

Digitalisierungsscheck

Wo stehen wir nach drei Jahren Digitalisierung?

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
1 Digitalisierung in den letzten drei Jahren	4
1.1 Digitalisierung in den Unternehmen	4
1.2 Digitalisierungslandkarte.....	4
2 Die neuen Herausforderungen der Digitalisierung	6
2.1 Herausforderungen in den Unternehmen.....	6
2.2 Störfaktoren	7
3 Digitale Standortbestimmung heute	8
3.1 Etablierung einer kontinuierlichen Standortbestimmung.....	8
3.2 Kreislauf	10
Autor	13
Über S&N Invent	13
Literaturverzeichnis	14
Quellenverzeichnis	15
Abbildungsverzeichnis	15

Abstract

Im Laufe der Zeit ändern sich die Anforderungen und Wünsche der Kunden an die Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen. Dies kann sowohl aus dem technischen Fortschritt, als auch aus oberflächlichen Sachverhalten wie dem sich ändernden Geschmack resultieren.¹ Es zeigt sich, dass sich die Digitalisierung in diesem Kontext – insbesondere in den letzten drei Jahren – als zusätzlicher wesentlicher Einflussfaktor etabliert hat.² Dieser Sachverhalt stellt deutlich dar, dass wir uns aktuell mitten in der Digitalisierung befinden und nicht erst am Anfang stehen. Wichtig ist, dass mit der Digitalisierung nicht nur die schlichte Vermarktung bzw. der Vertrieb bestehender Produkte über den Vertriebskanal „Internet“ gemeint ist, sondern die Kreierung neuer kundenorientierter digitaler Produkte und Dienstleistungen im Fokus stehen.

Die Unternehmen sollten sich heute nicht mehr die Frage stellen, wie sie sich in der Welt der Digitalisierung einfinden können, sondern sie sollten sich vielmehr mit der Frage beschäftigen, wie sie sich in der dreijährigen Digitalisierungsphase etabliert und entwickelt haben. Diese Erkenntnis ist sehr wichtig, getreu nach dem Bacon'schen Diktum „Wissen ist Macht“ und ohne das Wissen, wo wir uns befinden, sind wir nichts.³

Darüber hinaus ist zu konkretisieren, wo sich die Unternehmen im Digitalisierungsprozess befinden. Hierbei geht es um eine Standortbestimmung, um über diesen den Fortschritt und die zukünftigen Aufgaben ableiten zu können. Betrachtet werden muss dabei nicht nur der schlichte Einsatz von modernen Technologien innerhalb der Produkte und Dienstleistungen sondern das Thema Digitalisierung in allen Unternehmensbereichen und -facetten. Diese Standortbestimmung soll kein einmaliges Vorhaben sein, sondern ein fest in die bestehenden Prozesse integrierte, immer wieder neu zu überprüfende und zu justierende Aktion, um stets am *Puls der Zeit* zu sein und dies auch zu bleiben.

Das Whitepaper setzt sich im Folgenden mit der Fragestellung auseinander, wie ein Unternehmen ein *Continuous Digital Alignment* (CDA) aufsetzen kann, um die Entwicklung der Digitalisierung nicht an sich vorbeiziehen zu lassen.

¹ Media Planet (2016), Beitrag von Elmar Nathe

² Digitale Transformation (2017)

³ Wittpahl (2016), S. 18

1 Digitalisierung in den letzten drei Jahren

1.1 Digitalisierung in den Unternehmen

Digitalisierung ist kein neuer Begriff mehr, sondern in den meisten Branchen gelebte Praxis. Jede Branche mit ihren jeweiligen Produkten und Dienstleistungen hat die Digitalisierung fachgerecht in die Bereiche einfließen lassen. Allerdings erfolgte dies, branchentypisch und abhängig von der jeweiligen Unternehmensausrichtung, sehr differenziert.

Beispiele aus der Praxis

Als ein plastisches Negativbeispiel kann die Internetabdeckung in Deutschland herangezogen werden. Noch in der heutigen Zeit gibt es viele Regionen, die unzureichend versorgt sind. Dies schlägt sich dann bis auf die Reaktionsfähigkeit der dort ansässigen Unternehmen nieder.

Ein positives Beispiel aus der Bankenwelt ist die Umstellung der papierhaften Einzahlungs- und Überweisungsbelege auf die digitale Variante, die bereits flächendeckend Anklang gefunden hat.

Die Beispiele⁴ aus der Praxis zeigen, wie verschieden die Digitalisierung in den Bereichen Anklang gefunden hat. Hierbei betrifft das Thema Digitalisierung nicht nur Produkte und Dienstleistungen in Unternehmen sondern auch Unternehmen als solches in deren Möglichkeit, arbeitsfähig zu sein, was an dem Praxisbeispiel der Internetabdeckung in Deutschland dargestellt ist.

Diese Beispiele verdeutlichen, welche Bandbreite die Digitalisierungsoffensive einnimmt.

Daher ist es umso wichtiger, nicht einen allgemeinen Digitalisierungsstandort vorauszusetzen, sondern in jedem konkreten Fall zu prüfen, welche Form der Digitalisierung und welche Verbreitung in den einzelnen Themenfeldern vorliegen, zumal die zugrunde liegende Thematik unterschiedlich interpretiert und umgesetzt wird.

1.2 Digitalisierungslandkarte

Jedes Unternehmen definiert für sich eine Vision und daraus abgeleitete konkrete Strategien. In dieser klassischen Welt hat die Digitalisierung Anschluss gefunden, in dem die Visionen und Strategien mit der digitalen Ausrichtung angereichert werden.

⁴ Vgl. ZDF (2018)

Vgl. Alt, Rainer / Puschmann, Thomas (2016), S. 21

Oftmals gehen die Unternehmen noch einen Schritt weiter und definieren eine individuelle und vor allen Dingen separate Digitalisierungsstrategie, statt die Digitalisierung lediglich in die Unternehmensstrategie mit einfließen zu lassen. Diese Digitalisierungsstrategie ist vielfach so detailliert, dass diese mit einer konkreten Motivation und messbaren Zielen vereint ist. Basierend auf dieser Strategie und den hieraus ableitbaren Zielen ist eine Digitalisierungslandkarte u. a. zum Zweck der Darstellung des Status quo aller Digitalisierungsprojekte zu erstellen.

Digitalisierungslandkarten sollen hierbei bereits umgesetzte digitale Projekte und insbesondere Leuchtturmprojekte aufzeigen, in denen die Umsetzung bereits gelungen ist, um zur Nachahmung anzureizen.⁵ Diese Landkarte ist eine Bestandsaufnahme für Unternehmen, welche als Grundlage für eine Beurteilung genutzt wird und somit zeitgleich als Grundlage zur realistischen Zieldefinition fungiert.⁶ Denn nur basierend auf einem realistischen Status quo können erreichbare Ziele definiert werden. Darüber hinaus eignet sich eine Digitalisierungslandkarte um zu erkennen, welche Lücken noch bestehen, um hierdurch eine gesamtheitliche Transparenz herzustellen.

Je nachdem ob es sich um ein Großunternehmen oder ein KMU handelt, sind die Einsatzformen sehr unterschiedlich. Gerade die großen Unternehmen berücksichtigen viele Felder wie Prozesse, eingesetzte IT-Tools, Datenflüsse und Datenquellen, Datenschutzfolge und Maßnahmen in ihren Digitalisierungslandkarten.

Es gibt Digitalisierungslandkarten z. B. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, welches 300 KI-Anwendungen enthält, die Anwendungen und Entwicklungsprojekte skizzieren.⁷ Die Digitalisierungslandkarten von Großunternehmen enthalten meist nicht so viele Projekte eines Fachthemas, sind aber durchaus ähnlich umfangreich. Im Kontrast dazu ist davon auszugehen, dass die Digitalisierungslandkarten von KMU wesentlich weniger detailliert ausfallen bzw. sehr individuell und partiell eingesetzt werden.

⁵ Schlick (2015), S.140

⁶ Binckebanck / Elste (2016), S. 79

⁷ Logistik heute (2018)

2 Die neuen Herausforderungen der Digitalisierung

2.1 Herausforderungen in den Unternehmen

Die neuen Herausforderungen in den Unternehmen bestehen nicht mehr darin, sich dem Thema Digitalisierung zu nähern, sondern eine kontinuierliche Überprüfung des Digitalisierungsstandortes vorzunehmen.

Warum ist eine kontinuierliche Überprüfung notwendig?

Eine kontinuierliche Überprüfung ist zwingend, da ein Unternehmen im Zuge der Digitalisierung nicht nur mit einer statischen Ist-Betrachtung arbeiten kann, sondern auch die fortlaufende Entwicklung mit einbeziehen muss. In der heutigen Zeit ist es nicht mehr möglich, einen einmal ermittelten Stand als gegeben hinzunehmen und darauf basierend die Entscheidungen zu treffen. Ein Unternehmen ist ein dynamisches, komplexes System, das sich weiterentwickelt und verändert. Daher muss vor jeder Bewertung erneut geprüft werden, wo sie sich gerade befinden bzw. hinbewegen.

Um auf tieferer Ebene den Digitalisierungsgrad z. B. von Produkten und Dienstleistungen bestimmen zu können, ist es von Bedeutung, zuvor eine Einschätzung der Gesamtsituation zu ermitteln. Über den Standort der Digitalisierung im Gesamtunternehmen kann leichter und fehlerfreier auf den Digitalisierungsstandort der einzelnen Produkte und Dienstleistungen geschlossen werden und wird somit einer Plausibilitätsprüfung gerecht.

Welche Bereiche sind im Unternehmen zu betrachten?

Ein Unternehmen hat je nach Branche und Zweck verschiedene Schichten, die es zu betrachten gilt. Die folgende Abbildung erlaubt einen generalisierten, branchenunabhängigen Blick auf Unternehmen und ihre entsprechenden Schichten.

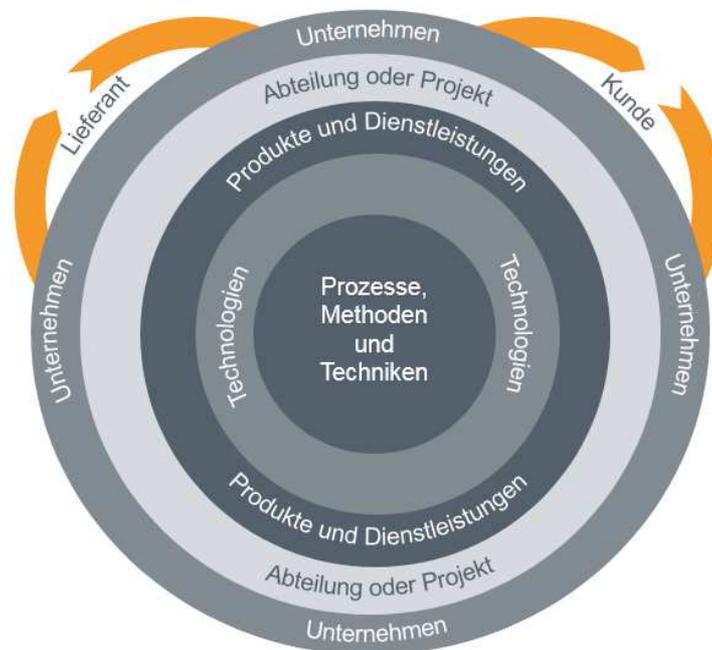


Abbildung 1: Schichten und Einflussfaktoren in einem Unternehmen

Das dargestellte Modell zieht sich über die eingesetzten Prozesse, Methoden und Techniken bis hin zum Unternehmen selbst. Hierbei werden alle Bereiche durch die jeweils umschließenden Faktoren und darüber hinaus durch die Lieferanten und Kunden determiniert. Die Kurzlebigkeit des Status quo ist nach außen hin abnehmend. Das bedeutet, dass sich Methoden und Techniken viel schneller verändern als das Unternehmen im Ganzen. Ein Unternehmen hat die Anforderung die unternehmensspezifischen Schichten zu erkennen, um die Zyklen der Überprüfung darauf entsprechend anpassen zu können.

2.2 Störfaktoren

Neben der Herausforderung den Standort der Digitalisierung zu ermitteln, gibt es einige Störfaktoren. Diese Störfaktoren erschweren die regelmäßig durchzuführende Standortbestimmung in den bereits oben dargestellten verschiedenen Schichten und zeigen zugleich die Notwendigkeit, diese Überprüfung sensibel durchzuführen.

Nachfolgend ist ein Überblick der möglichen Störfaktoren in einem Unternehmen dargestellt:

- Interne Faktoren:
 - Anpassung der digitalen Strategie bzw. der Unternehmensstrategie
 - Erweiterung bzw. Reduzierung des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios
 - Neuausrichtung des Unternehmens auf dem Markt
 - Veränderungen in der Prozessstruktur
 - Veränderungen in der Organisationsstruktur
 - Entstehung neuer Rollenbilder für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit neuen Fähigkeiten und Kenntnissen⁸

- Äußere Faktoren:
 - Einflüsse auf das Unternehmen bzw. auf die Unternehmenskultur
 - Veränderung der Branche bzw. des Marktes
 - Gesellschaftspolitische Veränderung

Jedes Unternehmen sollte sich der für sie relevanten Störfaktoren bewusst sein, um so einen besseren Überblick zu behalten und diese Faktoren bei der Standortbestimmung zu berücksichtigen. Mögliche Veränderungen der äußeren und inneren Faktoren beeinflussen ggf. direkt oder indirekt die digitale Standortabstimmung.

3 Digitale Standortbestimmung heute

3.1 Etablierung einer kontinuierlichen Standortbestimmung

Die angepassten Herausforderungen und die zusätzlichen Störfaktoren fordern das Unternehmen zur kontinuierlichen Standortbestimmung auf. In diesem Kontext muss ein Unternehmen sich fragen, wie es die Digitalisierungsziele erreichen kann.

Wie etabliert ein Unternehmen eine kontinuierliche Standortbestimmung effizient?

Dies erreichen die Unternehmen indem sie die Überprüfung in definierten Intervallen durchführen und den Fortschritt einem kontinuierlichen Monitoring unterziehen. Hierbei sind nicht

⁸ KMPG (2018)

nur die Projekte zu prüfen, sondern ebenfalls die digitale Strategie und die damit verbundenen messbaren Ziele. Nur über die damit verbundenen KPI's kann eine konkrete Standortbestimmung vorgenommen und die Entwicklung realistisch beurteilt werden. Das alles befähigt ein Unternehmen, das *Continuous Digital Alignment* zu etablieren.

Wie kann ein Unternehmen das *Continuous Digital Alignment* vorantreiben?

Die Standortbestimmung in zuvor definierten und regelmäßigen Abständen garantiert, dass eine Entwicklung abhängig von definierten Zielen erreicht bzw. überprüft werden kann und dabei vor allem immer den gleichen Maßstab aufweist. Dies kann mittels eines Reifegradmodells (konkret: einem Digitalisierungsscheck) durchgeführt werden.

Reifegradmodelle

Ein Reifegradmodell ist ein Instrument, welches zur Bewertung und Entwicklung von Fähigkeiten eingesetzt wird.⁹ Über ein entsprechend auf den Zweck und Kontext angepasstes Modell kann eine zielgerichtete Bestimmung des Standortes stattfinden.

Je nach Branche und Zweck gibt es unzählige Reifegradmodelle, die heute bereits im Einsatz sind.¹⁰ Als ein Beispiel möchte ich nachfolgend ein Reifegradmodell vorstellen, welches im Zuge meiner Masterthesis entstanden ist. Dieses Modell ist ein Digitalisierungsscheck für den Unternehmensteilbereich *Produkte und Dienstleistungen*

aus dem Online- und Mobile Banking. Der entwickelte Digitalisierungsscheck ermöglicht mittels eines zu konzipierenden Schemas die Einordnung von Produkten und Dienstleistungen zu einem dedizierten Digitalisierungsgrad und ergänzt ein übergeordnetes, unternehmensweites Digitalisierungs-Assessment.

Durch ein detailliertes Vorgehen für die Messung des digitalen Reifegrades ist den Finanzunternehmen die Beurteilung ihrer Produkte und Dienstleistungen nun möglich, um ihre Konkurrenzfähigkeit einschätzen und entsprechende Veränderungsmaßnahmen einleiten zu können. Der Digitalisierungsscheck wurde für deutsche Unternehmen entwickelt, die klassisch dem Finanz- und Bankensektor zugeordnet sind und in deren Umfeld *Produkte und Dienstleistungen* bereits erprobt und optimiert wurden.

Grundsätzlich sind hierbei die Privat- und Geschäftsbanken gemeint, wobei der Kreis auch auf Vermögensberater und -verwalter, Finanzmakler, Family Offices, Fondsgesellschaften, Bausparkassen und ggf. Versicherungen erweitert werden kann. Um die jeweiligen Digitalisierungs-

⁹ Vgl. Hecht, Sonja (2013), S. 26

¹⁰ Vgl. Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Pöppelbuß, Jens (o. J.), S. 1

grade zu erhalten werden mit Hilfe zielgruppengerechter Fragenkataloge die benötigten Informationen ermittelt. So werden z. B. die Personengruppen Top Management, Vertrieb, Marketing sowie Konzeptionisten und Entwickler individuell befragt. Um auch innerhalb dieser Fragenkataloge eine Strukturierung zu haben, wurden Kategorien festgelegt, die auch bei mehreren Zielgruppen Anwendung finden. Jede Frage innerhalb der zielgruppengerechten Fragenkataloge ist mit einem Fähigkeitsgrad zu beantworten. Sobald alle Fragen beantwortet sind, werden auf Basis dieser Werte die jeweiligen Reifegrade berechnet.

Wichtig ist, sowohl bei dem oben aufgeführten als auch bei allen anderen Reifegradmodellen zur Standortbestimmung, dass diese in einem bestimmten Intervall wiederholt werden, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen. Hierbei eignet sich ein unabhängiger Coach – der im besten Fall durch einen externen unabhängigen Berater besetzt ist – diese Standortbestimmung durchzuführen und geeignete Maßnahmen zu spezifizieren und gemeinsam umzusetzen. Das Reifegradmodell selbst wird hierbei gemeinsam in einer Art Assessment oder Workshop mit den Beteiligten durchgeführt. Auf Basis dieser Ergebnisse werden dann individuelle Handlungsempfehlungen zur Durchführung entsprechende Digitalisierungsmaßnahmen erteilt.

3.2 Kreislauf

Wie die Herausforderungen und Störfaktoren gezeigt haben, gilt es als Best Practice eine kontinuierliche Standortbestimmung durchzuführen. Nur so stellt sich ein Unternehmen immer wieder die Frage nach dem *Continuous Digital Alignment*. Der dazu gehörende Kreislauf ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt.



Abbildung 2: Continuous Digital Alignment (CDA)

Die zuvor dargestellte Grafik zeigt deutlich, welche integralen Bestandteile im Digitalisierungsprozess verankert sind. Nachfolgend sind die oben dargestellten Punkte näher erläutert:

- Überprüfung der Digitalisierungsstrategie, sowie der Motivation und den hiermit verbundenen smarten Zielen. Hierbei sind alle Störfaktoren der inneren und äußeren Einflussfaktoren mit zu berücksichtigen.
- Standortbestimmung im Allgemeinen und bezogen auf das konkrete Produkt- und Dienstleistungsportfolio (in Abhängigkeit von der Digitalisierungskarte) mithilfe eines Reifegradmodells.
- Spezifikation individueller Digitalisierungsmaßnahmen mit messbaren KPIs.
- Durchführung der Maßnahmen mit anschließender Qualitätskontrolle.
- Sicherung aller neu spezifizierten und angepassten Zustände in einem geeigneten System.

Sowohl die Bestimmung des Digitalisierungsstandortes, als auch die Definition und Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Realisierung der Strategie und Zielerreichung ist kein Selbstzweck, sondern dient in der digitalen Welt dazu sich weiterzuentwickeln und mit der Zeit zu

gehen. Um dies zu erreichen, muss die digitale Standortbestimmung für Unternehmen zu einem integralen Bestandteil werden, der in festen Intervallen überprüft werden sollte. Das ist der Weg, damit Unternehmen auch nach drei Jahren Digitalisierung stetig am *Puls der Zeit* bleiben.

Autor



Tonia Schwarze
Consultant
Software Design & Engineering

Über S&N Invent

Der Unternehmensverbund S&N Invent ist langjährig erfolgreicher Full-Service IT-Dienstleister und Lösungsanbieter, er bündelt die Leistungen und das Angebot der S&N AG, der S&N CQM GmbH und der A:gon Solutions GmbH. Gemeinsam sind sie im Verbund noch leistungsfähiger und damit für Kunden und Partner attraktiver – dank einem gemeinsamen und damit wesentlich erweiterten Portfolio, verbesserter überregionaler Präsenz, einer deutlichen personellen Verstärkung und sich hervorragend ergänzender Kompetenzen.

Insgesamt beschäftigt der Unternehmensverbund S&N Invent ca. 460 hervorragend ausgebildete Mitarbeiter/innen sowie externe Berater/innen an sieben Standorten in Deutschland. So ist er hervorragend aufgestellt, um die anstehenden Herausforderungen bei der IT-gestützten Optimierung von Geschäftsprozessen, in der Implementierung neuer und der Modernisierung bestehender Softwarelösungen sowie in allen Bereichen der IT-Infrastruktur zusammen mit ihren Kunden und Partnern erfolgreich bewältigen zu können.

Literaturverzeichnis

Alt, Rainer / Puschmann, Thomas (2016). Digitalisierung in der Finanzindustrie – Grundlagen der Fintech-Evolution. Berlin: Springer-Verlag

Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Pöppelbuß, Jens (o. J.): Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application

Binckebanck, Lars / Elste, Rainer (2016). Digitalisierung im Vertrieb – Strategie zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Hecht, Sonja (2013). Ein Reifegradmodell für die Bewertung und Verbesserung von Fähigkeiten im ERP-Anwendungsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Schlick, Christopher (2015). Arbeit in der digitalisierten Welt – Beiträge in der Fachtagung des BMBF. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Wittpahl, Volker (2016). Digitalisierung – Bildung, Technik und Innovation. iit-Themenband. Berlin. Springer Verlag GmbH

Quellenverzeichnis

Digitale Transformation (2017). <https://www.speicherguide.de/digitalisierung/digitale-transformation/digitalisierung-wo-steht-die-deutsche-wirtschaft-heute-23606.aspx#bitkom-wir-benoetigen-einen-neustart-der-digitalpolitik-4>

KMPG (2018). Die Digitalisierung im Finanzbereich.

<https://home.kpmg/de/de/home/themen/2018/11/digitalisierung-finanzbereich.html>

Media Planet (2016). Branchenkenner sprechen über das Heute, Morgen und Übermorgen der Digitalisierung. <http://www.zukunftstechnologien.info/technik-und-wirtschaft/industrie-40/branchenkenner-sprechen-ueber-das-heute-morgen-und-uebermorgen-der-digitalisierung>

Logistik heute (2018). Digitalisierung: Landkarte für künstliche Intelligenz. <https://logistik-heute.de/news/digitalisierung-landkarte-fuer-kuenstliche-intelligenz-16415.html>

ZDF heute (2018). Bestandsaufnahme – Wo Deutschland in Sachen Digitalisierung steht.

<https://www.zdf.de/nachrichten/heute/groko-und-die-digitalisierung-100.html>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schichten und Einflussfaktoren in einem Unternehmen 7

Abbildung 2: Continuous Digital Alignment (CDA)..... 11