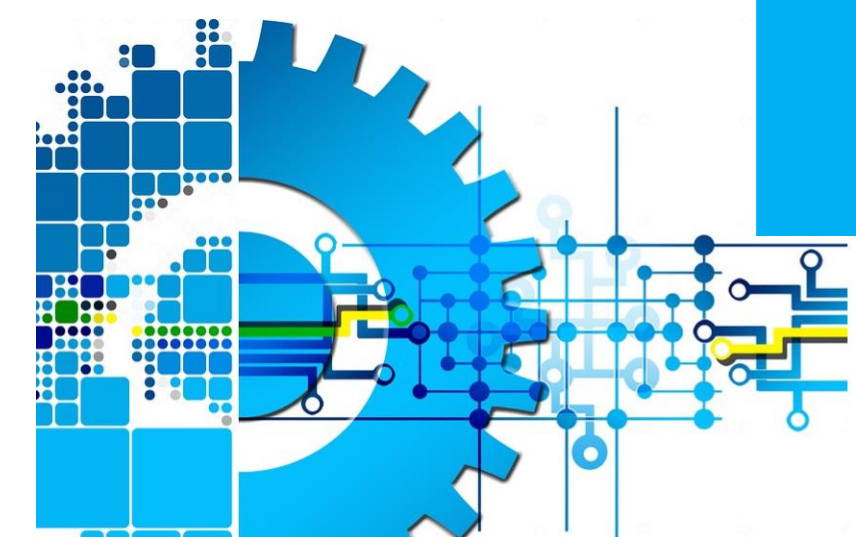
Kultur

Technologie

Kunden-
erlebnis

Leadership

Strategie

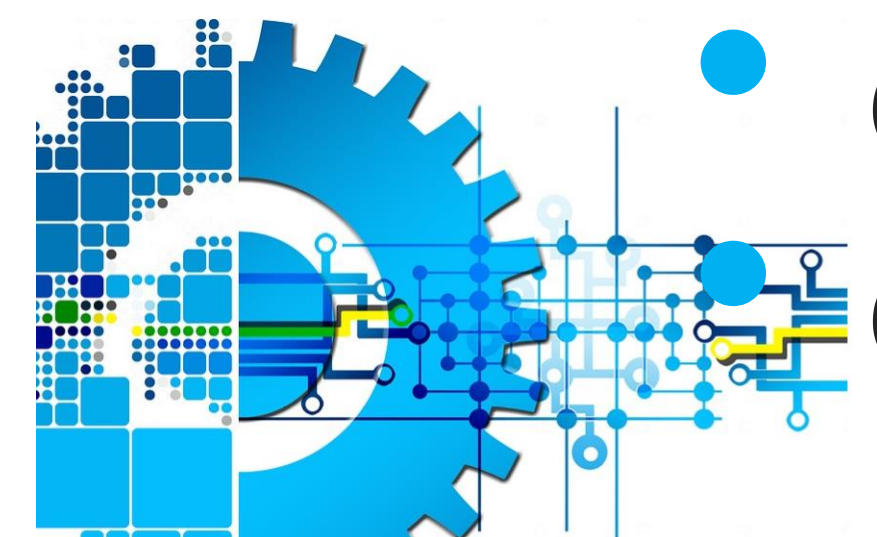


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- die **MitarbeiterInnen** eines Unternehmens sind bei digitalen Transformationsprozessen die **hauptverantwortliche Instanz für den Erfolg oder Misserfolg** des Veränderungsprozesses
- der **Qualifizierungsstand** von hervorragend ausgebildeten Experten, Fachkräften und der breiten Basis an MitarbeiterInnen entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens
- Mit Blick auf die digitale Transformation ist es somit entscheidend,
 - wie **offen** die MitarbeiterInnen grundsätzlich **dem digitalen Wandel gegenüber** sind
 - Inwieweit **digitale Kompetenzen im Unternehmen verfügbar** sind und wie diese **in welchem Umfang in welchen Bereichen verteilt** sind
- dementsprechend misst die Mitarbeiter-Dimension
 - den **Grad des potenziellen Engagements**
 - die **Initiationskraft von Innovation und Transformation** und die **fachliche Kompetenz der Mitarbeiter**

Mitarbeiter

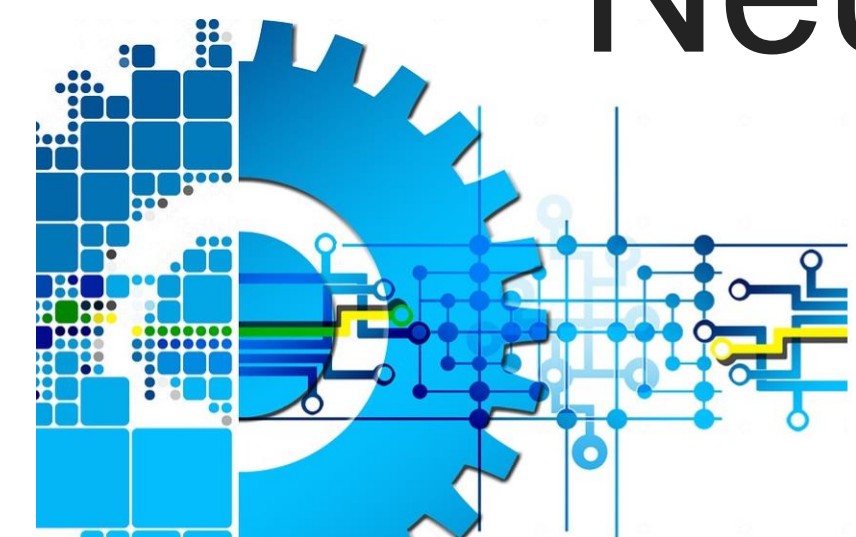


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- Alle MitarbeiterInnen inkl. der Führungskräfte sind Teil einer **individuellen Unternehmenskultur** und gestalten diese aktiv mit
- Die Dimension der Unternehmenskultur bewertet
 - die **allgemein gültigen unternehmensinternen Grundwerte** und **Überzeugungen**, die Denken, Handeln und Arbeiten maßgeblich beeinflussen
 - die **allgemeine Haltung gegenüber Veränderungen** und digitalen Transformationsprozessen
 - das **Vorhandensein von Strukturen**, die sich selbst koordinierende, kollaborative und agile Teams und Organisationseinheiten zulassen
- Eine **offene Unternehmenskultur mit bereichsübergreifender Kollaboration** erleichtert die Überprüfung, Weiter- oder Neuentwicklung von Geschäftsmodellen

Kultur

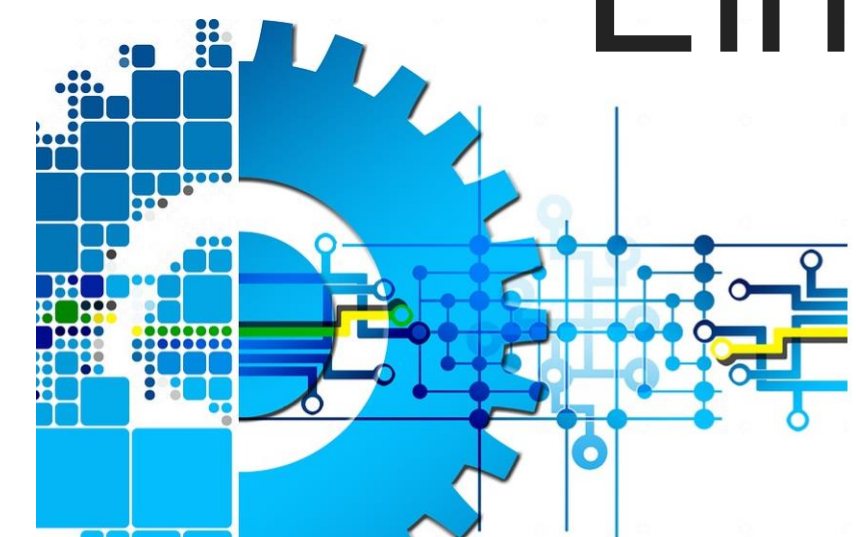


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- In der Dimension Technologie wird das **Verständnis** für und der **Einsatz von innovativen digitalen Technologien** analysiert
 - Werden neue Technologien **laufend analysiert und bewertet**?
 - Sind z.B. **modulare, vernetzte Produktionsanlagen** vorhanden?
 - Werden **Daten in Echtzeit** analysiert? Etc.
- dabei geht es vor allem um die Frage ob im Unternehmen **Kompetenzen und Infrastrukturen vorhanden** oder noch zu etablieren sind, die es ermöglichen
 - neue **Technologien professionell zu bewerten**
 - eine **unternehmensinterne Implementierung** zu planen und vorzubereiten &
 - einen **akkordierten Einsatz** in Abstimmung mit der etablierten unternehmensinternen IT zu bewerkstelligen
- In dieser Dimension kommt v.a. den organisationsinternen IT und F&E-Einheiten eine **Erfolgsentscheidende Rolle** zu

Technologie

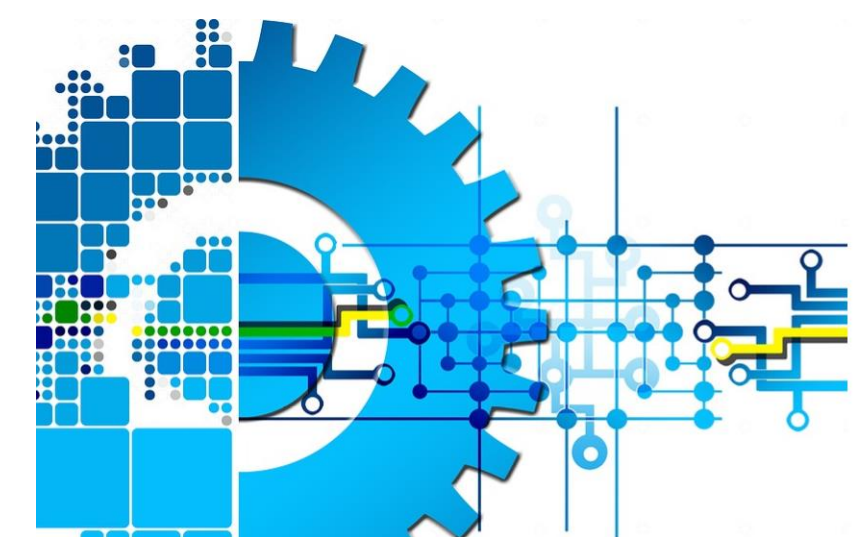


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- In digitalen Transformationsprozessen verändern sich nicht nur interne Unternehmensstrukturen, sondern auch die **Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Partnern und Lieferanten**
- Daher sind **individualisierte positive Kundenerlebnisse** für alle Stakeholder eines Unternehmens **von erfolgskritischer Wichtigkeit**
- Eine Ableitung wesentlicher relevanter Parameter für eine erfolgreiche Positionierung in diesem Bereich kommen in dieser Dimension aus der Analyse
 - der **umfassenden Web- und Social Media-Präsenz**
 - des **zielgerichteten Datenmanagements**
 - des Einsatzes von **CRM-Modulen und –Systemen** (Breite und Tiefe) &
 - der **Gestaltung der unternehmensrelevanten Customer Journeys**

Kunden-
erlebnis

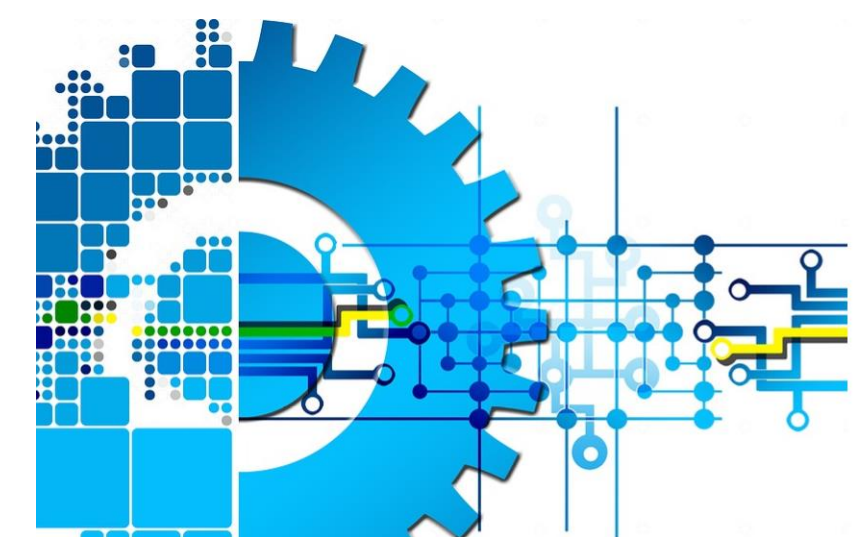


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- Ein sehr wichtiger Baustein für eine erfolgreiche digitale Transformation ist eine möglichst **positive Haltung gegenüber den Prozessen der Digitalisierung**
- Eine maßgebliche Verantwortung liegt dabei im **digitalen Leadership**
- In dieser Dimension geht es um die **Existenz und Qualität von Führungskräften**, die es verstehen,
 - ihre **digitalen Führungskompetenzen gezielt einzusetzen und weiterzuvermitteln**
 - **Verantwortung zu übernehmen**, um den Prozess der Digitalisierung aktiv voranzutreiben
 - ihre Mitarbeiter **durch die eigene positive Haltung von der Bedeutung und Notwendigkeit des digitalen Wandels zu überzeugen**
 - ihr **Technologieverständnis und ihre Führungskompetenzen im Einklang für den zukünftigen Geschäftserfolg einzusetzen**

Leadership

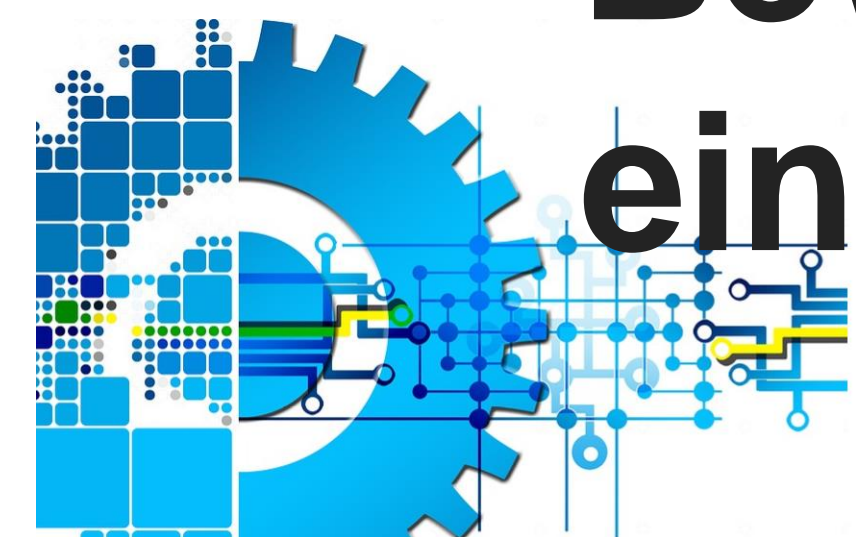


Digitaler Reifegrad

Analysemodell – wie wird der Reifegrad gemessen?

- Grundlage aller Analysekatgorien und des digitalen Reifegrads ist die **übergeordnete langfristig tragfähige Digitalisierungsstrategie**
- Bei der Untersuchung dieser Dimension geht es um die Feststellung,
 - **ob und in welcher Tiefe eine Digitalisierungsstrategie existiert**
 - **ob die Digitalisierungsstrategie von der Geschäftsführungsebene entwickelt, getragen und persönlich weiter vermittelt wurde** und wird
 - **inwieweit die Digitalisierungsstrategie, die formulierten Digitalisierungsziele und die daraus abgeleiteten Maßnahmen konsequent verfolgt werden**
 - **ob die Digitalisierungsstrategie tatsächlich das Ziel des strategischen Aufbaus digitaler Geschäftsmodelle, die die Performance eines Unternehmens nachhaltig verbessern, verfolgt**
- Vor diesem Hintergrund kommt der strategischen Dimension auch bei der **Bewertung der gesamthaften digitalen Reife eines Unternehmens eine Schlüsselfunktion zu**

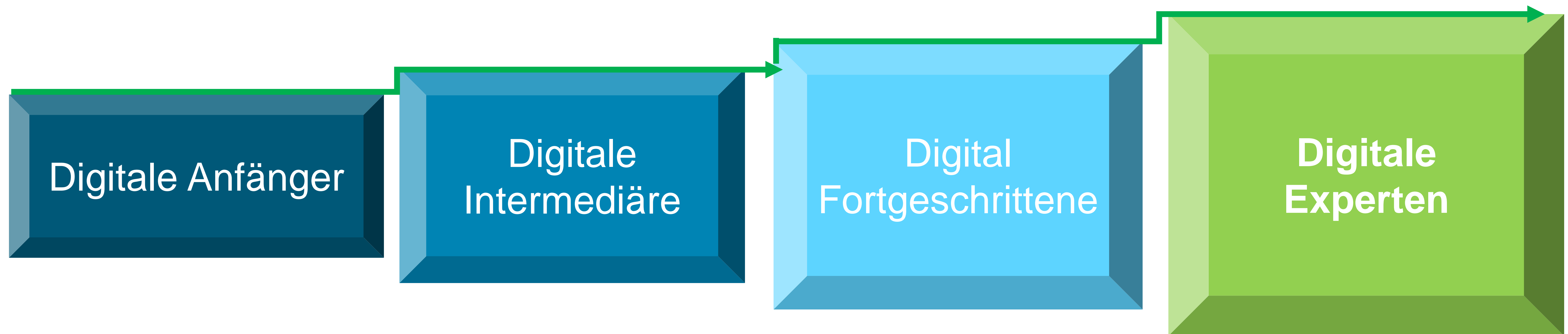
Strategie



Digitaler Reifegrad

Kategorie digitaler Reife

- Nach der Analyse findet sich ein Unternehmen **entsprechend des Analyse Scores in einer Kategorie digitaler Reife** wieder:



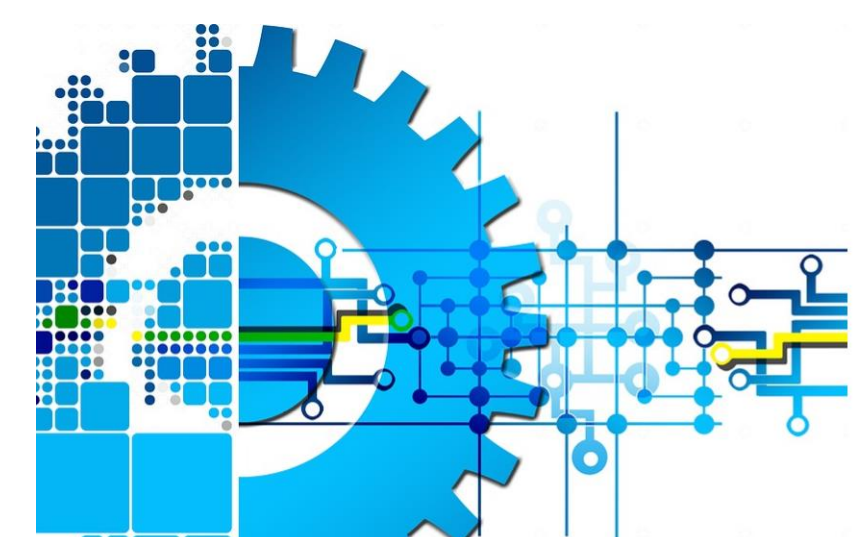
- Laut einer "Die richtige Organisation zur digitalen Transformation,- Studie des Beratungsunternehmens Kienbaum, teilt sich der Anteil der Unternehmen in etwa wie folgt auf die 4 Gruppen digitaler Reife auf:

15%

45%

30%

10%



Digitaler Reifegrad

Kategorie digitaler Reife – digitale Anfänger

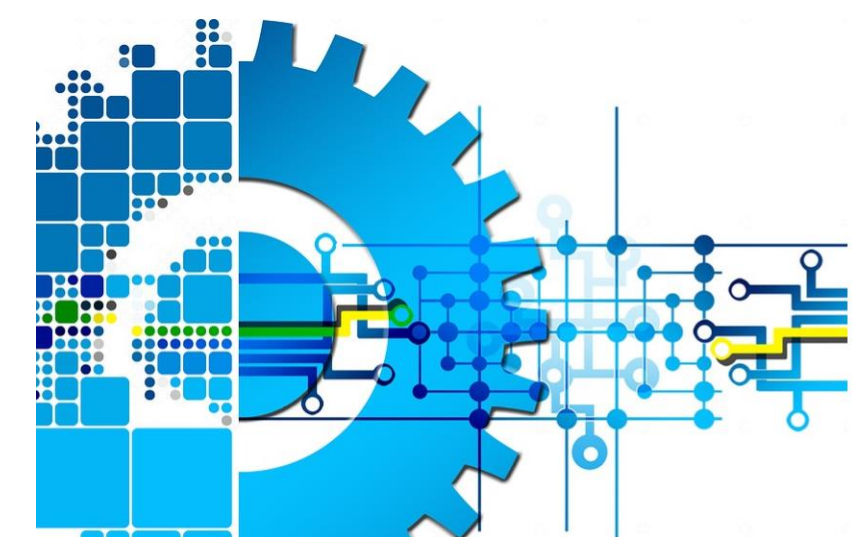


= digital passive



Klassische Organisation

- Klassischer Organisationsaufbau
- Kaum digitale Initiativen
- Nur wenige digitale Technologien oder Systeme im Einsatz - intern (z.B. ERP-Systeme) und zum Kunden hin (z.B. Online Marketing Tools)



Digitaler Reifegrad

Kategorie digitaler Reife – digitale Intermediäre

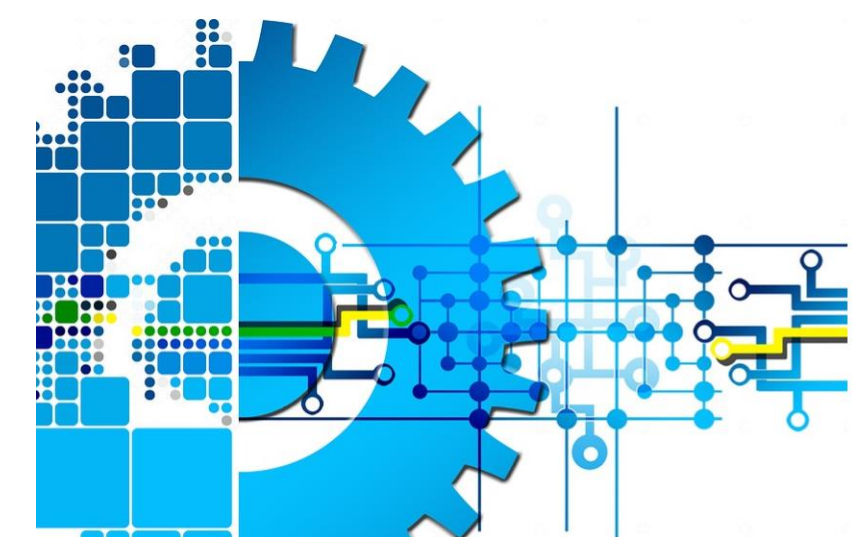


= digital literate



Hybride Organisation

- Klassischer Organisationsaufbau
- Keine unternehmensweite Digitalstrategie
- Erste Digitalprojekte und einfacher Technologieeinsatz in bestimmten Unternehmensbereichen (mit noch viel Entwicklungspotenzial)
- Keine eindeutige Besetzung von digital-verantwortlichen Positionen



Digitaler Reifegrad

Kategorie digitaler Reife – digitale Fortgeschrittene

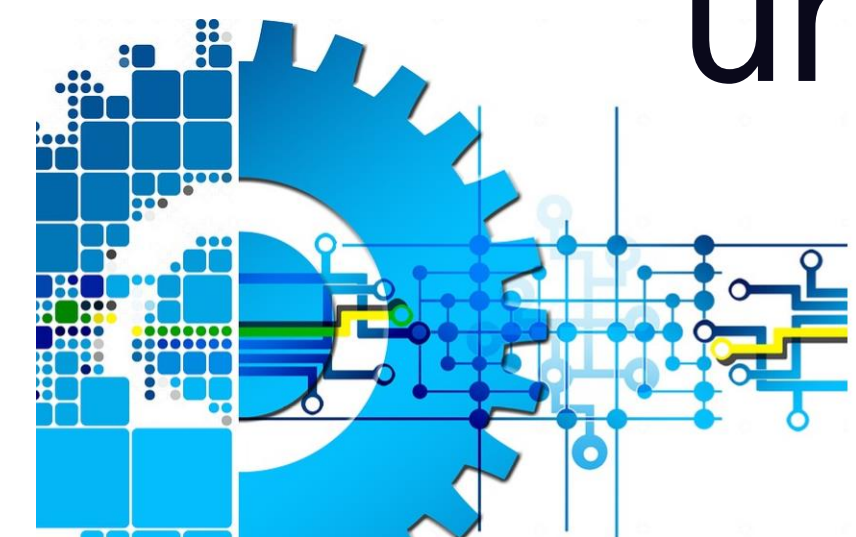


= digital performer



Digitale Organisation

- Digitalstrategie und digitalverantwortliche Positionen (z.B. Chief Digitale Officer - CDO) vorhanden
- Digitale Technologien für Geschäftsprozesse und an den Kunden-Schnittstellen im Einsatz, aber noch stärkere Vernetzung notwendig
- Technologien und agile Managementmethoden ergänzen und unterstützen bestehendes Geschäftsmodell



Digitaler Reifegrad

Kategorie digitaler Reife – digitale Experten

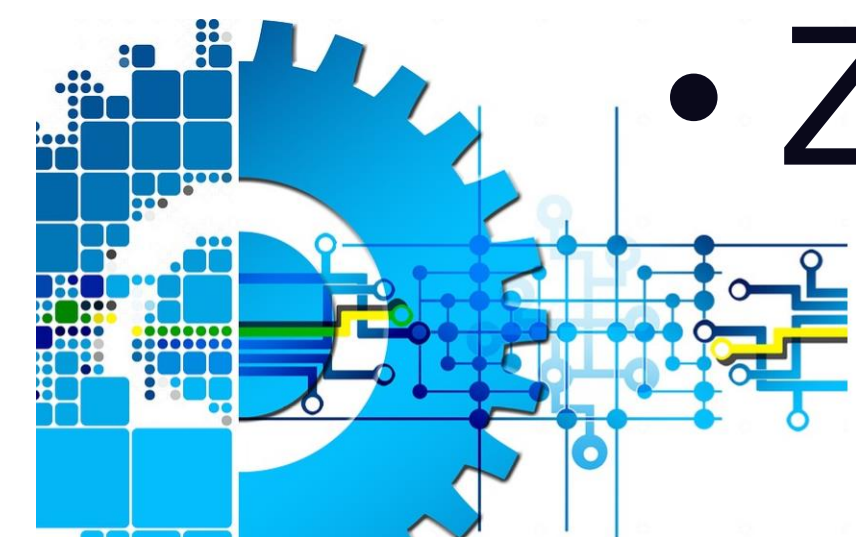


= digital leader



Agile Organisation

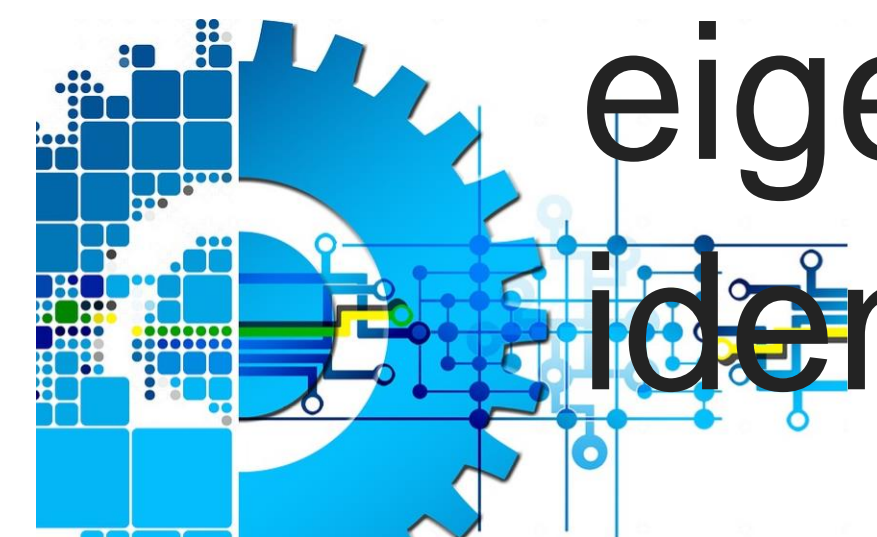
- Netzwerkorganisation mit aktivem Umgang mit Veränderungen
- Digitale Geschäftsmodelle umgesetzt
- Digitale Prozesse nach innen und außen
- Eingebettet in innovatives und digitales Ökosystem
- Innovative Unternehmenskultur und New (Way of) Work etabliert
- Ziel des laufenden Ausbaus digitaler Wettbewerbsvorteile



Digitaler Reifegrad

Was tun mit den Ergebnissen?

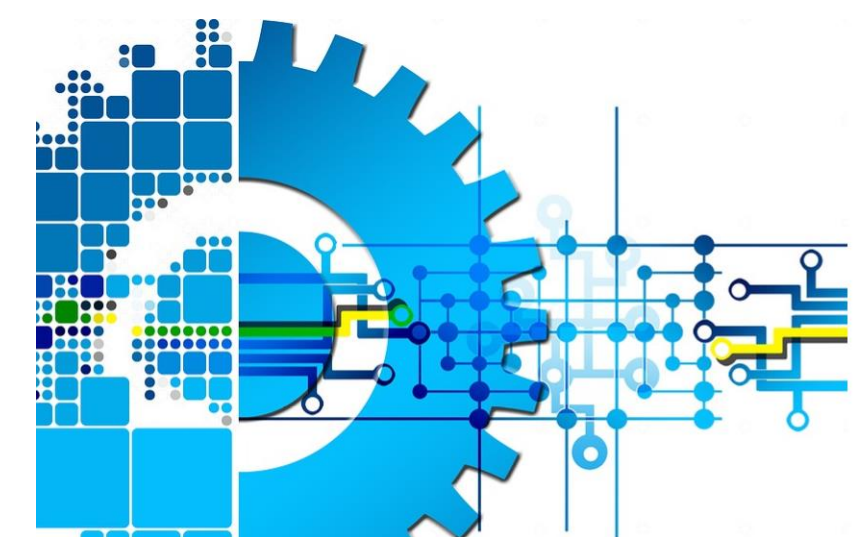
- Ausgehend von den Analyseergebnissen und der bewussten Positionierung anhand des digitalen Reifegrads können in der nächsten Phase
 - eine **Digitalvision** formuliert
 - die **Digitalstrategie erarbeitet bzw. optimiert**
 - die **Optimierungspotenziale definiert und**
 - **konkrete Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet** werden
- Die Dimensionen sind allerdings **nicht isoliert, sondern im Zusammenspiel zu betrachten**. Eine einzelne „perfekte“ Dimension bedeutet noch lange nicht, dass das Unternehmen ausreichend oder gänzlich funktionsfähig digitalisiert ist
- Bewertungsskalen wie der digitale Reifegrad eignen sich, um Komplexität zu reduzieren und sich einen Spiegel zum digitalen Status Quo des eigenen Unternehmens vorzuhalten, sowie Lücken und Potentiale zu identifizieren



Digitaler Reifegrad

Was tun mit den Ergebnissen?

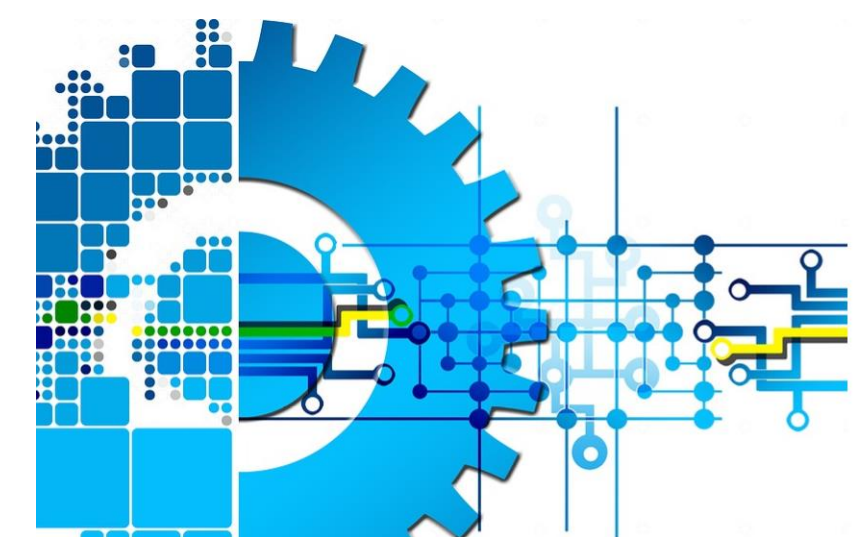
- In den meisten Reifegrad-Analysetools werden anhand der Scoring-Ergebnisse auch bereits **Standard-Empfehlungen entsprechend des jeweiligen Reifegrads zur digitalen Transformation** geliefert
- In der Kienbaum-Studie wurden z.B. vier Standard-Empfehlungen für die digitale Transformation abgeleitet, die ungeachtet der Unternehmensgröße gelten:
 - Was die Organisationsform betrifft, müssen **Silos aufgebrochen** werden und **Entscheider müssen den Blick nach außen richten**, Beziehungen mit externen Digitalpartnern aufbauen und in die **Digitalkompetenz ihrer Belegschaft** investieren
 - Die Rolle des **Chief Digital Officer** ist auf **Top-Manager-Level anzusiedeln** und jeder **Fachbereich erhält eigene Ziele für die Transformation**



Digitaler Reifegrad

Was tun mit den Ergebnissen?

- Das Unternehmen sollte mindestens die **Hälfte des digitalen Kernteams Vollzeit für die Digitalthemen einsetzen** und Tages- und Projektgeschäft dürfen nicht mit Digitalisierungsinitiativen kollidieren
- Unternehmen können **ihre Agilität steigern**, indem sie Produkt-, Service- und Prozessqualität systematisch erhöhen, z.B. mittels KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Qualitätsmanagement oder Ideenmanagement



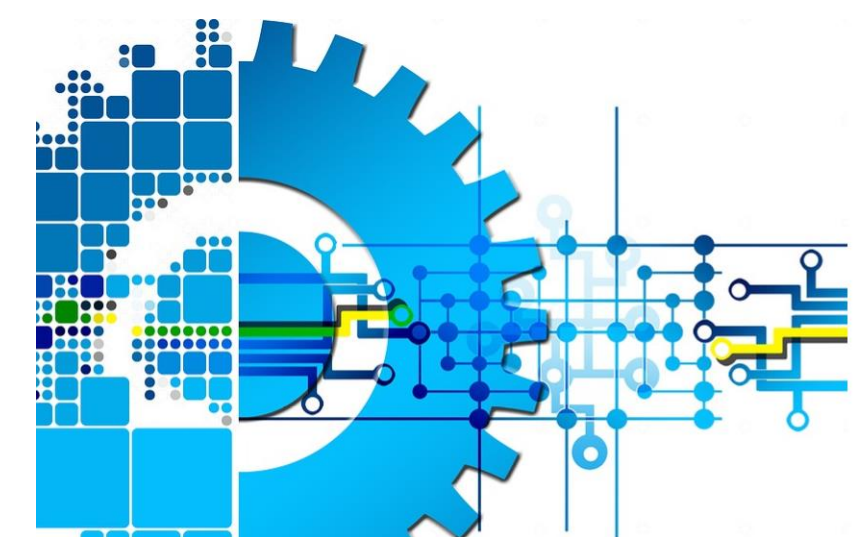
Digitaler Reifegrad

was tun mit den Ergebnissen?

- Was es für die **Umsetzung und die Verankerung der digitalen Transformation im Unternehmen braucht**, betrachten wir im

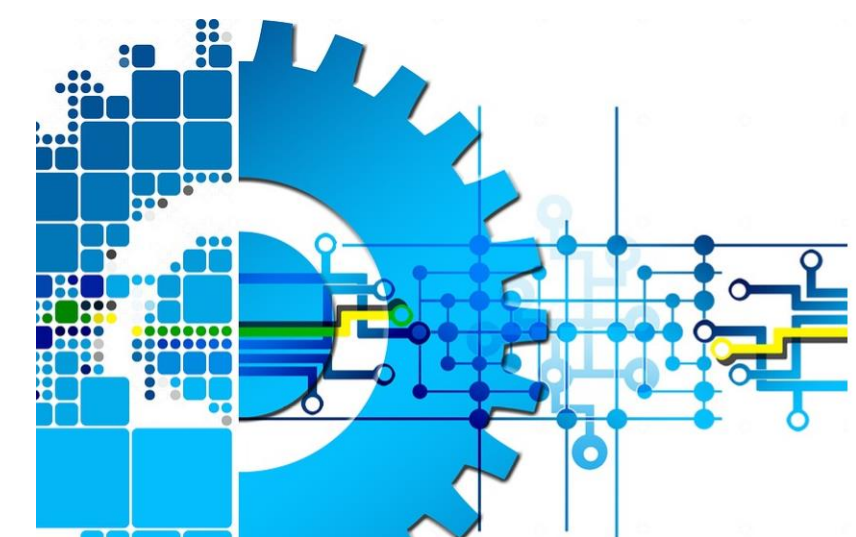
Teil III Erfolgsfaktoren digitaler Transformation - Digitale Ambition, digitaler Fit & Implementierung

- Grundvoraussetzung dabei ist ein **Bewusstsein dafür, dass die beste Technologie, das beste Digitale nur für eine positive Entwicklung einer Organisation zuträglich sein kann, wenn die Menschen, die eine Organisation bilden, die damit verbundene Transformation (mit)tragen!**



„Technologie ist nichts. Wichtig ist, Vertrauen in Menschen zu haben, dass sie grundsätzlich gut und smart sind - und wenn man ihnen gute Werkzeuge an die Hand gibt, dann tun sie damit wunderbare Dinge.“

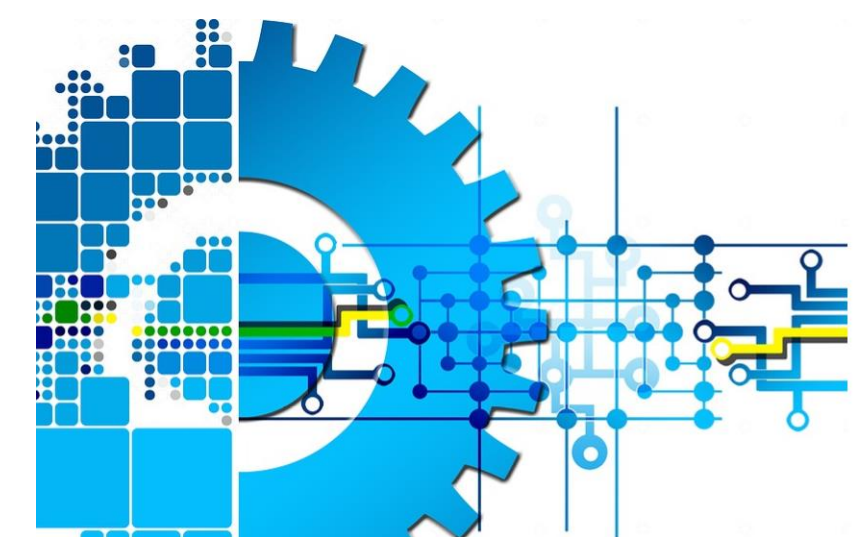
Steve Jobs



Quellen

- Mutius von B. (2017); Disruptive Thinking – Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist; Gabal Verlag
- Sax D. (2017) Die Rache des Analogenen: Warum wir uns nach realen Dingen sehnen, Residenz
- Summa L., Kirchbach C. (2019), 33 Werkzeuge für die digitale Welt, Redline
- Stöger R. (2017); Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung; Schäffer-Poeschel

- Die 5 wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er Jahren; <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-5-wichtigsten-megatrends-fuer-unternehmern-in-den-2020ern/> (abgerufen 3.10.2019)
- BSP Business School Berlin (2016); Mittelstand 4.0 – Wie ein Unternehmen seinen digitalen Reifegrad ermitteln kann; HBP University Press; https://kommunikation-mittelstand.digital/content/uploads/2017/01/Leitfaden_Ermittlung-digitaler-Reifegrad.pdf (abgerufen 14.10.2019)
- Digitaler Reifegrad: Industrie 4.0-Readiness Online-Selbst-Check für Unternehmen <https://www.industrie40-readiness.de/> (abgerufen 19.10.2019)
- Reifegradmodell für die digitale Transformation; <https://www.cio.de/a/reifegradmodell-fuer-die-digitale-transformation,3562265> (abgerufen 18.10.2019)
- Kienbaum (2017): Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation http://assets.kienbaum.com/downloads/Die-richtige-Organisation-zur-digitalen-Transformation-Key-Facts_Kienbaum_bayme-vbm_2017.pdf?mtime=20170829094757 (abgerufen 19.10.2019)



Rechtliche Hinweise

Download und Verwendung von Bildern

CC0 Alle zum Download bereitgestellten Bilder auf Pixabay sind gemeinfrei (Public Domain) entsprechend der Verzichtserklärung Creative Commons CC0. Soweit gesetzlich möglich, wurden von den Bildautoren sämtliche Urheber- und verwandten Rechte an den Bildern abgetreten. Die Bilder unterliegen damit keinem Kopierrecht und können - verändert oder unverändert - kostenlos für kommerzielle und nicht kommerzielle Anwendungen in digitaler oder gedruckter Form ohne Bildnachweis verwendet werden. Dennoch wissen wir einen freiwilligen Link auf die Quelle Pixabay sehr zu schätzen.

http://pixabay.com/de/service/terms/#download_terms

Disclaimer

Der vorliegende Foliensatz wurde mit bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der Autor übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.

