



Digital Transformation Office

Wie Sie Ihr Unternehmen erfolgreich
in die Digitalisierung führen

Die Digitalisierung hat unsere Welt in nur wenigen Jahren grundlegend verändert. Alles ist volatil und unsicherer geworden. Was gestern noch richtig war, gilt heute nur noch bedingt. Geschäftsmodelle, die jahrzehntelang funktioniert haben, werden von agileren und digitaler aufgestellten Start-ups und/oder Wettbewerbern aus der eigenen und aus anderen Branchen in Frage gestellt. Ganze Branchen werden disruptiert.

Das Digital Transformation Office (DTO) kann diese Herausforderungen der Digitalisierung und die damit einhergehende wachsende Komplexität bewältigen, indem es als Strategic Advisor für das Management und als Service Provider für das Unternehmen fungiert. Die jeweiligen Digitalisierungsmaßnahmen einzelner Abteilungen werden durch das DTO als interne Steuerungseinheit koordiniert, um Synergien zu schaffen, Transparenz und Kommunikation zu fördern und bestehende Wissenssilos aufzubrechen.

Digitalisierung – eine marktüberspannende Entwicklung

Digitale Technologien wie Robotik, künstliche Intelligenz oder Cloud- und Plattformtechnologie eröffnen neue Möglichkeiten, aktuelle Herausforderungen zu bewältigen. So bieten sie neue Wege, beispielsweise mit dem Arbeitskräftemangel, dem Beschaffungs- und Kapazitätsmanagement sowie der Produktionsplanung und -steuerung besser umzugehen.

Mittlerweile können wir an jedem Platz der Welt arbeiten und mit anderen kollaborieren. Das hat nicht zuletzt die Pandemie bewiesen. Unternehmen, die die Digitalisierung nicht vorantreiben, bleiben mittel- bis langfristig

nicht nur hinter den Erwartungen und Wünschen von Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz zurück. Auch die Kundenerwartungen können ohne Digitalisierung nicht mehr vollumfänglich erfüllt werden.

Kunden setzen die Maßstäbe

Die Digitalisierung bringt eine neue Art von Kundenfokussierung mit sich. Sie gibt Unternehmen neue Werkzeuge an die Hand, um die Probleme ihrer Kunden zu analysieren, zu verstehen und neue Lösungen dafür zu bieten. Kunden wiederum fordern innovative Gesamtlösungen ein, die ihnen und ihren eigenen Kunden einen echten Mehrwert bieten. Nur wenn Kunden sich mit ihren Herausforderungen wirklich verstanden fühlen und Unternehmen ihnen entsprechende Lösungen anbieten, entfaltet die Digitalisierung ihren Mehrwert für beide Seiten.

Daraus folgt, dass alle Marktteilnehmenden die Entwicklungen am Markt sowie Trends kontinuierlich beobachten und bewerten müssen. Denn nur durch die frühzeitige Integration innovativer Technologien in das eigene Unternehmen und dessen Angebot lassen sich entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen. Unternehmen sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie die Erhöhung der Geschwindigkeit am Markt und die daraus resultierende wachsende Komplexität erfolgreich bewältigt werden können. Mehr Individualität, Agilität sowie Flexibilität – und somit wesentlich geringere Reaktionszeiten auf Veränderungen als bisher – stehen dabei an erster Stelle. Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit werden infolgedessen zu einem entscheidenden Erfolgskriterium. Eine ganzheitliche und kundenzentrierte Digitalstrategie wird zu einem Muss, um die individuellen Unternehmensziele erfolgreich an dynamischen Marktanforderungen auszurichten.

Erfolgskriterien, um die Chancen der Digitalisierung wahrzunehmen

- Kundenfokussierung als das zentrale Element für die Weiterentwicklung und Ausrichtung zukünftiger Unternehmensaktivitäten inklusive der Angebotsentwicklung mit Kunden und ihren Pain Points als Start- und Endpunkt
- Kontinuierliche Optimierung bzw. initiale Neugestaltung des Portfolios und der Angebote
- Beobachtung von Trends und Kundenbedürfnissen in iterativen Prozessen und Anpassung des Angebots an Business-Ziele
- Einbindung neuer Markttrends und Technologien in die Gestaltung des Angebots
- Digitalisierung der technischen Infrastruktur und der Schnittstellen
- Entwicklung und Aufbau von IT- und Digitalkompetenz sowie einer robusten, lernfähigen IT- und Unternehmensstruktur, die insbesondere die Position der IT und der dazugehörigen IT- und Systemlandschaft stärkt
- Aufbrechen der Silos/Abteilungen sowie Förderung interdisziplinärer Teams und agiler Arbeitsweisen
- Unterstützung bei der Entwicklung fachlicher und methodischer Kompetenzen sowie adäquate Qualifizierung der Mitarbeitenden
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Förderung der Veränderungsbereitschaft und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien und Arbeitsweisen

Wie Unternehmen mit Chancen und Risiken der Digitalisierung umgehen

Es ist eine erfreuliche Entwicklung, dass das Thema Digitalisierung in vielen Unternehmen zunehmend strategisch verankert ist. Allerdings reagieren Unternehmen sehr unterschiedlich auf die Herausforderungen der Digitalisierung. Das MHP Industrie 4.0 Barometer¹ zeigt, dass es nach wie vor viele Unternehmen gibt, die die Digitalisierung vor allem zur Optimierung von Produktionsprozessen und anderen internen Prozessen nutzen. Eine Digitalstrategie fehlt meistens. Doch nur mit einer umfassenden Digitalstrategie und klaren Zielen können sie wirtschaftliche Mehrwerte erzielen. Andernfalls verfolgt jeder Geschäftsbereich die eigenen Ziele. Außerdem werden viele Digitalisierungsinitiativen nicht mit der gewünschten Geschwindigkeit und Konsequenz umgesetzt. Manche Unternehmen verfallen dagegen in einen unkoordinierten Aktionismus und muten sich und ihren Mitarbeitenden damit oft zu viel zu. Ein kleiner Teil der traditionellen Unternehmen sieht nach wie vor keinen dringenden Handlungsbedarf und läuft damit ernsthaft Gefahr, den Anschluss im Wettbewerb zu verlieren bzw. disruptiert zu werden.

¹ Das MHP Industrie 4.0 Barometer 2021 wurde mit einer Umfrage aus 776 Teilnehmenden durchgeführt: 277 Teilnehmende aus der DACH-Region, 128 Teilnehmende aus der internationalen Marktwirtschaft China, 186 Teilnehmende des UK und 185 Teilnehmende aus den USA.

Kodak und das Dilemma der Digitalfotografie

Die Digitalfotografie ist ein Beispiel dafür, dass die Digitalisierung vor keiner Branche und keinem noch so erfolgreichen Unternehmen haltmacht. Durch eine neue digitale Technologie geriet eine ganze Branche in die Krise. Kodak zum Beispiel erzielte 1991 einen Umsatz von 19,4 Milliarden US-Dollar und war im Aktienindex S&P 500 gelistet. Im Jahr 2004 war das Unternehmen noch mit einem Marktanteil von 11,8 Prozent weltweit der drittgrößte Hersteller von digitalen Fotoapparaten, konnte aber langfristig nicht mithalten – auch bedingt durch den Siegeszug der Smartphones mit integrierten Kameras. Am 7. Dezember 2011 lag der Wert der Kodak-Aktie unter einem Dollar und am 19. Januar 2012 musste das Unternehmen einen Insolvenzantrag stellen. Der Fall Kodak ist besonders tragisch, denn Kodak-Mitarbeiter Steven Sasson hatte eigenständig bereits 1975 die erste Digitalkamera fertiggestellt. Das Management jedoch hatte das Potenzial der Entwicklung nicht erkannt. Das hochinnovative Produkt kam für die Organisation und das Management zu früh und hatte deshalb keine Chance – ungeachtet der potenziellen Kundenakzeptanz am Markt.

Quelle und der sterbende Katalog

Der Versandhandel boomt. Er ist ein wesentlicher Ausdruck der Digitalisierung. Nie war es einfacher zu bestellen, zu bezahlen und zu empfangen. Menschen wählen auf dem Smartphone ihre gewünschten Artikel, bezahlen sie online und verfolgen die Lieferung bis nach Hause auf einer App.

Ein großes Versandhaus wie Quelle hätte die Voraussetzung gehabt, um die Potenziale der Digitalisierung zu heben, doch wie Kodak hat auch Quelle den Startschuss verpasst. Der Versandhandel hielt zu lange an einem Papierkatalog fest. Nach und nach verlor das Unternehmen treue Kunden an moderne Onlinehändler. Quelle ging pleite, weil das Management die Zeichen der Zeit nicht erkannt hatte.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass viele Unternehmen die Bedrohung ihrer Branchen durch disruptive Technologien und neue digitale Geschäftsmodelle unterschätzen. Je früher sich Unternehmen mit der Digitalisierung befassen, desto größer die Chance, nicht überholt zu werden, denn Disruption ist eine Gefahr für jede Branche. Wer hätte gedacht, dass Newcomer wie Flix die Fernreisebusbranche, Thermondo die Heizungsbranche und Spotify die Musikbranche auf den Kopf stellen? Fintechs und Insurtechs bedrohen die Geschäfte von Banken und Versicherungen. An allen Ecken und Enden entwickeln Unternehmen digitale oder auch disruptive Geschäftsmodelle. Manchmal sind es nur Geschäftsmodellveränderungen oder -erweiterungen. Andere arbeiten am großen Wurf wie Würth mit Wucato oder der Stahlhändler Klöckner mit seiner Plattform XOM Materials.

Alle in einem Boot – die Herausforderungen der Digitalisierung

- Unzureichende Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Digitalstrategie und zu definierenden Maßnahmen auf Management-Ebene
- Geringe Aufmerksamkeit und Priorisierung beim Thema Digitalisierung seitens des Managements
- Fehlende Transparenz über die notwendigen Digitalisierungsaktivitäten und -initiativen sowie ihre richtige Priorisierung
- Mangelnde Übersicht über die bereits gestarteten Aktivitäten und Maßnahmen, besonders in größeren und komplexeren Organisationen
- Fehlende Harmonisierung der Aktivitäten und in der Folge redundante oder unzureichend zielgerichtete Maßnahmen sowie Unsicherheiten bezüglich Ressourcen und Budgetverteilung
- Starkes Abteilungsdenken und -handeln, Begünstigung von Silowissen
- Geringe bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Synergie- und Skalierungseffekte bleiben somit aus
- Fehlendes Enabling auf technologischer und personeller Ebene
- Zu wenig Personal mit digitalem Verständnis, unternehmerischem Denken und Begeisterung für neue und innovative Technologien zur Besetzung der entsprechenden Schnittstellen und Teams

Fazit:

Oft fehlt es an der Übersicht und der Verantwortlichkeit für digitale Aktivitäten, möglicherweise sogar an einer übergreifenden Digitalstrategie. Eine zentral definierte Digitalstrategie sowie die Verantwortung und das Bewusstsein auf Management-Ebene bilden die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten rund um die Digitalisierung und die notwendigen Anpassungen der Organisation.

Das Digital Transformation Office behält den Überblick über die digitale Entwicklung des Unternehmens

Eine interne Steuerungseinheit in Form eines **Digital Transformation Office (DTO)** kann die Herausforderungen der Digitalisierung und die damit einhergehende wachsende Komplexität bewältigen. Während es sich bei kleineren Unternehmen um eine zentrale Einheit handeln kann, können es bei größeren Unternehmen mit mehreren Standorten oder Geschäftsbereichen durchaus mehrere verbundene Einheiten sein – so viel Zentralisierung wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich. Das DTO sollte einerseits die Rolle als Strategic Advisor des Managements und andererseits als Service Provider gegenüber dem Unternehmen und seinen verschiedenen Bereichen einnehmen. Eine der wichtigsten Aufgaben des DTO ist es, bereichsübergreifend Transparenz und Kommunikation zu fördern und bestehende Wissensilos aufzubrechen. Dadurch entsteht eine verbesserte Zusammenarbeit. Synergie- und Skalierungseffekte treten hervor und die Digitalisierungsgeschwindigkeit im Unternehmen erhöht sich signifikant.

Ausgehend von der Annahme, dass Kunden ihre Herausforderungen am besten kennen, ist es Aufgabe des DTO, in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen als Kunden deren Pain Points und Bedürfnisse zu identifizieren, den Markt zu beobachten und ein Verständnis dafür zu schaffen, welche Technologien und Markttrends einen Einfluss auf das Kerngeschäft des Unternehmens haben und zukünftig relevant werden können. Die Leitung des DTO unterstützt so das Management dabei, eine Digitalstrategie zu entwickeln und in das Unternehmen zu tragen, indem es über ein gemeinsames Zielbild die operative Umsetzung steuert. Dazu zählen unter anderem das Ableiten konkreter Handlungsfelder und Maßnahmen zur Umsetzung der relevanten Meilensteine aus der Digitalstrategie sowie die Harmonisierung oder gar Eliminierung bereits gestarteter Maßnahmen und neuer Digitalisierungsinitiativen. Die Entwicklung entsprechender Capabilities und Kompetenzen und die damit einhergehende Anpassung der Organisationsstruktur führen zu einem Portfolio, das die Herausforderungen der Kunden löst.

DIE VORTEILE DES DTO

- Das DTO verfolgt die Einhaltung und Adjustierung der gesetzten strategischen Ziele für eine erfolgreiche Transformation. Dazu zählen die Weiterentwicklung von Fähigkeiten sowie zielgerichtete Projekte.
- Die Steuerung aller Digitalisierungsmaßnahmen durch das DTO und eventuell angegliederter Einheiten minimiert das Risiko, redundante Lösungen zu entwickeln und strategische Ressourcen zu blockieren.
- Synergieeffekte können schneller identifiziert und gehoben werden.
- Das DTO schafft Transparenz über die verschiedenen Initiativen, ihre Strukturen, den Status und Fortschritt in der Organisation.
- Das DTO betrachtet die eigene Organisation mit ihren Mitarbeitenden als Kunden und kümmert sich um ihre Befähigung – sowohl auf technologischer als auch auf personeller Ebene.
- Das DTO stellt somit sicher, dass das Unternehmen in der Lage ist, die dynamischen Markt- und Kundenanforderungen in Form passender Produkte und Services zu bedienen.

Vorgehensweise des DTO



Wichtig:

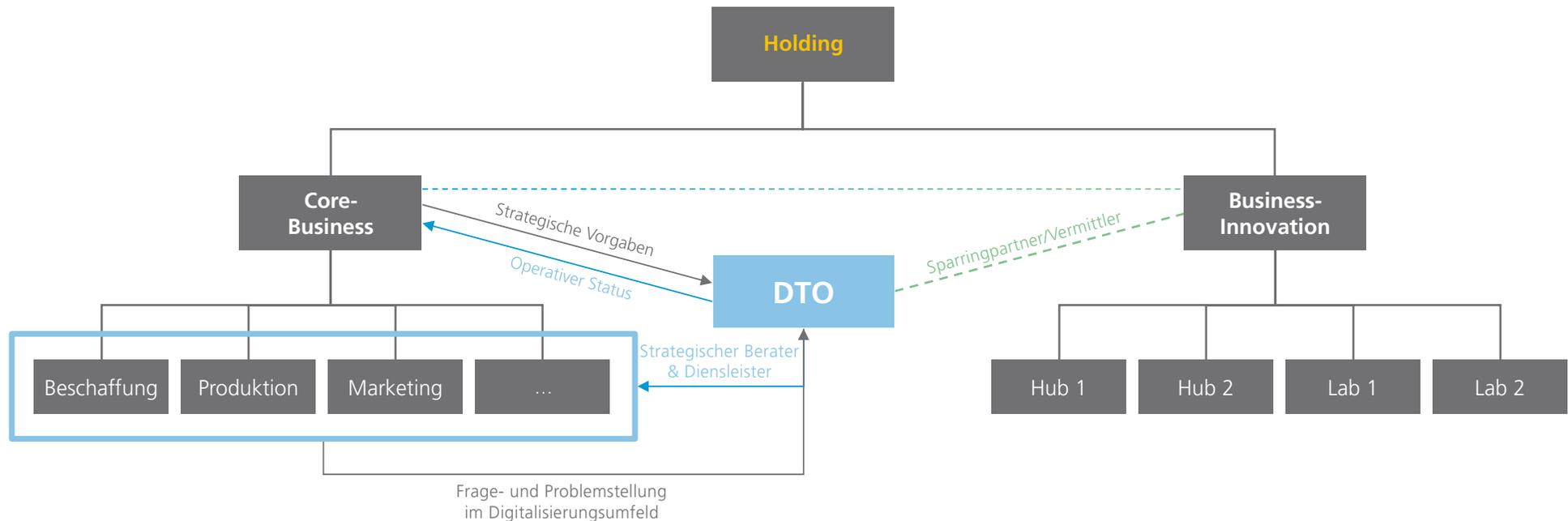
Das DTO ist als reine Steuerungseinheit und Schnittstelle zu Digitalisierungsthemen zu verstehen. Die operative Entwicklung neuer innovativer Produkte, Services und Geschäftsmodelle gehört daher nicht zu seinem Auftrag – insbesondere dann nicht, wenn diese keine unmittelbare Verbindung zum Kerngeschäft haben. Wir empfehlen, die operative Entwicklung digitaler oder disruptiver Geschäftsmodelle in einer unabhängigen Einheit wie einem Hub oder einem Lab anzusiedeln.

Das Digital Transformation Office (DTO) ist eine Lösung, mit der alle unternehmensinternen Digitalisierungsinitiativen über eine zentrale Stabstelle selektiert und harmonisiert werden können. Zusätzlich zur Ausschöpfung von Synergieeffekten bietet sich auf diese Weise auch die Möglichkeit, Strategieanforderungen zu erfüllen. Je nach Unternehmensgröße, -struktur und der strategischen Ausrichtung kann sich das DTO den individuellen Bedürfnissen anpassen.

Kleinere Unternehmen werden vermutlich nicht die personellen Ressourcen für ein breit aufgestelltes DTO haben. In diesen Fällen empfiehlt es sich, zumindest eine verantwortliche Person oder eine Einheit zu benennen, die sich um die internen Digitalisierungsprojekte kümmert und für deren Erfassung und Harmonisierung sorgt.

DTO – sowohl Verbindungselement als auch Sparringpartner

Verbindungselement DTO



(Vereinfachte organisatorische Darstellung)

Das DTO ist das zentrale Verbindungselement zwischen dem Top-Management auf C-Level und der Kernorganisation mit ihren verschiedenen Fachbereichen. Außerdem ist es die Verbindung zwischen Kernorganisation und Business-Innovation-Einheit und kann für diese auch Sparringspartner sein.

Die DTO-Einheit agiert dabei als strategischer Berater, der in engem Kontakt mit den einzelnen Fachbereichen der Kernorganisation steht. Das DTO gibt die Leitplanken für die gemeinsame Zusammenarbeit vor und treibt den Fortschritt der Digitalisierung hinsichtlich der Operationalisierung der Digitalstrategie voran. Zugleich agiert es als operativer Partner, der den Projekten, die auf die Digitalisierungsinitiativen einzahlen, die notwendigen monetären Mittel, Ressourcen und Standards zur Verfügung stellt.

Aufgabe 1: Die Digitalstrategie umsetzen

Das DTO ist die zentrale Anlaufstelle und Steuerungseinheit für sämtliche Problem- und Fragestellungen im Digitalisierungsumfeld. Seine übergeordnete Aufgabe ist es, die Steuerung und Umsetzung der Digitalstrategie operativ zu begleiten. Dafür muss es

- die Digitalstrategie übersetzen, damit sie umgesetzt werden kann, also entsprechende Handlungsfelder, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten ableiten, um die Transformations-Roadmap der Digitalisierung aufzubauen und den Fortschritt zu messen;

- das Rahmenwerk für das optimale Zusammenspiel der einzelnen Digitalisierungsinitiativen festsetzen und die Prinzipien bzw. Leitplanken für das gemeinsame Erreichen der vorgesehenen Digitalisierungsziele festlegen;
- Transparenz über die Abhängigkeiten der aktuellen und zukünftigen Digitalisierungsinitiativen schaffen und damit erreichen, dass die Ergebnisse der einzelnen Initiativen aufeinander abgestimmt sind;
- die Integration und Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche vorantreiben, um zielgerichteter agieren zu können, Prozesse effizienter zu gestalten und kürzere Entscheidungswege zu ermöglichen.

Wichtig:

Das DTO kann seine Aufgabe nicht erfolgreich wahrnehmen, wenn es im Unternehmen keine Digitalstrategie gibt. Diese Strategie sollte wiederum mit der übergeordneten Unternehmensstrategie im Einklang stehen. Kein Unternehmen sollte nur aus Prinzip digitalisieren, sondern wegen Wettbewerbsvorteilen und wirtschaftlichen Vorteilen – jetzt und in Zukunft. Deshalb muss jedes Unternehmen klären, welche Ziele es mit der Digitalisierung verfolgt, zum Beispiel Effizienz- und Qualitätssteigerung, die Verbesserung des Geschäftsmodells oder die Generierung zusätzlicher Ertragsströme durch ein völlig neues Geschäftsmodell. Darüber hinaus wird durch eine Digitalstrategie sichergestellt, dass alle ein gemeinsames Zielbild haben, dasselbe darunter verstehen und entsprechend einheitlich handeln.

Aufgabe 2: Die digitale Kompetenz der Organisation erhöhen

In der Organisation werden entsprechende Fähigkeiten benötigt, um die Handlungsfelder und Maßnahmen, die sich aus der Digitalstrategie ergeben, entsprechend bearbeiten und umsetzen zu können. Deshalb ist es die Aufgabe des DTO, den digitalen Reifegrad der Organisation zu erhöhen, indem die benötigten Capabilities identifiziert werden und deren Entwicklung vorangetrieben wird.

Quick-Check: Digitaler Reifegrad

Die Digitalisierung findet in drei Stufen statt. Die Digitalisierung der technischen Infrastruktur ist die erste Stufe. Der Schwerpunkt bei dieser Stufe liegt auf der Umwandlung interner analoger Prozesse in digitale Prozesse. Die zweite Stufe ist die Schnittstellendigitalisierung. Während es bei der ersten Stufe primär darum geht, Kosten zu senken, geht es bei Stufe zwei um Wachstum. Digitale Produkte und Services sind das Kennzeichen dieser Stufe.

Stufe drei steht für die Geschäftsmodelldigitalisierung, die im Englischen als „Digital Transformation“ bezeichnet wird. Hier geht es darum, mit ganzheitlichen Lösungen und digitalen Geschäftsmodellen den Wettbewerb abzuhängen.

- Das DTO leitet aus der Digitalstrategie die notwendigen Fähigkeiten für die vier Felder „Strategie“, „Innovation & Technologie“, „Transformation“ und „Organisation & Mensch“ ab, die essenziell für die Digitalisierung sind. Je nach Unternehmen können weitere Felder hinzukommen. Daraus entsteht eine Capability Map. Die in der Map identifizierten notwendigen Fähigkeiten werden mit den tatsächlich vorhandenen Capabilities in der Organisation abgeglichen.
- Das DTO trägt sowohl der Entwicklung der individuellen Kompetenzen Rechnung als auch der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, die in der Digitalisierung eine Schlüsselrolle spielt und deshalb besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Kultur beinhaltet in diesem Kontext die Kommunikation und das Selbstverständnis des Unternehmens sowie auf individueller Ebene das Mindset, mit dem Führungskräfte und Mitarbeitende der Veränderung sowie neuen Aufgaben und Herangehensweisen begegnen.
- Das DTO schlägt entsprechend der Capability Map die Reorganisation von Teams und Abteilungen sowie notwendige Weiterbildungsmaßnahmen vor. Das geht nicht ohne die Auseinandersetzung mit dem „Cultural Fit“ – also mit der Frage nach Motivation, Antrieb, Mindset und Verhalten einzelner Persönlichkeiten im Unternehmenskontext. Nur im optimalen Zusammenspiel von fachlicher Kompetenz und Persönlichkeit können innovatives Arbeiten und Effektivität erhöht werden. Die Zusammensetzung erfolgreicher Teams wird dabei nicht nur unter den Gesichtspunkten der fachlichen Qualifikation und der Kompetenzen Einzelner getroffen. Entscheidend ist die Vielfalt aller Mitglieder als Team.

“Culture eats strategy for breakfast.”

Peter Drucker

Tipp:

Die Erstellung einer Capability Map ist sinnvoll, um einen Überblick über die Fähigkeiten zu erhalten, die künftig benötigt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Dabei geht es zunächst ausschließlich um das „Was“. Wie und womit Unternehmen Capabilities aufbauen können, wird erst im darauffolgenden Schritt bedacht. Die beiden Grundfragen, die man sich stellen sollte, bevor diese Capabilities definiert werden, lauten:

1. Was wollen oder müssen wir in Zukunft können?
2. Was können wir schon heute?

DEEP DIVE

Unternehmenskultur: People first, technology second

Veränderung fällt den meisten Menschen grundsätzlich schwer. Hinzu kommt, dass jede Person anders auf Veränderung reagiert und auch anders mit den Konsequenzen umgeht. Die Digitalisierung verlangt jedoch von den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Veränderung. Sie müssen umdenken, ihre Haltung und Einstellung – ihr gesamtes Mindset – häufig hinterfragen und letztlich ihr Verhalten anpassen.

Das DTO sollte daher die Entscheidung über die Reorganisation bzw. Zusammensetzung von Teams und Abteilungen nicht nur auf Basis der Rollen, Qualifikationen und Kompetenzen treffen, sondern muss sich auch mit Persönlichkeitseigenschaften und Motiven der Mitarbeitenden befassen. Das organisatorische Handeln und Verhalten, das unter

anderem durch individuelle Motivausprägungen bestimmt wird, können Unternehmen durch die überlegte Zusammensetzung von Teams aktiv mitgestalten und fördern.

Ein weiterer Aufgabenbereich ist der Anstoß von Verhaltensänderungen durch die gezielte Förderung von Mitarbeitenden. Das Wissen darüber, wie es um die motivationale Teamstruktur bestellt ist, unterstützt Unternehmen dabei, Maßnahmen zur Bewältigung aller mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen abzuleiten. Bei steigender Komplexität des Marktes und des eigenen Arbeitsumfeldes kann beispielsweise die Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden auf Basis der individuellen Persönlichkeit und Motivlage zielgerichtet gestärkt werden. Ziel soll es dabei sein, den Mitarbeitenden Impulse zu liefern und damit innovatives Arbeiten und Effektivität im Team zu erhöhen.

Auszug einer Capability Map

Verbindungselement DTO

STRATEGY

Develop holistic digitalization strategy
Create transparency over digital projects

INNOVATION & TECHNOLOGY

Manage digital business solutions
Manage digital business portfolio

TRANSFORMATION

Set standards and guiding principles
Publish blueprints, references & lighthouses

PEOPLE & ORGANIZATION

Align governance and organization structure
Clarify responsibility

Struktur und Elemente des DTO

Das DTO agiert unter der Federführung des Chief Digital Officer (CDO) oder Head of Digitalization. Er erhält Unterstützung durch ein Kern-Team, bestehend aus Repräsentanten der vier zentralen übergeordneten Elemente:

- Portfolio Management
- Capability Management
- Change Management & Culture Transformation
- Program & Roll-out Management

Unterstützt wird das Kern-Team bei Bedarf durch ein zusätzliches Experten-Team. Es umfasst IT-, Business-, Technologie- und M&A-Experten, eventuell weitere Spezialisten.

Wichtig:

Je nach Unternehmensgröße kann die Anzahl der Teammitglieder in den vier zentralen Elementen variieren oder es kann sogar eine Person allein für mehrere Elemente verantwortlich sein. Das Konzept des DTO ist in seiner Struktur flexibel und individuell anpassbar. Allerdings zeigt sich der Mehrwert des DTO nur dann, wenn alle vier übergreifenden Elemente gemeinsam wirken. Erst durch diese Zusammenarbeit kann die Komplexität einer umfangreichen Transformation gemanagt werden. Das gleiche gilt für die Zusammensetzung und Größe des zusätzlichen Experten-Teams. Hier können und werden in vielen Fällen bei Bedarf auch externe Experten zum Einsatz kommen. Das Kern-Team entscheidet, welche Experten hinzugezogen werden müssen.

Die Rolle des Chief Digital Officer (CDO)

- Management-Verantwortlichkeit für das DTO als Stabsstelle
- Sprachrohr und Verbindung zum Top-Management
- Mitgestaltung der Digitalstrategie
- Koordination von Ressourcen- und Budget-Anfragen aus dem Portfolio- und Programm-Management
- Die Prüfung der Anforderungen, die sich aus den verschiedenen digitalen Initiativen und Projekten ergeben, immer hinsichtlich aller vier übergeordneten Elemente
- Die Koordination der verschiedenen Initiativen und deren Anforderungen mit lokalen Gegebenheiten, zum Beispiel im Falle mehrerer Standorte, ebenfalls hinsichtlich aller vier übergeordneten Elemente

Idealerweise sollte der CDO nicht nur digitales und unternehmerisches Denken mitbringen, sondern sich durch hoch entwickelte kommunikative Fähigkeiten auszeichnen. Wünschenswert wäre darüber hinaus eine gute Vernetzung im Unternehmen und der Support der Geschäftsführung für den CDO und das gesamte DTO.

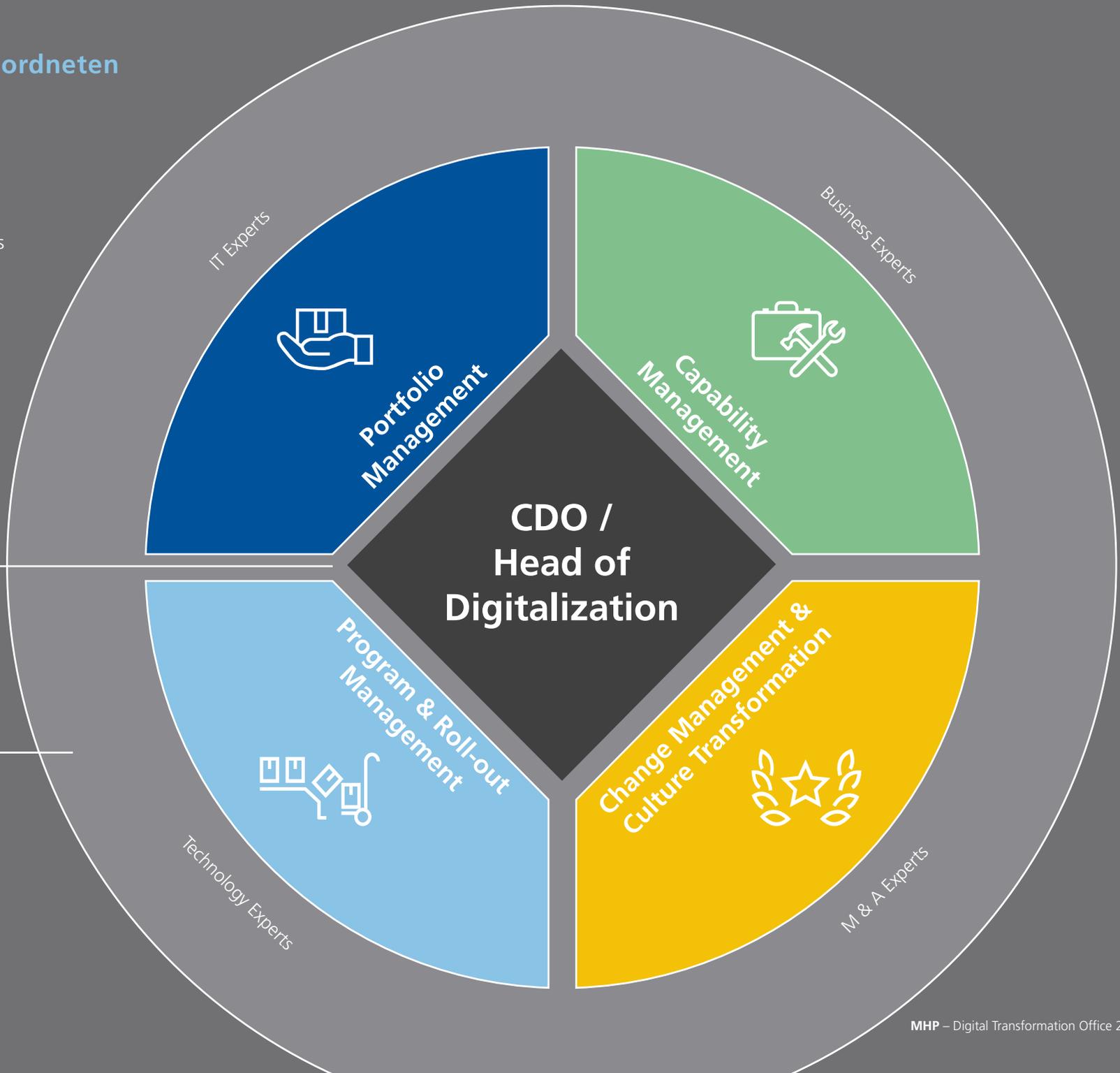
Die vier übergeordneten Elemente

Wichtig:

Die Repräsentanten aller Elemente des Kern-Teams arbeiten eng mit den Fachbereichen zusammen.

 Kern-Team

Experten-Team



	Portfolio Management 	Capability Management 	Change Management & Culture Transformation 	Program & Roll-out Management (PM & RM) 
Analysieren, planen & begleiten	Analyse und Prüfung vorhandener und zukunftsfähiger digitaler Produkte und Services sowie bestehender Projekte in Abstimmung mit dem Program & Roll-out Management, auch zur Identifikation von Redundanzen und Whitespots.	Ableitung der digitalen Soll-Capabilities der Organisation hinsichtlich der Operationalisierung und Umsetzung der Digitalstrategie.	Förderung des Bewusstseins für die eigene Organisationskultur. Die Kultur gezielt auf die Herausforderungen der Digitalisierung einstimmen und fördern. Das Top Management muss den Wandel in seiner Vorbildfunktion sichtbar vorantreiben.	Monitoring und Steuerung der operativen Umsetzung der Digitalstrategie in Form von Digitalisierungsprojekten und -initiativen (PM). Dabei wird auf klassische Tools wie Performance Management und Prozessstandardisierung zurückgegriffen (PM).
	Ableitung und Evaluation von unternehmensinternen Portfoliobedarfen auf Basis von Kundenanforderungen, Fokustechnologien und Input aus den Fachbereichen und Initiativen.	Koordination des Soll-/Ist-Abgleichs der Digital Capabilities und des Reifegrads der Organisation.	Ableitung der Handlungsfelder (Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, Fehlerkultur) für die Transformation der Unternehmenskultur und konkreter Maßnahmen aus der Digitalstrategie, damit die Mitarbeitenden die Strategiejumsetzung erfüllen können.	Ermöglichung des strukturellen Aufbaus, um bestehende Initiativen voranzutreiben und neue zu entwickeln sowie sicherzustellen, dass diese zielgerichtet auf das Gesamt-/Zielbild einzahlen (PM).
	Planung und Steuerung neuer und innovativer Portfolioelemente auf Basis der Digitalstrategie und den daraus abgeleiteten Handlungsfeldern.	Identifikation und Definition von Verbesserungspotenzialen und Maßnahmen zur Optimierung bestehender und Entwicklung neuer Capabilities, um so eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Organisation zu ermöglichen (Capability Map).	Mitgestalten der Konzepte für die Befähigung und Integration der Mitarbeitenden im Change-Prozess und dessen langfristige Begleitung. Das beinhaltet die Erstellung eines zielgruppengerechten Kommunikationsplans.	Koordination benötigter Schnittstellen und Eliminierung redundanter Lösungen, um durch Skalierbarkeit der Lösungen im Unternehmen Synergieeffekte zu erzielen (PM).

	Portfolio Management 	Capability Management 	Change Management & Culture Transformation 	Program & Roll-out Management (PM & RM) 
Wirkung in die Organisation (Innenwirkung)	<p>Unterstützung der Fachbereiche beim Aufbau der Digitalisierungsinitiativen zur Erreichung der vorgesehenen Digitalisierungsziele.</p>	<p>Zusammenstellung erfolgreicher Teams unter Berücksichtigung des „Cultural Fit“ in Abstimmung mit Change Management & Culture Transformation.</p>	<p>Aufbau eines Culture-Transformation-Netzwerks im Unternehmen und Begleitung der Geschäftsbereiche in der Transformation. Überwachung und Minimierung der Risiken entlang des Change-Prozesses.</p>	<p>Sicherstellung der Qualität der Installation (z. B. neue Software) und der Integration (RM).</p>
Wirkung für den Markt (Außenwirkung)	<p>Befähigung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden sowie Sicherstellung, dass dynamische Markt- und Kundenanforderungen in Form passender Produkte und Services bedient werden können.</p>			

Exkurs: Zielgerichtete Weiterentwicklung von Mitarbeitenden in der Digitalisierung

Unternehmen besetzen Positionen nach Fähigkeiten. Sie wählen qualifizierte Produktmanager oder -managerinnen zum Beispiel danach aus, ob berufliche Erfahrungen im Produktmanagement vorhanden sind oder die erwarteten Fähigkeiten im Vorfeld im Assessment Center geprüft und bestätigt werden können. Sowohl die für das Produktmanagement signifikanten beruflichen Erfahrungen als auch etwa universitäre Noten in entsprechenden Fächern gelten gemeinhin als Indikatoren für die erfolgreiche Ausübung der Position.

Neben Qualifikationen, fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen spielt jedoch die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeitenden ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Frage, ob die Teamzusammensetzung oder auch die Tätigkeits- und Rollenbeschreibung zu ihnen passen. Persönlichkeit kann unter anderem in Motiven

gemessen werden – dies stellt für Unternehmen die Chance dar, Teams entsprechend den Motivausprägungen von Mitarbeitenden zusammenzustellen. Davon profitieren nicht nur die Mitarbeitenden individuell, sondern auch das Unternehmen.

Für diese Zwecke eignet sich zum Beispiel ein von dem Berliner Beratungsunternehmen ID37 entwickeltes Verfahren zur wissenschaftlich fundierten Persönlichkeitsdiagnostik. Laut neuesten Erkenntnissen der Motivationspsychologie lassen sich auf Grundlage fundamentaler Lebensmotive Teams und ihre Struktur besser verstehen. Unternehmen profitieren durch dieses Verfahren, denn sie erkennen damit, was ihre Mitarbeitenden antreibt, sie glücklich macht und motiviert.

Die 15 Motive der ID37-Persönlichkeitsanalyse:

-  **1. Neugier** beschreibt das Streben nach Wissen, Erkenntnis und intellektueller Herausforderung.
-  **2. Soziale Anerkennung** beschreibt das Streben nach Bestätigung und Anerkennung.
-  **3. Einfluss** beschreibt das Streben nach Kontrolle und Einfluss auf Personen und Vorgänge.
-  **4. Status** beschreibt das Streben nach Ansehen und einer hervorgehobenen Stellung in der Gesellschaft.
-  **5. Besitz** beschreibt das Bestreben, Vorräte anzulegen und zu erhalten.
-  **6. Autonomie** beschreibt das Streben nach Unabhängigkeit von den Erwartungen und dem Einfluss anderer.



7. Sozialkontakte beschreibt das Streben nach Gesellschaft und das Interesse an anderen Menschen.



8. Prinzipien beschreibt das Streben nach Konformität mit sozialen Normen, die für bestimmte gesellschaftliche Gruppen bzw. die Gesellschaft als Ganzes gelten.



9. Soziales Engagement beschreibt das Engagement für benachteiligte und notleidende Menschen und für eine gerechtere Gesellschaft.



10. Struktur beschreibt das Bestreben, sich die Umwelt in einfacher und widerspruchsfreier Weise zu strukturieren.



11. Sicherheit beschreibt das Streben nach einem ruhigen und sicheren Leben.



12. Revanche beschreibt das Bestreben, erlebtes Unrecht zu vergelten.



13. Bewegung beschreibt das Streben nach Bewegung und körperlicher Aktivität.



14. Essensgenuss beschreibt das Streben nach genussvollen Erfahrungen bei der Nahrungsaufnahme. Diese gehen deutlich über die Befriedigung physiologischer Grundbedürfnisse hinaus.



15. Familie beschreibt die Fürsorge für die Familie (Herkunftsfamilie, ggf. eigene Familie und Partnerschaft).

Wie Unternehmen Persönlichkeitsdiversität in Teams nutzen können

Die Motivation einzelner Organisationsmitglieder ist für die Digitalisierung eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Denn das Zusammenspiel individueller Lebensmotive lässt darauf schließen, unter welchen Voraussetzungen ein Mensch in seinen unterschiedlichen sozialen Rollen seine volle Leistungsfähigkeit entfalten kann. Im Unternehmenskontext kann man somit sowohl Erkenntnisse über die Einzelleistungen der Teammitglieder als auch über die Effektivität auf Teamebene gewinnen und nutzen.

Auf Teamebene lässt sich durch den Einsatz motivbasierter Persönlichkeitsanalysen wie der von ID37 ein Einblick in die Beweggründe gewinnen, aufgrund derer einzelne Teammitglieder agieren und interagieren. Die individuelle Ausprägung der einzelnen Motive lässt Rückschlüsse darüber zu, was Individuen in der Interaktion mit anderen wichtig ist, ob sie hohen Konsens anstreben oder gerne autonom und autark arbeiten – wie also ihre individuellen Präferenzen sind. Durch den Vergleich der Motivausprägungen wird die personelle Vielfalt des Teams sichtbar gemacht.

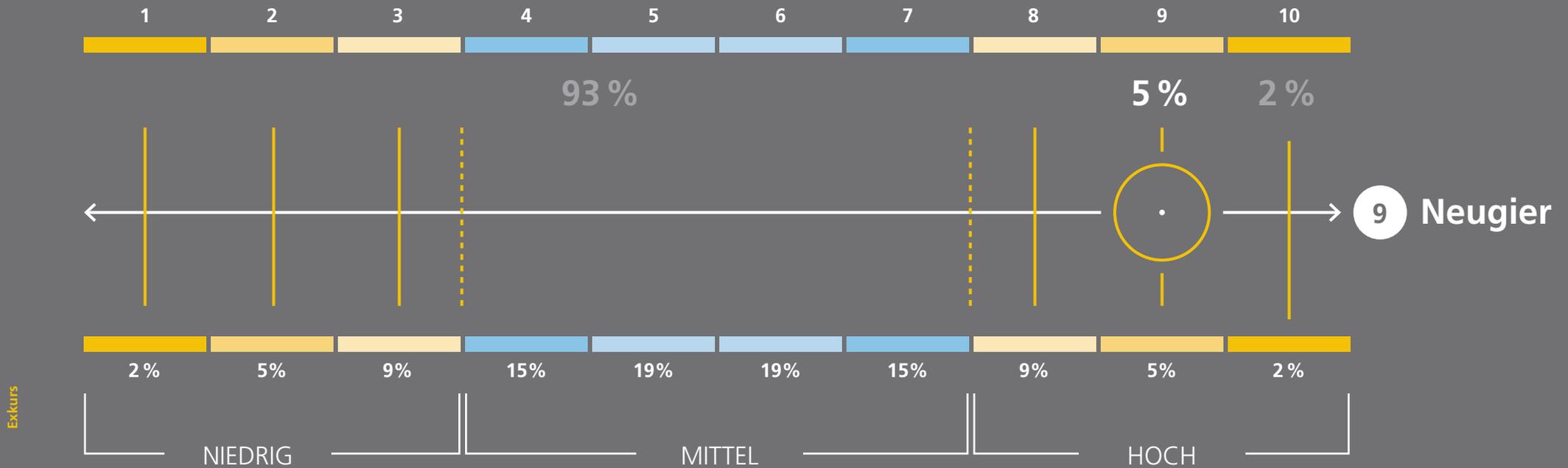
Je nachdem, welchen Herausforderungen ein Team begegnet und mit welchen Aufgaben es sich hauptsächlich beschäftigt, kann eine homogene Motivausprägung innerhalb des Teams, etwa ein hohes Strukturmotiv bei allen Teammitgliedern, von Vorteil sein. Bei kreativ arbeitenden Teams jedoch können heterogene Motivausprägungen, etwa die ungleich verteilten Motive soziale Anerkennung oder Autonomie, bessere Ergebnisse erzielen.

Die Mitglieder des Teams Change Management & Culture Transformation können Teams bei der Zusammensetzung nach Motivausprägungen begleiten und sie befähigen, um eine hohe Teameffektivität zu erzielen.

In Zusammenarbeit mit ID37 konnte das Beratungsunternehmen MHP Management- und IT-Beratung GmbH in einer Studie folgende Ergebnisse verifizieren, die auf der Analyse einer Stichprobe bestehend aus SCRUM-Teams basieren:

- Je homogener die Teams in ihren Persönlichkeitsmotiven sind, desto besser war die Teameffektivität und desto weniger arbeitsbezogene Konflikte gab es.
- Zwecke und Ziele (als Teildimensionen der Teameffektivität) verbessern sich signifikant mit dem Motiv Prinzipien. Je höher die Ausprägung Prinzipien, desto besser sind Zwecke und Ziele im Team.
- Die Problemlösungsfähigkeit (als Teildimension der Teameffektivität) korreliert signifikant negativ mit Einfluss. Je höher das Merkmal Einfluss, desto schlechter das Merkmal Problemlösungsfähigkeit im Team.
- Beziehungskonflikte (als Teildimension der Teamkonflikte) verhalten sich signifikant positiv zu Besitzen. Je höher das Merkmal Besitzen, desto höher das Merkmal Beziehungskonflikte im Team.

Diese Motivausprägung weicht von der Normalverteilung ab



In diesem Beispiel weicht die gemessene Neugier stark von der Normalverteilung (= alle jemals befragten Personen) ab. Die Ausprägung 9 auf der Skala von 1 bis 10 zeugt von einer hohen Ausprägung, die in der Grundgesamtheit aller bisher Befragten bei nur fünf Prozent auftritt. Eine noch höhere Ausprägung haben nur zwei Prozent. Insgesamt kann man also davon ausgehen, dass 93 Prozent der Befragten weniger neugierig sind als die hier befragte Untersuchungsperson.



Wie sich ein einzelnes Motiv nach ID37 etwa ausprägt, zeigt hier das Beispiel „Neugier“.

In a Nutshell

Schnelle Marktveränderungen, neue Kundenanforderungen und Wettbewerber mit digitalen und disruptiven Angeboten bedrohen viele Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle. Digitalisierung ist kein „nice to have“ mehr, sondern ein Muss. Die Unternehmen gehen unterschiedlich mit dieser Herausforderung um. Die Mehrheit nutzt jedoch das Potenzial der Digitalisierung nur eingeschränkt. Viele Digitalisierungsinitiativen und -projekte finden keinen Abschluss. Häufig fehlen Überblick, Verantwortlichkeiten und eine Digitalstrategie. Doch nur wenn Führungskräfte und Mitarbeitende den gleichen Zielen folgen, können Synergie- und Skalierungseffekte gehoben und Redundanzen und Ressourcenverschwendung vermieden werden.

Die Digitalisierung ist kein Technologieprojekt, sondern ein kontinuierlicher Change-Prozess, der nie endet und die gesamte Organisation fordert. Insbesondere die Unternehmenskultur ist stark betroffen. Durch permanenten Veränderungsdruck ist die Bereitschaft der Mitarbeitenden gefordert, sich entsprechend anzupassen. Das sich verändernde Arbeitsumfeld benötigt eine Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen und die Berücksichtigung der vielfältigen Persönlichkeiten im Rahmen der Organisation. Aus diesem Grund dürfen Führungskräfte die Förderung der Mitarbeitenden und einer Unternehmenskultur, die digitale Technologien und neue Arbeitsweisen begrüßt und unterstützt, nicht vernachlässigen.

Das Digital Transformation Office (DTO) sorgt für Transparenz über alle digitalen Projekte und Initiativen bezüglich des Kerngeschäfts. Diese werden erfasst, validiert, priorisiert und an das Management berichtet. Dabei betrachtet das DTO die Organisation und ihre Mitarbeitenden als Kunden. Es ist Schnittstelle, Verbindungsglied, Befähiger und Förderer einer digitalen Kultur im gesamten Unternehmen. Dem Chief Digital Officer steht ein Kern-Team mit den Kernbereichen Portfolio Management, Capability Management, Change Management & Culture Transformation und Program & Roll-out Management zur Seite sowie ein zusätzliches Team, bestehend aus Experten verschiedener Fachbereiche. Die Hauptaufgaben des DTO sind die Umsetzung und Operationalisierung der Digitalstrategie, die Erhöhung des digitalen Reifegrads der Organisation, inklusive der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, sowie die Begleitung des Change-Prozesses über alle Teile der Organisation hinweg.

Das DTO ist eine flexible Einheit, die sich den individuellen Erfordernissen und den Ressourcen jedes Unternehmens anpassen kann und eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation ermöglicht.

MHP ist Ihr Partner für eine erfolgreiche digitale Zukunft

Bestimmen Sie mit uns den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens und lassen Sie uns von dort aus starten.

Erarbeiten Sie mit uns eine Digitalstrategie, die Ihrem Unternehmen handfeste Wettbewerbsvorteile bringt.

Bauen Sie mit uns ein DTO auf, das den Bedürfnissen, Möglichkeiten und der Struktur Ihres Unternehmens entspricht und eine erfolgreiche Entwicklung der Mitarbeitenden berücksichtigt.

Kontakt

16,203+ ▲
7,410+ ▲
4,991+ ▲
2,007+ ▲

Kontakt

Herausgeber

MHP Management- und IT-Beratung GmbH

Als Technologie- und Businesspartner digitalisiert MHP die Prozesse und Produkte seiner Kunden und begleitet sie bei ihren IT-Transformationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Als Digitalisierungspionier in den Sektoren Mobility und Manufacturing überträgt MHP seine Expertise in unterschiedlichste Branchen und ist der Premium-Partner für Thought Leader auf dem Weg in ein Better Tomorrow.

Weltweit betreut MHP über 300 Kunden: führende Konzerne und innovative Mittelständler. MHP berät sowohl operativ als auch strategisch und liefert ausgewiesene IT- und Technologie-Expertise sowie spezifisches Branchen Know-how. Als OneTeam agiert MHP international, mit Hauptsitz in Deutschland und Tochtergesellschaften in den USA, UK, Rumänien und China.

Seit 25 Jahren gestaltet MHP gemeinsam mit seinen Kunden die Zukunft. Über 3.000 MHPler*innen vereint der Anspruch nach Excellence und nachhaltigem Erfolg. Dieser Anspruch treibt MHP weiter an – heute, morgen und in Zukunft.

ENABLING YOU TO SHAPE A BETTER TOMORROW

Ansprechpartner



Jan-Friedrich Meister
Senior Manager
Operations Performance & Strategy
jan-friedrich.meister@mhp.com

Autor*innen



Sara Beit Saeid
Senior Consultant
Organization & Strategy
sara.beitsaeid@mhp.com



Pascal Barreuther
Senior Consultant
Operations Performance & Strategy

Credits

Bildrechte ©by Adobe Stock Cover: peopleimages.com // S. 19 tippapatt

Layout www.freiland-design.de



GET IN TOUCH

An aerial photograph of a winding asphalt road that curves through a dense, lush green forest. A small red car is visible on the road, and another car is further up the road. The road has white dashed lines. A semi-transparent teal banner with white text is overlaid on the center of the image.

**ENABLING YOU
TO SHAPE A BETTER
TOMORROW >>>**

www.mhp.com