

DIGITAL TRANSFORMATION REPORT 2014

Eine empirische Studie von

In Zusammenarbeit mit



Impressum

AUTOREN: Peyman Azhari, Nilufar Faraby,
Prof. Dr. Alexander Rossmann, Bernhard Steimel, Kai S. Wichmann
HERAUSGEBER: neuland GmbH & Co. KG
SCHLUSSREDAKTION: Nina Kalmeyer
LAYOUT, GRAFIK & DRUCKVORBEREITUNG: Peyman Azhari
FOTOS DER JURYSITZUNG: Peyman Azhari



neuland ist eine Strategieberatung für Digitale Vision und Transformation und unterstützt Unternehmen, Investoren und öffentliche Auftraggeber, die Chancen der Digitalisierung zu erkennen, zu bewerten und zu nutzen.

neuland versteht sich als Architekt des digitalen Wandels und begleitet von der Strategieentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Mit dem Digital Readiness Index und dem Digital Maturity Model bietet neuland praxiserprobte Methoden, um Handlungsfelder objektiv zu erfassen und die digitale Transformation messbar erfolgreich umzusetzen.

KONTAKT:

neuland GmbH & Co. KG
digital vision & transformation
Bernhard Steimel
Im Mediapark 5
50670 Köln

T +49 221 9996 9734

bsteimel@neuland.me
www.neuland.me



Die WirtschaftsWoche ist das größte, aktuelle Wirtschaftsmagazin in Deutschland, das Woche für Woche die wesentlichen Entwicklungen in Unternehmen, Politik, Technik, Management, auf den Finanzmärkten und in der Wissenschaft analysiert. Als Deutschlands Leitmedium für alle Wirtschaftsinteressierten, ist es die unabhängige Stimme der wirtschaftlichen Vernunft. Vom Magazin, über die Webseite, bis zur iPad Applikation und dem mobilen Internetauftritt steht die Marke WirtschaftsWoche heute nicht mehr nur für das Magazin - vielmehr gilt sie als verlässliches Gütesiegel für besten Wirtschafts- und Finanzjournalismus. Zahlreiche redaktionelle Auszeichnungen bestätigen das.

WirtschaftsWoche
Handelsblatt GmbH
Laura Böckling
Kasernenstraße 67
40213 Düsseldorf

T +49 211 8871 557

l.boeckling@vhb.de
www.wiwo.de

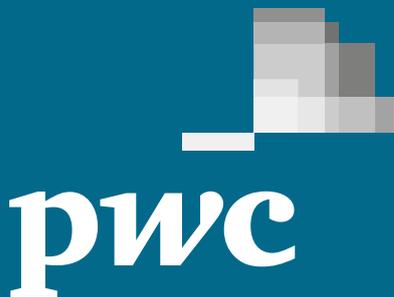
Copyright: neuland GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung von neuland unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Bildnachweise: a.b.media GmbH (S. 21 links, S. 102 links und rechts); adidas Group (S. 21 links, S. 82 links und rechts); Airbus Operations GmbH (S.19 rechts, S. 72 links und rechts); Jörg Müller (S. 96 links und rechts); Dres. med. dent. Thomas Müller und Benjamin Weidmann (S. 22, S. 80 links und rechts); Ivonne Wierink (S. 134 rechts); Ivonne Wierink (S. 134 rechts); Kölner Bank (S. 106 links); Kyriell Meyer, Michael Thieme, Christian Zinke und Norbert Drechsler (S. 138 links und rechts); Martin Jerchel T-SYSTEMS INTERNATIONAL GmbH (S. 88 links und rechts); Messe München GmbH (S. 110 links und rechts); OTTO GmbH & Co. KG (S. 112 links und rechts); Payback (S. 21 rechts); Rehrmann Fotodesign (S. 16, S. 60 links und rechts); QIAGEN (S. 17 links, S. 62 links und rechts); redhotmagma GmbH (S. 122 rechts); Robert Bosch GmbH (S. 120 links und rechts); Rose Versand GmbH (S. 122 links); Rudolf Bonvie (S. 118 links und rechts); Siglinde Fischer Charming Places (S. 17 mittig, S. 64 links und rechts); Stadtwerke Rostock AG (S. 130 links und rechts); Steffen Hauser (S. 106 rechts); Sto SE &Co KG aA (S. 132 links und rechts); Studentenwerk Trier (S. 134 links); Telefónica Germany GmbH & Co. OHG (S. 17 rechts, S. 66 links und rechts).

Mit freundlicher Unterstützung von

T · · Systems ·



strategy&
Formerly Booz & Company

arvato
BERTELSMANN



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

Vorwort

Ein Preis für digitale Transformation? Dabei ist doch unser Leben eine einzige, digitale Transformation. Wie wir kommunizieren ist digital- und Kommunikation ist das Wesen des Menschen. Wie wir uns informieren - Wikipedia ist ein Fluch für manche. Der Brockhaus in Opas Bücherregal ist ein bestauntes Relikt aus einer längst verflossenen Zeit - und doch gerade ein Dutzend Jahre alt und schon museal. Für alle Nicht-Brockhaus-Redakteure aber ist es ein Gewinn. Oft kommt die Liebe durch die Hintertür eines Zufalls, aber immer öfter durchs Portal. Information ist der Kitt unserer Gesellschaft, und dieser Kitt ist nicht mehr Holz und Papier, sondern Information pur, körperlos, digital, in unvorstellbarer Menge. Nicht mehr der Transport ist entscheidend, also das Trägermedium und der Zeitungsträger, sondern die Gewichtung, Sichtung, Qualität. Und das für die öffentliche Meinung, die unser aller Leben bestimmt.

Digital ist, wie wir einkaufen: Noch immer vertrauen wir dem Urteil von besten Freunden am allermeisten, der gemachten Erfahrung. Aber Bewertungsportale übernehmen die Alltags-Entscheidungsfindung. Wie wir uns bewegen: Ohne Google-Maps wären wir in den Schluchten der Städte hilflos wie der Maulwurf in der Sonnebis es eine neue App gibt, eine noch bessere.

Die digitale Transformation steht erst am Anfang. Bislang waren es einige wenige Branchen, die frontal getroffen waren - zunächst Medien, dann der Handel. Die neuen Modelle wurden gewissermaßen von oben übergestülpt, trafen auf eine breite Basis, die verblüfft darauf reagierte und meist hilflos. Das alles hat sich längst geändert, die Bewerbungen beim Digital Transformation Award zeigt es: es sind kleine Unternehmen plötzlich an der Spitze - die Zahnarztpraxis mit einer Art Vorab-Diagnose, um die Wartezeit zu verhindern. Nicht mehr Digitale Hunnen auf ihren digitalen Streitrössern treten an wie Zalando gegen die analog-erdverwurzelten Einzelhändler - sondern an der Basis werden neue Modelle erkannt, aufgebaut, umgesetzt. Viele der früher geheimnisvollen Werkzeuge sind heute Alltag, liegen im Regal und warten auf Benutzung. Und sie werden benutzt. Der Koffer reist mir voran an den Zielort. Der Paß für die Reise wird nicht durch Warten erstanden, sondern durch Klicken: Die digitale Revolution hat den öffentlichen Dienst erreicht. Es geht also erst richtig los.

Ach ja. Und es gibt auch Widerstände. Bei den Taxis soll alles so bleiben wie es ist, das will die Gilde der Taxiunternehmen, unterstützt von einigen Richtern in schwarzen Roben. Wenn es nur so einfach wäre! Wenn sich nur der bequeme Zustand einfrieren ließe wie eine Packung Fischstäbchen- aber der Fisch zappelt, bewegt sich, schwimmt. Die digitale Welt dreht sich weiter, nur Taxis bleiben stehen. Und die digitale Welt dreht sich immer schneller.

Aus mehr als 100 Bewerbungen hatte die Jury auszuwählen. Sie entschied nach unterschiedlichen Dimensionen der Bewertung; nach der

besonderen Herausforderung des Markts, nach der Triebkraft der Innovation, dem Denken im Unternehmen. Die Fallhöhe der Innovation war zu bewerten, der Wert für den Kunden in Rechnung zu stellen. Und am Ende, nach Transformationsgrad und Qualität, geht es um den wirtschaftlichen Erfolg. Denn der muß immer stimmen, digital wie analog.

Es war immer eine harte Diskussion. Ist es wirklich neu, die Farben meines Pullis weltweit digital zu definieren? Wer hat da was davon? Die Diskussion war hart, direkt, immer auf den Punkt und ins Herz der Geschäftsmodelle. Und vergleichsweise schnell beendet - denn die Jury aus unterschiedlichen Bereichen, aus Medien, Wirtschaft, Beratung, Technik und anderen Bereichen fand schnell zueinander in einer strukturierten Diskussion. Digitale Transformation ist keine Zauberei, sie läßt sich zerlegen, überlegen, bewerten.

Und es geht erst richtig los. Was kommt ist der 3D-Druck - er bringt die Produktion aus der Fabrik ins Haus oder in den Shop am Eck. Aber Voraussetzung ist digitale Wissenstransformation über die Beschaffenheit des notwendigen Werkzeugs und Gegenstands. Unser Auto

wird vom stressigen Cockpit im Straßenkampf zur Schlafcouch auf der Autobahn gesteuert, überwacht und gelenkt aus der Cloud und von Prozessoren um uns.

Die Jury hat das alles zu bewerten vermocht - und ist sich schnell einig geworden: digitale Transformation läßt sich bewerten.

Die Jury und die Teilnehmer an dieser Veranstaltung haben einen Vorsprung, frühere, bessere Einsicht in die Bewertung von Experimenten und wirtschaftlichen Ideen.

Denn die digitale Welt dreht sich weiter. Nur Taxis bleiben gelegentlich stehen.



Roland Tichy
(Wirtschaftsjournalist)

Autoren

Das Projektmanagement und die Umsetzung des Projekts für den Digital Transformation Award erfolgen durch das neuland Expertenteam. Bernhard Steimel ist dabei für das Projektmanagement verantwortlich. Peyman Azhari und Kai S. Wichmann führen die für die Beurteilung von Bewerbungen notwendigen Management-Interviews durch.

Bernhard Steimel ist Principal Consultant bei neuland und begleitet Führungsteams Chancen in den digitalen Zukunftsmärkten frühzeitig zu erkennen und die digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Strategie- und Geschäftsentwicklung und hat in den vergangenen Jahren den technologischen Wandel in Studien-, Innovations- und Marktentwicklungsprojekten begleitet. Durch zahlreiche Publikationen und Vorträge gehört er zu den Vordenkern der digitalen Transformation und der heranbrechenden Serviceökonomie. Bernhard Steimel ist Herausgeber von Smarter-Service.com, Autor des Praxisleitfadens „Digitale Transformation“ sowie zahlreicher Trendstudien zu den Zukunftsmärkten der digitalen Wirtschaft.



Kai S. Wichmann ist Consultant bei neuland. Dort arbeitet er im Consulting-Team für den Digital Maturity Check und begleitet u. a. den Digital Transformation Award. Kai S. Wichmann verfügt über zwei Bachelor-Abschlüsse in Maschinenbau, Philosophie und Kunstgeschichte und hat bereits während seines Studiums praktische Erfahrungen im Lean Management gesammelt.



Peyman Azhari ist Consultant bei neuland. Dort arbeitet er im Consulting-Team für den Digital Maturity Check und begleitet u. a. den Digital Transformation Award. Begleitend zum Studium arbeitete Peyman Azhari freiberuflich als Marketingberater für kleine und mittelständische Unternehmen und entwickelte Markenpositionierungsstrategien, Consumer Journeys und Touch Point-Analysen. Peyman Azhari hat einen Bachelor in International Business von der Fachhochschule Köln und ein Master in Marketing von der Universität zu Köln. Während des Studiums war er zudem für jeweils ein Auslandssemester an der Florida Atlantic University und an der NYU Stern Business School.



Nilufar Faraby ist Junior Consultant bei neuland. Dort arbeitet sie für den Digital Readiness Index und begleitet den Digital Transformation Award. Sie verfügt über einen Diplom Abschluss (FH) in Management der Rheinischen Fachhochschule Köln.



Dr. Alexander Rossmann, Professor für Marketing und Vertrieb Hochschule Reutlingen hat als wissenschaftlicher Partner die Publikation begleitet und das Digital Maturity Model mit entwickelt.



Die Experten-Jury

Die Experten-Jury setzt sich aus Vertretern der deutschen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien zusammen:

Die Jurymitglieder setzen sich aus Vertretern der deutschen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Medien zusammen:

Achim Berg, Vorstand BITKOM: Achim Berg verantwortet als Vorstandsvorsitzender der arvato AG und Mitglied des Vorstands von Bertelsmann die Strategie und das operative Geschäft des mit 63.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größten Geschäftsbereichs von Bertelsmann. Vor seiner Tätigkeit bei arvato war Achim Berg sechs Jahre lang bei Microsoft beschäftigt. Zu Beginn als General Manager Microsoft Deutschland und später als Corporate Vice President für die Windows Phone Division in den USA. Davor war Achim Berg u.a. als Mitglied des Verwaltungsrats von T-Mobile sowie als Vorsitzender der Geschäftsführung der Fujitsu Siemens Computers GmbH tätig. Darüber hinaus ist Achim Berg seit Juni 2013 Vizepräsident und Mitglied des Vorstands im BITKOM, dem Branchenverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

Dr. Roman Friedrich, Partner Strategy& (ehemals Booz & Company): Dr. Roman Friedrich, Geschäftsführer und Partner bei Strategy&, leitet die globale Communications, Media und Technology Practice. Sein besonderer Schwerpunkt liegt in der strategischen Beratung von Firmen in den europäischen Telekommunikationsmärkten im Rahmen von strategischen Transformationen. In Zusammenarbeit mit dem Weltwirtschaftsforum Davos ermittelt er gemeinsam mit seinem Team jedes Jahr den länderbezogenen Digitalisierungsindex.

Prof. Dietrich Gorny, Präsident des Bundesverbands Musikindustrie: Prof. Dieter Gorny ist der Präsident des Bundesverbands Musikindustrie und Professor für Kultur- und Medienwissenschaft an der Fachhochschule Düsseldorf. Seit dem Jahr 2000 ist er Mitglied im Präsidium des Deutschen Musikrats und seit 2007 Aufsichtsratsvorsitzender der Initiative Musik. Dieter Gorny studierte Komposition, Tonsatz und Musiktheorie und spielte unter anderem in den 1970er Jahren bei den Bochumer Symphonikern. Er gehörte zum Gründungsteam der Musikmesse Popkomm und rief den Musiksender VIVA ins Leben, den er bis 2004 zunächst als Geschäftsführer und ab 2000 als Vorstandsvorsitzender der VIVA Media AG führte. Nach der Übernahme durch den Viacom-Konzern im Jahr 2004 war er bis 2006 als Executive Vice President für MTV Networks Europe tätig.

Achim Himmelreich, Vizepräsident BVDW: Achim Himmelreich ist Partner bei Mücke Sturm & Company. Bevor er 2006 zu Mücke, Sturm & Company kam, war er selbstständiger Berater und Dozent. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf strategischen Fragestellungen im Digital Commerce und bei der digitalen Transformation. Darüber hinaus ist er Vizepräsident im Bundesverband Digitale Wirtschaft und Autor zahlreicher Fachartikel.

Karl H. Land, Digitaler Darwinist und Evangelist neuland: Der Gründer von neuland, Karl Heinz Land, erhielt 2006 vom „Time Magazine“ den „Technology Pioneer“ Award auf dem World Economic Forum (WEF) in Davos und ist CoAutor des Bestsellers „Digitaler Darwinismus – Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“. Er gilt als Visionär und berät Unternehmen in Fragen der digitalen Transformation von neuen und bestehenden Geschäftsmodellen.





Hagen Rickmann, Geschäftsführer Sales T-Systems: Nach Banklehre und Studium der Betriebswirtschaft trat Hagen Rickmann, Jahrgang 1969, zunächst in die Unternehmensberatung Esche Schümann Com-michau ein. Im Jahr 2000 wechselte er als CFO zum IT-Dienstleister Done Project. Zwei Jahre darauf stieg H. Rickmann als Managing Director IT bei EDS ein, wo er bis 2007 als General Manager und Vorstandsmitglied u. a. den Bereich Consulting Services für Nord und Zentraleuropa verantwortete. Im Jahr 2009 wechselte er zu T-Systems und übernahm dort das Portfolio- und Innovationmanagement. Ab März 2011 leitete H. Rickmann den Bereich Service von T-Systems und wurde Mitglied der Geschäftsführung. Seit 1. Januar 2013 verantwortet er den T-Systems Geschäftsbereich Sales.



Prof. Dr. Alexander Rossmann, Professor für Marketing und Vertrieb Hochschule Reutlingen: Dr. Alexander Rossmann ist Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Reutlingen sowie Research Associate am Institut für Marketing der Universität St. Gallen. Vor dieser Tätigkeit war er über 10 Jahre Mitglied der Geschäftsleitung einer renommierten Unternehmensberatungsgesellschaft. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Relationship Marketing, Digital Business, Social Media, Innovation und Collaboration. Dr. Alexander Rossmann hat seine Forschungsarbeiten in verschiedenen wissenschaftlichen Journalen publiziert. Er ist Gutachter der American Marketing Association (AMA) sowie der European Marketing Academy (EMAC) und leitet das Research Center for Digital Business an der Hochschule Reutlingen.



Dr. Gregor Strauch, Abteilungsleiter Innovation und Gesundheitswirtschaft, BDI: Dr. Gregor Strauch, geboren 1976 in Bonn. Jurastudium in Passau, Freiburg, Genf und Bonn. Promotion zum Kulturgüterschutz. Referendariat in Sachsen mit Stationen u. a. an der Auslandshandelskammer Mumbai (Bombay). Seit 2005 im BDI und dort zunächst für Fragen des Umweltrechts zuständig. Von 2009 bis 2011 Tätigkeit für die Bayer AG in der Hauptstadtrepräsentanz des Unternehmens. Seit 2011 erneut im BDI in der Abteilung Innovation und Gesundheitswirtschaft, seit Mitte 2012 als deren Leiter. Ein wichtiger Fokus der gegenwärtigen Arbeit der BDI-Abteilung ist die Orientierung von Innovationsstrategien an Wertschöpfungsketten und deren Entwicklung. Basis ist u. a. die Studie „Deutschland 2030 - Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung“ (dazu: www.bdi.eu/publikationen-flyer_deutschland-2030.htm).



Roland Tichy, Chefredakteur der WirtschaftsWoche Verlagsgruppe Handelsblatt: Roland Tichy studierte in München und New Orleans Volkswirtschaft, Politik und Kommunikationswissenschaften. Nach zwei Jahren im Planungsstab des Bundeskanzleramts wechselte er als Bonner Korrespondent zur WirtschaftsWoche. Nach der Wiedervereinigung war er als Stellvertreter des Rundfunkbeauftragten der elektronischen Medienlandschaft in den Neuen Bundesländern mitverantwortlich. Er arbeitete für namhafte deutsche Wirtschaftsmagazine und als Medienberater für große Unternehmen. Für das Handelsblatt leitete er das Berliner Büro. Seit 2007 ist er Chefredakteur der WirtschaftsWoche. Für seine Kolumne „Tichys Totale“ wurde er 2008 mit dem Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik ausgezeichnet. Eine Auswahl seiner Kolumnen erscheinen seit 2009 regelmäßig auch in Buchform.

INHALT

Digital Transformation Report 2014

INHALT

Vorwort	4
Autoren	5
Experten-Jury	6–7
Management Summary	10–11
KAPITEL 1	
Die Bedeutung der digitalen Transformation	16
Digitale Transformation bei Kodak	17
KAPITEL 2	
Der Digital Transformation Award	22
Der Wettbewerb	22
Der Bewerbungsablauf	23
Sieger Kundenerlebnis	26
Nominierte in der Kategorie Kundenerlebnis	27
Sieger Produkt- und Service-Innovation	28
Nominierte in der Kategorie Produkt- und Service-Innovation	29
Sieger Unternehmen 2.0	30
Nominierte in der Kategorie Unternehmen 2.0	31
Sonderpreis der Experten-Jury	32
KAPITEL 3	
Das transformierte Unternehmen als Zielbild	38
Digital Maturity Model	38–39
8 Dimensionen des Digital Maturity Models	39
Reifegradstufen der digitalen Transformation	40–41
Das Scoring Model	41
Der digitale Reifegrad im Praxistest	42–50
Transformed Strategy	43
Transformed Leadership	44
Transformed Products	45
Transformed Operations	46
Transformed Culture	47
Transformed People	48
Transformed Governance	49
Transformed Technology	50
KAPITEL 4	
Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der digitalen Transformation	56
Wo findet digitale Transformation statt?	56–57
Digitalisierungstrends	57
Was sind wichtige Ansatzpunkte für eine erfolgreiche digitale Transformation?	58–89
Auffälligkeiten erfolgreicher Transformationsprojekte	60
8 Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation	62–63
Stolpersteine auf dem Weg zur digitalen Transformation	64
Kritische Würdigung des Erhebungs- und Bewertungsverfahrens	65
KAPITEL 5	
Projekt- und Transformationsprofile	67
Profile der Einreichungen in der Kategorie Kundenerlebnis	71–79
Profile der Einreichungen in der Kategorie Produkt- und Service-Innovation	81–87
Profile der Einreichungen in der Kategorie Unternehmen 2.0	89–97
Weitere eingereichte Transformationsprojekte	99–153
Literaturverzeichnis	154
Glossar	155



DIGITAL TRANSFORMATION REPORT 2014

Management Summary

Warum ist die digitale Transformation überlebenswichtig?

„Adapt or die - wenn sich Technologie und Gesellschaft schneller verändern, als Unternehmen in der Lage sind, sich darauf einzustellen, kommt es zum Aussterben“, so brutal wie in der Evolution interpretiert Karl H. Land, Geschäftsführer der neuland, die Gesetze des Marktes. Das Sterben hat bereits begonnen. Unternehmen haben verschlafen bzw. zu spät erkannt, wie dramatisch und wie schnell neue Technologien wie Social Media, Cloud Computing und Mobile Enterprise das Kundenverhalten verändern. Es gibt prominente Opfer wie Kodak, Neckermann und viele andere aber auch Gewinner wie Amazon oder Nike. Und auch in Deutschland gibt es Projekte, die zeigen, dass Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation verstanden haben und die sich neu ergebenden Chancen nutzen.

Was ist der Digital Transformation Award?

Der „Digital Transformation Award“ (DTA) wird erstmals in diesem Jahr von WirtschaftsWoche und neuland vergeben. Mit diesem Preis werden Unternehmen, Organisationen oder Behörden ausgezeichnet, die unter Einsatz von digitalen Technologien ihre Wertschöpfung erhöhen und Mehrwert für den Kunden schaffen. Digitale Vorzeigeprojekte im deutschsprachigen Raum sollen herausgestellt sowie der Dialog zwischen den Vorreitern der digitalen Welt und interessierten Unternehmen in Gang gebracht werden. In den verschiedenen Kategorien sind mehr als 100 Bewerbungen eingegangen. 11 Unternehmen, Organisationen und Behörden konnten sich für das Finale beim Digital Transformation Summit am 16. September 2014 qualifizieren.

Prämiert wurden die Finalisten und Sieger in drei Bereichen der digitalen Transformation: Kundenerlebnis, Produkt- und Service-Innovation sowie Unternehmen 2.0

Digitale Transformation – Kundenerlebnis

Das Kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe (Sieger) ist mit dem E-Government-Framework Vordenker für innovative Services der angeschlossenen Kommunen. Der Hersteller von Medizintechnik Qiagen hat einen Online-Show- und Verkaufsraum für sein sehr komplexes, erklärungsbedürftiges und breites Produktsortiment geschaffen. Der Reiseveranstalter Siglinde Fischer, ein Unternehmen mit neun Mitarbeitern, bindet seine Kunden über eine Online-Community so ein, dass das Adwords-Budget ohne Umsatzverlust halbiert werden konnte. Telefónica Germany verknüpft die reale mit der digitalen Welt und verbindet – über die mobile Facebook-App – Kunden bei Fragen mit dem Berater im o2-Store vor Ort.

Digitale Transformation – Produkt- und Service-Innovation

Das Deutsche Mode-Institut (Sieger) hat mit der Erfindung der digitalen Farbechtheit „ColorDigital“ ein Verfahren entwickelt, das das Potential hat, die Prozesse in der Mode- und anderen Industrien zu revolutionieren. CEWE Color hat bereits 2007 den radikalen Wandel vom Fotolabor zu Europas führenden Anbieter von Fotobüchern gemeistert und erschließt nun konsequent das Potential der wachsenden Fotografie via Smartphones. Airbus hat gemeinsam mit Rimowa einen intelligenten Koffer entwickelt, der unabhängig vom Passagier reist und so Transportkosten einsparen hilft.

Digitale Transformation – Unternehmen 2.0

Die DB Netz (Sieger) hat eine europaweite Logistikplattform für Güterwaggons und Personenzüge eingeführt und kann ihr Schienennetz besser auslasten. Adidas hat eine neue Unit als internen Inkubator zum Thema „Kunden 4.0“ mit einer sehr starken Vernetzung zu externen Stakeholdern gegründet. Dem Anbieter für Kundenkartenprogramme PAYBACK ist es gelungen, das Produktangebot zu transformieren und heute mehr als 40 Prozent Umsatz mit digitalen Produkten zu machen.

Mit dem Sonderpreis der Jury wurde die Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann ausgezeichnet, die konsequent alle Prozesse digitalisiert und so u. a. eine schnellere Behandlung erlaubt. Mit der digitalen Patientenakte werden alle Befunde, Interaktionen usw. an einer zentralen Stelle einsehbar gemacht und damit deutliche Produktivitätsgewinne erzielt.

Wie kann man die Digitale Transformation messen?

Für den Digital Transformation Award kommt ein Bewertungsverfahren zum Einsatz, das von neuland in Zusammenarbeit mit dem Research Center for Digital Business an der Hochschule Reutlingen entwickelt wurde. Das „Digital Maturity Model“ basiert auf strukturierten Interviews und bietet eine Metrik zur Beurteilung der digitalen Reife aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder sowie die Verortung des Unternehmens über alle relevante Dimensionen der digitalen Transformation. Das Verfahren hilft, Handlungsfelder und konkrete Optimierungspotentiale zu identifizieren und zu bewerten. So bietet es die Grundlage für die Roadmap-Entwicklung und ein Referenzmodell für die nachhaltige Weiterentwicklung der Digital Excellence.

8

Handlungsfelder für die digitalen Transformation,

Die Ergebnisse des Digital Transformation Awards bestätigen, Unternehmen müssen neue digitale Fähigkeiten erlangen, um ihr Geschäft zukunftsfähig zu gestalten. Entlang der acht Dimensionen des „Digital Maturity Models“ lassen sich die wichtigsten Handlungsfelder darstellen:

1

Strategy

Das Bewusstsein für die digitale Transformation muss in der Strategie verankert werden

Die Unternehmensstrategie sollte aus der digitalen Perspektive auf den Prüfstand gestellt werden. Dies betrifft die Gesamtstrategie und auch die Teilstrategien einzelner Unternehmensbereiche. Erfolgreiche Unternehmen haben die Strategie überarbeitet, festgeschrieben und kommuniziert.

2

Leadership

Der Veränderungsprozess darf nicht delegiert werden

Die digitale Transformation benötigt Führung und ist kein isolierter Prozess, sondern betrifft alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens. Die Unternehmensführung muss den Prozess gestalten. Für den Erfolg in der digitalen Welt bedarf es neuer Zielvereinbarungen, Führungsinstrumente und mehr dezentralisierter Entscheidungskompetenzen.

3

Products

Die Kernelemente des Nutzenversprechens müssen als Service definiert werden

Digitalisierung ist kein reines Effizienzprojekt. Neue digitale Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation des Geschäftsmodells mit signifikanten Kundenvorteilen und helfen neue Geschäftsfelder zu erschließen.

4

Operations

Um nahtlose Kundenerlebnisse zu schaffen, muss die Digitalisierung der Kernprozesse vorangetrieben und Silos aufgebrochen werden

Die Digitalisierung des Betriebsmodells führt zu einer Steigerung der Agilität innerhalb der Organisation, bedingt durch eine gesteigerte funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Eine Integration externer Stakeholder in die Geschäftsprozesse verstärkt diesen Effekt.

5

Culture

Unternehmen müssen wie Software-Entwickler denken lernen

Es bedarf einer neuen Innovationskultur, die den Wandel beschleunigt. Innovative Ansätze wie den Aufbau von internen Inkubatoren, dem regelmäßigen Durchführen von Kunden und Entwickler-Wettbewerben oder anderen Formen der Open Innovation beschleunigen den Kulturwandel im Unternehmen.

6

People

Die Arbeitgeber Attraktivität für Digital-Experten gehört auf den Prüfstand

Die digitale (Arbeits-) Welt erfordert neue Qualifikationen. Für den Transformationsprozess heißt das zum einen an wichtigen Stellen neue Know-how-Träger zu gewinnen. Zum anderen den bestehenden Mitarbeitern die Angst vor dem „Neuen“ zu nehmen. Klare Anforderungsmodelle und genügend Raum für die digitale Weiterbildung bilden eine wesentliche Voraussetzung.

7

Governance

Die Digital-Strategie muss Teil der Zielvereinbarung werden

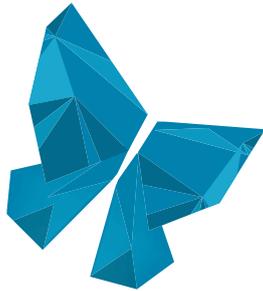
Die Messbarkeit bei der Umsetzung einer Digital-Strategie führt nicht nur zu einer vereinfachten Steuerbarkeit der digitalen Transformation, diese macht auch den Erfolg messbar und somit nachweisbar. Abgestimmte Messmethoden helfen die Digitalisierungserfolge zu demonstrieren.

8

Technology

Die Ablösung veralteter IT-Strukturen muss Teil der Roadmap sein

Insbesondere bei Großunternehmen gibt es technische Hürden bei der Umsetzung der digitalen Transformation. Veraltete IT-Systeme und prozessuale Silos können die Aufgabenstellung erschweren. Die Überwindung veralteter IT-Strukturen ist schwierig, aber machbar.



Kapitel 1

Die Bedeutung der digitalen Transformation



Ein wichtiges Beurteilungskriterium für Hagen Rickmann, Geschäftsführer Sales T-Systems, ist der Schwierigkeitsgrad der Business Transformation mit der bestehenden IT des Kunden. Beispielsweise wie DB Netz, die eine europaweite Logistikplattform für Güterwaggons und Personenzüge eingeführt hat und somit ihr Schienennetz besser auslasten kann. Weiterhin wird durch diese Lösung das Auffinden und Disponieren der einzelnen Waggons deutlich einfacher. Möglich wurde dies erst durch die Einführung einer modernen IT-Infrastruktur.



**»Digitale Transformation:
Überwindung von veralteten
IT-Strukturen bei Groß-
unternehmen kann gelingen«
(Hagen Rickmann)**

Die Bedeutung der digitalen Transformation

Derzeit gibt es noch eine sehr große Spreizung zwischen Innovatoren und dem Rest der Welt. Auf der einen Seite gibt es einen kleinen Prozentsatz von Unternehmen, die sehr initiativ sind und die digitale Entwicklungen vorantreiben und auf der anderen Seite ist die träge Masse, die Schwierigkeiten hat, diesem Innovationstempo zu folgen.

Laut einer weltweit angelegten Studie vom MIT Center for Digital Business können nur 15 Prozent der befragten Unternehmen von sich behaupten, proaktiv in die digitale Transformation hinein zu steuern. Diese „Digital Leader“ sind jedoch deutlich profitabler als ihre Mitbewerber.

Wir von neuland sind davon überzeugt, dass die digitale Transformation vor keiner Branche halt macht. Gemeint ist damit der zielgerichtete Einsatz von digitalen Technologien, um Wertschöpfungsprozesse neu zu gestalten und relevante Chancen in Zukunftsmärkten zu erschließen. Sie geht einher mit einem organisationalen Wandel und dem Einsatz von neuen Führungs- und Motivationssystemen, um das Unternehmertum im Unternehmen zu stärken. So lässt sich die Zukunftsfähigkeit sichern, neue Umsatz- und Ertragspotenziale erschließen oder die Effizienz steigern.

Kodak z. B. ist ein bekanntes Beispiel für ein Unternehmen, das die Notwendigkeit der digitalen Transformation – von der analogen zur digitalen Fotografie – zwar zum richtigen Zeitpunkt erkannte, aber den Wandel im Unternehmen nicht rechtzeitig bewältigte und dadurch dem digitalen Darwinismus zum Opfer fiel (Kreutzer und Land 2013). Kodak war mit 90 Prozent Marktanteil der Marktführer in der Herstellung von analogen Farbfilmen, der gleichzeitig auch Qualitätsstandards für die gesamte Industrie setzte. Durch den technologischen Fortschritt veränderte sich das Kundenverhalten grundlegend.

Der ausschlaggebende Fehler von Kodak war die Unfähigkeit den Wandel im Management und im gesamten Unternehmen zu vollziehen. Auf Top-Management-Ebene wurde der damalige CEO von Motorola George Fischer für die digitale Transformation des Unternehmens eingestellt. Dieser schaffte es nicht, das mittlere Management mitzuziehen. Dadurch sind viele Ideen und Vorschläge aus der unteren Führungsebene nicht an das Senior Management weitergereicht worden, sondern in den festgefahrenen Hierarchiestrukturen verloren gegangen. (Lucas Jr. und Goh 2009, S. 49-53; Gavetti, Henderson und Giorgi 2004).

In einem Interview gab George Fischer ein viel gehörtes Argument von seinem mittleren Management wieder: „[...] Kodak can't succeed in this (digital) market. We've tried some consumer products before and failed miserably. There is no money in this business.“

Wie eine erfolgreiche digitale Transformation verlaufen kann, lässt sich wiederum anhand des Fallbeispiels von Lego betrachten. Bis Anfang des Jahres 2000 liefen die Geschäfte für den dänischen Spielzeugbauer hervorragend. Das Unternehmen hatte die Lizenz zum Gelddrucken. Das Geschäftsmodell von Lego bestand darin Plastik für etwa 50 Cent pro Kilo zu kaufen, es in Form zu pressen, um es dann für etwa 50 € weiter zu verkaufen. Auf Umsatzverluste reagierte das Unternehmen mit der Erschließung neuer Märkte und Produktdiversifikationen – Uhren, Kinderkleidung und Computerspiele. Diese Strategie von Lego führte das Unternehmen schließlich 2004 fast zur Insolvenz.

Im Rahmen einer komplett erfolgreichen Transformation überarbeitete Lego die Customer Value Proposition. Die Unternehmensführung hat verstanden, dass es nicht nur bunte Steine verkaufte, sondern Geschichten, die sich mit den Steinen bauen lassen. Das neue Unternehmensdenken führte dazu, dass die Zielgruppe der Erwachsenen erschlossen wurde. Bei den programmierbaren Lego-Robotern war

jeder dritte Consumer kein Kind mehr. Diese neue Wertschöpfungsquelle spiegelte sich mit über 50.000 erwachsenen Fans in der Lego-Community wider (Berman 2012, S. 19; Lego 2014). Eigene Produkte wurden für diese Zielgruppe via Crowdsourcing auf der Online-Plattform Cuccoo gemeinsam mit den Kunden entwickelt (Berman 2012, S. 19; Robertson, Breen und Wegberg 2014). Wo früher die Marktforschung die Richtung in der Produktentwicklung vorgab, sind es heute die Insights, die beim Beobachten der spielenden Kinder gesammelt werden und die Produktentwicklung vorantreiben.

Die beiden Beispiele zeigen, dass die Digitalisierung ein wesentlicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen ist. Zusätzlichen Treibstoff für die Entwicklung erzeugen IT- und Hightech-Unternehmen wie Amazon, die in traditionellen Märkten wie Handel, Gesundheits- oder Finanzwesen als digitale Disruptoren einbrechen und mit ihren Geschäftsmodellen bisherige Marktgesetze aushebeln.

Wer hätte noch vor 3 Jahren gedacht, dass der Suchmaschinenkonzern Google als Mitbewerber in der Haustechnik mit Nest mitmischt, dass das soziale Netzwerk Facebook den Einstieg in die Bankbranche plant und somit klassischen Finanzinstituten Konkurrenz machen kann?

Diese Dynamik führt dazu, dass Unternehmen auf die Entwicklungen einer digitalisierten Welt angemessen reagieren müssen, indem sie ihre klassischen Geschäftsmodelle- und Prozesse und die Interaktion mit Kunden neu denken müssen oder sie werden vom Markt verschwinden.

Die Frage der digitalen Transformation ist damit auch eine Frage des Überlebens und der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Die Regierung hat dies mit der „Digitalen Agenda“ schon erkannt. Jetzt muss es darum gehen zu zeigen, wo etwas getan werden muss und was getan werden kann. Denn wenn alle Dinge, die wir aus dem täglichen Umgang kennen, wie Schlüssel, Kreditkarte, Geld, Tickets, Ausweis, Kinoticket etc. zur Antimaterie und damit zur App oder Software werden, verändert sich auch die Wertschöpfung.

Dafür wurde der „Digital Transformation Award“ mit dem Aufzeigen von Leuchtturmprojekten ins Leben gerufen. Unterstützt wird dies durch die Entwicklung verschiedener Benchmarks wie dem neuland Digital Readiness Index und dem neuland Digital Maturity Check, auf dessen Methodik der Wettbewerb beruht.

Wir möchten mit dem Digital Transformation Award unseren Beitrag zur Aufklärung, Orientierung und Hilfestellung geben. Was getan werden kann, um nicht nur die Risiken zu erkennen, sondern vor allem auch die Chancen zu nutzen und zwar in allen Unternehmensgrößen, nämlich von Klein- bis zu Großunternehmen.

Digitally yours,

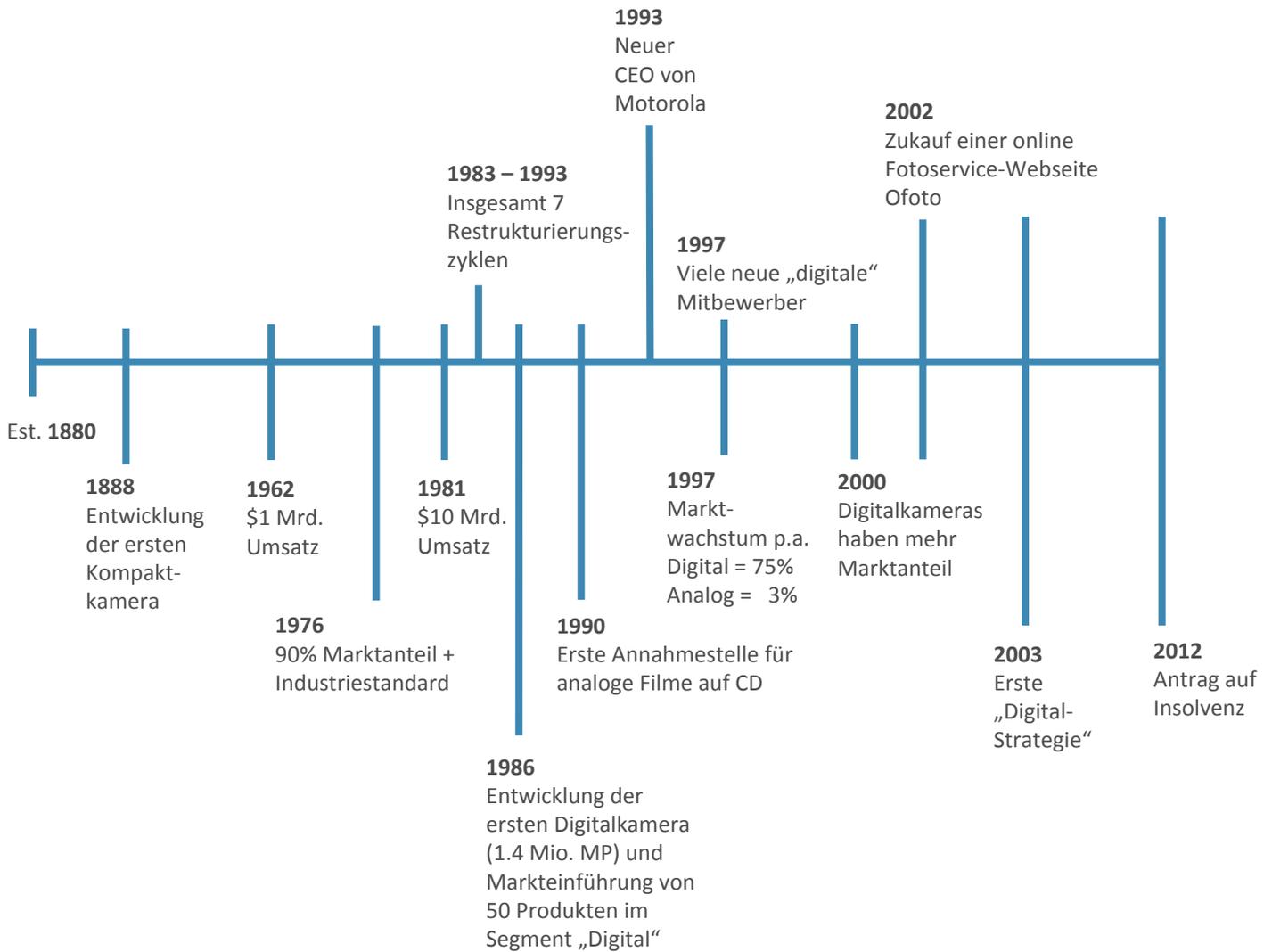


Karl H. Land

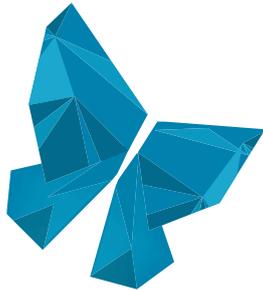


Bernhard Steimel

Digitale Transformation bei Kodak



Quelle: Lucas Jr., Henry C. und Jie Mein Goh (2009), „Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution“, Journal of Strategic Information Systems, 18 (1), 46–55.



Kapitel 2



Der Digital Transformation Award





Das stellt aus Sicht von Roman Friedrich, Partner von Strategy& (ehemals Booz & Company) der Medizintechnik-Spezialist QIAGEN unter Beweis, der einen Online-Showroom für sein sehr komplexes, erklärungsbedürftiges und breites Produktsortiment geschaffen hat. Laut Friedrich räumt QIAGEN mit dem Mythos auf, dass die digitale Transformation nur für den Konsumentenmarkt relevant sei. Für ihn steht fest, die Digitalisierung der Kundenschnittstelle wird in den nächsten fünf Jahren im Geschäftskundenbereich ein ganz großes Thema.

**»Digitale Transformation
ist kein reines Endkunden
Thema mehr«
(Dr. Roman Friedrich)**

2. Der Digital Transformation Award

2.1 Der Wettbewerb

Der „Digital Transformation Award“ (DTA) wird erstmals in diesem Jahr von WirtschaftsWoche und neuland vergeben. Mit diesem Preis werden Unternehmen, Organisationen, Behörden und Institutionen ausgezeichnet, die unter Einsatz von digitalen Technologien ihre Wertschöpfung erhöhen und Mehrwert schaffen.

Mit dem Wettbewerb soll eine Plattform ins Leben gerufen werden, um digitale Vorzeigeprojekte im deutschsprachigen Raum herauszustellen sowie den Dialog zwischen Vorreitern und Vordenkern der digitalen Welt in Gang zu setzen und den Mehrwert einer digitalen Unternehmenstransformation für das Wirtschaftsleben transparent zu machen. Nicht zuletzt kann der Digital Transformation Award als Sprungbrett in die digitale Welt gesehen werden.

Der Digital Transformation Award bietet Unternehmen, Institutionen und Behörden eine hervorragende Gelegenheit ihre „digitalen“ Projekte einem breiten Publikum zu präsentieren.

Der Adressatenkreis und die Teilnahmebedingungen

Bewerben können sich Unternehmen, Behörden und Institutionen mit Niederlassung in der DACH-Region (Deutschland, Österreich und Schweiz). Eingereicht werden können alle Projekte, die darauf abzielen Geschäftsmodelle, das Kundenerlebnis oder interne Prozesse mit Hilfe neuer Technologien zu transformieren und dadurch zu optimieren und somit die Wertschöpfung zu erhöhen. Hierbei ist wich-

tig zu erwähnen, dass die digitalen Transformationsprojekte in den letzten 24 Monaten umgesetzt wurden oder dass mit der Umsetzung begonnen wurde, d.h., dass reine Projektideen nicht für den Digital Transformation Award qualifiziert sind.

Ausgeschlossen vom Verfahren werden Software-/Cloud-Lösungsanbieter und IT-Systemhäuser sowie „reine“ Internet-Start-ups, die bereits digital „geboren“ wurden.

Die Award-Kategorien – Drei Strategische Stoßrichtungen der digitalen Transformation

Unternehmen haben sich auf den Weg gemacht das digitale Kundenerlebnis zu steigern, um Dialogfähigkeit, Kundennähe und Image/Vertrauen zu steigern. Dabei rückt die digitale Produkt- und Service-Innovation immer mehr in den Fokus, Zukunftsfähigkeit sicherzustellen, Zukunftsmärkte zu erschließen und etablierte Produkte und Serviceleistungen durch digitale Lösungen zu ersetzen. Zudem verstehen immer mehr Führungskräfte, dass mit dem externen Wandel sich auch die Unternehmensorganisation wandeln muss, um mehr Agilität und Flexibilität, eine bessere Vernetzung der Mitarbeiter und weiteres Fachwissen zu erreichen.

Entsprechend prämiert der Digital Transformation Award außerordentliche Leistungen in folgenden Kategorien:

Die Award-Kategorien



Kundenerlebnis

Kundenerlebnis

Hierzu gehören Projekte zur Kultivierung der Kundennähe („ZeroDistance“) und Steigerung der Kundenbegeisterung und -loyalität sowie Marketingeffizienz. Dies kann Strategien umfassen, die zur neuartigen Gestaltung von Kundenkontaktpunkten oder der besseren Verzahnung von Kontaktkanälen, innovativen CRM-Lösungen für personalisierte Services oder anderen Maßnahmen zur Erhöhung der Servicequalität und des Kundenvertrauens führen.



Produkt- und Service-Innovation

Produkt- und Service-Innovation

Im Bereich Produkte und Dienstleistungen zählen insbesondere Innovationen, bei denen digitale Lösungen etablierte Produkte ergänzen oder ersetzen und Geschäftsmodelle verändert werden. Hierbei ist z. B. an „dematerialisierte“ Produkte zu denken, in denen klassische Produkte zur App weiterentwickelt werden oder gänzlich digital bzw. online zur Verfügung stehen, wie beispielsweise elektronische Schlüssel bei Carsharing-Angeboten, Versicherungsprodukte, die elektronisch bereitgestellt werden bis hin zu Produkt-Innovationen wie elektronische Koffer.



Unternehmen 2.0

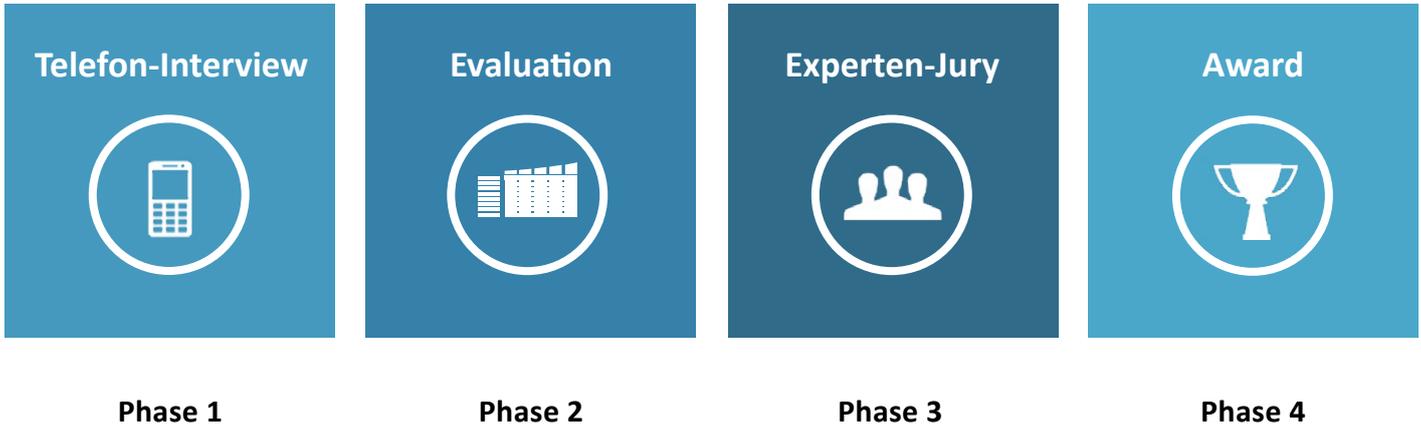
Unternehmen 2.0

Im Bereich Unternehmen 2.0 sind beispielsweise Projekte gemeint, welche die Businessprozesse digitalisieren und miteinander besser vernetzen, um die interne Kommunikation zu verbessern, die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern, die Zusammenarbeit zu verbessern oder zum Wissensaufbau/-sharing beizutragen. Dazu zählen auch Initiativen, um Prozesse zu automatisieren, Silos aufzubrechen oder mehr Transparenz über Erfolgskennzahlen (KPIs) zu generieren. Die eingereichten Projekte können auf unterschiedliche Unternehmensbereiche fokussieren: wie z. B. innerbetriebliche Lösungen für die Zusammenarbeit von Teams / Telearbeit, Förderung der Zusammenarbeit mit Partnern/Kunden (B2B), Datenaustausch zwischen Maschinen (M2M, Internet der Dinge) oder auch innovative Lösungen für die Gewinnung, Bindung oder Ausbildung von Personal im Unternehmen.

2.2 Der Bewerbungsablauf

Nach dem Ende der Bewerbungsfrist am 31. Mai 2014, bei einer Anmeldung über www.dt-award.de, wurden alle Einreichungen von dem neuland Expertenteam auf Vollständigkeit, Kategorie und Einsatzbereich der digitalen Transformation hin geprüft. Ein Teil musste vom Verfahren ausgeschlossen werden, weil es sich um Software-/Cloud-Lösungsanbieter und IT-Systemhäuser handelte. Allein 22 Internet Start-ups hatten sich beworben. Diese wurden in den WirtschaftsWoche NEUMACHER Gründerwettbewerb integriert.

Der weitere Bewerbungsablauf lässt sich dabei in vier Phasen unterteilen. Die ersten beiden Phasen, Phase 1 Durchführung der Telefon-Interviews und Phase 2 Evaluation, dienten zur Beurteilung der qualifizierten Bewerbungen anhand des Digital Maturity Checks (siehe dazu Kapitel 3). In der Phase 3 wurden der Experten-Jury die aufbereiteten Unterlagen zur Entscheidungsfindung vorgelegt. In der letzten Phase, der Phase 4, erfolgte die Verleihung des Digital Transformation Awards im Rahmen des Digital Transformation Summits in Berlin. Die unten stehende Abbildung verdeutlicht diesen Ablauf.



Es wurden 48 Telefon-Interviews vom neuland-Expertenteam mit Geschäftsführern, Führungskräften und den Spezialisten aus den beteiligten Fachabteilungen geführt. Die geführten Interviews bzw. die Bewerberprofile wurden den drei Handlungsfeldern Kundenerlebnis, Produkt- und Service-Innovation und Unternehmen 2.0 zugeordnet.

Im Rahmen des Digital Maturity Checks wurden durch das neuland Expertenteam alle Interviews einem Scoring Verfahren unterzogen. Bestehend aus den Ergebnissen dieses Scoringverfahrens und aus den eingereichten Bewerbungsunterlagen wurde zu jedem qualifizierten Bewerber ein entsprechendes Projekt- und Transformationsprofil erstellt. Alle Projekt- und Transformationsprofile wurden zu einem Dokument zusammengeführt.

Der Jury aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Medien wurden die Top 25 Transformationsprojekte vom neuland Expertenteam zur Entscheidungsfindung vorgelegt. Die Preisträger und Nominierten in den drei Handlungsfeldern wurde in offener Wahl diskutiert, ermittelt und verabschiedet.

Die Digital Transformation Awards wurden erstmals im Rahmen der Konferenz Digital Transformation Summit (DTS) am 16. September 2014 verliehen. Für innovationsinteressierte Unternehmenslenker, die Inspiration für ihre Digital Transformation Strategien suchen, ist der DTS das Gipfeltreffen, das den Austausch mit anderen Top-Managern und Vordenkern bietet. Ziel ist es, den DTS sowie die Award-Verleihung als regelmäßige, jährlich stattfindende Veranstaltung zu etablieren.

Projektbewerbungen - mehr als 100 Einreichungen versammelt das Who-Is-Who

Vielfach wird die Trägheit deutscher Unternehmen im Umgang mit den neuen Medien beklagt, und wie verhalten bis reserviert den rasanten Veränderungen in Technologie, Gesellschaft und Konsumentenverhalten Rechnung getragen wird. Ein ganz anderes Bild zeichnet sich, wenn man die Resonanz auf den Digital Transformation Award betrachtet. Mehr als 100 Einreichungen versammeln das Who-is-Who der deutschen Wirtschaft, aber auch der Mittelstand und Kleinunternehmen sind stark vertreten:

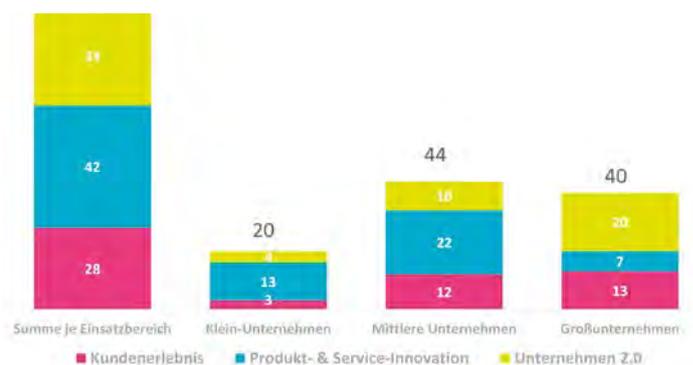


Abbildung: Teilnehmerfeld DTA-2014

Entscheidungskriterien der Experten-Jury



NEUES DENKEN IM UNTERNEHMEN

Wurde das Denkverhalten des Unternehmens verändert? Hat die Transformation zu einer Wandlung im Denken geführt?

INNOVATIONSCHARAKTER

Ist die Wandlung etwas Innovatives oder ist es etwas, das in anderen Unternehmen oder Branchen schon selbstverständlich ist?

TRANSFORMATION DES NUTZENVERSPRECHENS

Welche neuartige Wirkung mit deutlichem Mehrwert für Kunden bzw. Nutzer wird erzeugt?

WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG

Gibt es schon Erfolge, die konkret ersichtlich sind? Gibt es eine Möglichkeit die Transformation zu validieren bzw. zu überprüfen/testen?

TRANSFORMATION DES BETRIEBSMODELLS

Wie umfassend wurden Geschäftsprozesse digitalisiert, die Organisation modernisiert und die Zusammenarbeit im Unternehmen und über Unternehmensgrenzen hinweg neu gestaltet?

TRIEBKRAFT DER TRANSFORMATION

Ist die Umwandlung des Unternehmens aus der Not oder aus eigenem Antrieb vollzogen worden? Ist die Umwandlung vollzogen worden, weil die Branche oder der Mitbewerber etwas transformiert hat und nun das Unternehmen nachzieht? D.h. hat man im Unternehmen den Bedarf der Wandlung selbst erkannt oder musste man erst dazu überzeugt werden?

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Als besonders wichtige Kriterien bei der Beurteilung der Transformation wurden bspw. gewertet: Überwindung von Legacy (Großunternehmen) und die Anforderungen der Transformation hinsichtlich der Komplexität der Transformation. D.h., wie schwierig war es die Transformation zu vollziehen

QUALITÄT / INTERNE UMSETZUNG

Ist die Umwandlung mit eigenen oder fremden Kräften vollzogen worden?

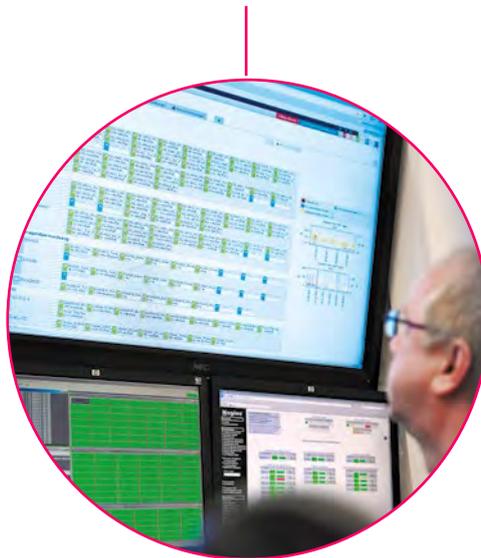


Sieger Kundenerlebnis

Kommunales Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe

Aufbau zum digitalen Service-Center: mehr Effizienz und Bürgerservice durch Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.

Das kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe (krz) ist ein Informatik-Dienstleister der dort ansässigen Kommunen. Das krz ist in den Bereichen Entwicklung, Einführung und Wartung klassischer Kommunalanwendungen sowie als Rechenzentrum tätig. Prozesse, wie die Berechnung von Kindergartengebühren, sind heute vollständig digitalisiert - Anmeldung, Selbsteingabe des Einkommens, Plausibilitätsprüfung, Festsetzung des Beitrages und Zusendung des Bescheides. Neben digitalen Standardprozessen gibt es zudem Innovationen wie den Mängelmelder, welcher Bürgern ermöglicht, über eine App einen Schaden inkl. Bild, GPS-Daten und Beschreibung zu melden. Der Schaden wird im digitalen Posteingang einer system- und applikationsübergreifenden Plattform kategorisiert, die zuständigen Mitarbeiter werden informiert und können sich direkt um die Beseitigung des Schadens kümmern.



SELBSTGETRIEBENE TRANSFORMATION

Weiterhin ist die Transformation innerhalb des Unternehmens selbstgetrieben, was bedeutet, dass die Innovation nicht aus der Not geboren ist, sondern die Digitalisierung als Chance gesehen, und proaktiv in die Hand genommen wird. Als Pionier in der Branche wird Neuland betreten - es gibt keine vergleichbare Transformation, die kopiert wird, sondern es wurde eigenständig innoviert.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Der Wert auf Kundenseite wird durch die Beteiligung des Kunden deutlich erhöht. Der Bürger wird involviert, um z. B. durch den Mängelmelder Schlaglöcher oder Vandalismus zu melden.

ZUKUNFTSORIENTIERT

Um zum richtigen Zeitpunkt den passenden Service anbieten zu können, wird nicht nur aus der Vergangenheit gelernt, sondern anhand Predictive Analytics Prognosen für die Zukunft erstellt. Ein konkretes Beispiel: Die Geburtenrate und die Zu- und Abwanderungen werden ermittelt, um herauszufinden, wo in Zukunft Kitas gebaut werden müssen.

NEUES DENKEN IM UNTERNEHMEN

Vom IT-Dienstleister hin zum Bürgerservice-Provider. Mit der Zielsetzung der Verbesserung des Kundennutzens werden die Kommunen in der gesamten Consumer Journey beraten. Um das Kundenerlebnis zu optimieren wird der gesamte Kundenprozess zerlegt, Touch Points identifiziert und analysiert und Prozesse automatisiert.

Bewertung der Experten-Jury

Das Kommunale Rechenzentrum wurde von der Jury als Sieger ausgewählt, da durch die Digitalisierung von bisher rein papierbasierten Verwaltungsprozessen eindrucksvoll mehr Bürgernähe geschaffen wurde. Hierdurch werden attraktive Services sowie eine Beschleunigung / Zeitersparnis bei der Nutzung geboten.

Nominierte in der Kategorie Kundenerlebnis

QIAGEN



B2B Online-Showroom mit Produktanimation, um das komplexe Leistungsspektrum für Kunden weltweit direkt erlebbar zu machen

Qiagen vermarktet weltweit mehr als 500 Verbrauchsmaterialien und Automationssysteme in der Medizin- und Biotechnologie. Durch die Entwicklung des Online-Showrooms Qiagen-Experience können Kunden sich räumlich unabhängig und zeitlich unbegrenzt mit Hilfe des virtuellen Assistenten über das Leistungsspektrum informieren. Kundeninformationen stehen dabei weltweit in Echtzeit zur Verfügung. CRM und SAP sowie unstrukturierte externe Daten aus Webanalysen, werden auf Unternehmensebene im Data Warehouse global verknüpft und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt.

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Es handelt sich um ein breites Sortiment von sehr komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten, die für eine Virtualisierung auf einer Plattform zusammengebracht werden, um von unterschiedlichsten Kundengruppen international, zeitlich und räumlich unbegrenzt genutzt zu werden. Durch die Verbindung von Qiagen Experience mit dem zentralen CRM müssen Altanwendungen (Legacy), bzw. Schnittstellen integriert und überwunden werden. Dies meistert Qiagen erfolgreich.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Der Online-Showroom ermöglicht eine verbesserte Customer Journey für den Kunden, z. B. durch die Reduktion des Erklärungsbedarfs und Verbesserung des Produkterlebnisses vor und während des Kaufprozesses sowie im Vertriebsgespräch per iPad als Sales-Tool.

WACHSTUMSPOTENTIAL

Es werden 30 bis 40 Prozent mehr Wachstumspotenzial durch die Transformation, bzw. eine Umsatzverdopplung innerhalb von 10 Jahren erwartet.

Bewertung der Experten-Jury

Das Projekt des Medizintechnikherstellers wurde von der Jury als besonders innovativ eingeordnet, da eine digitale Transformation für stark erklärungsbedürftige, komplexe Produkte im B2B-Bereich erfolgreich umgesetzt wurde. Hierbei hat man sich Methoden zu Nutze gemacht, die in der Regel im B2C zur Anwendung kommen.

Siglinde Fischer



Transformation von GoogleAds zu Empfehlungsmarketing mit Social Commerce-Ansatz

Siglinde Fischer ist ein Online-Reiseveranstalter für Hotels und Ferienhäuser. Das Unternehmen konnte seine Google-AdWords Kosten bei gleichem Umsatz um circa 50 Prozent senken, indem er seine Reise-Community, als Werbebotschafter einsetzt. Auf Basis des Bonussystems Pointslook wird der Kunde für seine Empfehlungen und Kundenrezensionen belohnt. Durch die Vernetzung der Kunden in den sozialen Netzwerken, werden durch Empfehlungsmarketing weitere Zielgruppen erschlossen.

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Ein kleines Unternehmen, das mit sehr geringen personellen Ressourcen von 9 Mitarbeitern im wettbewerbsintensiven Reisemarkt tätig ist. Erfolg ist hier nur über permanente Innovation möglich, die aber auch finanzierbar sein muss.

INNOVATION

Die Vermarktung des Produktes erfolgt sehr zeitgemäß. Frühzeitig wurde erkannt, dass bei Einkäufen die klassische Suche durch Empfehlungsmarketing ergänzt und teilweise abgelöst wird.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Durch das Einbinden der Kunden in Marketingaktivitäten entsteht Dialog und Interaktion. Die Glaubwürdigkeit der Reiseberichte erhöht sich. Der Kunde ist eingeladen, von seinen Reisen zu berichten, und wird hierfür mit einem Bonussystem belohnt. Er erhält einen Anreiz als Markenbotschafter aktiv zu werden, und weitere Kunden erhalten realitätsnahe Bewertungen.

Bewertung der Experten-Jury

Siglinde Fischer wurde nominiert, da die heutigen Möglichkeiten in der Vermarktung vorbildlich und mit nachweisbarem (Kostensenkungs-) Effekt genutzt werden. Durch die Verknüpfung der Kunden mit dem Unternehmen und den Werbepartnern entsteht „user generated content“, was die eigenen Ressourcen entlastet, und zu mehr Kundennähe führt. Weiterhin wird durch den Community-Aufbau und das Empfehlungsmarketing eine höhere Reichweite aufgebaut, und die Loyalität des Kunden zum Unternehmen erhöht. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, dass insbesondere auch kleine Unternehmen Innovationsvorteile nutzen können.

Telefónica Germany



Verschmelzung von virtuellen und realen Stores über One-to-One Service-Dialog durchgängig über alle Kanäle

Telefónica Germany ermöglicht seinen Kunden über die Facebook-Wall des o2 Pop-up Shops direkt in den Dialog mit einem Service-Mitarbeiter zu treten, sich zu informieren, den selben Mitarbeiter in der Filiale aufzusuchen oder über die Kontakt – App in den One-to-One Dialog überzugehen und dabei persönliche Daten in einem sicheren Umfeld auszutauschen. Der o2 Pop-up Shop wird auch von anderen Abteilungen genutzt, und führt somit zu einer internen Vernetzung, wobei Synergien und neue Produktideen entstehen. Es werden Social-Media-Monitoring Tools bei der Entwicklung der Produkt- und Contentstrategie eingesetzt.

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Als besondere Herausforderung kann die Komplexität bei der Verschmelzung der Service-Kanäle, einerseits die des stationären Handels und andererseits online-, mobile- und Social Media Kanäle, in Bezug auf Legacy Anwendungen/Compliance gesehen werden. Dies erfordert eine verlässliche, stabile Verknüpfung der Kundendaten, da die Gefahr besteht, dass diese nicht eindeutig sind, verloren gehen oder falsch ermittelt werden.

NEUES DENKVERHALTEN

Von der anonymen Massenberatung, hin zur personalisierten Onlineberatung, mit einer übergreifenden Betreuung des Kunden von Mitarbeitern aus dem stationären Handel, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Telefónica verknüpft über Facebook (Mobile App) den Kunden, der eine Frage hat, mit dem Berater vor Ort im Store.

TECHNISCHE UMSETZUNG

Nahtloser Verkaufsprozess über Kanäle, die vormals Silo-Kanäle waren. Der stationäre und online Handel werden über die Handy IP-Adresse verknüpft.

Bewertung der Experten-Jury

Die Verschmelzung des stationären Handels mit den Online-Kanälen, mit dem Ziel, das Kundenerlebnis zu verbessern, ist vorbildlich. Das Kundenerlebnis in der Online-Welt verschmilzt so mit dem Offline-Erlebnis. Das Konzept wurde erfolgreich eingeführt, und alle Schwierigkeiten bei Legacy/IT-Strukturen wurden überwunden. Dies hat die Jury für die Nominierung überzeugt.



Sieger Produkt- und Service-Innovation

Deutsches Mode-Institut

Rekonstruktion und Beschleunigung von Produkt- und Fertigungsprozesse durch Digitalisierung von Workflows.

Das Deutsche Mode-Institut (DMI) ist ein Unternehmen, das aktuelle Entwicklungen und Trends aus den Bereichen Fashion und Interior für alle textile -, mode- und lifestylerelevanten Branchen recherchiert, analysiert und kommuniziert. Dazu gehören Trends aus den Bereichen Farbe, Materialien, Garne und Fasern. Die Entwicklung der multispektralen Messtechnik ermöglicht jede Farbe von Musterungen pixelgenau zu messen. Die Genauigkeitsquote liegt bei 95 Prozent während die herkömmliche Spektralmessung bei 40 Prozent liegt. Farbdaten können durch die entwickelte Software „ColorDigital“ genau kommuniziert, reproduziert, archiviert und auf unterschiedlichen Bildschirmen exakt dargestellt werden.



WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Die Customer Journey (B2B) wird radikal verändert und verbessert. Durch den Wegfall physischer Muster entfällt der Transport, und die Abstimmungsrunden zwischen Entwicklung und Produktion können so enorm verkürzt werden. Durch die präzise Messung entsteht ein erweiterter Farbraum und somit mehr Farben, die produziert werden können.

INNOVATIVER ANSATZ

Eine neue Farbe einzuführen kostet in der Regel mehrere Jahre. Die Farbpaletten müssen immer wieder neu verteilt werden. Durch „ColorDigital“ können Farben sofort präzise kommuniziert und produziert werden.

NEUES DENKEN IM UNTERNEHMEN

Das DMI war ursprünglich ein Institut, das sich mit Mode beschäftigt hat. Es wurde eigeninitiativ aktiv, um die digitale Transformation voranzutreiben, und hat durch die Entwicklung der Software „ColorDigital“ sein Ziel erreicht, nämlich: mehr Zeiteffizienz und Genauigkeit bei der Farbentwicklung und Produktion zu schaffen.

SELBSTGETRIEBENE TRANSFORMATION

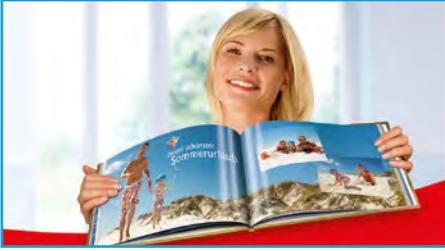
Die Innovation entstand durch eigenen Antrieb.

Bewertung der Experten-Jury

Das Deutsche Mode-Institut ist als Sieger ausgewählt worden, weil durch die Multispektralmessung- das digitale Referenzmodell zu Pantone „ColorDigital“ - eine disruptive Technologie entstanden ist. Es wurde zum einen ein sehr genaues digitales Messverfahren für Farben entwickelt, und zum anderen wird hierdurch die Herstellung von physischen Mustern überflüssig. Es kann von einer Objektivierung der Farbempfindung und einer klassischen Effizienzsteigerung von analogen Prozessen gesprochen werden.

Nominierte in der Kategorie Produkt- und Service-Innovation

CEWE



Entwicklung des Digital-Foto-Druckstandards und Einführung des ersten Fotodruck-Online-Shops durch Transformation von B2B zu B2C

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA ist ein Fotoentwicklungsunternehmen mit mehreren Fotogroßlaboren sowie zusätzlichen Dienstleistungen im Bereich der Produktion von Digitalbildern, Fotobüchern, personalisierten Geschenkartikeln, analogen Filmentwicklungen und Online-Druckaufträgen. CEWE hat ein geschlossenes System, von der Bestellssoftware bis zur digitalen Druckmaschine, entwickelt. Der Rückgang des analogen Fotogeschäfts konnte durch den Aufbau des digitalen Geschäfts kompensiert, und durch Zusatzprodukte wie Kalender, Grußkarten und Fotobücher gesteigert werden.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Mit dem FOTOBUCH Assistenten wurde für den Kunden eine Auswahl von Layouts als Vorlage für den digitalen Fotodruck geschaffen. Weiterhin wurde ein Marktstandard für den Druck digitaler Fotografie, von der Annahme bis hin zum Druck, gesetzt.

NEUES DENKVERHALTEN

Jede Woche finden im Unternehmen Meetings zum Thema Trends der Digitalisierung statt, die die neue Herangehensweise im Unternehmen unterstützen. Hierbei wird auch der Mobile-First Gedanke in der Fotografie progressiv weiterentwickelt. Die Zeichen der Zeit wurden zum richtigen Moment erkannt, und die digitale Transformation mit dem Ziel der Zukunftsfähigkeit umgesetzt.

Bewertung der Experten-Jury

Der Grund für die Nominierung von CEWE ist, dass hier eine erfolgreiche Transformation stattgefunden hat und abgeschlossen wurde. Die Transformation hat CEWE von einem reinen White Label-Anbieter, der Fotos für seine Handelspartner entwickelt, zu einem Markenanbieter von Fotoprodukten mit direktem Endkundengeschäft gemacht.

Airbus



Bag2Go Entwicklung eines intelligenten Koffers der alleine reist und durch Gewichtsreduktion in Flugzeugen Kosten spart

Airbus ist der größte europäische und weltweit zweitgrößte Flugzeughersteller. Der intelligente Koffer Bag2Go, der durch die branchenübergreifende Vernetzung von Airbus, Rimowa und T-Systems entstanden ist, führt zu einer Entkopplung der Passagierreise und des Transports des Gepäcks. Der Koffer ist selbstwiegend, wird von Tür zu Tür via Land- oder Cargo-Flieger geliefert, und ist weltweit auffindbar. Über die Smartphone-App wird der Besitzer über den Standort oder auch über die unplanmäßige Öffnung des Koffers informiert. Die Kommunikation erfolgt durch eine private Cloud, dem integrierten M2M-Modul inklusive Display im Koffer sowie einer Smartphone-App.

NEUES DENKVERHALTEN

Airbus wandelt sich vom Flugzeughersteller zum Mobilitätsdienstleister mit erweitertem Produkt und Service Portfolio, wie die Kosteneinsparung durch Gewichtsreduktion in den Flugzeugen, und die Wiederauffindbarkeit verlorengegangener Gepäckstücke.

INNOVATIVE TRANSFORMATION

Die Transformation ist nicht durch eine Imitation des Wettbewerbs entstanden, sondern zunächst durch eine interne Optimierung, mit anschließender Ausweitung des Kundenerlebnisses bis hin zum Zusammenschluss von Wertschöpfungspartnern.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Ein Wert auf Kundenseite wird durch die besondere Reiseerfahrung, nämlich durch ballastfreies Reisen geschaffen. Weniger Gepäck geht verloren, da der Kofferbesitzer immer den Standort seines Gepäcks lokalisieren kann. Weitere Dienstleistungen sollen noch entwickelt werden, wie beispielsweise die direkte Lieferung des Koffers an die Reinigung nach der Reise.

Bewertung der Experten-Jury

Der Nominierungsgrund seitens der Jury für den Digital Transformation Award liegt bei der hohen Komplexität, die bei der Vernetzung von verschiedenen Industrien und Wertschöpfungspartnern (Airbus, T-Systems, DHL/Hermes) entsteht sowie die große Leistung der Entkopplung der Passagierreise mit dem Transport des Gepäcks.



Sieger Unternehmen 2.0

DB Netz AG

Plattform für europaweite Online-Güterverkehrsbestellung zur Optimierung von Geschäftsprozessen inkl. Online-Tracking.

Die DB Netz AG ist als Infrastrukturunternehmen für den Betrieb und die Instandhaltung des Schienennetzes der Deutschen Bahn verantwortlich. Die DB Netz hat in Zusammenarbeit mit der Software AG einen IT-Baukasten (10 Mio. Infrastrukturelemente) entwickelt, welcher unter anderem Komponenten wie das Fahrplan- und Infrastrukturmanagement sowie den Eisenbahnbetrieb mit Verkehrsinformationen in Echtzeit beinhaltet. Auf Basis eines intelligenten Business Process Management (BPM) für systemübergreifende Prozessmodellierung wurde ein „Trassenportal“ entwickelt, die es Infrastrukturnutzern ermöglicht, Trassen sowie Güterverkehre europaweit und innerhalb weniger Minuten online zu bestellen. Kunden können online ihre Trassenanmeldungen, -änderungen und -abmeldungen abgeben.



TECHNISCHE UMSETZUNG

IT-Baukasten mit unter anderem Fahrplan- und Infrastrukturmanagement sowie Eisenbahnbetrieb mit Verkehrsinformationen in Echtzeit.

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Durch den massiven Ausbau der DB Netz in Richtung Digitalisierung und Modernisierung müssen ganz alte herkömmliche IT-Systeme und Anwendungen umgewandelt, und mit modernen Systemen integriert werden (Legacy).

NEUES DENKEN IM UNTERNEHMEN

Es besteht im Unternehmen ein Top-Management Commitment, dass die Bahn in allen Bereichen an der Digitalisierung arbeitet.

WACHSTUMSPOTENTIAL

Mit der Entwicklung des Trassenportals wird bis 2020 eine Steigerung des Güterverkehrs um 40 Prozent angestrebt. Dies macht das Wachstumspotential deutlich, die eine digitale Transformation mit sich bringt.

Bewertung der Experten-Jury

Die DB Netz AG ist als Sieger der Kategorie Unternehmen 2.0 hervorgegangen, da durch das Trassenportal-Netz bzw. der neuen Kommunikationstechnik der Informationsaustausch zwischen Eisenbahnverkehrsunternehmen und anderen Zugangsberechtigten deutlich beschleunigt, und der Personaleinsatz optimiert werden kann. Auch kann dem Kunden schnellere Angebote gemacht werden. Frühere aufwendige Prozesse mit viel Planungsaufwand sind heute standardisiert.

Nominierte in der Kategorie Unternehmen 2.0

adidas



Interner Inkubator zur Umsetzung von Kundenerlebnisprojekten wie z. B. eine fotorealistische Produkt Virtualisierung

Die adidas AG ist ein Sportartikelhersteller mit den Marken adidas, Reebok und Taylor-Made. Das von der adidas Group entwickelte Programm „Kunde 4.0“ fungiert als interner Inkubator, der zur Aufgabe hat, innovative Ideen anzustoßen, beratend zu begleiten und gleichzeitig nachhaltige Umsetzungen zu garantieren. Durch die Neugründung der Business Unit „Brand Digital Experience“ hat die adidas Group eine Plattform geschaffen, die es sowohl den Mitarbeitern als auch externen Stakeholdern wie der RWTH Aachen, Fortiss, KSL und Johnson Controls ermöglichen, innovative Lösungen zu initiieren und zu entwickeln. Die unter dem Dach „Kunde 4.0“ entstandene softwarebasierte Produkt Virtualisierung (fotorealistische 3D Darstellung) visualisiert anhand von Avataren und Wärmebildkameras den Einfluss von Textilien auf den Körper.

NEUES DENKVERHALTEN

Durch die Entwicklung einer organisatorischen Strategie mit dem Einsatz eines internen Inkubators „Kunde 4.0“ können in Zukunft digitale Innovationen besser umgesetzt werden bzw. kann der Frage nachgegangen werden, wie Kundenerlebnisse durch Einsätze von digitalen Medien verbessert und erweitert werden können.

TECHNISCHE UMSETZUNG

Für das Programm Kunde 4.0 setzt die adidas Group eine große Palette an unterschiedlichen Lösungen ein, die teilweise in Eigenentwicklung umgesetzt wurden.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Die Produkte werden zum einen virtualisiert, damit der Kunde das Produkt direkt erleben kann und andererseits wird die Virtualisierung genutzt, um das Produkt zu entwickeln. Es entsteht eine Verbindung von Produkt- und Erlebnisinnovation.

Bewertung der Experten-Jury

Für die Nominierung war maßgeblich, dass die softwarebasierte Produkt Virtualisierung eine Verschmelzung von Produkt- und Kundenerlebnis-Innovation darstellt, und seit 2010 die Einsparung von mehr als 1,5 Mio. physischer Muster an den Handel bewirkt hat. Daraus resultierend wird der Besuch einer Ordermesse durch den Händler obsolet.

PAYBACK



Vom kartenbasierten Bonusprogramm zur Multichannel-Marketingplattform

Der Bonusprogrammanbieter PAYBACK hat sein Geschäftsmodell von analogen Kanälen, - also dem Offline-Handel, zu einer Multichannel-Couponing-Plattform ausgeweitet. Die Kommunikation mit dem Kunden erfolgt nun synchron, über alle Kanäle (offline, online, mobil), durch einen modularen Neuaufbau der kompletten IT-Infrastruktur hinweg. Zu den Online-Marketing Kanälen von PAYBACK zählen der E-Mail-Newsletter, die Webseite PAYBACK.de, eine Facebook-Fanpage und eine Mobile App. Weiterhin hat die PAYBACK GmbH zwei Intrapreneure als zusätzliche „digital accelerators“ im Team (Entrepreneur in Residence), um das Thema „Digital“ weiter zu beschleunigen.

BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Digitale Transformation ist ein Weg, der im Handel nicht einfach zu gehen ist, da der typische PAYBACK-user weiblich und 48 Jahre alt ist, und somit zu den „digital immigrants“ gehört.

NEUES DENKVERHALTEN

Ganz vorne mit dabei beim „Mobile First“ Gedanken. – Die Entscheidung für mobiles Bezahlen wurde zu einem Zeitpunkt getroffen, als der Handel noch sagte: „Unsere Kunden haben doch alle nur Plastik“.

INTERN INNOVATIVE UMSETZUNG

Einsatz von innovativen „Hackathons“ zur Ideengenerierung und Entwicklung von Softwareprototypen. Es werden außerdem regelmäßig externe Experten zur Ideengenerierung und für Experimente eingeladen.

Bewertung der Experten-Jury

Entscheidend für die Nominierung war, dass digitale Strategien in einer Handelskonstellation nicht einfach zu gehen sind, aber durch das hohe Management Commitment (eigener Digital Geschäftsführer) und Intrapreneure im eigenen Haus erfolgreich umgesetzt wurden. Heute ist bereits ein Drittel des Bonusgeschäfts bei PAYBACK digital, und mehr als 40 Prozent des Umsatzes werden mit digitalen Produkten erzielt.

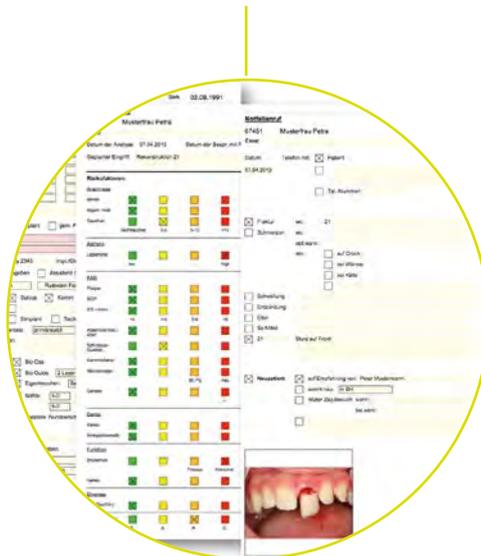


Sonderpreis der Experten-Jury

Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann

Effizienzsteigerung bei den Geschäftsprozessen durch ein digitales Formularpaket.

Die Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann hat mit der Verwaltungssoftware „Doconform“ eine digitale Lösung geschaffen, um das Platzproblem, das durch eine zunehmende Anzahl an physischen Patientenakten entsteht, ein Ende zu setzen. Es ist ein digitales Komplettprogramm entstanden, das ein CRM-System, die strukturierte medizinische Dokumentation nach Qualitätsmanagement-Anforderungen (z. B. EN ISO 9001:2000) sowie eine verbesserte Interaktion mit dem Patienten beinhaltet. Nicht zuletzt integriert die Software ein eigenes Bestellsystem, welches 50 Lieferanten der zahnärztlichen Verbrauchsprodukte einbindet. Die automatische Nachbestellung erfolgt einfach durch Scannen des Barcodes. Die Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes, wie die digitale dentale Volumentomographie sowie der 3D-Druck für Zahnersatz, steht bereits zur Diskussion.



SELBSTGETRIEBENE TRANSFORMATION

Die Idee entstand ursprünglich, weil es nicht mehr so viel Platz für die Krankenakten gab, aber die gesamte Umsetzung in diesem Rahmen, bis hin zur Entwicklung einer eigenen Software, ist aus dem Innovationsgedanken und im Hinblick der Effizienz entstanden.

WERTGENERIERUNG AUF KUNDENSEITE

Durch die Digitalisierung können einige Behandlungen, die zuvor in unterschiedlichen Sitzungen stattfanden, in eine zusammengeführt werden. Um die verbesserte Patienten-Arzt Kommunikation sowie Patientendokumentation zu gewährleisten, wurde die Customer Journey zerlegt, die Touch Points digitalisiert und miteinander verknüpft. Beispielhaft dafür sind: der SMS-Termin-Reminder, der Einsatz von YouTube-Tutorials für die Behandlung in der Dentalhygiene und die Bildinfo per E-Mail im Notfall zur Priorisierung von Terminvergaben.

NEUES DENKEN IM UNTERNEHMEN

Die Digitalisierung hat in der internen Optimierung begonnen, und sich dann auf das Kundenerlebnis ausgeweitet. Zudem wurde das Dienstleistungsspektrum der Zahnarztpraxis durch den Verkauf der Software und durch Schulungen radikal erweitert.

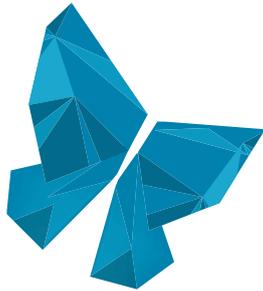
BESONDERE HERAUSFORDERUNG

Eine derartige digitale Transformation stellt für ein Unternehmen mit geringen personellen Ressourcen von nur 9 Mitarbeitern eine besondere Herausforderung dar. Weiterhin gehört die Zahnmedizin einer Branche an, die in der Regel Innovationen adaptiert oder einkauft, aber nicht eigeninitiativ entwickelt.

Bewertung der Experten-Jury

Die Jury hat der Zahnarztpraxis einen Sonderpreis verliehen, da eine derartige digitale Transformation für ein Unternehmen mit geringen personellen Ressourcen von nur 9 Mitarbeitern eine besondere Herausforderung darstellt. Weiterhin gehört die Zahnmedizin einer Branche an, die in der Regel Innovationen adaptiert oder einkauft, aber nicht eigeninitiativ entwickelt. Beachtlich ist auch, dass die entwickelte Software „Doconform“ von weiteren Kliniken und Praxen gekauft wurde, und mit dem Erlös die Entwicklungskosten bereits gedeckt werden konnten.



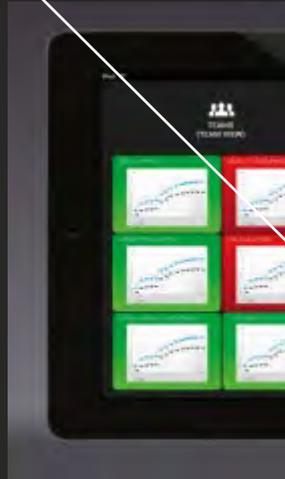


Kapitel 3



Das Zielbild des transformierten Unternehmens





Prof. Dr. Alexander Rossmann von der Hochschule Reutlingen findet den Einsatz eines internen Inkubators für digitale Innovationen bei adidas bemerkenswert: »Es geht zunehmend um die Frage, wie sich Kundenerlebnisse durch den Einsatz digitaler Medien und die Einbindung weiterer Stakeholder verbessern und erweitern lassen«.



**»Digitale Transformation:
Eine neue Innovationskultur
beschleunigt den Wandel«
(Dr. Alexander Rossmann)**



3. Das transformierte Unternehmen als Zielbild

Für die Evaluation aller Einreichungen kommt ein Bewertungsverfahren zum Einsatz, dass von neuland in Zusammenarbeit mit dem Research Center for Digital Business an der Hochschule Reutlingen entwickelt wurde. Das Verfahren wurde mittels Telefon-Interviews von neuland durchgeführt, und hat die Experten-Jury sowohl bei der Prüfung und Beurteilung der Einreichungen unterstützt als auch die Vorselektion der Top 25 eingereichten Projekte vereinfacht.

Das Digital Maturity Model besteht aus insgesamt 32 Einzelkriterien. Es bietet eine Metrik zur Beurteilung der digitalen Reife aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder. Mit diesem Verfahren lassen sich Handlungsfelder und konkrete Optimierungspotentiale in Einzelbereichen aufdecken. Das Digital Maturity Model schafft so die Grundlage für die Roadmap-Entwicklung und ein Referenzmodell für die nachhaltige Weiterentwicklung der Digital Excellence.

Digital Maturity Model

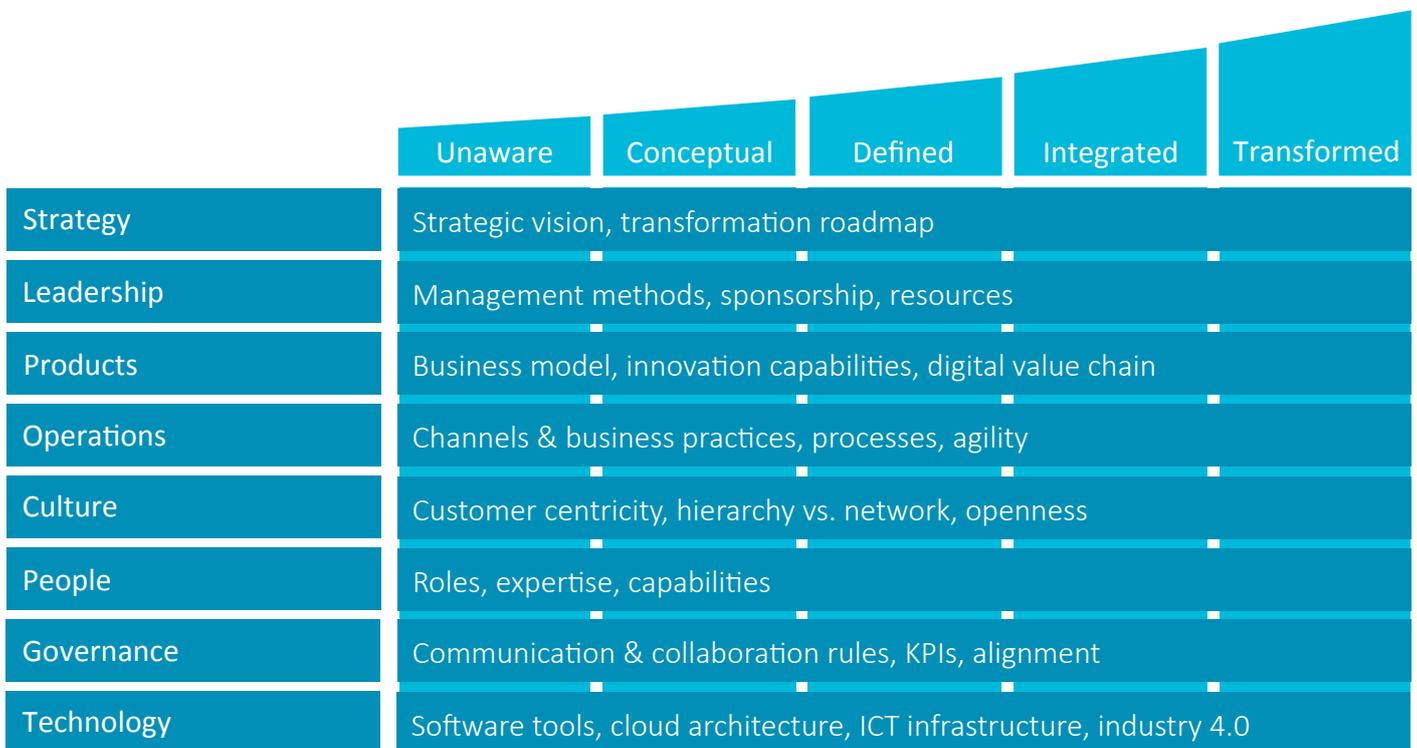


Abbildung: Digital Maturity Model*

8

Dimensionen des Digital Maturity Models

1

Strategy

Die Dimension „Strategy“ erfasst den Reifegrad der Digital-Strategie. Die Unternehmensführung muss eine Digital-Strategie entwickeln, die disruptive technologische Entwicklungen und die Veränderungen im Konsumentenverhalten miteinbezieht. Diese Digital-Strategie muss dann im Unternehmen dokumentiert und kommuniziert werden (O'Reilly 1989). Zudem ist es wichtig, dass die Vision des Managements, zusammen mit dem neuen Business Model, konsequent der gesamten Organisation vermittelt wird (Lucas und Goh 2009, S. 48). In dieser Strategie Dimension, wird genau dies abgefragt. Zusätzlich wird geprüft, wie und in welcher Häufigkeit, neue Erfahrungen zur Anpassung der Digital-Strategie führen.

2

Leadership

In der Dimension „Leadership“ wird die Rolle des Führungsteams bei der Umsetzung der Strategie untersucht. Das Mittlere- und Top-Management muss die neuen Technologien erlernen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels schaffen (Sherif und Menon 2004, S. 269). Das Management Commitment, involvierte Funktionsbereiche sowie die herrschende Führungskultur sind wichtige Indikatoren für den Change Prozess. Je mehr Bereiche digital arbeiten und denken, desto erfolgreicher ist das Unternehmen bei der Umsetzung der Transformation. Wenn alle Führungskräfte mit der Umsetzung und Gestaltung der Digital-Strategie beauftragt sind, wird auch die Steuerungsproblematik bedacht. Denn eingefahrene Führungssysteme erstarren mit der Zeit wenn Mitarbeiter, z. B. durch extrinsische Belohnungssysteme, geführt werden. Dadurch entsteht wenig Interesse beim Mitarbeiter, Aufgaben auszuführen, die das Senior Management dem Anschein nach nicht wertschätzt. Des Weiteren ist für den Wandel im Unternehmen wichtig, dass die Mitarbeiter nicht in die Kompetenz-Falle tappen. Diese entsteht dann, wenn Mitarbeiter von der Überlegenheit der eingesetzten Technologie überzeugt sind und dadurch neue digitale Tools und Prozesse ablehnen. Letztlich muss die Führungskultur so ausgerichtet sein, dass Mitarbeiter sich nicht mit der Einstellung ausruhen: „Wir haben das schon immer so gemacht, daher muss nichts geändert werden“ (Leonard-Barton 1992, S. 123; Lucas und Goh 2009, S. 48).

3

Products

Wie tief die digitale Transformation im Produkt- und Dienstleistungsangebot bereits greift ist, soll in der Dimension „Products“ erhoben werden. Die Fragen erstrecken sich dabei von Kundenvorteilen, über den Innovationsgrad im Geschäftsmodell, über die Digitalisierungstiefe bis hin zum Wertschöpfungsanteil der Digitalisierung. Nach Christensen's Theorie, werden disruptive Technologien häufig zu Beginn nur von einem ökonomisch uninteressanten Teil der Kundschaft nachgefragt. Einer der Gründe, warum disruptive technologische Produkte und Dienstleistungen von großen Unternehmen nicht rechtzeitig gesehen werden, liegt daran, dass die Entscheidung meist anhand der aktuellen Wirtschaftlichkeit bewertet wird (Christensen 1997; Christensen und Raynor 2003).

4

Operations

Die Dimension „Operations“ setzt sich zum einen mit der Agilität von Geschäftsprozessen auseinander, zum anderen soll hier festgestellt

werden, inwiefern digitale Kanäle bereits genutzt werden: sei es bei der internen oder externen Zusammenarbeit. Ein Unternehmen, das mit der Ablösung einer Technologie konfrontiert ist, muss seine Fähigkeiten nutzen, um den Wandel im Unternehmen zu gestalten (Galliers 2006). Außerdem stehen hier die Ressourcenzuweisung für die Umsetzung der Digital-Strategie, die Integration von digitalen Aktivitäten und Digitalisierung im Betriebsmodell auf dem Prüfstand. Zu Ressourcen gehören die internen und externen Mitarbeiter, Equipment, Technologien, Budget, Produkt Design und Beziehungen (Christensen und Overdorf 2000, S. 68).

5

Culture

Mitarbeiter im Unternehmen müssen täglich anhand ihrer Einschätzung ihren Arbeitstag gestalten, wie z. B. welcher Kunde als nächster Priorität hat oder ob eine Produktidee für das Unternehmen attraktiv ist oder nicht. Die Art und Weise dieser Ausführung und Entscheidungsfindung bildet die Unternehmenskultur. Dabei definiert die Kultur die Entscheidungsfindungsprozesse des Unternehmens. Dadurch kann eine Unternehmenskultur zur Innovationsbremse werden (Lucas und Goh 2009, S.47; Christensen und Overdorf 2000). Die „Culture“ Dimension setzt sich darüber hinaus mit der Offenheit in der Kommunikation auseinander. Durch die Rubriken Transparenz, Dynamik, Kommunikationsintensität und Change Management soll ein adäquates Bild der Kultur erfragt werden.

6

People

In der Dimension „People“ wird betrachtet, inwiefern das Unternehmen bereits digitale Expertise erlangt hat, und das permanente Lernen institutionalisiert wurde. Auch wird überprüft, ob die notwendigen Ressourcen in Umfang und Qualität vorhanden sind, um den Weg der digitalen Transformation zu gehen.

7

Governance

Die Unternehmenssteuerung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Digital-Strategie. In der Dimension „Governance“ wird überprüft, wie verbindlich und ganzheitlich die Digital-Strategie umgesetzt wird, und welche Steuerungsinstrumente dafür zum Einsatz kommen.

8

Technology

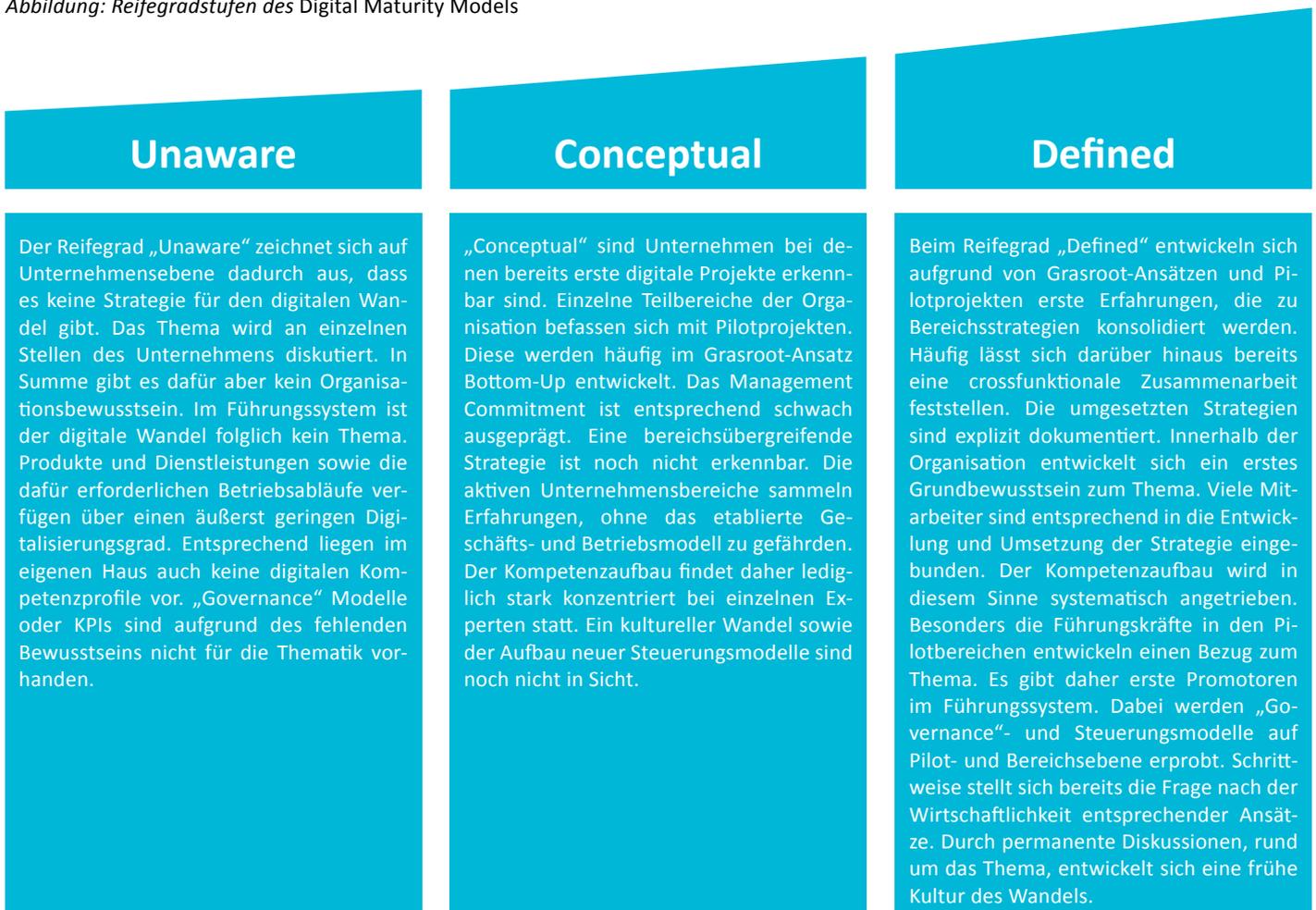
Digitale Technologien und Software sind wichtige Enabler für die digitale Transformation. Entscheidend dabei sind die Fähigkeiten zur Daten-Analyse, zum Cross-Channel Management, der Prozessautomatisierung sowie die Agilität der unterstützenden Systeme. Eine Untersuchung, inwiefern die Digital-Workplace-Konzepte bereits umgesetzt sind und wieweit das Potential der Digitalisierung für die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung genutzt wird, rundet die Dimension „Technology“ ab.

Reifegradstufen der digitalen Transformation

Wie weit die digitale Transformation fortgeschritten ist, wird durch die Einteilung über fünf Reifegradstufen verdeutlicht. Zunächst ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung als wesentlicher Treiber für Innovation und Wandel für die Organisation und das Management unbewusst ist (Unaware). In einer ersten Stufe der Entwicklung sind häufig konzeptionelle Modelle und Pilotprojekte erkennbar (Conceptual). Aus diesen frühen Erfahrungen wächst die Einsicht in die Notwendigkeit zur Formulierung und Umsetzung dezidierter Digitalstrategien (Defined). Diese sind häufig jedoch noch nicht besonders tief in das Geschäfts- und Betriebsmodell der Organisation integriert. Der Umfang eines Transformationsvorhabens erreicht jedoch spätestens mit dieser Integration in bestehende Modelle und Prozesse eine neue Intensitätsstufe (Integrated). Durch die Integration in bestehende Systeme entstehen schließlich häufig neue Geschäftsmöglichkeiten und Betriebsmodelle. Damit diese reibungslos umsetzbar sind, muss sich eine Organisation auch im Inneren verändern (Transformed).

5

Abbildung: Reifegradstufen des Digital Maturity Models

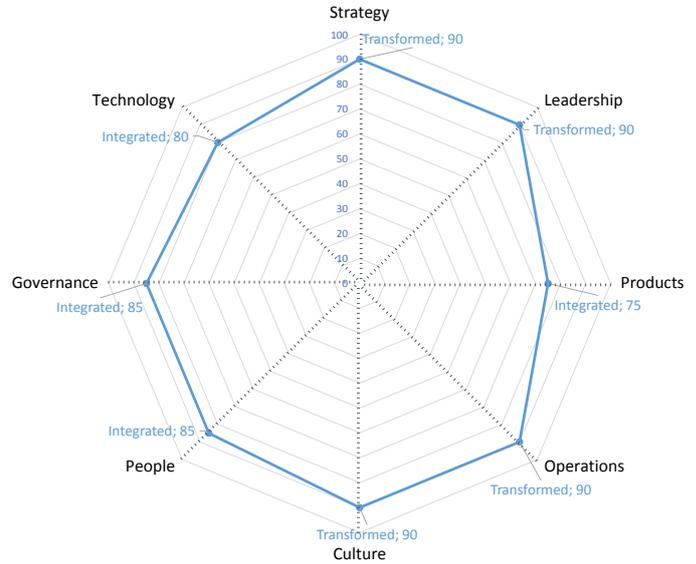


Das Scoring Model

Damit Unternehmen einer Reifegradstufe zugeordnet werden können und um Ergebnisse über alle Bewertungsdimensionen hinweg vergleichbar zu machen, wird ein Scoring-Verfahren angewendet. Der dabei maximal zu erreichende Scoring-Wert beträgt je Dimension und auf den Reifegrad des Unternehmens bezogen 100%. Die Zuordnung zu einer Reifegradstufe erfolgt dadurch, dass der errechnete Scoring-Wert in einer der fünf Spannen gemäß der fünf Reifegradstufen fällt.

Innerhalb dieses Scorings werden Gewichtungen der einzelnen Dimensionen je nach eingereicherter Kategorie vorgenommen. Die Gewichtung der einzelnen Dimensionen für den jeweiligen Einsatzbereich der digitalen Transformation entspricht der Experteneinschätzung des neuland-Teams und wurde von der Jury bestätigt. Die Gewichtung der Dimensionen in der Kategorie Kundenerlebnis ist ausgeglichen, in der Kategorie Produkt- und Service-Innovation hingegen fallen die Dimensionen „Products“ und „Operations“ besonders in Gewicht. In der Kategorie Unternehmen 2.0 liegt bei den Dimensionen „Culture“ und „People“ eine besondere Gewichtung vor.

Die Verteilung der Reifegradstufen inklusive des erreichten Scoring-Wertes in Prozent je Dimension werden beim „Digital Maturity Check“ durch ein Netzdiagramm verdeutlicht (nebenstehend eine beispielhafte Darstellung).



Abbildungsbeispiel: Verteilung der Reifegradstufen inkl. des erreichten Scoring Wertes (Angaben in %)

Integrated

Beim Reifegrad „Integrated“ entsteht durch Diskussionen rund um die wirtschaftlichen Effekte digitaler Strategien eine tiefere Integration digitaler Medien in Betriebs- und Geschäftsprozesse. Dafür werden dezidierte Strategien entwickelt und crossfunktional umgesetzt. Für den Wandel gibt es ein klares Management Commitment. Häufig werden entsprechende Projekte durch mehrere Führungskräfte getragen. Die Digitalisierung erreicht die Kernprozesse, Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Aus den Kernprozessen lassen sich wirtschaftliche Effekte nachweisen. Diese fließen in „Governance“ und Steuerungsmodelle ein. Der Kompetenzaufbau führt zu spezifischer Expertise in Einzelbereichen. Es bilden sich lokale Kompetenzcenter. Der kulturelle Wandel gewinnt an Dynamik.

Transformed

Der Reifegrad „Transformed“ zeichnet sich dadurch aus, dass durch die Integration der Digitalisierung in Kernprozessen, Produkten und Dienstleistungen neue Ansätze im Geschäfts- und Betriebsmodell entstehen. Diese werden im Innovationsprozess schrittweise umgesetzt. Dabei ist ein Top-Management Commitment über die gesamte Organisation erforderlich. Die etablierte Aufbauorganisation wird zu Gunsten einer Umsetzung digitaler Prozesse angepasst. Funktionale Silos verlieren an Bedeutung. Dabei nimmt die Transparenz und Dynamik auf Organisationsebene deutlich zu. Dies führt zu einer Veränderung etablierter Kommunikations- und Führungsmodelle. Aufgrund der Vielzahl digitaler Kanäle und Aktivitäten sind neue „Governance“ Modelle erforderlich, die die Komplexität multipler Strategien darstellen und steuerbar machen. Die Kultur der Organisation hat sich nachhaltig verändert.



Der digitale Reifegrad im Praxistest

Wie sieht das Zielbild eines transformierten Unternehmens aus? Anhand der empirischen Ergebnisse wird ein Best Practice-Zielbild, in Form eines Praxisbeispiels, präsentiert. Die Theorie dient dabei zum branchenunabhängigen Vergleich, während die Checkbox die Fragen aus dem Management-Interview mit den teilnehmenden Unternehmen darstellt.

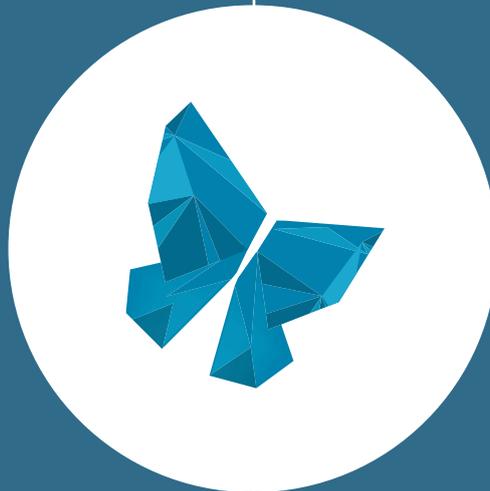
Transformed Strategy

Theorie

Das transformierte Unternehmen zeigt sich darin, dass die Digital-Strategie des Unternehmens dokumentiert und soweit kommuniziert ist, dass sie alle Führungskräfte und die meisten Mitarbeiter kennen, und verinnerlicht haben. Dementsprechend folgen alle Funktionsbereiche einer unternehmensweit abgestimmten Digital-Strategie. Dadurch sind entweder neue Geschäftsfelder entstanden, oder das Betriebs- und Geschäftsmodell wurde, zumindest in Teilkomponenten, wesentlich verändert. Im Unternehmen wird die Strategie regelmäßig aktualisiert und auf den Prüfstand gestellt.

Checkbox

- (A) Wie gut ist Ihre Digital-Strategie dokumentiert und kommuniziert?
- (B) Wie weit erstreckt sich die Entwicklung und Umsetzung der Digital-Strategie im Unternehmen?
- (C) Welchen Einfluss hat Ihre Digital-Strategie auf das bestehende Betriebs- und Geschäftsmodell?
- (D) Seit wann existiert die Digital-Strategie, und wie häufig wurde sie bereits aktualisiert?



Praxisbeispiel

Die unternehmensweite Digital-Strategie des kommunalen Rechenzentrum Minden-Ravensburg (krz) – IT-Dienstleister als Bürgerservice-Provider – prägt sowohl das Geschäftsmodell, als auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder innerhalb der 160 unterschiedlichen Serviceprojekte. Hervorzuheben ist, dass die Strategie vom krz selbst getrieben ist. Sie wurde nicht aus der Not heraus entwickelt, sondern mit dem Ziel, die digitalen Technologien für die Schaffung neuer Wertschöpfungsquellen zu verwenden. Das Geschäftsmodell hat sich grundlegend verändert, und von den konservativen, kommunalen Strukturen befreit. Innerhalb des Unternehmens mit den 220 Mitarbeitern entstand ein neues Denkverhalten: Beratung entlang der gesamten Consumer Journey. Dafür wurden die Aktivitäten der Kommunen zerlegt, um zu analysieren, wo Touch Points zum Bürger bestehen, um dessen Kundenerlebnis zu optimieren. Zwei neue Abteilungen „e-Services“ und „Prozessmanagement“ wurden für die digitale Transformation geschaffen. Die Kunden werden via Crowdsourcing involviert, um z. B. durch den Mängelmelder Schlaglöcher oder Vandalismus zu melden. Die gesammelten Erfahrungen aus der Digital-Strategie werden schrittweise konsolidiert und in die Prozessoptimierung überführt.

Hintergrund

Gemeinden, Städte und Kreise müssen die gleichen Maßstäbe an Effizienz und Kostenkontrolle ansetzen wie Unternehmen. Gleichzeitig erwarten Bürger und Unternehmen ein immer besseres Serviceangebot. Ein Schlüssel für mehr Transparenz, Effizienz und Bürgernähe sind durchgängige digitale Prozesse. Als kommunaler Informatik-Dienstleister unterstützt das krz die ihm angeschlossenen, öffentlichen Organisationen bei der konsequenten digitalen Transformation administrativer Abläufe. Im Rahmen eines so genannten „E-Government-Frameworks“ stellt das krz seinen angeschlossenen Kommunen eine moderne Business Process Management (BPM)-Plattform von OpenText zur Verfügung. Diese unterstützt sie bei der Digitalisierung sowie zentralen Steuerung von administrativen Prozessen.



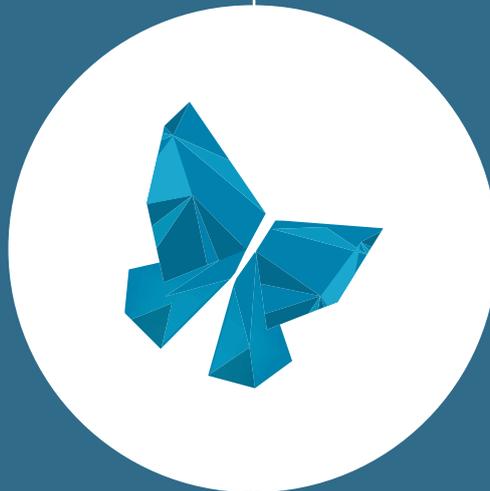
Transformed Leadership

Theorie

Alle Führungskräfte sind mit der Gestaltung und Umsetzung der Digital-Strategie beauftragt. Innerhalb des Unternehmens gibt es dazu ein Top-Management Commitment. Die Führungskultur weist etablierte Open Leadership-Prinzipien auf, während die Organisation eine funktionale bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation ersetzt. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen arbeiten auf Augenhöhe im Team und geben sich gegenseitig Feedback. Idealerweise gibt es nicht einen führenden Funktionsbereich sondern alle Bereiche arbeiten gemeinsam an abgestimmten Konzeptions- und Umsetzungsprojekten. Für das transformierte Unternehmen hat die Digital-Strategie einen hohen Einfluss auf das Aufgabenprofil der Führungskräfte, wodurch auch neue Aufgabenfelder etabliert werden können. Auf Top-Management-Ebene gibt es für die Digital-Strategie z. B. einen eigenen Chief Digital Officer (CDO).

Checkbox

- (A) Wie stehen die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen zur Umsetzung der Digital-Strategie? Wer ist mit der Strategieumsetzung beauftragt?
- (B) Gibt es führende Funktionsbereiche bei der Umsetzung der Digital-Strategie?
- (C) Wie würden Sie die Führungskultur in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- (D) Welchen Einfluss hat die Digital-Strategie auf das Aufgabenprofil Ihrer Führungskräfte? Gibt es spezielle Positionen wie z. B. CDO oder Digital Transformation Officer?



Praxisbeispiel

Alle Führungskräfte von CEWE sind mit der Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Gleichzeitig wurde die Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation abgelöst (bspw. eine satellitenhafte Verteilung des E-Commerce für jedes Land). Bei der Führungskultur findet man etablierte Open Leadership-Prinzipien, wie Lean- und Fast-Innovation. Ein Beispiel dafür ist die Montag-Digital-Runde. Neue Aufgabenfelder in Bezug auf Digitalisierung sind auf Top-Management-Ebene in Form eines CTO's etabliert.

Hintergrund

CEWE erkannte, dass digitale Produktionsprozesse analoge zuerst ergänzen und dann substituieren werden. Deshalb entwickelte CEWE 1997 weltweit die erste digitale Bildannahmestation für den Handel und 1998 die erste Online-Bestellmöglichkeit für digitale Bilddaten in Europa. Das Geschäftsmodell wurde zusammen mit den wichtigsten Handelspartnern von CEWE in Europa und dem Know-how und Unterstützung der Muttergesellschaft ausgearbeitet. CEWE hat den Rückgang verkaufter Filme durch den Aufbau des digitalen Geschäfts kompensiert, und den Umsatz mit Zusatzprodukten wie Kalendern, Grußkarten, Wanddekorationen und Fotobüchern gesteigert. Da CEWE die Software zum Erstellen der Produkte, deren Produktion und Vermarktung im Namen der Handelspartner und den Kundendienst übernahm, war die Möglichkeit geschaffen eigene Markenprodukte anzubieten. 2005 führte CEWE deshalb das CEWE FOTOBUCH ein. Mit der Einführung einer Marke hat es CEWE auch geschafft, diese komplexen Produkte im Vergleich zum analogen Film selbst zu vermarkten.



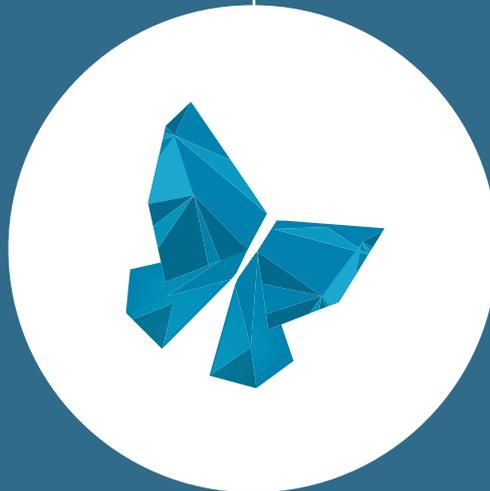
Transformed Products

Theorie

Ein transformiertes Unternehmen hat im Idealfall sein Geschäftsmodell durch neue digitale Produkt- und Serviceangebote mit signifikanten Kunden- und Wettbewerbsvorteilen erweitert. Dementsprechend herrscht eine sehr hohe Innovationsdynamik im Betrieb, wobei die Digitalisierung alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen umfasst. Demnach ist die Digital-Strategie eines transformierten Unternehmens auch für die Erzielung von offline Umsätzen erfolgskritisch.

Checkbox

- (A) Wie weit ist die Digitalisierung Ihres Produkt- und Dienstleistungsangebotes fortgeschritten? Welche digitalen Services bieten Sie bereits an? Welche besonderen Kundenvorteile werden dadurch erzeugt? Welche Wettbewerbsvorteile ergeben sich aktuell dadurch?
- (B) In welchem Umfang werden durch die Digitalisierung neue Wertschöpfungsquellen erschlossen?
- (C) Wie stark sind digitale Komponenten für die Erbringungen der Gesamtleistung erforderlich?
- (D) Wieviel Prozent des Umsatzes erwirtschaften Sie mit digitalen Produkt und Dienstleistungsangeboten? Wie relevant sind digitale Zusatz-Services für die „offline“ Umsatzgenerierung?



Praxisbeispiel

Neue Produkte und Dienstleistungen des deutschen Mode-Instituts führen zur Transformation in deren Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Das Geschäftsmodell des deutschen Mode-Instituts weißt eine sehr hohe Innovationsdynamik mit wesentlichen Veränderung auf. Wo früher physische Farbpaletten durch die Welt hin und her geschickt werden mussten, und Farbunterschiede nicht auszuschließen waren, wird jetzt durch „ColorDigital“ der gesamte Prozess standardisiert, und somit günstiger und schneller. Dabei umfasst die Digitalisierung alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen der Textilproduktion, von der Gestaltung des Produktes bis zur Produktion und Vermarktung der Produkte, wie z. B. genauere Farbdarstellungen bei Online Händlern.

Hintergrund

Das Deutsche Mode-Institut recherchiert, analysiert und informiert über die weltweite Entwicklung der Farben. Bisher wurden Farbscheidungen in den Lifestyle-Branchen fast ausschließlich unter der Vorlage physischer Muster getroffen. Die nun verwendete, multispektrale Messtechnik ist in der Lage, jedwede Farbe, selbst im Pixelbereich von Musterungen, exakt zu messen sowie deren Position auf der Spektralkurve präzise zu lokalisieren. Über die aus der Messung der gewollten Farbe entstandenen vermittelbaren Datensätze, ist sie treffsicher zu reproduzieren. Lag die Genauigkeitsquote spektraler Messungen durchschnittlich bei ca. 40 Prozent, so erreicht die Multispektralmessung ein Matching von ca. 95 Prozent. Die von einem Scanner gemessene Farbe kann nun in einer Datenbank archiviert und über einen Bildschirm, deckungsgleich mit dem Urmuster, visualisiert werden. Die hierzu entwickelte Software führt in weiteren Schritten zu einem identischen Ausdruck auf Papier oder Textil (Proof), zur digitalen Weiterleitung an Lieferanten aus dem Bereich der Vorstufen und letztlich zur exakten Reproduktion der Farbe oder Musterung auf unterschiedlichen Substraten.



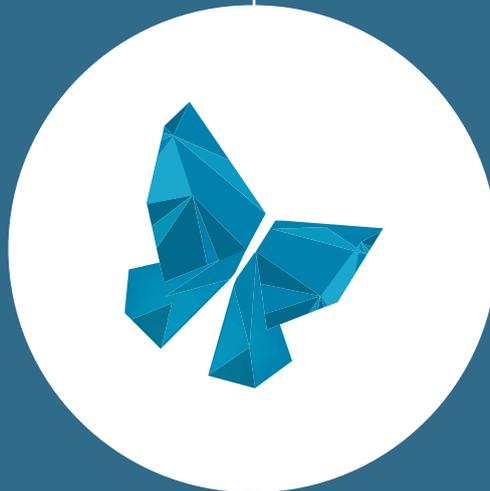
Transformed Operations

Theorie

In dieser Dimension zeichnet sich ein transformiertes Unternehmen durch eine agile Netzwerkorganisation aus. Der Dialog mit dem Kunden gilt dabei als Kernprinzip bei einer hochgradigen Vernetzung zu externen Stakeholder-Gruppen. Für die Umsetzung der Digital-Strategie stehen auf der einen Seite häufig neue Organisationseinheiten mit dezidierten Personalressourcen und deren Integration in die Linienfunktionen zur Verfügung. Auf der anderen Seite sind externe Stakeholder vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Die Kernprozesse sind weitestgehend digitalisiert. Ebenfalls findet eine Geschäftsprozess-Innovation im Sinne von Neugestaltung statt.

Checkbox

- (A) Welche Ressourcen (Personal, Geld) stehen für die Umsetzung der Digital-Strategie zur Verfügung?
- (B) Wie würden Sie die Qualität der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit bezeichnen? Wie stark werden externe (Dienstleister o.ä.) in Geschäftsprozesse integriert (beispielsweise in Innovations-, Marketing- und Serviceprozesse)?
- (C) Wie stark sind Digital-Aktivitäten in die Kernprozesse integriert?
- (D) Inwiefern führen Impulse aus der Digital-Strategie zu Innovationen im Betriebsmodell, d.h. in den Geschäftsprozessen? Wie bewerten Sie den Innovationsgrad dieser Veränderung?



Praxisbeispiel

Bei der Zahnarztpraxis Müller & Weidmann gibt es eigene Ressourcen für Digitalisierungsprojekte, welche aus dem Investitionsbudget von 100.000 EURO bedient werden. Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Mit der eigens entwickelten Verwaltungssoftware „Doconform“ ist ein digitales Komplettprogramm entstanden, welches die Patienten-Arzt Kommunikation sowie Patientendokumentation verbessert und die Customer Journey verbessert. Durch digitalisierte und verknüpfte Touch Points kommt es zu einer Wertgenerierung auf Kundenseite. So liegt beispielsweise ein SMS-Termin - Reminder vor und YouTube-Tutorials für die Behandlung in der Dentalhygiene kommen zum Einsatz. Obendrein können Patienten im Notfall per E-Mail Bildinformationen zuschicken. So kann eine Priorisierung von Terminvergaben vorgenommen werden. Durch die Digitalisierung können einige Behandlungen, die zuvor in unterschiedlichen Sitzungen stattfanden, in einer zusammengeführt werden. Ein eigenes Bestellsystem führt zu einer strukturellen Integration von über 50 verschiedenen Lieferanten. Bei all dem hat eine Geschäftsprozess-Innovation im Sinne von Neugestaltung stattgefunden. Zudem wurden computerunterstützte Füllungstherapien oder Videokonferenzen mit Zahntechnikern eingeführt.

Hintergrund

Die Zahnarztpraxis Müller & Weidmann hat mit der Verwaltungssoftware Doconform eine digitale Lösung geschaffen, um das Platzproblem, welches durch eine zunehmende Anzahl an physischen Patientenakten entsteht, ein Ende zu setzen. Es ist ein digitales, Komplettprogramm entstanden, welches ein CRM-System, die strukturierte medizinische Dokumentation nach Qualitätsmanagement-Anforderungen (z. B. ISO) sowie eine verbesserte Interaktion mit dem Patienten beinhaltet. Nicht zuletzt integriert die Software ein eigenes Bestellsystem, welches 50 Lieferanten der zahnärztlichen Verbrauchprodukte einbindet. Die Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes, wie die digitale dentale Volumentomographie sowie der 3D-Druck für Zahnersatz stehen bereits zur Diskussion.



Transformed Culture

Theorie

Die Organisation weist eine sehr hohe Transparenz und Dynamik auf. Dabei gelten digitale Medien als Kernmedium der Entscheidungsfindung. Die sehr starke Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen führt zu Anpassungen in Echtzeit. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle über eine hohe Autonomie und Selbständigkeit verfügen. Der digitale Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Change wird zum Tagesgeschäft im Rahmen von digitalen Kanälen.

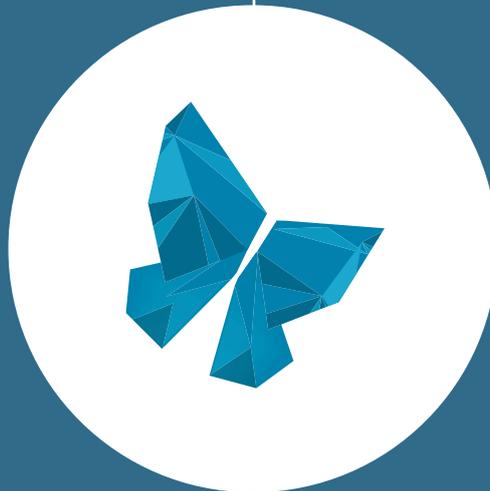
Checkbox

(A) Wie transparent ist das Unternehmen für die Mitarbeiter, und wie offen werden strategische Themen mit Ihnen diskutiert? Wie sind die Mitarbeiter in den Dialog eingebunden? Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Transparenz aus?

(B) Wie schnell werden innerhalb des Unternehmens Entscheidungen getroffen? Wie stark sind Entscheidungsbefugnisse innerhalb des Unternehmens dezentralisiert? Welche konkreten Grenzen sind für Individualentscheidungen vorgegeben z. B. im Kundenkontakt? Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Entscheidungsgeschwindigkeit?

(C) Wie intensiv tauschen sich Mitarbeiter und Führungskräfte im Tagesgeschäft über das Unternehmen aus? Wie vernetzt ist die Kommunikation in der eigenen Organisation?

(D) Welche Rolle spielen digitale Medien für den Dialog? Wie stark ist der permanente Wandel Teil der Unternehmenskultur? Welche konkreten Ansätze und Methoden hat das Unternehmen für das Change Management etabliert?



Praxisbeispiel

Die adidas Group ist eine hochgradig transparente Organisation, in der Entscheidungen in der Regel zusammen ausgearbeitet werden. Digitale Kanäle sind dabei Standard. Dies sorgt gleichzeitig auch dafür, dass die Entscheidungsfindung und die Ergebnisse direkt dokumentiert und distribuierbar sind. Bei der adidas Group herrscht eine hohe Entscheidungsdynamik, in der digitale Medien als Kernmedium der Entscheidungsfindung eingesetzt werden. Hierzu zählt unter anderem eine interne Crowdsourcing-Plattform mit einem Ideen-Feedbacksystem in dem sich Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchiestufen austauschen können. Viele Gruppen aus dem Unternehmen sind eingebunden und über digitale Medien vernetzt. Social Media wird mitunter für einfache interne Kommunikation verwendet. Der Wandel, und die Notwendigkeit im Unternehmen, ist ein Kernthema. Es sind unterschiedliche Methoden für das Change Management im Einsatz unter anderem Design-Thinking-Workshops.

Hintergrund

Das Programm „Kunde 4.0“ fungiert als interner Inkubator, der zur Aufgabe hat, innovative Ideen anzustoßen, beratend zu begleiten und gleichzeitig nachhaltige Umsetzungen zu garantieren, um die Skalierbarkeit von Lösungen sicher zu stellen. Mitarbeiter werden in Innovationsprozesse integriert, und können die Zukunft der adidas Group aktiv mitgestalten. Ideengeber erhalten die Möglichkeit in den Projektteams mitzuarbeiten. Weitere Kerne des Programms sind die Förderung der Zusammenarbeit mit Studenten, Agenturen, Behörden, Instituten und wissenschaftlichen Partnern. Zusätzlich unterstützt das Programm den Kulturwandel im Unternehmen mit Prozessen, Tools und Methoden, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Innovationen zu initiieren, Mitglied in crossfunktionalen Teams zu werden und an neuen Prozessen teil zu haben.



Transformed People

Theorie

Digitale Experten gelten als Leader und Netzwerker für den Unternehmenswandel in allen Unternehmensbereichen. Die Silos im Unternehmen werden aufgebrochen. Bei der Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen werden nachweislich eigene Expertisen genutzt. Das Know-how wird zudem als externes Angebot bereitgestellt. Digitale Kompetenzen zeichnen sich durch Vielfalt und Spezifizierung aus. Rollenmodelle sowie Aufgabengebiete und Stellenausschreibungen weisen starken Businessbezug auf.

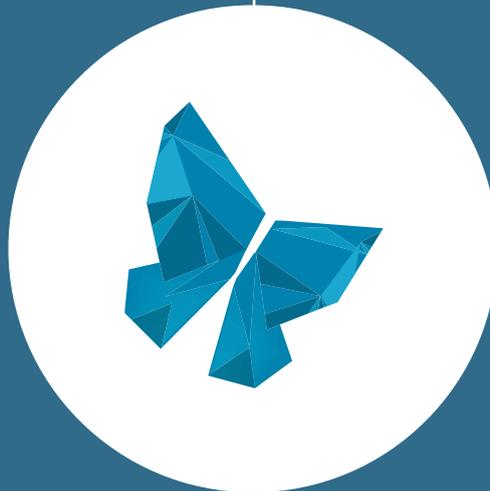
Checkbox

(A) Wer verfügt bei Ihnen im Unternehmen über eine besondere digitale Expertise? Wie viele dieser Experten gibt es? In welchen Funktionsbereichen?

(B) Welche Möglichkeiten der Weiterbildung zum digitalen Kompetenzaufbau bieten Sie den Mitarbeitern? Sind diese Angebote verpflichtend? Sind dies interne oder externe Weiterbildungsmaßnahmen?

(C) Welche Maßnahmen setzen Sie ein, um den digitalen Kompetenzaufbau zu stärken? Wie unterstützen Sie Teilbereiche bei der Umsetzung der Digital-Strategie? Gibt es bei Ihnen ausgewiesene Kompetenzzentren?

(D) Gibt es spezifische Stellenbeschreibungen oder einzelne Aufgabengebiete, die erst durch die digitale Strategie erzeugt wurden? Wie viele Stellen befassen sich ausschließlich mit digitalen Inhalten? In welchen Organisationsbereichen ist das der Fall?



Praxisbeispiel

PAYBACK hat digitale Experten als Leader für den Unternehmenswandel in allen Unternehmensbereichen. Neue Arbeitsmodelle und zwei „Intrapreneure“ als zusätzliche „digital accelerators“ sind fester Bestandteil der Führungsstrategie. Neben der Weiterbildung in die Breite existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in der Tiefe wie z. B. sogenannte Firmen interne „nerd nights“ (auch Hackathons“ genannt). In allen Unternehmensbereichen gibt es eine Vernetzung mit zunehmender Spezifizierung der eigenen Expertise und stärkerer Nutzung des Know-hows bei der Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen, die als externe Angebote zusätzliche Wertschöpfungsquellen bieten. Mitarbeiter werden dabei bspw. gezielt als Speaker zu Kongressen geschickt. Die Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle liegt bei knapp 80 Prozent der neu geschaffenen Stellen in digitalen Bereichen.

Hintergrund

Die seit 10 Jahren etablierten analogen und als Basis vorhandenen digitalen Kanäle, wurden über einen Zeitraum von mehr als 28 Monaten zu einer Multichannel-Marketingplattform ausgebaut. Künftig kommuniziert PAYBACK synchron über alle Kanäle – stationär, online und mobil. Eine interne Umstellung des Tagesgeschäfts, hin zur digitalen Kollaboration mit externer Software, hat stattgefunden. Etwa ein Drittel des PAYBACK Geschäfts ist heute digital. Durch die Digitalisierung schreitet auch die Internationalisierung schneller voran: nach Deutschland (2000) und Polen (2009) folgen Indien (2011), Mexiko (2012) und Italien (2014). Die Mitarbeiterzahl (alleine PAYBACK Deutschland) verdreifachte sich in der Zeit: 2011: 151 zu 2014: 405, 78 Prozent davon in digitalen Bereichen.



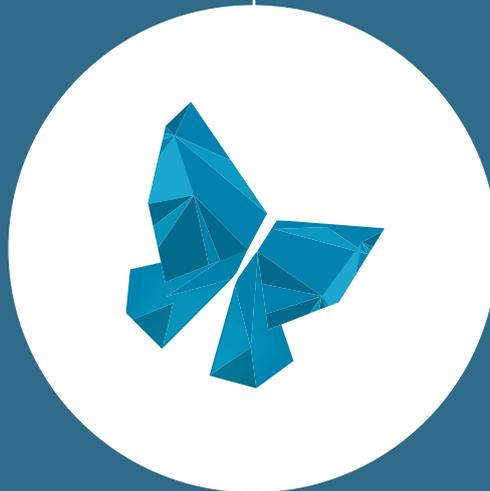
Transformed Governance

Theorie

Im Unternehmen sind multiple Digital-Strategien und beteiligte Stakeholder zu erkennen. Dabei sind etablierte Leitlinien und Steuerungsgremien fester Bestandteil. Eine ganzheitliche Steuerung der digitalen Aktivitäten wird vorgenommen. Neue Kausalmodelle kommen zum Einsatz bei der Messung des Erfolges der Digital-Strategie. Entscheidungen werden anhand von neuen KPIs auf Grundlage der „Lean Start-up“ Theorie getroffen.

Checkbox

- (A) Welche Leitlinien gibt es für den Umgang mit digitalen Medien? Wie klar sind diese beschrieben? Wie verbindlich sind die Leitlinien? Wie stark werden sie angewendet?
- (B) Wie erfolgt die Steuerung der Digital-Aktivitäten? Welche Einheiten/Bereiche sind mit der Steuerung beauftragt? Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Steuerung und dezentraler Umsetzung?
- (C) Welche Metriken werden eingesetzt, um den Erfolg der Digitalstrategie zu messen? Wie wirken sich diese Metriken auf die wirtschaftlichen Zielgrößen aus? Wie erfolgt die Anbindung der Erfolgsmessung an das Strategie-Update?
- (D) Wie gut ist die Digital-Strategie an die Unternehmensstrategie angebunden? Wie erfolgt die Vernetzung bei der Strategieentwicklung?



Praxisbeispiel

Bei DB Netz gibt es multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien (z. B. DB Social Media-Kompass, Handbuch IT-Baukasten DB Netz AG) und Steuerungsgremien. Das Vorgehen bei Global und Cross-Channel Governance-Lösungen ist agil mit einer ganzheitlichen Steuerung der Digital-Aktivitäten. Die Anforderungen werden aufgenommen und in kleinen Sprint-Teams umgesetzt. Die DB Netz AG verwendet einen IT-Baukasten, der sehr detaillierte Beschreibungen der Gesamtanwendung der digitalen Paradigmen, wie z. B. den Bebauungsplanungsprozess bis hin zum professionellen IT-Management, abbildet. Zudem kommt eine CentraSite-Governance-Plattform zum Einsatz, in der sämtliche Baukasten Elemente digital hinterlegt sind - von der Idee bis hin zur Produktivsetzung. Die entstehenden neuen Erfolgs-Metriken werden in die Strategie integriert. Dies führt dann auch zu datengetriebenen Entscheidungen. Ein Soll-Bebauungsplan wurde aufgestellt, in dem sämtliche Geschäftsfähigkeiten der DB-Netz aufgeführt sind (z. B. „Ich brauche immer die digitale Information des Zugstandortes“). Das alles wurde in einem Logikbaukasten digital transformiert. Erfolgsmetrik (KPI): Füllstandsmesser (wie viele der Geschäftsfähigkeiten von Quartal zu Quartal erfüllt werden).

Hintergrund

Die komplexe Bahninfrastruktur muss sich zur Infrastruktur 3.0 mit effizienter Verbindung von physischer und digitaler Infrastruktur weiterentwickeln, um neue Herausforderungen (die Auslastung um 40 Prozent zu steigern) bewältigen zu können. Die modulare Anbindung des „Trassenportals“ der DB Netz an die europäischen Systeme ist ein Meilenstein auf dem Weg dorthin. Erstmals in Europa können Kunden grenzüberschreitende Güterverkehre auf der Schiene online bestellen. Auf neue Kundenbedürfnisse kann die DB Netz wegen der leichteren Programmierbarkeit ebenfalls deutlich schneller und flexibler eingehen. Der Betrieb hinter der Benutzeroberfläche ist deutlich einfacher und damit stabiler. Das gilt auch für die Verbindung von Trassenportal- und Abrechnungssystemen, die beide auf gemeinsame Dienste und einheitliche Daten zugreifen.



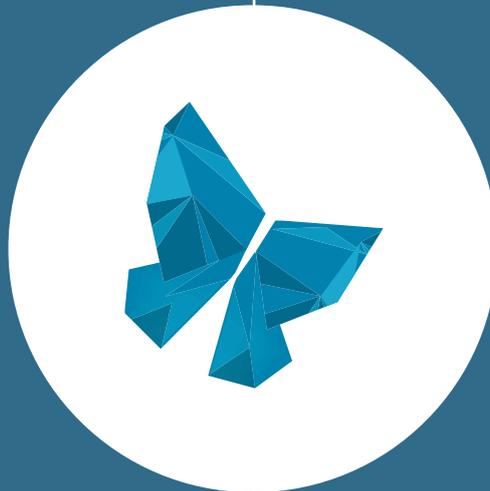
Transformed Technology

Theorie

Spezifische Technologien werden unternehmensweit eingesetzt, während deren Weiterentwicklung im Unternehmen stattfindet. Digitale Tools werden auch zur Verarbeitung von unstrukturierten Daten, Predictive Analytics und Next Best Action-Ansätze eingesetzt. Echtzeit-Metriken werden im Unternehmen genutzt. Die kontextabhängigen individuellen Angebote werden basierend auf analytischen Modellen erstellt. Ein unternehmensweiter Rollout von Digital-Workplace-Konzepten wurde vorgenommen. Die Produktentwicklung findet softwarebasiert statt. Eine Autonomie und Selbstwartung von Komponenten liegt vor. Technik steht für den Endnutzer nicht im Vordergrund z. B. Wegfall von Bedienungsanleitungen für den Anwender von Smartphones.

Checkbox

- (A) Welche Tools und Werkzeuge werden für die Analyse digitaler Inhalte genutzt? Wie sind die Daten aus dieser Analyse in Prozesse eingebunden? Wie beurteilen Sie Ihre Fähigkeiten, Kunden über verschiedene Kanäle hinweg konsistent und personalisiert zu betreuen? Inwieweit kann man damit die Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft unterstützen?
- (B) Welche Tools werden intern für die Modellierung, Automatisierung und Steuerung von Geschäftsprozessen genutzt? Wie stark sind Prozesse bereits durch IT automatisiert?
- (C) Wie umfassend sind Arbeitsplatzkonzepte bereits umgesetzt, die Mitarbeiter unterstützen – unabhängig von Zeit, Raum und Endgerät – ihre Aufgaben zu erledigen und effektiv zusammenzuarbeiten?
- (D) Welche technischen Fähigkeiten haben Sie erworben, um die Entwicklung von digitalen Produkt- und Dienstleistungsangeboten zu unterstützen? Welche Fertigungsprozesse werden mittlerweile digital gesteuert?



Praxisbeispiel

Bei Airbus findet eine Datenanalyse über alle Kanäle statt, die mit einem CRM-System verknüpft ist. Eine Cross Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt, in der auch ein Data Warehouse auf Unternehmensebene im Einsatz ist. Interne strukturierte Daten aus CRM, ERP und unstrukturierte externe Daten werden verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Es gibt eine technische Kooperation mit Rimowa und T-Systems für die Prototypenentwicklung. Alle Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess findet statt: von nicht wertschöpfenden Prozessen zu Automatisierungsoptionen bzw. zu dem Ausschalten von Fehlerquellen (Vereinfachung von Abläufen). Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. Die Implementation von verschiedenen Technologien wie 3D-Druck von Ersatzteilen, Bohrungen, die an der Bohrstelle digital projiziert werden und iPad-Einsatz bei den Technikern sind in Planung, samt einer App für eine schnellere Kommunikation bei der Fehlerbehebung.

Hintergrund

Bag2go von Airbus ist ein Koffer, der mit einem e-Link Display, einem elektronischen Suchsystem, das den Koffer per Funk- und Softwaremodul und Smartphone-App weltweit auffindbar macht, ausgestattet ist. Das Gepäck wiegt sich zudem selbst, ist umbuchbar und lässt sich von der Haustür bis ins Hotelzimmer liefern – via Land oder per Cargo-Flieger. Zielgruppen sind in erster Linie Vielflieger. Airlines, Bahn oder Passagierschiffe sparen Kosten, da weniger Gepäck verloren geht und effizienter transportiert wird. Gleichzeitig können sie Kunden in Kooperation mit Dienstleistern neue Serviceangebote bieten. So können sich Kofferherstellern wie RIMOWA oder Logistik- und Textilreinigungs-Dienstleistern neue Vertriebskanäle eröffnen. Die Kunden selbst reisen ballastfrei.







Kapitel 4

Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der digitalen Transformation



Für Karl H. Land ist PAYBACK ein Paradebeispiel, wie man Mitarbeiter motivieren kann, den Weg zu gehen: So werden bei PAYBACK regelmäßig abends »Hackathons« (Hacker plus Triathlon) veranstaltet. Dazu werden externe Entwickler eingeladen, um gemeinsam zu definierten Fragen zu experimentieren. Für Land ist das ein extrem innovativer Ansatz um den Kulturwandel zu beschleunigen.

**»Digitale Transformation:
Neue Innovationskultur
beschleunigt den Wandel«
(Karl H. Land)**

4. Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine der digitalen Transformation

Wo findet digitale Transformation statt?

Aktuell sind drei Stoßrichtungen in Bezug auf die Handlungsfelder der digitalen Transformation zu beobachten. Sie entsprechen den drei Bewerbungskategorien, wobei die Übergänge zwischen den Kategorien mitunter fließend sind. Unternehmen steigern durch die digitale Transformation das digitale Kundenerlebnis, um Dialogfähigkeit, Kundennähe und Image/Vertrauen zu verbessern. Dabei rückt die digitale Produkt- und Service-Innovation immer mehr in den Fokus, um beispielsweise etablierte Produkte und Serviceleistungen durch digitale Lösungen zu ersetzen. Eine unternehmensinterne Anpassung am externen Wandel wird von immer mehr Führungskräften verstanden. So findet ein Wandel in der Unternehmensorganisation statt, um mehr Agilität und Flexibilität, bessere Vernetzung der Mitarbeiter und effektives Fachwissen zu erreichen.

Digitale Transformation im Bereich Kundenerlebnis

Der Gewinner in der Dimension „Kundenerlebnis“, das kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe, hat eine Digitalisierung der Service-Leistungen vorgenommen. Dabei wurde eine digitale Transformation vom IT-Dienstleister zum Bürgerservice-Provider mit dem Ziel, Effizienz- und Kostenoptimierung vollzogen. Hierbei wurden Kunden-Touch Points im Serviceprozess analysiert, digitalisiert und automatisiert. Das Unternehmen hat einen beeindruckenden Wandel vollzogen. Auch beim Medizintechnikhersteller Qiagen findet eine digitale Transformation im Bereich Kundenschnittstelle statt, durch die Schaffung eines Online-Showrooms für hochkomplexe, erklärungsbedürftige Produkte aus dem B2B-Bereich. Das iPad wird dabei zum Sales-Tool. Digitale Transformation scheint kein reines Endkundenthema mehr zu sein, das hat das Verfahren gezeigt.

Im Bereich Kundenerlebnis führt die digitale Transformation auch zu einer Verschmelzung von Online und Offline-Formaten im Kundenkontakt und zu mehr Kundennähe. Ein gelungenes Beispiel dafür ist Telefónica Germany. In der Vergangenheit wurden Kunden von Telekommunikationsunternehmen in der Regel davon abgehalten den persönlichen 1-zu-1 Kontakt zum Berater zu bekommen. Telefónica verknüpft nun über Facebook (Mobile App) den Kunden, der eine Frage hat, direkt mit dem Berater vor Ort im o2-Store

Eine gelungene Verschmelzung vom online- und stationärem-Einkaufserlebnis zeigt Edel-Optics. Im Edel-Optics Flagship-Store wird das Sortiment des Webshops für Kunden über iPads zugänglich. Durch den automatischen Zugriff auf Produktkataloge der Lieferanten, kann Edel-Optics in Echtzeit ein umfassendes Produktportfolio anbieten. Die Preisgestaltung erfolgt über einen Algorithmus und bezieht die Preissuchmaschinen mit ein. Predictive Analytics kommt dabei zum Einsatz und Erfolgs-Metriken aus dem E-Commerce werden direkt in die Preisgestaltung integriert.

In dieser Kategorie hat das Verfahren auf eine zunehmende Vernetzung von Kunden und Unternehmen hingewiesen. Dem Online-Reiseveranstalter Siglinde Fischer ist es gelungen, seine Kunden über eine Online-Community so einzubinden, dass das Google AdWords-Budget ohne Umsatzverluste halbiert werden konnte. Innerhalb dieser Kunden-Community befindet sich ein Bonussystem für Kundenrezensionen, die in sozialen Medien geteilt werden können und der Kunde zum Markenbotschafter wird.

Digitale Transformation im Bereich Produkt- und Service-Innovation.

Im Bereich der Produkt- und Service-Innovation weist die Fidor Bank eine Integration von Kunden bei der Produkt- bis hin zur Preisgestal-

tung durch ein Community-Building auf. Beim „Dispo-Like-Zins“ führt das Facebook-Engagement der Community zu einer Reduktion des Zinssatzes. Dabei gibt es eine nahezu tägliche Strategieaktualisierung und Produktentwicklung durch Inspiration und Austausch mit der Online-Community. In der sogenannten Zins-Konsensus-Gruppe werden Preisentwicklungen in der Community diskutiert, bevor eine Entscheidung diesbezüglich im Unternehmen getroffen wird. Zehn Prozent der Mitarbeiter wurden zudem aus der eigenen Online-Community rekrutiert.

Eine Digitalisierung der Kundenschnittstelle in Form der Generierung eines Zusatznutzens schafft die Sparkassen Direktversicherung durch ein Telematik Sicherheits-Service. Mittels Einbau einer Telematik-Box wird im Notfall automatisch ein Notruf ausgelöst. Eine Prämiensparnis für den Kunden durch vorbildliches Fahrverhalten wird zusätzlich angeboten. Kunden erhalten ein Feedback zum Fahrverhalten. Die Wiederfinde-Funktion, für gestohlene Autos oder bei vergessener Parkposition, erhöht zusätzlich die Kundenbindung. Dieser smarte Service führte zudem zu einer Senkung der Schadensquote von fünf bis zehn Prozent für den Versicherer.

Beim Gewinner dieser Kategorie, dem Deutschen Mode-Institut, führt eine Digitalisierung der Produkte und Services, durch die Digitalisierung von Workflows, zu einer Rekonstruktion und Beschleunigung von Produkt- und Fertigungsprozessen. Dabei wird eine Service-Innovation geschaffen, die das Potential hat, neue Marktstandards zu entwickeln. Durch die disruptive Technologie werden physische Papier- oder Textilmuster durch „ColorDigital“ ersetzt.

Eine Verschmelzung der Online und Offline Welt, jedoch nicht im Kundenkontakt, sondern in den Betriebsabläufen, zeigt Pepperl + Fuchs mit seinem eingereichten Projekt „SmartBridge“. Smartphone und Tablet ersetzen dabei den Schraubenzieher bei der Einstellung von industrieller Sensortechnik. Dieser nachrüstbare Adapter für Sensortechnik kann nach Verwendung bei Bedarf wieder entfernt werden. Der Verbindungsaufbau von Sensor und Smartphone oder Tablet erfolgt per Bluetooth. Die Einstellungen von Sensoren werden visualisiert, und können per Smartphone und Tablet App geändert werden.

Die Film- und Mediendienstleister kinofreund eG, zeigen mit dem B2B Trailer- und Filmportal einen erfolgreichen Zusammenschluss der verschiedenen Marktteilnehmer. Kinobesitzer können kostenfrei die Trailer von Verleihern im originalen Kinoformat downloaden, ebenso können Verleiher das Portal als Distributionsplattform für Langfilme nutzen. Dieses digitale Produkt- und Serviceangebot ersetzt beispielsweise den Versand von analogen Filmkopien. Die Gründung in Form einer Genossenschaft betont den Charakter der Vernetzung von Kunden und Wertschöpfungspartnern.

Eine Integration externer Stakeholder durch Community-Building und eine gleichzeitige Entwicklung eines zusätzlichen digitalen Geschäftsmodells zeigt die Messe München mit seinem „ISPO Community“-Projekt. Eine fünf Tages Messe soll dabei 365 Tage im Jahr zur Verfügung stehen. Dabei werden Open Innovation und Crowdsourcing-Projekte bei der Produktentwicklung von ISPO Produkten (beispielsweise der ISPO Card) und Produkten von Messeausstellern durch Mitglieder der Community umgesetzt.

Eine gelungene Transformation durch den Aufbau von Verbänden und Wertschöpfungspartnerschaften zeigt Airbus, die gemeinsam mit Rimowa und T-Systems einen intelligenten Koffer entwickelt haben, der unabhängig vom Passagier reist. Dabei ändert sich das Nutzenversprechen für den Kunden, da sich Airbus zunehmend von einem Flugzeugbau-Unternehmen hin zu einem Mobilitätsdienstleister entwickelt.

Digitale Transformation im Bereich Unternehmen 2.0

Eine erfolgreiche digitale Transformation der Kundenschnittstelle aus der Sicht von Geschäftsprozessen zeigt die BMW Group mit dem eingereichten „ISPA Mobile“ Projekt. Dabei kommt es zu einer Effizienzsteigerung durch einen digitalen Check-In im Servicefall per iPad App, inklusive einer Anbindung ans Warenwirtschaftssystem. Dies führt zu einer Zeitreduktion in der Service-Beratung um circa 30 Prozent, durch den Entfall einer doppelten Datenerfassung sowie von System- und Medienbrüchen. Eine erhöhte Transparenz im Serviceprozess ist dabei auf der Kundenseite zu beobachten. Die Beratung am Fahrzeug erfolgt mit einer 360 Grad Anzeige des Kundenfahrzeugs und voller Integration in die Servicesysteme der BMW Group.

Eine vereinfachte Buchung von Güterwaggons und Personenzügen hat die DB Netz durch die digitale Transformation fertig gebracht. Diese europaweite Logistikplattform führt zudem zu einer besseren Auslastung des Schienennetzes. Weiterhin wird durch diese Lösung das Auffinden und Disponieren der einzelnen Wagons deutlich einfacher. Eine Verschmelzung der Online- und Offline-Welt im Bereich Unternehmen 2.0 wurde von PAYBACK gemeistert. Dies führte zu einer Neugestaltung des Geschäftsmodells von analogen Kanälen hin zu einem kompletten Neuaufbau einer Multichannel-Coupons-Plattform, mit künftiger synchroner Kommunikation über alle Kanäle durch den modularen Neuaufbau der kompletten IT-Infrastruktur. Die Kommunikation mit dem Kunden erfolgt dabei offline, online und mobil.

Eine Integration von internen und externen Stakeholdern in Form von Community-Building wird beispielsweise bei der adidas Group durch folgendes Verfahren umgesetzt: Externe Stakeholder, wie beispielsweise Hochschulen sollen durch den Einsatz des internen Inkubators „Kunde 4.0“ für digitale Innovationen bei der adidas Group sorgen.

Durch den Einsatz digitaler Medien und die Einbindung weiterer Stakeholder führt dies zu einer Verbesserung und der Erweiterung des Kundenerlebnisses. Durch eine softwarebasierte Produktentwicklung und Produkt Virtualisierung, initialisiert durch den Inkubator, konnten zudem seit 2010 bereits mehr als 1.5 Millionen physische Muster eingespart werden.

Eine Vernetzung von Kunden und Wertschöpfungspartner weist Bosch mit seinem eingereichten Transformationsprojekt „Enabling Enterprise 2.0“ auf. Eine Social Business-Plattform vernetzt das Unternehmen mit externen Stakeholdern. Durch „Bosch Connect“ wird der Weg zu einer hochvernetzten Organisation, sowohl mit internen (bereits 25 Prozent aktive Nutzer) als auch externen Stakeholdern, bereitet. Kommunikation als Führungsinstrument wird zunehmend über diese Plattform von der Top-Management-Ebene genutzt. Diese Vernetzung führt zu einer Prozessoptimierung durch vernetzte Zusammenarbeit, wie zum Beispiel mit einem Effizienzgewinn in der Ideengewinnung (65 Prozent Kostenreduktion) oder aufgrund agilerer Produktionsentscheidungen (4 Wochen auf 6 Werkzeuge).

Wie die Digitalisierung dazu genutzt werden kann, einen besseren Service anzubieten und dabei gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erschließen, zeigt die Einreichung der Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann auf. Das eigens vom Zahnarzt gemeinsam mit einem Partner entwickelte Formularsystem „Doconform“, dient dazu Patienteninformationen digital zu verarbeiten und Prozesse bei der Behandlung und Organisation zu automatisieren, und das über alle Geschäftsprozesse hinweg. Diese digitale Patientenakte „Doconform“, schließt die Lücke zwischen CRM und Kundenakte und wird nicht nur intern genutzt, sondern mittlerweile auch an andere Praxen und Kliniken verkauft.

Digitalisierungstrends

Die Übergänge der Handlungsfelder der digitalen Transformation sind mitunter fließend. Unter Berücksichtigung dessen und in Anbetracht der vorherigen Erläuterung der Handlungsfelder, lassen sich zusammenfassend folgende, zudem branchenunabhängige, Trends bei der Digitalisierung erkennen.

Aufbau digitaler Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung wird dazu genutzt besseren Service anzubieten, und dabei gleichzeitig neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dies wurde im Verfahren besonders durch die Einreichung der Zahnarztpraxis Dr. Müller & Dr. Weidmann deutlich. Das eigenentwickelte Formularsystem „Doconform“ wird nicht nur intern genutzt, sondern mittlerweile auch an andere Praxen und Kliniken verkauft. Die Messe München entwickelte mit der ISPO Community ein digitales Geschäftsmodell, um eine fünf Tages Messe für 365 Tage im Jahr virtuell bereit zu stellen. Das Deutsche Mode-Institut wiederum, stellt mit ColorDigital digitale Pantonen bereit und digitalisiert bestehende Workflows.

Verschmelzung von On- und Offline Touch Points

Telefonica schließt zum Beispiel die Lücke der Interaktion zwischen Berater und Kunde, Store und Web. Edel-Optics wiederum integriert den E-Commerce in den Handel.

Integration externer Stakeholder durch Community-Building

Der Online-Reiseveranstalter Siglinde Fischer integriert seine Kunden ins Marketing als Markenbotschafter, indem er eine Community auf-

baut. Fidor integriert seine Kunden bei der Produkt- und Preisentwicklung und akquiriert Mitarbeiter aus der eigenen Community. Die adidas Group hingegen nutzt einen Inkubator, mit der Integration Externer zum Projekt- und Innovationsmanagement. Die Messe München betreibt Open Innovation und Crowdsourcing-Projekte bei der Produktentwicklung mit Hilfe einer Online-Community.

Aufbau von Verbänden und Wertschöpfungspartnerschaften

kinofreund eG führt Wertschöpfungspartner in Form einer Genossenschaft zusammen, um analoge durch digitale Prozesse abzulösen. Die Wertschöpfungspartnerschaft von Airbus, Rimowa und T-Systems führt zu einem neuen Mobilitätsdienstleistungskonzept.

Digitalisierung der Kundenschnittstellen

Eine Digitalisierung der Kundenschnittstelle ist beispielsweise beim Kommunalen Rechenzentrum durch eine Automatisierung der Kunden-Touch Points gelungen. Qiagen digitalisiert seine Kundenschnittstelle durch einen Online-Showroom für hochkomplexe, erklärungsbedürftige Produkte. Die Sparkassen Direktversicherung wiederum generiert einen Zusatznutzen mittels eines Telematik Sicherheits-Services.



Was sind wichtige Ansatzpunkte für eine erfolgreiche digitale Transformation?

Der Digital Transformation Award hat gezeigt, dass eine erfolgreiche digitale Transformation nachhaltige Auswirkung auf ein Unternehmen hat, da der Wandel technische, kulturelle und strategische Aspekte beinhaltet. Digitale Transformationsprojekte sind zudem keine reinen Effizienzprojekte, auch dies hat das Verfahren aufgewiesen. Nicht neue technische Möglichkeiten, sondern der vernetzte Kunde erzeugt den Handlungsdruck. Unternehmen, die neue Nutzenversprechen für ihre Kunden definieren oder ihre Prozesse transformieren wollen, müssen hierfür neue Fähigkeiten entwickeln, um flexibler und schneller auf veränderte Kundenanforderungen reagieren zu können. Bei genauer Betrachtung hat der Digital Transformation Award erwiesen, dass der Ansatzpunkt für eine erfolgreiche digitale Transformation bei der Unternehmensstrategie und -kultur liegt. Ein erfolgreicher Wandel steht und fällt mit dem Bewusstsein für die Notwendigkeit der digitalen Transformation und dem damit verbundenem Management Commitment. Für den Transformationsprozess heißt das im Zweifelsfall Personal an wichtigen Stellen auszutauschen, um den „Change“ zu meistern. Zudem hat der Digital Transformation Award nachgewiesen, dass eine digitale Transformation kein isolierter Prozess ist. Veränderungen in Unternehmensbereichen beeinflussen angrenzende Unternehmensbereiche, und führen auch dort zu Veränderungen. Silos innerhalb eines Unternehmens werden aufgebrochen. Dazu sind neue Zielvereinbarungen ein entscheidender Punkt. Denn die Management-Ebene wird immer danach entscheiden, wonach sie bewertet wird. Den Digital-Experten muss vom Top-Management als Querdenken mehr Anerkennung gegeben und mehr Freiräume geschaffen werden, bestehende Strukturen in Frage zu stellen.

Die digitale Transformation ist im Allgemeinen in zwei Stoßrichtungen ausgerichtet

1 Digitaler Wandel im Bereich des Betriebsmodelles

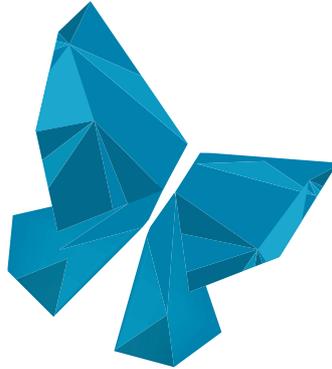
Zum einen erfolgt ein digitaler Wandel im Bereich des Betriebsmodelles. BMW, zum Beispiel, bewirkte mit „ISPA Mobile“ eine Digitalisierung der papierbasierten Service-Beratung am Fahrzeug, mittels einer iPad App. Durch eine Beratung im Servicefall gewinnt ein Kunde zudem mehr Transparenz durch die Beratung per iPad mit einer 360 Grad Ansicht des Kundenfahrzeugs.

2 Digitaler Wandel im Bereich des Nutzenversprechens

Zum anderen werden neue Nutzenversprechen durch den digitalen Wandel anvisiert: Der Flugzeughersteller Airbus zeigt, wie man den digitalen Wandel durch den Aufbau und dem Zusammenschluss von Wertschöpfungspartnern erfolgreich vormacht, und wie man sich zu einem Mobilitätsdienstleister entwickeln kann. Doch beide Stoßrichtungen haben eines gemein: sie sind auf den Kunden ausgerichtet.

Auffälligkeiten erfolgreicher Transformationsprojekte

Betrachtet man die eingereichten qualifizierten Bewerbungen in Gänze, zeigen sich folgende Auffälligkeiten bei erfolgreichen digitalen Transformationsprojekten:



Überwindung von veralteten IT-Strukturen bei Großunternehmen

Insbesondere bei Großunternehmen gibt es besonders komplexe Aufgaben und viele Hürden bei der Umsetzung der digitalen Transformation. Der Schwierigkeitsgrad liegt dabei häufig bei der Überwindung bestehender IT-Strukturen. Das Verfahren hat jedoch gezeigt, dass diese kein Hindernis für eine erfolgreiche digitale Transformation sein müssen. So hat beispielsweise die DB Netz AG eine europaweite Logistikplattform für Güterwaggons und Personenzüge eingeführt, was zu einer besseren Auslastung des Schienennetzes führt. Weiterhin wird durch diese Lösung das Auffinden und Disponieren der einzelnen Wagons deutlich einfacher. Möglich wurde dies jedoch erst durch die Einführung einer modernen IT-Infrastruktur.

Digitale Transformation ist kein reines Endkunden Thema (mehr)

Digitale Transformation ist nicht nur für den Konsumentenmarkt relevant. Die Komplexität von B2B-Produkten stellt kein Hindernis bei der Umsetzung von Digitalen Transformationsprojekten dar. Der Medizintechnik-Spezialist Qiagen, der einen Online-Showroom für sein sehr komplexes, erklärungsbedürftiges und breites Produktsortiment geschaffen hat, stellt dies unter Beweis.

Harte Fakten demonstrieren Digitalisierungserfolge

Die Messbarkeit bei der Umsetzung einer Digital-Strategie führt nicht nur zu einer vereinfachten Steuerbarkeit der digitalen Transformation, diese macht auch den Erfolg messbar und somit nachweisbar. Ein Beispiel dafür ist PAYBACK. Trotz eines konservativen Klientels, hat es der Anbieter für Kundenkartenprogramme geschafft, mittlerweile mehr als 40 Prozent Umsatz mit digitalen Produkten zu machen. Einen anderen Weg schlägt der Online-Reiseveranstalter Siglinda Fischer ein. Dem Kleinunternehmen mit neun Mitarbeitern ist es gelungen, seine Kunden über eine Online-Community so einzubinden, dass das Google AdWords-Budget ohne Umsatzverluste halbiert werden konnte.

Bahnbrechende Innovationen sind die Ausnahme

Dass bahnbrechende Innovationen die Ausnahme sind, wurde wieder einmal durch die geringe Anzahl an eingereichten bahnbrechenden Innovationen beim Digital Transformation Award deutlich. Auch wenn Innovationen kaum vertreten waren, zeigt das Deutsche Mode-

Institut eine bemerkenswerte Ausnahme: Das Deutsche Mode-Institut hat mit „ColorDigital“, basierend auf der Multispektralanalyse ein Verfahren entwickelt, das das Potential hat, ganze Industrien entlang der Wertschöpfungskette zu revolutionieren. Der Produzent in Bangladesch kann exakt die gleiche Farbe sehen wie jemand bei Hugo Boss in Metzingen. Hinzu kommt die beschleunigte Produktion, bedingt durch den Wegfall des Versands von physischen Mustern.

Neues Denken und Handeln in der Chefetage

Digitale Transformation erfordert ein neues Denkverhalten der Führungsmannschaft. Dies ist besonders in einem transformationsfeindlichen Umfeld, bedingt durch konservative Denkstrukturen, erforderlich. Ein erfolgreiches Beispiel zeigt das Kommunale Rechenzentrum Minden-Ravensberg/Lippe, das den Weg vom IT-Dienstleister zum Bürgerservice-Provider gemeistert hat, und nun Kommunen bei der Ausgestaltung neuer Services berät. So werden z. B. Bürger über die Mobile App „Mängelmelder“ involviert, um Schlaglöcher oder Vandalismus zu melden.

Neue Innovationskultur beschleunigt den Wandel

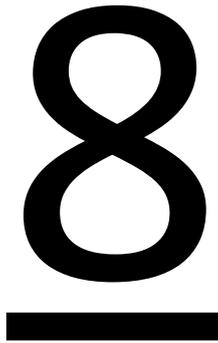
Um den Kulturwandel zu beschleunigen, bedarf es innovativer Ansätze. Das Verfahren hat aufgezeigt, dass dies mitunter gelebte Praxis ist. So motiviert PAYBACK seine Mitarbeiter durch regelmäßige abendliche „Hackathons“ Veranstaltungen, den Weg der digitalen Transformation zu gehen. Dazu werden externe Entwickler eingeladen, um gemeinsam zu vorab definierten Fragen zu experimentieren.

Unternehmen 2.0 schafft ein besseres Kundenerlebnis

Durch die Digitalisierung führt die Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann eine schnellere und transparentere Behandlung herbei, und die BMW Group schafft durch effizientere Prozesse mehr Transparenz für die Kunden innerhalb des Serviceablaufs. Der Einsatz eines internen Inkubators für digitale Innovationen bei der adidas Group führt durch den Einsatz digitaler Medien und durch die Einbindung weiterer Stakeholder zu einer Verbesserung und der Erweiterung des Kundenerlebnisses.



Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation



Neben diesen, auf die digitale Transformation im Allgemeinen bezogenen Aussagen, lassen sich folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung von digitalen Transformationsprojekten im Einzelnen ableiten. Denn Unternehmen, die neue Nutzenversprechen für ihre Kunden definieren oder ihre Prozesse transformieren wollen, müssen hierfür neue Fähigkeiten entwickeln. Diese versetzen sie in die Lage, flexibler und schneller auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren. Dazu zählen unter anderem die Stärkung der Zusammenarbeit mit Kunden und Communities, eine weitreichende Cross-Channel-Integration und eine bessere Vernetzung der Mitarbeiter.

1

Strategy

Bewusstsein für die digitale Transformation ausgedrückt durch eine Digital-Strategie

Vielen Initiativen fehlt noch ein klares Zielbild und der strategische Überbau. Die Herausforderungen sind groß, und die potenziellen Handlungsfelder weit. Es erfordert eine Entscheidung über Prioritäten: Geht es um eine bessere Kundenorientierung, Effizienzsteigerung der internen Abläufe oder gar um neue Geschäftsmodelle? Zumal es vielen Unternehmern und Führungskräften schwer fällt, die langfristige Existenzfähigkeit ihres Geschäfts in Frage zu stellen und sich von liebge gewordenen Handlungsprämisse n zu verabschieden. Die Notwendigkeit der digitalen Transformation soll durch ein Zielbild ausgedrückt werden. Die Digital-Strategie ist als Antwort auf das geänderte Stakeholder-Erlebnis zu verstehen, bedingt durch die Auswirkungen der Digitalisierung in der Wirtschaft und der Gesellschaft. Sie muss dabei ein Bestandteil der Unternehmensstrategie als auch der Teilstrategien aller Unternehmensbereiche sein. Möglichst alle Mitarbeiter müssen über die Digital-Strategie informiert sein, um den digitalen Wandel voranzutreiben. Das Verfahren hat gezeigt, dass dies bei der digitalen Transformation gelebte Praxis ist. So sind beispielsweise bei PAYBACK die Digitalisierungsziele Teil der persönlichen Zielvereinbarungen. Zudem wurde aufgewiesen, dass regelmäßige Inputs die Digital-Strategie betreffend, mit zu einer erfolgreichen digitalen Transformation führen. Dies erfolgte zum Beispiel bei CEWE durch die „Montag-Digital-Runde“.

2

Leadership

Einbezug aller Unternehmensbereiche und Führungskräfte bei der Umsetzung der Digital-Strategie

Die digitale Transformation ist kein isolierter Prozess. Veränderungen in Unternehmensbereichen beeinflussen angrenzende Unternehmensbereiche und führen auch dort zu Veränderungen. Alle Unternehmensbereiche müssen daher bei der Umsetzung der Digital-Strategie miteinbezogen werden. Ein erfolgreicher digitaler Wandel ist nur durch ein Commitment aller Führungskräfte möglich. Alle Führungskräfte, nicht nur das Top-Management, müssen dabei für die Umsetzung und Gestaltung der Digital-Strategie beauftragt sein. Dezierte

Personalressourcen helfen bei der erfolgreichen Umsetzung einer digitalen Transformation. Die Einreichungen erfolgreicher Transformationsprojekte hat dies aufgewiesen. PAYBACK verfügt beispielsweise über einen eigenen Geschäftsführer für Digital, bei der adidas Group führte dieses Commitment gar zu einer neuen Organisationseinheit, einer Unit zum Thema „Digital Brand Experience“.

3

Products

Mit Kunden auf Augenhöhe kommunizieren

Unternehmen sollten sich klar machen, dass Interaktionen mit den Kunden in allen Phasen und Bereichen des unternehmerischen Engagements notwendig sind – im Marketing und Vertrieb ebenso wie in der Kundenbetreuung und weniger marktnahen Bereichen wie der IT, dem Produktmanagement, den Finanzen und dem Personalmanagement. Diese Fähigkeit ist besonders wichtig zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, denn Kunden honorieren es, wenn sie an bisher unbekanntem Stellen in den Dialog mit dem Unternehmen eintreten können. Im Verfahren ist ein Bewerber bei der Kommunikation mit dem Kunden auf Augenhöhe besonders aufgefallen. Der Online-Reiseveranstalter Siglinde Fischer spricht mit den Kunden nicht nur auf Augenhöhe, er integriert seine Kunden auch ins Marketing als Markenbotschafter. Fidor wiederum integriert gar seine Kunden bei der Produkt- und Preisentwicklung mittels einer Community.

4

People

Etablierte Kompetenzzentren für die digitale Transformation in allen Unternehmensbereichen

Verpflichtende Aufgaben- und Rollenmodelle für digitale Kompetenzen, mit starkem Business-Bezug in allen Unternehmensbereichen, führen zu einer erfolgreichen digitalen Transformation. Dies sollte durch verpflichtende Weiterbildungsangebote zum digitalen Kompetenzaufbau sowie auch zur Spezifizierung gestützt werden. Dies wurde innerhalb des Verfahrens unter anderem bei Marquardt deutlich. Dort gibt es innerhalb der Gruppe „Marquardt-Verbesserungs-Prozess“ Spezialisten für die Digitalisierung.

5 Culture

Architektur und die Betrachtung des Wandels bestimmen und die Mitarbeiter besser vernetzen

Der Veränderungsprozess muss bereits beim Start im Fokus stehen. Unternehmen sollten sich vor allem zu Beginn stärker damit auseinandersetzen, wie Inhalte überhaupt entwickelt werden sollen, welche Bereiche zu beteiligen sind, wie entsprechende Entwicklungsprojekte gesteuert werden müssen und wie es gelingt, unternehmensexterne Expertise in die Prozesse einzuspeisen. Dann ist die Entstehung des „Was“ nur eine Frage der Zeit, vor allem entstehen dann nachhaltig bessere Chancen, die Strategie inhaltlich auf einer tragfähigen Grundlage umsetzen zu können. Da die digitale Transformation über Abteilungsgrenzen hinweg stattfindet, bedarf es auch einer Denkweise in digitalen Prozessen und nicht nur innerhalb von Abteilungen. Die Aufbauorganisation ist im Rahmen dessen zu Gunsten der Umsetzung digitaler Prozesse anzupassen. Dies führt zu einer deutlichen Zunahme der Transparenz und Dynamik auf Organisationsebene. Das Verfahren hat gezeigt, dass diese Dynamik bereits bis zum Endverbraucher vorgedrungen ist. So hat dean&david den statischen Bestellvorgang an der Verbrauchertheke auf eine Mobile App ausgelagert, bei der dynamisch bereits vor dem Erscheinen im Lokal Bestellungen vorgenommen werden können. Transparent wird über den Abholzeitraum per Push-Nachricht informiert. Das Ergebnis ist eine Reduktion der Wartezeiten sowie eine effizientere Auslastung der Geschäftsprozesse. Zudem liegt eine IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen vor, da das verwendete Managementinformationssystem auch mobil verfügbar ist, inklusive Videostreaming mit den installierten Kameras in den Restaurants. Die Herausforderung bei der Überwindung von Silo-Denken liegt in der betriebswirtschaftlichen Organisation. Aufgrund von Zielsystemen in den Unternehmen, bilden sich bekannte Silos, die in sich auch Sinn machen, da sie sehr fokussiert gewisse Ziele – meist Ziele der Teilbereiche verfolgen. Dies hat aber den Nachteil, dass sie nicht notwendigerweise andere Ziele mitbedenken oder übergreifende Ziele mitverfolgen. Dafür braucht es dann neue Zielvereinbarungen. Das ist ein entscheidender Punkt. Denn die Management - Ebene wird immer danach handeln, wonach sie bewertet wird. Das Verfahren hat aufgezeigt, dass sich beispielsweise PAYBACK dieser Herausforderung klar stellt. Um digitale Projekte im Unternehmen nach vorne zu treiben, sind die Ziele der Digitalisierung in den persönlichen Mitarbeiterzielvereinbarungen verankert.

Die richtigen Mitarbeiter mit den entsprechenden Qualifikationen einzusetzen, ist eine notwendige Voraussetzung für den Transformationsprozess, sie allein reicht jedoch nicht aus. Hinzukommen muss eine neue Art der Arbeitsplatzgestaltung, die auch wertorientierte Richtlinien für die Zusammenarbeit und eine partizipierende Unternehmenskultur umfassen sollte. Sowohl die Kommunikation innerhalb des Unternehmens oder der Organisation, als auch der Dialog mit Kunden und Partnern, erfordert eine neue Sichtweise von Teamarbeit. Es muss Kollaboration praktiziert werden, und diese basiert immer stärker auf Kommunikation via Internet, insbesondere über mobile Zugänge und soziale Netzwerke. Kollaboratives Arbeiten beschleunigt die digitale Transformation. Mitarbeiter können so unabhängig von Zeit, Raum und Endgerät agieren und effektiv zusammenarbeiten. Dies wurde im Verfahren eindrucklich bei Haltern und Kaufmann durch die Verwendung einer webbasierten Unternehmensplattform deutlich. Diese Plattform besitzt Schnittstellen zur Kalkulations- und Auftragssoftware, die die Auftragsplanung, Zeiterfassung, Kontrolle, Dokumentation und Nachkalkulation von ständig wiederkehrenden Arbeiten steuert.

6 Operations

Auf digitale Kommunikation ausgerichtete Kernprozesse und Neudefinierung der Kernelemente des Nutzenversprechens als Service

Eine digitale Kommunikation führt zu einer Geschäftsprozess-Innovation, ausgedrückt durch eine Steigerung der Agilität innerhalb der Organisation, bedingt durch eine gesteigerte funktionsübergreifende

Zusammenarbeit. Eine Integration externer Stakeholder in die Geschäftsprozesse, mit Hilfe digitaler Kommunikation, wird diesen Effekt verstärken. So hat das Verfahren gezeigt, dass dies durch die Digitalisierung auch innerhalb der Kollaboration von global vernetzten Unternehmen funktioniert. Bei Marquardt erfolgt dabei eine Anbindung eines indischen Lieferanten in das entwickelte Multiprojektmanagementtool zur Steigerung der Prozesseffizienz. Werden die Kernprozesse sowie Produkt- und Dienstleistungsangebote zunehmend digitalisiert, entstehen Änderungen im Geschäfts- und Betriebsmodell. Eine fortschreitende Digitalisierung des Produkt- und Dienstleistungsangebotes, die schrittweise im Innovationsprozess umgesetzt wird, führt zu wesentlichen Veränderungen im Geschäftsmodell sowie zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Dies wurde im Verfahren besonders durch die Einreichung der Zahnarztpraxis Dr. Müller und Dr. Weidmann deutlich, denn das eigenentwickelte Formularsystem „Docuform“ wird nicht nur intern genutzt, sondern mittlerweile auch an andere Praxen und Kliniken verkauft. Wichtig ist, insbesondere für Dienstleistungsanbieter, in Echtzeit auf Kritik durch Kunden zu reagieren. Denn Services werden – anders als physikalische Produkte – sehr häufig durch Kunden mitgestaltet und modifiziert. Dienstleistungen sind in Bezug auf den Nutzen, den sie stiften, nicht so eindeutig definiert wie physikalische Produkte. Es kommt darauf an, an welchem Ort, zu welcher Zeit und auf welche Weise sie erbracht werden. Somit ist die Interaktion wichtig für den Wert, den Kunden einer Dienstleistung beimessen. Airbus hat beispielsweise sein Service-Versprechen neu definiert, da sich Airbus zunehmend von einem Flugzeugbau-Unternehmen hin zu einem Mobilitätsdienstleister entwickelt.

7 Governance

Verbindlichkeit und Messbarkeit im Umgang mit Digital-Aktivitäten

Aufgrund der Vielzahl digitaler Kanäle und Aktivitäten sind neue Steuerungsmodelle erforderlich, die die Komplexität multipler Strategien für verschiedene digitale Kanäle darstellen und steuerbar machen. Digitale Governance-Strukturen sollten helfen, Ressourcen zu mobilisieren, schnell neue digitale Fähigkeiten zu erwerben, einen gemeinsamen Set an „Digital Services“ aufzubauen und die Redundanzen im System auf ein Minimum zu reduzieren, um so auch kosteneffizient den Wandel voranzutreiben. Etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien für den Umgang mit digitalen Medien sowie eine ganzheitliche Steuerung der Digital-Aktivitäten (bspw. Social Media), beeinflussen den Erfolg einer digitalen Transformation. Eine Messbarkeit der Digital-Strategie durch wirtschaftliche Zielgrößen und eine Anbindung der Erfolgsmessung in die Strategieentwicklung stützt dieses Vorhaben. Besonders deutlich wurde dies innerhalb des Verfahrens bei Siglinde Fischer. Durch „Pointslook“ ist eine globale und Cross-Channel Governance-Lösung vorhanden. Die Digital-Aktivitäten werden ganzheitlich gesteuert und Weiterempfehlungen sowie Feedback laufen direkt in das Controlling mit ein.

8 Technology

Cross-Channel-Interaktion

Kundengruppen sind nicht auf einen Kommunikationskanal festgelegt, sondern nutzen abwechselnd sowohl Online, E-Mail als auch Social Media. Die Erwartungen an Unternehmen sind, dass diese ihnen dabei konsistent, kontextadäquat und nachvollziehbar folgen können. Diese Kunden tolerieren es nicht nur, sondern sie erwarten es regelrecht, dass Anbieter von Produkten und Dienstleistungen die Historie ihrer letzten Käufe und Serviceanrufe im Blick haben. Die Erlebnisse in einem Kanal beeinflussen zudem die Erwartungen hinsichtlich aller anderen Kanäle.

Stolpersteine auf dem Weg zur digitalen Transformation

Neben der Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren gilt es jedoch für einen erfolgreichen digitalen Wandel auch einige Stolpersteine zu meiden, welche untenstehend erläutert werden.

Zu wenig Awareness und Commitment für die Notwendigkeit der digitalen Transformation

Der Ansatzpunkt für eine erfolgreiche digitale Transformation liegt in einem Kulturwandel. Dieser Kulturwandel wird bewerkstelligt indem die Notwendigkeit für die digitale Transformation geschaffen wird. Wir befinden uns in einem langfristigen Veränderungsprozess. Der Veränderungsumfang wird von den meisten Unternehmen nicht in aller Konsequenz erkannt. Wie groß der von Konsumenten ausgehende Veränderungsdruck ist, hängt vom Geschäftsmodell der einzelnen Branchen und Unternehmen ab. Im tatsächlichen Geschäftsprozess, das heißt in der realen Wertschöpfung der Unternehmen, gibt es allerdings momentan noch wenig Druck, und dieser wird auch nicht vom Konsumenten erhöht. Die meisten Unternehmen haben dabei erhebliche Schwierigkeiten sowohl bei der Strategieformulierung als auch bei der Strategieumsetzung und dem damit verbundenen Change Management. Den größten Fehler, den man machen kann, ist jedoch die digitale Transformation in die Linie zu delegieren oder gar ein Team zusammenzukaufen, dem man sagt: „Jetzt macht mal, aber bitte involviert mich nicht.“

Fehlende Weiterbildungsangebote zu Digital-Aktivitäten

Abgeleitet vom ersten Stolperstein fehlt es häufig an Weiterbildungsangeboten zu Digital-Aktivitäten was dazu führt, dass kaum Maßnahmen zum internen Kompetenzaufbau zum Thema Digitaler Wandel getroffen werden. Das Ergebnis ist, dass keine bis wenige Digital-Experten in einzelnen Funktionsbereichen vorzufinden sind, welche eigentlich als Enabler für die digitale Transformation gelten.

Insellösungen bei der Strategieumsetzung und bei der IT

Ein fehlendes Bewusstsein für die Notwendigkeit der digitalen Transformation führt in der Regel dazu, dass nur einzelne Funktionsbereiche mit isolierten adhoc-Strategien für den digitalen Wandel versehen werden. Die Fortschritte des digitalen Wandels verweilen innerhalb dieser Insellösungen, und verlangsamen so den Transformationsprozess für das ganze Unternehmen. Oft sind diese Insellösungen gepaart mit IT-Silos, was eine IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen verhindert.

Klassisches Arbeitsplatzkonzept verbunden mit einer Vernachlässigung von Automatisierungspotentialen

Durch ein klassisches Arbeitsplatzkonzept sind Mitarbeiter nur eingeschränkt in der Lage, unabhängig vom Arbeitsplatz Aufgaben zu

erledigen und kollaborativ zu arbeiten. Dies geht oft mit einer fehlenden Integration der Digital-Aktivitäten in die Kernprozesse einher. Aufgrund der statischen Arbeitsweise werden nicht alle Automatisierungspotentiale durch die IT ausgeschöpft. Digitale Aktivitäten in Kernprozessen und automatisierte Prozesse sind jedoch wesentlich für die Dynamik beim digitalen Wandel, sei es bei der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, bei der Integration externer Stakeholder (beispielsweise beim Innovations-Marketing oder im Serviceprozess) oder im Kundenkontakt.

Keine gezielte Steuerung der digitalen Aktivitäten und fehlende Einbettung in funktionale Bereichsstrategien

Rahmenwerke und Leitlinien schaffen Orientierung im Umgang mit digitalen Medien. Eine Steuerung der Digital-Aktivitäten, seien es interne oder externe, helfen die digitale Transformation in gerichtete Bahnen zu lenken. Erfolgs-Metriken können dabei helfen die Steuerung zu optimieren und die Digital-Strategie zu aktualisieren. Fehlt dies, sind die Auswirkungen der Digital-Aktivitäten nicht skalierbar und Entwicklungen der digitalen Transformation können nur unzureichend nachvollzogen werden. All dies behindert den Transformationsprozess. Konkret zu kritisieren ist im Moment, dass zum Beispiel Social Media zu häufig in einzelnen Silos stattfindet. Im Endergebnis werden kommunikative Insellösungen produziert. Das klassische Beispiel hierfür ist die Facebook Fanpage, die irgendwie aus der Unternehmenskommunikation bespielt wird, aber dann nur als verlängerter Arm für aufgebesserte Pressemitteilungen oder sonstige Marketing-Informationen vom Unternehmen dient. Entsprechend begrenzt ist in der Folge die Reichweite, und entsprechend schwach ist das User-Engagement.

IT-Innovationsmüdigkeit

Der technische Fortschritt der letzten 20 Jahre hat viele Führungskräfte innovationsmüde gemacht, und vielleicht an der einen oder anderen Stelle desillusioniert. Mit viel Aufsehen wurden ERP, CRM und andere neue Business-Support-Systeme eingeführt. Nicht immer mit durchschlagendem Erfolg. So verwundert es nicht, dass kulturelle Barrieren einen immensen Bremsklotz für den Wandel darstellen. Insbesondere ältere Führungskräfte tun sich schwer, die Geschäftschancen zu erkennen, da die Internetnutzung, insbesondere Social Media, oftmals ihre eigene Erfahrungswelt übersteigt. Viele Führungskräfte sind sich zwar der strategischen Relevanz der Überwindung veralteter IT-Systeme durchaus bewusst, sie scheinen nur abgeschreckt von schwerfälligen und komplexen Business-Systemen und Prozessen zu sein. Denn sie sind sich über Kosten und Aufwand für den Umbau im Klaren.

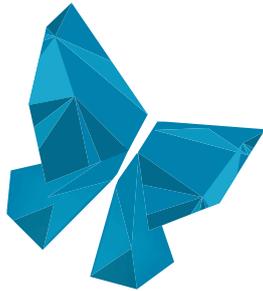
Kritische Würdigung des Erhebungs- und Bewertungsverfahrens

Bei einer kritischen Würdigung des Erhebungs- und Bewertungsverfahrens stehen die Reliabilität und Validität der Messung zur Diskussion. Dies bezieht sich zunächst auf den eingesetzten Referenzrahmen. Die Konzeptualisierung des Konstrukts „digitale Reife“ in acht Dimensionen und fünf Skalierungsstufen ist durch eine fundierte Literaturrecherche hinreichend abgesichert. Da bislang auch auf internationaler Ebene keine vergleichbaren Messmodelle vorliegen, wurden weitgehend neue Items und Operationalisierungen in den einzelnen Dimensionen entwickelt. Das Gesamtmodell und die einzelnen Items wurden anschließend durch externe Experteninterviews evaluiert. Auf Basis einer vorläufigen Version des Fragebogens wurden Testinterviews durchgeführt. Dabei zeigt sich auch bei unterschiedlichen Interviewern eine hinreichend große Vergleichbarkeit zwischen den Ergebnissen der einzelnen Interviewer (Intercoder-Reliability).

Trotz der sorgfältigen Entwicklung und fundierten Überprüfung des Testverfahrens, lassen sich einzelne Kritikpunkte formulieren. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Menge der durchgeführten Interviews. Aus Ressourcen- und Zeitgründen wurde pro Unternehmen nur ein qualitatives Interview geführt. Daher basieren die Ergebnisse der Evaluation auf der subjektiven Sichtweise einer Einzelperson. Darüber

hinaus lassen sich auf diese Weise Effekte der sozialen Erwünschtheit nicht ausblenden. Aus messtheoretischer Sicht wäre daher die Durchführung von mehreren Interviews pro Einzelunternehmen wünschenswert. Darüber hinaus sollte der Ansatz der Datenerhebung stärker auf standardisierten Interviews aufbauen. Dies reduziert die Interpretationsspielräume und führt zu erweiterten Auswertungsmöglichkeiten. Durch eine Weiterentwicklung in Richtung einer standardisierten Befragung lässt sich darüber hinaus die Reliabilität der einzelnen Items besser bewerten. In dieser Hinsicht ist mit einer Weiterentwicklung des Gesamtmodells, einer Schärfung der einzelnen Dimensionen und einer weiteren Optimierung der Items zu rechnen.

Des Weiteren ist die Gewichtung der einzelnen Items bei unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen zu prüfen. Dies bezieht sich z. B. auf die Unternehmensgröße. Im Sinne einer Verbesserung der Gesamtvergleichbarkeit zwischen den Bewertungsergebnissen können in einzelnen Szenarios unterschiedliche Gewichte pro Item und Dimension getestet werden. Diese sind erneut durch Experteninterviews und qualitative Bewertungen abzustimmen.

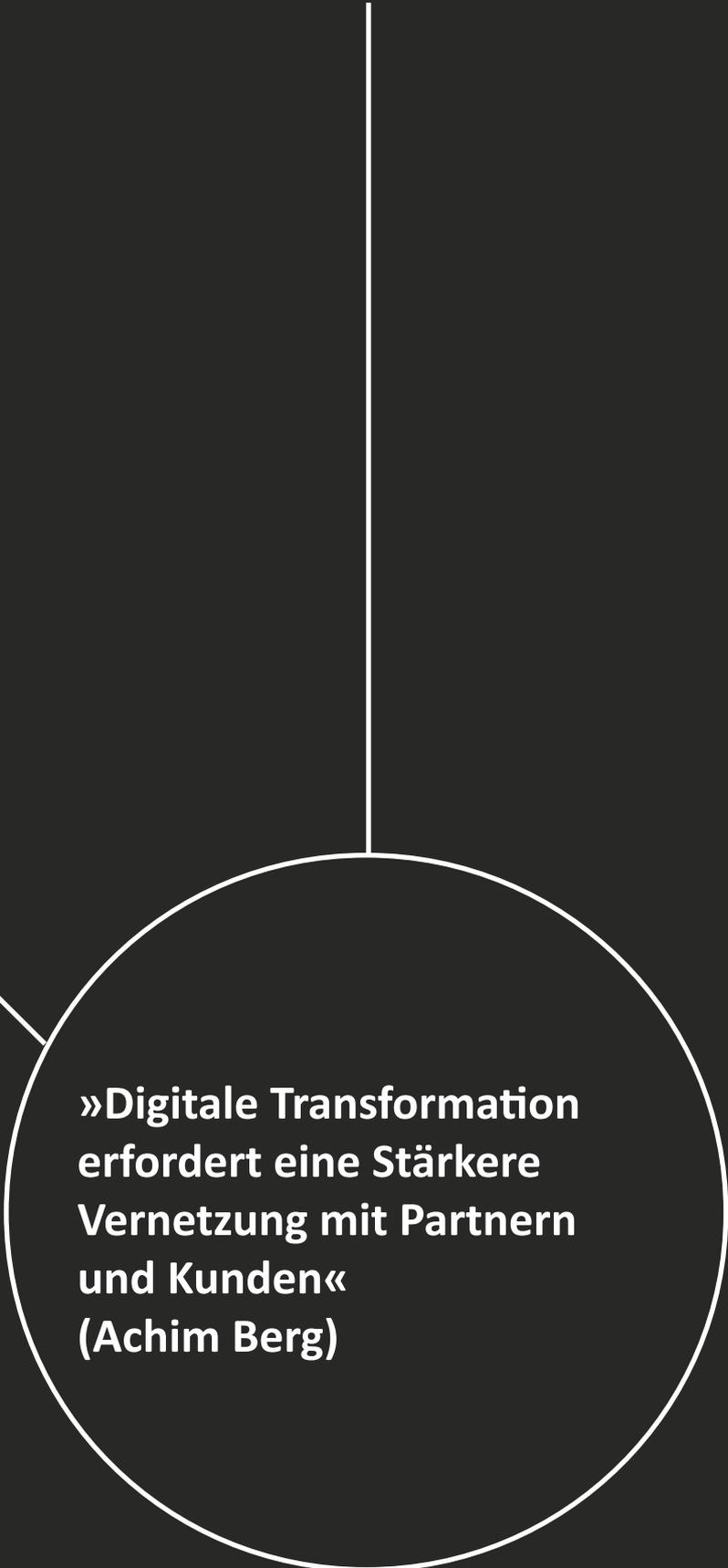


Kapitel 5

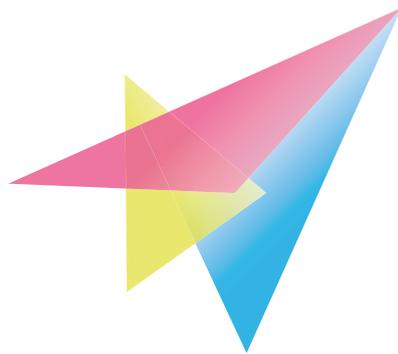
Projekt- und Transformationsprofile



»Der intelligente Koffer von Airbus, der unabhängig vom Passagier reist und gemeinsam mit Rimowa und T-Systems entwickelt wurde, zeigt eine gelungene Transformation durch den Aufbau von Verbänden und Wertschöpfungspartnerschaften«, betont Achim Berg, Vorstandsvorsitzender von arvato Bertelsmann.



»Digitale Transformation erfordert eine Stärkere Vernetzung mit Partnern und Kunden«
(Achim Berg)



Kundenerlebnis

Sieger

Kommunales Rechenzentrum
Minden-Ravensberg/Lippe

Nominierte

Qiagen GbmH, Germany
Siglinde Fischer GmbH & Co. KG
Telefónica Germnay GmbH & Co. OHG

Produkt- und Service-Innovation

Sieger

Deutsches Mode-Institut

Nominierte

Airbus Operations GmbH
CEWE

Unternehmen 2.0

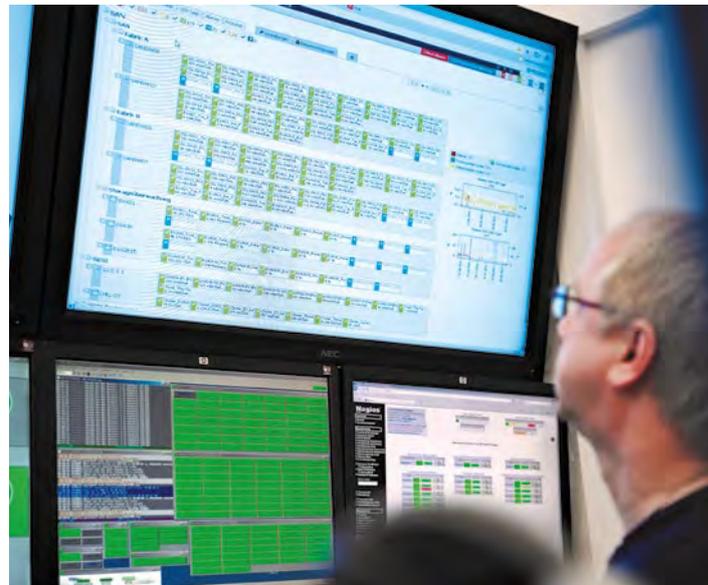
Sieger

DB Netz AG

Nominierte

Payback GmbH
adidas Group

Kommunales Rechenzentrum Minden-Ravensberg: IT-Dienstleister als Bürgerservice-Provider



BRANCHE: Kommunale Informatik-Dienstleistung

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Januar 2012 bis Mai 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: OpenText

URL: k.A.

Vision: Weg vom reinen IT-Dienstleister, der Technik und Infrastruktur auf Anfrage bereitstellt, hin zu einem Bürgerservice-Provider. Das krz unterstützt während der gesamten Consumer Journey als Berater und Dienstleister aktiv die Wertegenerierung für Bürger und für kommunale Eigner.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Gemeinden, Städte und Kreise müssen heutzutage dieselben Maßstäbe an Effizienz und Kostenkontrolle ansetzen wie Unternehmen. Gleichzeitig erwarten Bürger und Unternehmen ein immer besseres Serviceangebot. Ein Schlüssel für mehr Transparenz, Effizienz und Bürgernähe sind durchgängige digitale Prozesse. Als kommunaler Informatik-Dienstleister unterstützt das krz die ihm angeschlossenen, öffentlichen Organisationen bei der konsequenten digitalen Transformation administrativer Abläufe. Im Rahmen eines so genannten E-Government-Frameworks stellt das krz seinen angeschlossenen Kommunen eine moderne Business Process Management (BPM)-Plattform von OpenText zur Verfügung. Sie unterstützt bei der Digitalisierung sowie zentralen Steuerung von administrativen Prozessen. Dies beginnt mit der Implementierung einer „Virtuellen Poststelle (VPS)“, die Informationen und Dokumente zentral zusammenführt und so von Anfang an deren effiziente Weiterverarbeitung gewährleistet. Weitere Beispiele sind: die Berechnung von Gebühren für Kindertagesstätten auf Grundlage der aktuellen Einkünfte der Eltern oder der Mängelmelder, eine Anwendung, mit der Bürger sehr schnell und effizient Schäden an der öffentlichen Infrastruktur (Straßenschäden, Verschmutzungen etc.) melden können. Hierbei kann man über eine App den Schadensort dokumentieren, den Mangel kategorisieren (z. B. Müllablagerung, etc.), kurz beschreiben, ein Foto einstellen und abschicken. Dies löst einen Bearbeitungsprozess bei der Kommune aus. Dazu werden die Informationen aus dem Mängelmelder in die BPM-Plattform übernommen und die elektronische Weiterverarbeitung und Aktenbildung gewährleistet. Mitarbeiter im Außendienst erhalten schnell detaillierte Informationen (z. B. über das eingeschickte Foto) über neue Schadensmeldungen und können sich um die Beseitigung der Schäden kümmern.

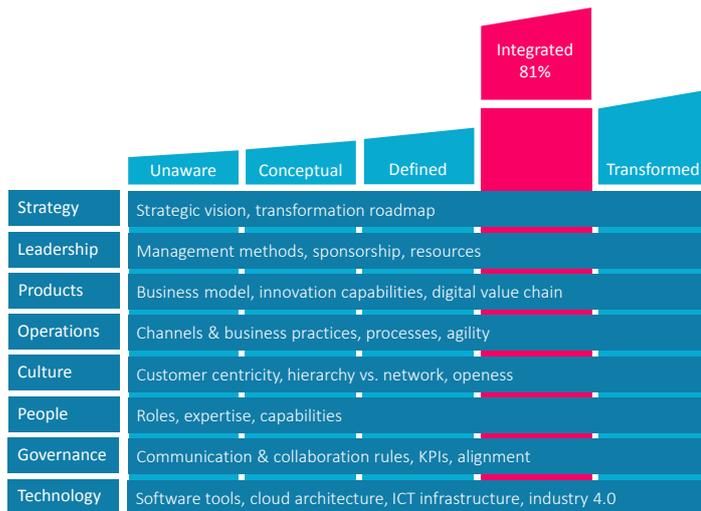
Ergebnis: Während der Prozess der Festsetzung der Elternbeiträge für KITAs bisher ausschließlich auf Papier basierte, ist er heute vollständig digitalisiert – von der Anmeldung über die Selbsteingabe des Einkommens, die Plausibilitätsprüfung und Festsetzung des Beitrages, bis zur Zusendung des Bescheides. Das senkt die Kosten und sorgt für hohe Transparenz. Der personelle und zeitliche Aufwand sinkt trotz einer wesentlich genaueren Prüfung erheblich: Eltern erhalten ihren Bescheid heute bei vollständigen Angaben innerhalb von wenigen Tagen.

Der Mängelmelder verbessert aber nicht nur die Bürgerzufriedenheit und das Stadtbild. Die kommunale Verwaltung profitiert auch von dem schnellen Auffinden des Schadens über die gemeldeten GPS-Daten. Die mobile Erfassung der Schäden durch die Bürger spart zudem Zeit in der Verwaltung: Bisher »kostete« ein entsprechendes Bürgertelefonat einen Mitarbeiter rund 15 Minuten. Heute werden die Schäden bereits beim Eingang im digitalen Postfach kategorisiert, mit allen Informationen (z. B. Fotos) archiviert, und so transparent und ressortübergreifend zugänglich gemacht. Die richtigen Ansprechpartner werden über die BPM-Plattform direkt informiert. Somit kann der gemeldete Mangel wesentlich schneller beseitigt werden. Die system- und applikationsübergreifende BPM-Plattform senkt zudem den Einführungsaufwand für die Kommunen um 30 Prozent.

Nutzen für die Zielgruppen: Zeitersparnis durch Digitalisierung und Beschleunigung der Verwaltungsprozesse (Kommunale Mitarbeiter). Mehr Transparenz und Planungssicherheit durch digitale Prozesssteuerung und kürzere Bearbeitungszeiten (Bürger). Mehr Transparenz und Rechtssicherheit durch compliance-konforme Prozesse und Archivierung (Kommunen). Geringerer Einführungsaufwand durch die system- und applikationsübergreifende Plattform (Kommunales Rechenzentrum krz).

Technische Umsetzung: Die beschriebenen, digitalen Verwaltungsprozesse basieren auf der Business Process Management (BPM)-Plattform von OpenText.

Kommunales Rechenzentrum Minden-Ravensberg: IT-Dienstleister als Bürgerservice-Provider



DTA Reifegrad

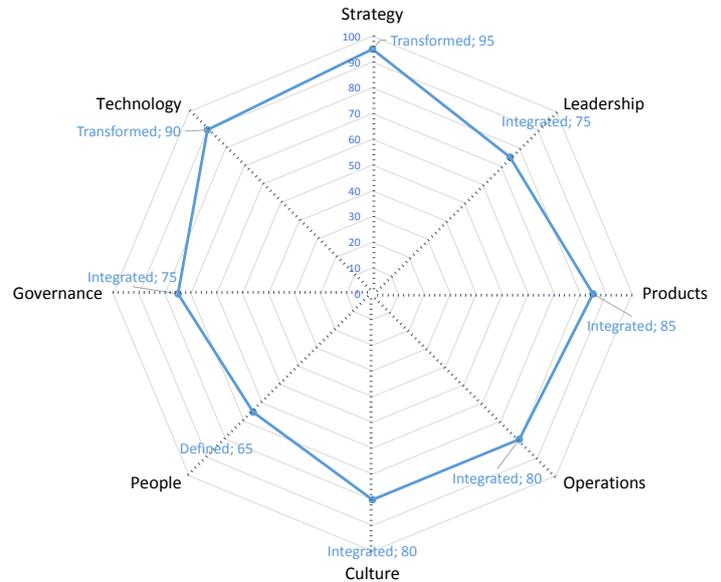
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie – IT-Dienstleister als Bürgerservice-Provider – prägt sowohl das Geschäftsmodell, als auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder innerhalb der 160 unterschiedlichen Serviceprojekte. Diese neue Strategie wurde auch den 220 Mitarbeitern des krz kommuniziert. Zwei neue Abteilungen »e-Services« und »Prozessmanagement« wurden für die digitale Transformation geschaffen. Die kommunale IT der Mitgliedergemeinden soll weiter an das kommunale Rechenzentrum outgesourced werden. Erste Updates der Digital-Strategie in einzelnen Bereichen sind bereits erfolgt. Die gesammelten Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert.

Integrated Leadership 75% Alle Führungskräfte sind mit der Umsetzung und Gestaltung der Digital-Strategie beauftragt. In den unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte wurden in allen Bereichen der fünf Business Units: Zentraler Service, Software/e-Services, Technik/Infrastruktur, Marketing/Kundensupport sowie Revision/Sicherheit/Datenschutz, initialisiert. Es gibt bereits erste Ansätze der Vernetzung zwischen Abteilungen, die zu einer Stärkung der informellen Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern geführt hat.

Integrated Products 85% Neue Produkte und Dienstleistungen unterstützen die Transformation des Geschäftsmodells und resultieren in signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Die direkten Zuwächse aus digitalen Dienstleistungen, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle um digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich.

Integrated Operations 80% Eine bedeutende Ressourcenzuweisung durch die Eigentümer in Form eines Forschungsbudgets unterstützt die Digital-Strategie des krz. Hierfür wurden dezidiert Personalressourcen auf Vollzeitbasis zur Verfügung gestellt bzw. neu eingestellt und in Linienfunktionen übernommen. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. So werden z. B. Geschäftsprozess-Innovationen abteilungsübergreifend unterstützt.

Integrated Culture 80% Die Entscheidungsprozesse sind für die meisten Mitarbeiter transparent gestaltet. Abteilungen und Mitarbeiter sind in die Entscheidungen eingebunden. Hierbei wird ein Bottom-Up Feedback-Prozess verwendet. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert und bezieht das Intranet, Teamsites auf Sharepoint-Basis, Wikis und Video Calls mit ein. Erste Pilotprojekte zeigen Erfolge basierend auf schnelleren Entscheidungsprozessen und durch Dezentralisierung der Entscheidungen. Der Wandel wird als Kernthema betrachtet und mit unterschiedlichen Change Management-Methoden umgesetzt.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Defined People 65% Es gibt bereits heute im krz eine breite Anzahl von Experten für das Thema digitale Transformation. Aber nach wie vor große Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Die digitale Weiterbildung ist zum Teil Pflichtprogramm für Mitarbeiter und in die interne und externe Weiterbildung integriert (zunehmender Detaillierungsgrad). Kompetenzzentren (Multiplikatoren-Trainer) für den digitalen Wandel wurden etabliert. Es gibt ein breites Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau, wie z. B. durch Forcierung des Wissensmanagements, in der krz-Akademie. Erste Stellen- und Aufgabenprofile (abgeleitet aus der Digital-Strategie) sind vorhanden.

Integrated Governance 75% Die Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien nimmt zu, und hat Einfluss auf übergeordnete Steuerungsgremien speziell im Bereich Datensicherheit (das krz ist zertifiziert durch das Bundesamt für Sicherheit- und Informationstechnologie ISO 27001 IT-Grundschutz). Governance wird zur Kernaufgabe bei der Steuerung der Digital-Aktivitäten und erfordert multiple Strategien als auch die Integration diverser Stakeholder. Die Ausrichtung der Governance erfolgt durch die primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken, z. B. das Verhältnis von digitaler zu analoger Nutzung oder Durchlauf- und Antwortzeiten mit permanenter Erfolgsmessung.

Transformed Technology 90% Es werden sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Daten verarbeitet (Big Data-Szenarien). Dies ermöglicht eine dynamische Personalisierung in Echtzeit über alle Kanäle. Predictive Analytics & Next Best Action-Ansätze werden unterstützt. Es gibt einen eigenen Bereich »Reporting Analysis« der sich um Open Data kümmert. Unterschiedliche Daten von 37 Mandanten (Eigentümern) laufen zentral zusammen und werden ausgewertet. Dafür wird SQL-Server-Reporting Technologie eingesetzt mit GEO Bezug und mit Integration von amtlichen Kartenwerten sowie einer Anreicherung weiterer gesamelter Daten. Aus den Daten lassen sich z. B. Empfehlungen für die Kommunen zum Raumbezug herstellen: z. B. über Fragestellung wie „wo sieht die Geburtenrate wie aus“, um Kindertagesstätten entsprechend zur Verfügung zu stellen, und „wie groß ist dort die Zahl der unter 3-jährigen Kinder“. All dies geschieht anonymisiert unter Wahrung des Datenschutzes. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert. Dies wird unterstützt durch den Einsatz von BPM Methoden und Tools. Eine IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen unterstützt die Umsetzung der Digital-Strategie des krz. Ein unternehmensweiter Rollout von Digital-Workplace-Produkten ist gestartet. Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft. Die Kommunikation und Abstimmung läuft primär über Kollaborationsplattformen. Telearbeit ist bereits gelebte Praxis. Die Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert.

QIAGEN: QIAGEN Experience



BRANCHE: Biotechnologie

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Mai 2012 bis Februar 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 20 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 250.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.

URL: www.qiagen.com/QExperience/index.flash.html?intcmp=C-M0314MCFQIAGENExperience

Vision: Mit QIAGEN Experience einen virtuellen Showroom zu schaffen, der in Form einer eingebetteten Microsite in die QIAGEN Webseite eingebaut wird. Durch den Fokus auf digitale Kommunikation möchte QIAGEN das Leistungsspektrum für seine weltweiten Kunden direkt erlebbar gestalten, und dabei räumliche sowie zeitliche Limitationen beseitigen, um damit die Steigerung des Umsatzzieles (Verdopplung des Umsatzes innerhalb von 10 Jahren) zu forcieren.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit, Multisensorische Markendarstellung, Kundenerlebnis/-begeisterung und vollständige Digitalisierung der Marketing Wertschöpfungskette.

Beschreibung: QIAGEN vermarktet weltweit mehr als 500 Verbrauchsmaterialien und Automationssysteme an verschiedene Kundengruppen. Es gibt keine Verkaufsräume und Veranstaltungen, um das komplette Produktportfolio und insbesondere die z. T. sehr großen Instrumente zu präsentieren. Neben iPad Sales Tools für den Vertrieb, diversen Apps, QRcoding, ein neues CRM und CAD /CGI basierte 3D-Produktanimationen ging es darum, eine zeitlich und räumlich unabhängige Plattform zu entwickeln, die relevante Anwendungslösungen präsentiert. Die Vernetzungsmöglichkeit der digitalen Tools durch das zentrale CMS führte zum Wegfall der doppelten Contentpflege und der Verknüpfung der Direct Marketing Competence Center-Aktivitäten.

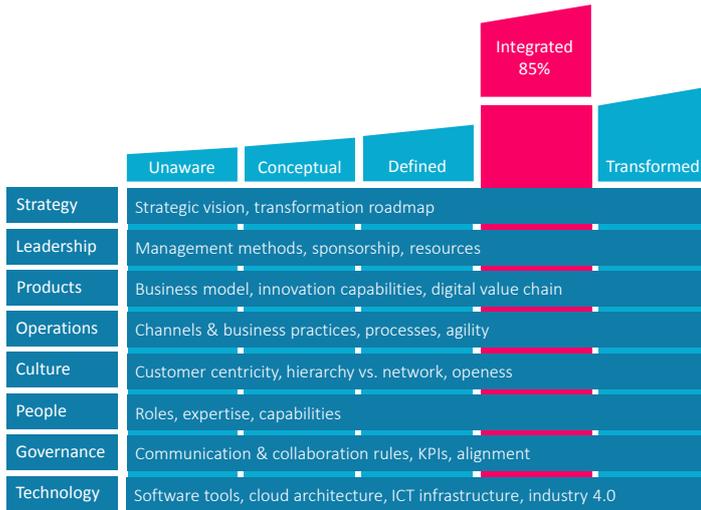
Ergebnis: Inhalte werden im virtuellen Showroom zentral über das CMS aktualisiert. Eine direkte Verbindung zur Website und zum Shop führen zu umfassenderen Produktinformationen. QIAGEN Experience umfasst integrierte Applikationslabore, die flexibel und langfristig erweiterbar sind, und individuell konfigurierbare Arbeitsschritte intuitiv erlebbar machen. Im Showroom werden die Produktinformationen durch aufrufbare multimediale Content-Panels vermittelt. In den Applikationslaboren wird eine Produktempfehlung zusammengefasst (PDF-Format), und verschiedene Folgemaßnahmen für den Kunden vorgeschlagen. Direkte Umsatzbeiträge lassen sich noch schwer ermitteln. Es gibt aber

mehrere hundert monatliche Besuche auf der Plattform. Einige Weiterentwicklungen, wie z. B. zusätzliche Applikationslabore, Erweiterungen für Video- und Webinar-Präsentationen und Portfolioergänzungen im Showroom, stehen kurz vor der Veröffentlichung, und werden auch mit Hilfe des zentralen CMS gesteuert. Diverse Kommunikationsmaßnahmen linken zu QIAGEN Experience, um von dort weitere CTAs auszulösen.

Nutzen für die Zielgruppe: Die Kunden können sich regional unabhängig und zeitlich unbegrenzt über das Leistungsspektrum von QIAGEN aktuell informieren. Die Produkte und Instrumente der Anwendungsbereiche stehen virtuell für die Ansicht und den Kauf zur Verfügung. Zudem erhalten die Kunden Produktempfehlungen für relevante, individuell konfigurierbare Anwendungsabläufe.

Technische Umsetzung: QIAGEN Experience ist mit dem zentralen CRM verbunden, Inhalte werden durch das zentrale CMS aktualisiert und brauchen für die Microsite keine Extrapflege.

QIAGEN: QIAGEN Experience



DTA Reifegrad

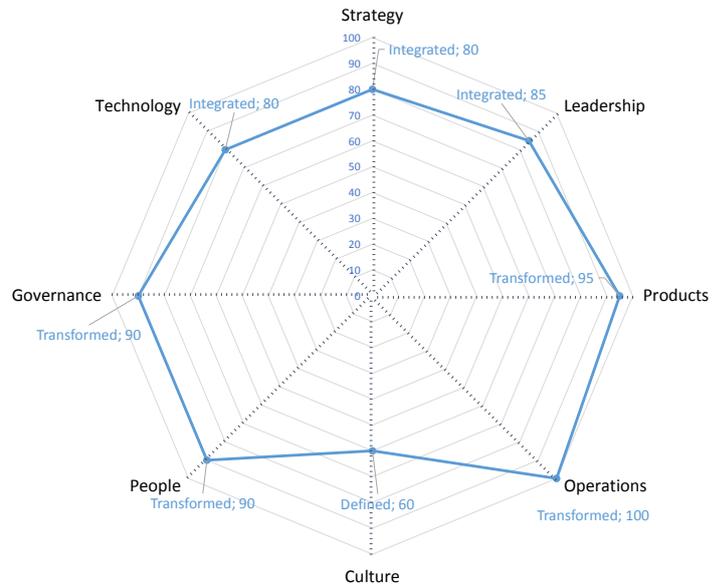
Integrated Strategy 80% Es gibt erste Digital-Projekte in den Bereichen digitale Kommunikation und Bioinformatik. Mehrere Funktionsbereiche haben abgestimmte Strategien in Bezug auf Digitalisierung. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. der Erschließung neuer Geschäftsfelder, z. B.: Aufbau einer digitalen Gendatenbank. Regelmäßige Strategieaktualisierungen in Hinsicht einer 5 Jahresplanung finden statt. Die Digitalisierungsfortschritte sind Bestandteil dieser Planung.

Integrated Leadership 85% Fast alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Ablösung der funktionalen, bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation wird forciert. Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur erkennbar: zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen bei einer zunehmenden Prozessorientierung der Führungsebene. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Transformed Products 95% Neue Produkte und Dienstleistungen, Aufbau einer digitalen Datenbank der Gene, führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Direkte Wertschöpfungszuwächse entstehen durch Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/Social Media/E-Commerce. Die Digitalisierung des globalen Vertriebs ist bereits weit voran geschritten. Sie umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen. Der Umsatzanteil des Online-Geschäfts beträgt 30 bis 40 Prozent (70 Prozent im U.S. Markt).

Transformed Operations 100% Neue Organisationseinheiten mit dezierten Personalressourcen und einer Neugestaltung von Linienfunktionen wurden aufgebaut sowie eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Externe Stakeholder sind vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit über Department- und Ländergrenzen hinweg findet statt. Integration eines Start-ups aus dem Silicon Valley. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt (Stichwort: Datenbank der Gene).

Defined Culture 60% Regelmäßiger strategischer Austausch findet statt, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation und mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen wurden aufgesetzt. Die komplette Überarbeitung des Intranet ist in Planung. Sharepoint wird eingesetzt. Intensiver Austausch über den Wandel erfolgt, die digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedlichste Gruppen und Gremien sind in den Dialog mit eingebunden. Der Wandel wird als wichtiges Thema eingestuft, erste Pilotpro-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

jekte mit ambitionierten Methoden und stärkerer Prozessorientierung sind gestartet, die Einbindung weiterer Mitarbeiter ist geplant. In den Kernbereichen sind jedoch nach wie vor Top-Down Entscheidungen tägliche Praxis. Der Einbezug von digitalen Medien ist gering.

Transformed People 90% Neben der Weiterbildung in die Breite, existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in der Tiefe (Aufbau von Experten). Etablierung von Kompetenzzentren für den digitalen Wandel und erweiterte Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau sind bereits umgesetzt. Es existieren eine Vielfalt digitaler Kompetenzen und Rollenmodelle (z. B. Bioinformatik, Einstellung eines E-Learning Managers) sowie ein starker Businessbezug mit Spezifizierung der Rollenmodelle.

Transformed Governance 90% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien sind vorhanden. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen mit ganzheitlicher Steuerung der Digital-Aktivitäten sowie die strategische Integration der Erfolgs-Metriken und vollständige Einbindung der erhobenen KPIs ins klassische Controlling sind umgesetzt. Primär erfolgt die Orientierung anhand von Erfolgs-Metriken.

Integrated Technology 80% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System (Salesforce) verknüpft. Cross-Channel-Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt (statische, einfache Personalisierung). Für die Suppothotline werden Standorte weltweit eingebunden, um einen 24-Stunden Support zu gewährleisten. Kundeninformationen stehen dabei weltweit in Echtzeit zur Verfügung. CRM und SAP sind global verknüpft. Intern strukturierte Daten aus CRM und ERP und unstrukturierte, externe Daten (Webanalysen) werden auf Unternehmensebene im Data Warehouse verknüpft und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert. Einsatz von BPM Methoden und Tools werden eingesetzt. IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen findet statt. Unternehmensweit wurden Digital-Workplace-Produkte implementiert. Die Kommunikation und Abstimmung läuft primär über Kollaborationsplattformen. Telearbeit ist gelebte Praxis. Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert.

Siglinde Fischer: Empfehlungsmarketing mit einem Bonuspunktesystem



Kundencase von Pointslook

BRANCHE: Touristik

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: Kleinunternehmen bis 9 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit November 2011

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Pointslook

URL: www.siglinde-fischer.de

Vision: Die steigenden Ausgaben für AdServices sollen begrenzt werden, indem durch ein Bonuspunktesystem Empfehlungsmarketing über Social Media Plattformen ermöglicht wird, das gleichzeitig klassische Marketing-Tools wie Sonderangebote und Umfragen einbindet.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Kundennähe/Vertrauen, Empfehlungsmarketing durch ein Bonuspunktesystem statt reine AdServices.

Beschreibung: Pointslook stellt ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem Kunden den Kauf ihrer Produkte direkt in sozialen Netzwerken veröffentlichen können. Dafür belohnen Händler Ihre Kunden mit dem Pointslook-Bonussystem. Funktionen von Pointslook im Einzelnen: (1) Vernetzung der Angebote mit den Kontakten der Kunden in sozialen Netzwerken. Über das Bonussystem von Pointslook werden für den Kunden Anreize gesetzt, seine Einkaufsgewohnheiten in sozialen Netzwerken zu veröffentlichen. (2) Das Verwaltungs-Tool von Pointslook erstellt und versendet Werbeaktionen. (3) Einfache und kostenfreie Erstellung und Auswertung von Umfragen mit dem Pointslook-Tool. (4) Generierung individueller Erfahrungsberichte der Kunden über die angebotenen Produkte und Veröffentlichung auf der eigenen Website. Diese Erfahrungsberichte können auch auf Facebook, Twitter oder Google Plus geteilt werden. (5) Information ist direkt über die E-Mail, Newsletter- und SMS-Funktion von Pointslook möglich. (6) Ein Online-Konto für jeden Kunden, in dem Einkäufe einsehbar und verwaltbar sind und diese direkt durch »Postings« veröffentlicht werden können. (7) Integriertes Pointslook-Backend für den gesamten Prozess der Kaufabwicklung mit vollständigem ERP-System zur Verwaltung von Bestellungen und der Kommunikation mit dem Kunden. (8) Eigenes soziales Netzwerk mit Kommunikation und Austausch innerhalb der Pointslook Community. (9) Einfache Anbindung von Pointslook (Plug-in): Ein spezielles Softwaremodul integriert Pointslook unmittelbar in den bestehenden Internetauftritt des Kunden.

Ergebnis: Reduzierung der Google AdWords-Kosten um knapp 50 Prozent bei gleichbleibendem Umsatz (ca. 150.000 Euro AdWords Kosten auf ca. 80.000 EURO), dabei eine erkennbare Steigerung des Umsatzes

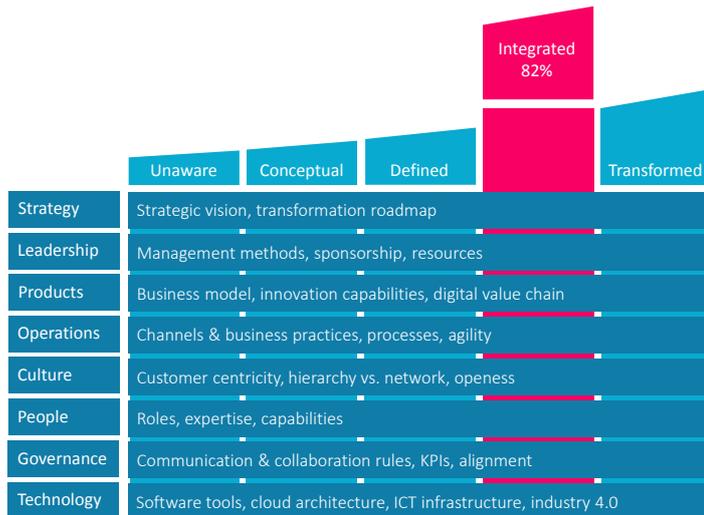


über Empfehlungsmarketing.

Nutzen für Zielgruppe von Pointslook Kunden: Weitgehend branchenunabhängig, bis jetzt vor allem Einzelhandel, Touristik. Umsatzsteigerung und Anreize zum Besuch des Ladengeschäfts

Technische Umsetzung: Mobile Websites, Mobile Apps, Webservices zu gängigen ERP-Systemen und darüber hinaus Anbindung an ein Open ERP System.

Siglinde Fischer: Empfehlungsmarketing mit einem Bonuspunktesystem



DTA Reifegrad

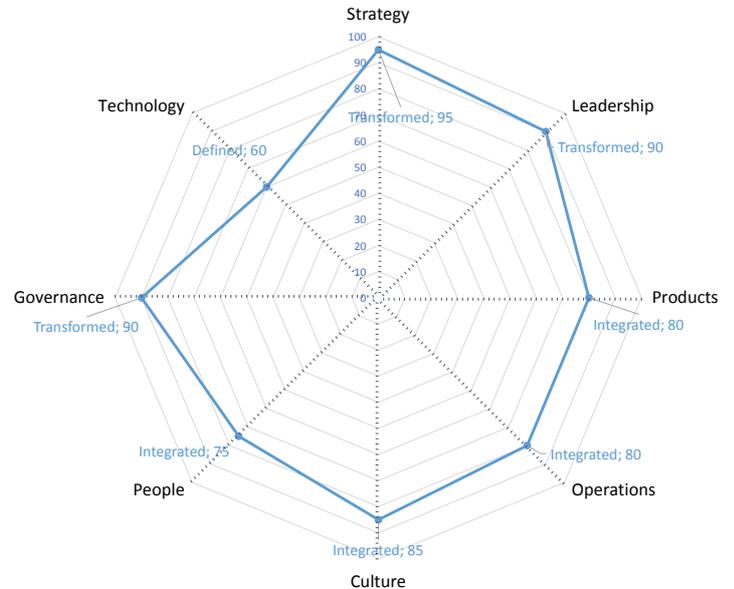
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Website, Usability Optimierung und Kundenbindung durch ein automatisches Belohnungssystem für Empfehlungen in sozialen Medien ist allen Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, bzw. bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Cross-Marketing-Aktivitäten: weg von analogen Anzeigen in Print, hin zum Empfehlungsmarketing und verstärktem Einsatz von Online-Werbung. Einmal im Jahr wird die Digital-Strategie auf den Prüfstand gestellt.

Transformed Leadership 90% Alle drei Führungskräfte aus dem Projektmanagement, IT/Marketing und Channel Management sind mit Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Etablierte Open Leadership-Prinzipien bei der Führungskultur werden gelebt. Viele der Mitarbeiter arbeiten aus intrinsischen Motiven im Unternehmen, daher ist es für das Unternehmen sehr wichtig, eine offene Führungskultur zu leben, um die Mitarbeiter an sich zu binden. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für Digital-Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Integrated Products 80% Die Digital-Strategie wird in den Betriebs- und Geschäftsprozessen durch (mit) Pointslook umgesetzt. Die Auswirkungen auf das Kundenerlebnis sind hoch, mit entsprechenden Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung. Direkte Wertschöpfungszuwächse entstehen aus der Nutzung von Pointslook-Komponenten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/Social Media/E-Commerce. Die externen Stakeholder (Kunden, Hotels und Veranstalter) werden durch die Pointslook-Plattform besser mit eingebunden. Durch Empfehlungen aus dem Pointslook-System, werden neue Reisen verkauft. Etwa 80 Prozent des Umsatzes erfolgt durch Online-Buchungen.

Integrated Operations 80% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung mit dezidierten Personalressourcen auf Vollzeitbasis. Ein neuer Produktmanager, der sich mit digitalen Inhalten auskennt, wurde erst vor kurzem eingestellt. Bei Siglinde Fischer herrscht eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Externe Stakeholder, wie Kunden und Dienstleister, sind vitaler Bestandteil der Geschäftsprozesse: bspw. beim Aufbau der Kundenempfehlungen oder beim Ausbau der Produktpalette. Eine Anbindung der Digital-Aktivitäten an Kernprozesse ist in Planung und soll innerhalb der Pointslook-Plattform umgesetzt werden. Früher wurde aus dem Katalog gebucht. Heute erfolgt die Buchung mit Hilfe von transparenten Online-Bewertungen.

Transformed Culture 90% Die Unternehmensstrategie steht permanent zur Diskussion. Die Transparenz innerhalb der Organisation ist bei Sig-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

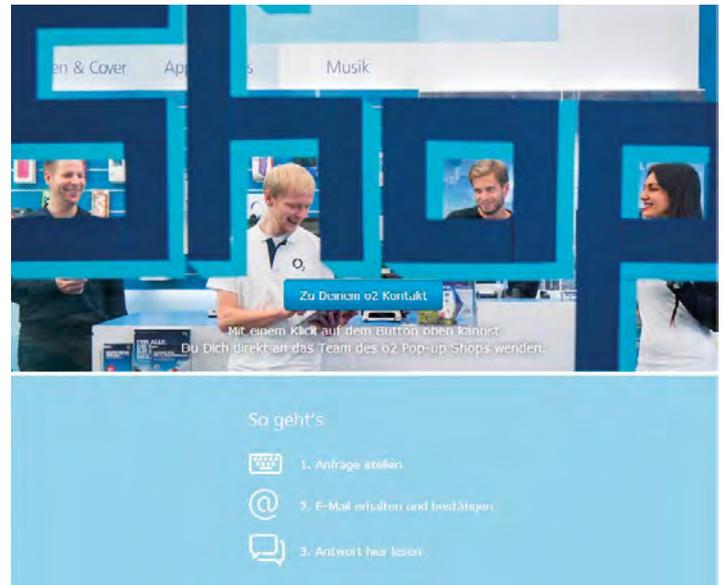
linde Fischer besonders wichtig, da es ein kritischer Faktor für die Motivation der Mitarbeiter ist. Pilotprojekte mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen sind im Einsatz. Dadurch, dass das Team überschaubar ist, ist nur ein geringer Anteil von digitalen Medien zur internen Kommunikation notwendig. Vieles läuft über persönliche Gespräche oder Telefonate. Der Austausch über den digitalen Wandel steht auf der Tagesordnung unter Einbezug vieler Hierarchieebenen. Das Familienunternehmen befindet sich im ständigen Wandel, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Integrated People 75% Das Unternehmen verfügt über eine breite Anzahl an Digital-Experten. Allerdings existieren nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Durch die Integration in die interne Weiterbildung ist das Wissen für die meisten Mitarbeiter verfügbar. Kongresse und Seminare wie z. B.: die BTO Messe und der DAV-Kongress, sind für alle Mitarbeiter zugänglich. Inhouse-Schulungen zu technologischen Produkten gehören zum festen Programm. Die Etablierung von Kompetenzzentren für den digitalen Wandel mit einem breiten Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau wird mit einem Wiki umgesetzt.

Transformed Governance 90% Begrenzte Leitlinien und Steuerungsgremien mit begrenztem Entscheidungsraum sind vorhanden. Durch Pointslook ist eine Global und Cross-Channel Governance-Lösung vorhanden. Die Digital-Aktivitäten werden ganzheitlich gesteuert, das Kundenbonusprogramm ist vollautomatisch umgesetzt. Die Weiterempfehlungen und das Kunden-Feedback laufen direkt ins Controlling mit ein.

Defined Technology 55% Alle Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), aber nicht verknüpft. Interaktionsdaten stehen nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Rollouts von definierten Tools auf Abteilungsebene sind umgesetzt. Die Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft mit definierten KPIs. Google Analytics wurde bisher stark genutzt. Durch den Einsatz von Pointslook lassen sich zukünftig die Log-files der Kunden generieren. Eine bessere Datenauswertung wird dann möglich, ist aber aktuell noch nicht in Verwendung. Automatisierungsanalyse liegt in einzelnen Bereichen bzw. für Kernprozesse vor. Das Grundgeschäft baut auf einem personalisierten Service auf. Zum Beispiel gibt es keine digitale Poststelle. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche (Unified Communication & Collaboration, KM) umgesetzt.

Telefónica Germany: o2 Pop-up Shop



BRANCHE: Telekommunikation

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit November 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: 7 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 50.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.facebook.com/o2.Popup.Shop; www.telefonica.de/presse/pressemitteilungen/telefonica-o2-germany/news/5379/o2-eroeffnet-den-ersten-echten-facebook-shop.html

Vision: Die Vorteile der Verkaufs- und Servicekanäle aus dem Online-Shop, Telesales und o2 Chat mit der persönlichen Beratung des stationären Shops zu verbinden.

Zielsetzung: Flexibilität/Schnelligkeit, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

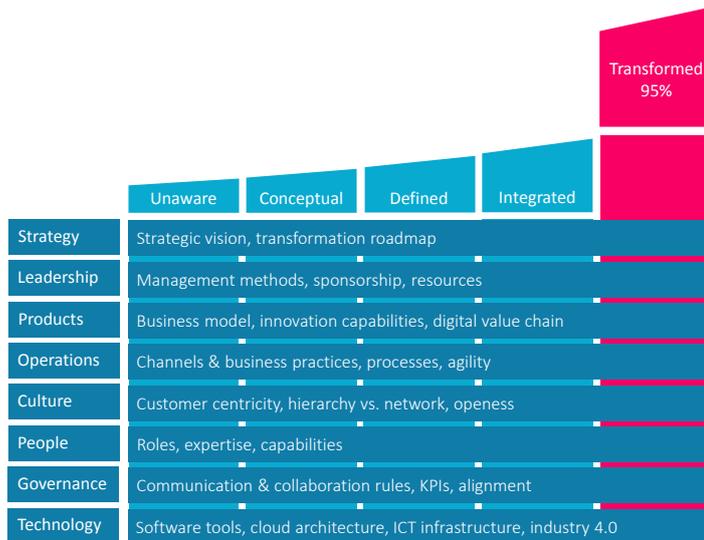
Beschreibung: Der o2 Pop-up Shop ist digital und durch eine Präsenz-Filiale z. B. im o2 Tower in München oder auf der re:publica in Berlin, für Kunden erreichbar. Die Nutzer können über die Facebook Wall in den Dialog mit einem Mitarbeiter treten, denselben Mitarbeiter in der Filiale aufsuchen, oder über die Kontakt App in einen One-to-One Dialog übergehen, und dabei persönliche Daten in einem sicheren Umfeld austauschen. Auf Facebook kann der Kunde sich beraten lassen und dann entscheiden, über welchen Kanal er den Kauf abschließen möchte: das Online-Portal, Telesales, den o2 Chat, den Shop Finder im regionalen Shop oder direkt über die Kontakt App.

Ergebnis: (1) Aufbau eines USPs: Die Verbindung eines virtuellen und realen Stores mit einer Reichweite von mehr als 5 Millionen Facebook Usern und einer Presseresonanz mit mehr als 200 Millionen Kontakten (Unique Visitors) - z. B. über sueddeutsche.de oder welt.de. (2) Die Verbesserung der Kundenzufriedenheit: Positives Sentiment mit Kundenkommentaren und einer Online-Shop-Bewertung mit 4,5 von 5 Sternen. (3) Stärkung von Synergien durch eine interne Unterstützung und Vernetzung: Andere Abteilungen nutzen und profitieren vom o2 Pop-up Shop, indem sie den Shop in bestehende Konzepte integrieren oder neue Projekt-ideen erarbeiten.

Nutzen für die Zielgruppe: Mit dem Konzept des Pop-up Shops als physischen Standort und virtuellen Store auf Facebook wird versucht, das Bedürfnis in die Welt eines realen Shops einzutauchen und dabei das eigene Wohnzimmer, Auto oder Arbeitsplatz nicht verlassen zu müssen, bedient.

Technische Umsetzung: Die Kontakt-App macht virtuelle One-to-One Beratung möglich. Da persönliche Daten und Kaufabschlüsse nicht über die Facebook Wall ausgetauscht werden sollen, kann der Dialog zwischen Kunden und Mitarbeiter über die Facebook Kontakt App fortgesetzt werden. Dadurch ist der sichere Austausch von Daten, die mittels der Kontakt-App ausgetauscht werden, gewährleistet. »Whisbi« wird das virtuelle Gespräch mit dem Kundenservice genannt. Bei individuellen Anfragen kann der Mitarbeiter den Kundenservice hinzuziehen. Die interaktive Videoberatung ist auf der o2 Website verankert – der Kunde kann sie direkt nutzen, ohne zusätzliche Installationen durchführen zu müssen. Alle Technologien sind für die mobile Nutzung optimiert.

Telefónica Germany: o2 Pop-up Shop



DTA Reifegrad

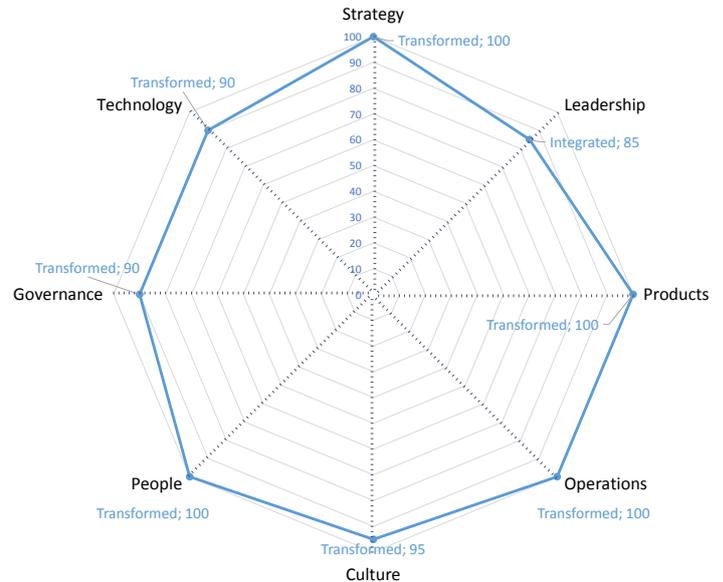
Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Nutzung digitaler Technologien als Mehrwert, hin zum digitalen Unternehmen, Verzahnung von stationär und online – ist den meisten Mitarbeitern bekannt. Es gibt regelmäßigen Strategieaktualisierungen. Es liegen wesentliche Veränderungen im Geschäftsmodell durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder vor. Beispiele: M2M, Connected Cars, Insurance Telematics, Simkarten für 16.000 Smart Meter.

Integrated Leadership 85% Alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung und deren Gestaltung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte sind in allen Bereichen vorhanden. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur verankert. Die zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen führen zu einer ansteigenden Prozessorientierung der Führung. Die Vernetzung der Standorte wird durch die intensive Nutzung von Yammer verstärkt. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten wie z. B. der Geschäftsführer der Digital Unit.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen (Datenpakete, VDSL, Online-Vertragsabschlüsse, Ausbau M2M, Smart Meter, Connected Cars, o2 Guru als Videochat in der Community). Die sehr hohe Innovationsdynamik führt zu einer wesentlichen Veränderung im Geschäftsmodell. Die Digitalisierung ist erfolgskritisch für die Erzielung von stationären Umsätzen, und umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen mit mehr als 30 Prozent Einfluss auf den Umsatz.

Transformed Operations 100% Es entstehen neue Organisationseinheiten mit dezidierten Personalressourcen und einer Installation/ Neugestaltung neuer Bereiche im Unternehmen: z. B. Gründung einer Digital Unit. Strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit. Externe Stakeholder – Kooperationspartner im Bereich Mobile Payment, M2M. Integration von Start-ups in Form des Inkubators der Academy Wayra, McAfee im Bereich Viren-App – sind vitale Bestandteile von Geschäftsprozessen. Kundeninput aus der Community wird in das Tagesgeschäft integriert. Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt.

Transformed Culture 95% Es entsteht eine hochgradig transparente Organisation, in der Entscheidungen i.d.R. zusammen ausgearbeitet werden und in der die digitalen Kanäle Standard sind. Bottom-Up Kommunikation mit dem Management über Yammer und Intranet, inklusive Social-Media-Funktionalitäten, wie Kommentaren und personalisiertem Hub sind ins Tagesgeschäft integriert. Dynamische Entscheidungs-



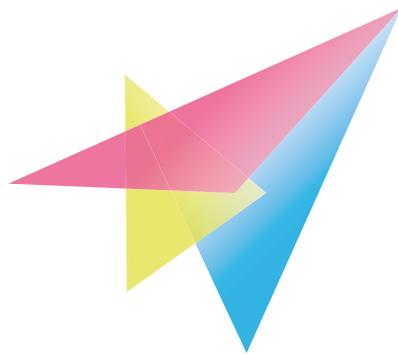
DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

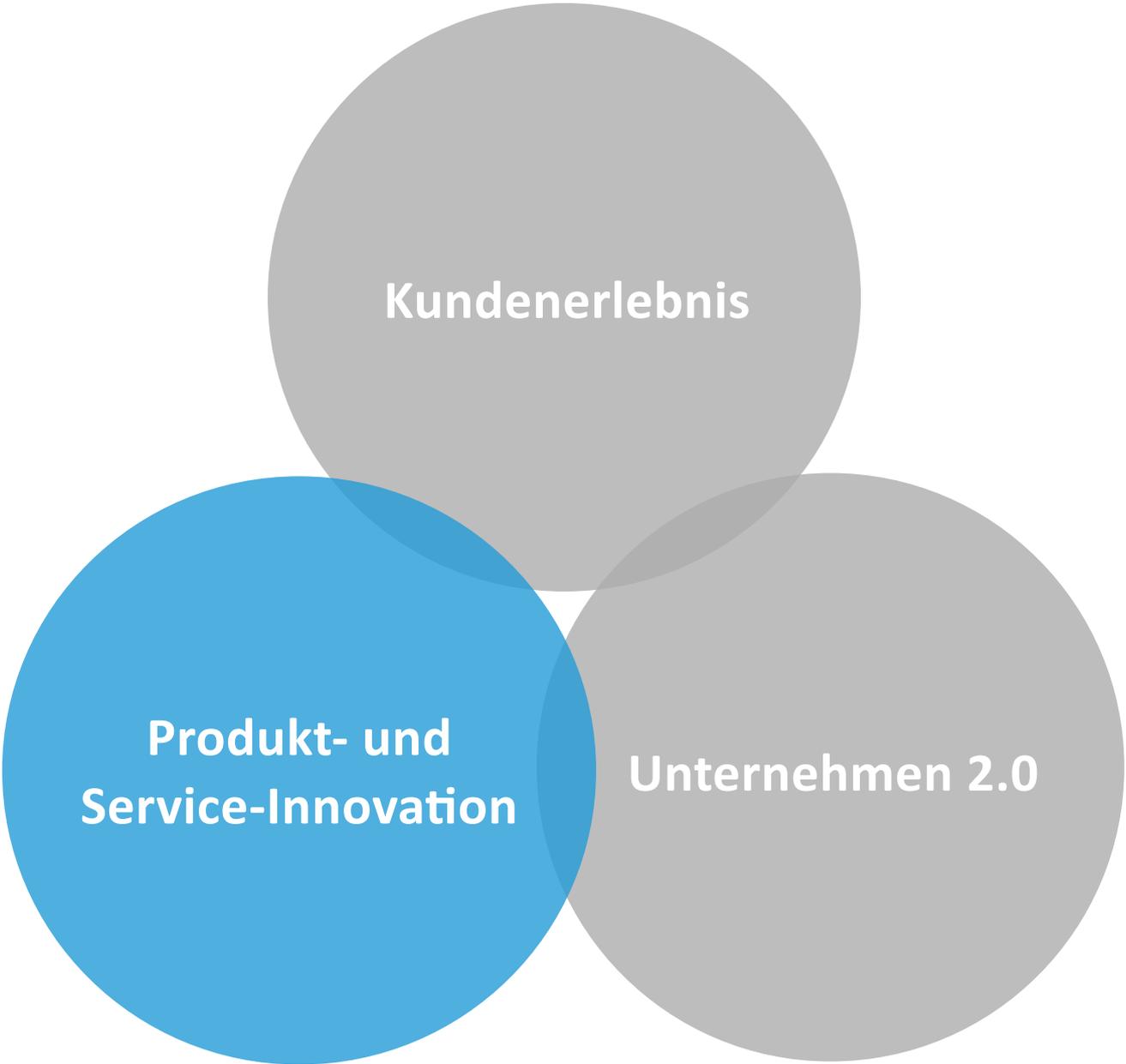
modelle mit einer stärkeren Dezentralisierung sind umgesetzt. Rückzug der Führung aus operativen Prozessen findet statt. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Flache Hierarchien werden durch die intensive Nutzung von Yammer und Intranet inklusive Social Media-Funktionen sowie einer Duz-Kultur gefördert. Digitaler Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Der Austausch findet in allen Unternehmensstufen und -bereichen statt. Change gilt als Routineaufgabe, ein breiter Methodenmix mit einer starken Nutzung der digitalen Medien wird für das Change Management eingesetzt. Neben einer Abteilung gibt es auch eine Change Champions Community im Unternehmen.

Transformed People 100% Digitale Experten als Leader für den Unternehmenswandel findet man in allen Unternehmensbereichen. Neben der Weiterbildung in die Breite existiert ein breites Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in der Tiefe. Interne Ausbildungen der Mitarbeiter zur Rolle eines »Trainers« in einem Fachgebiet, werden angeboten. Davon abgeleitet werden unternehmensweite Trainingsangebote, z. B. für Social Media, um den internen Kompetenzaufbau voran zu bringen. Die Vielfalt digitaler Kompetenzen und Rollenmodelle mit starkem Businessbezug und Spezifizierung werden forciert.

Transformed Governance 90% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien sind vorhanden sowie Global und Cross-Channel Governance-Lösungen, ganzheitliche Steuerung der Digital-Aktivitäten mittels einer Social Media Strategie. Ein Monitoring Tool für die Produkt- und Content-Strategie wird eingesetzt. Strategische Integration der Erfolgs-Metriken mit vollständiger Einbindung ins Media-Controlling/ Measurement existiert sowie auch eine primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken.

Transformed Technology 90% Es erfolgt eine Verarbeitung auch von unstrukturierten Daten bei einer kanalübergreifenden Konsolidierung und einer dynamischen Personalisierung in Echtzeit über alle Kanäle. Fast papierloses Büro. Alle Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess innerhalb nicht wertschöpfenden Prozessen nach Automatisierungsoptionen bzw. Ausschalten von Fehlerquellen bzw. Vereinfachung von Abläufen findet statt. Unternehmensweiter Rollout von Digital-Workplace-Produkten wie Flexible Seating, Spints und Open Base führen zu einer Verschlanung im Betriebsmodell. Mitarbeiter nutzen Telefonie über Laptops im Tagesgeschäft. Die Kommunikation und Abstimmung läuft primär über Kollaborationsplattformen.





Kundenerlebnis

**Produkt- und
Service-Innovation**

Unternehmen 2.0

Deutsches Mode-Institut: ColorDigital



BRANCHE: Textilindustrie/Lifestyle

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Kleinunternehmen bis 9 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit August 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: mehr als 24 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.deutschesmodeinstitut.de/index.php/dmi-live/colours-concepts

Vision: Textile Vorlagen digital identisch kommunizieren zu können, um die Farbgebung für den digitalen Workflow nutzbar zu machen.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

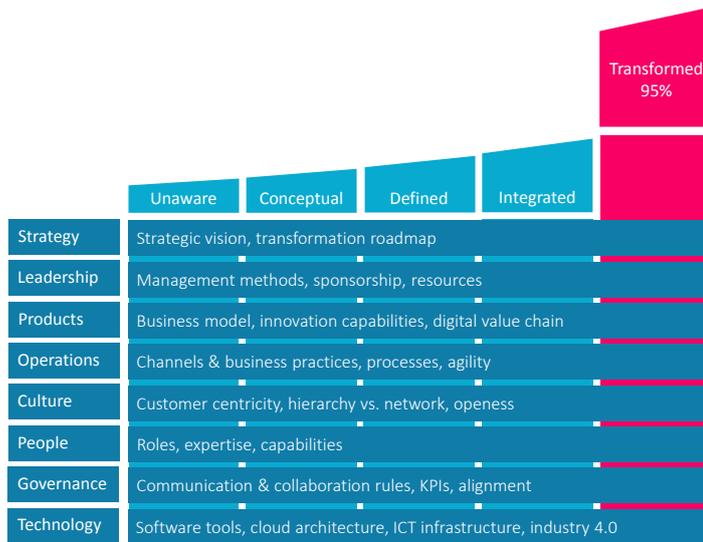
Beschreibung: Das Deutsche Mode-Institut recherchiert, analysiert und informiert über die weltweite Entwicklung von Farben. Bisher wurden Farbentscheidungen in den Lifestyle-Branchen fast ausschließlich unter der Vorlage physischer Muster getroffen. Ein vom Institut entworfenes Datenbanksystem zur Suche nach aktuellen Stoffen und ähnlichen Materialien war bereit online zu gehen, ohne jedoch die gezeigten Produkte präzise darstellen oder kommunizieren zu können. Herkömmliche Methoden waren unzureichend. Die Projektentwicklung wurde aus dem IT-Bereich heraus getrieben. Über die voranschreitende Digitalisierung der Produktionsprozesse in den Lifestyle-Branchen zeigte sich schnell der Innovationsbedarf bei der Übermittlung visualisierbarer, wie reproduzierbarer Farbwerte, an alle notwendigen Schnittstellen im Workflow vom Sourcing, über das Design, hin zur Produktion, bis zum Online-Vertrieb. Die dazu entwickelte Software kann einmal gemessene Farbwerte durch die gesamte Entwicklungskette kommunizieren. Das digitale „Urmuster“ der Farbe wird von einer subjektiven Entscheidung für eine Farbe ausgehend, als objektiver Wert identisch weitervermittelt und reproduziert. Hierbei beschleunigen sich Entwicklung und Produktion um Wochen. Die digitale Kommunikation erspart die physische Musterverschickung. Das personell sensible Interagieren zwischen Designentwurf und Produktentwicklung wird auf der Grundlage von Farbmesswerten deutlich versachlicht, und die jeweilige personelle Expertise wird gleichzeitig unterstützt.

Ergebnis: Herkömmliche physische Referenzsysteme für Farben (wie bspw. PANTONE) genügen den Erwartungen und Ansprüchen produzierender Unternehmen heutzutage nicht mehr. Sie sind quantitativ begrenzt und qualitativ der Subjektivität des Betrachters, den Lichtverhältnissen am Betrachterplatz sowie der Alterung der Vorlage un-

terlegen. Die Kommunikation über Auswahl und Veränderung von Farbigkeit erfolgt lediglich über die Verschickung physischer Muster und Verbalisierungsversuche. Am Ende einer Folge von Trial & Error steht die Zwangsentscheidung, getrieben durch den Produktionsdruck. Die nun verwendete multispektrale Messtechnik ist in der Lage jedwede Farbe, selbst im Pixelbereich, von Musterungen exakt zu messen sowie deren Position auf der Spektralkurve präzise zu lokalisieren. Über die aus der Messung der gewollten Farbe entstandenen vermittelbaren Datensätze, ist sie treffsicher zu reproduzieren. Lag die Genauigkeitsquote spektraler Messungen durchschnittlich bei ca. 40 Prozent, so erreicht die Multispektralmessung ein Matching von ca. 95 Prozent. Die von einem Scanner gemessene Farbe kann nun in einer Datenbank archiviert und über einen Bildschirm, deckungsgleich mit dem Urmuster, visualisiert werden. Die hierzu entwickelte Software führt in weiteren Schritten zu einem identischen Ausdruck auf Papier oder Textil (Proof), zur digitalen Weiterleitung an Lieferanten aus dem Bereich der Vorstufen und letztlich zur exakten Reproduktion der Farbe oder Musterung, auf unterschiedlichen Substraten. Die Visualisierung des Endproduktes kann selbst final, mit den tatsächlichen Messwerten der dargestellten Farben, abgeglichen werden.

Nutzen für die Zielgruppe: Jede natürliche oder künstliche Oberfläche kann gemessen werden. Der hieraus entstandene Entwurf kann anhand präziser Daten an die jeweiligen Produktentwickler weitergeleitet werden. Zwischenprodukte, auch die der Lieferanten, können, unabhängig von der subjektiven Einschätzung des Betrachters, einem objektiven Qualitätscontrolling unterzogen werden. Produzent und Marke sind in der Lage Corporate Farben zu archivieren und die differenzierten Abverkäufe saisonal unterschiedlicher Kolorits zu bemessen und zu bewerten.

Technische Umsetzung: Der beschriebene Workflow-Verlauf definiert sich in dem vom deutschen Mode-Institut entwickelten Standard DMIX. Beim DMIX-Workflow werden Farbinformationen aus Mustermaterialien mit Hilfe von multispektralen Messgeräten gewonnen. Die Spektralinformationen werden dem Kunden in Form einer digitalen Farbkarte in der Software ColorDigital (WIN u. MAC), und über das gleichnamige Web-Portal www.colordigital.de zur Verfügung gestellt. Via Export aus ColorDigital wird Drittsoftware (CAD, Grafik, Produktion, etc.) mit präzisen Farbinformationen versorgt. Somit wird Farbe zu einer nachhaltigen Ressource unter Eigenverwaltung des Unternehmens bzw. der Marke.



DTA Reifegrad

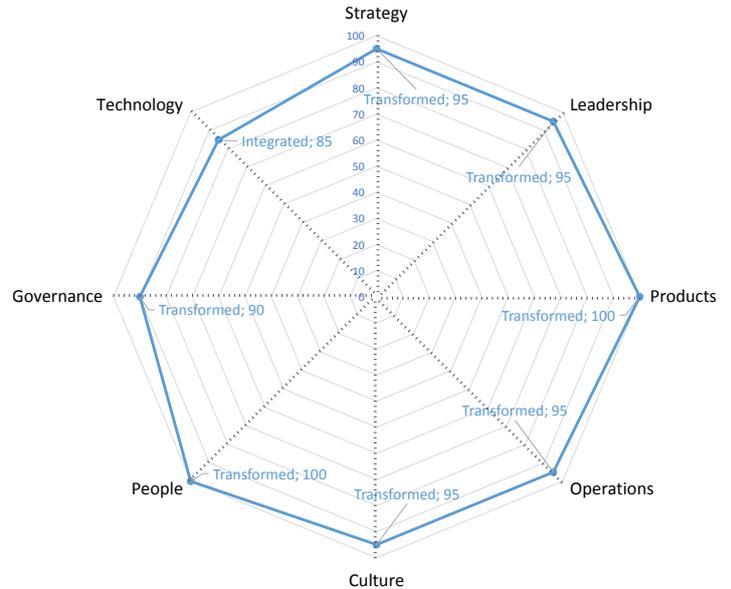
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie – den fehlerbehafteten physischen Prozess der Farbabgleichung zu digitalisieren – ist allen 9 Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, bzw. die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch den Einsatz und die Distribution von spezieller Hardware (Scanner und Viewer), um in einer kontrollierten Umgebung die digitalen Farbmuster farbgetreu anzuzeigen. Erste Updates in einzelnen Bereichen sind bereits erfolgt, Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert.

Transformed Leadership 95% Die beiden Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Ablösung der funktionalen bzw. der Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation bei der Umsetzung der Digital-Strategie ist im Gange. Etablierte Open Leadership-Prinzipien in der Führungskultur sind sichtbar. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen sowie einer sehr hohen Innovationsdynamik mit wesentlicher Veränderung des Geschäftsmodells. Wo früher physische Farbpaletten durch die Welt hin und her geschickt werden mussten, und Farbunterschiede nicht auszuschließen waren, wird jetzt durch ColorDigital der gesamte Prozess standardisiert, und damit günstiger und schneller. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen der Textilproduktion, von der Gestaltung des Produktes bis zur Produktion und Vermarktung der Produkte, wie z. B. genauere Farbdarstellungen bei Online Händlern.

Transformed Operations 95% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung, dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis und die Übernahme in Linienfunktionen. Die strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit externer Stakeholder, wie Designer und Experten aus der Textilproduktion, sind ein vitaler Bestandteil der Geschäftsprozesse. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt.

Transformed Culture 95% Hochgradig transparente Organisation, Entscheidungen werden in der Regel zusammen ausgearbeitet. Digitale Kanäle sind dabei Standard. Unternehmensstrategie steht permanent zur Diskussion. Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Zentralisierung. Digitaler Wandel als Kernthema der strategischen Innovation. Vernetzung durch digitale Kanäle. Change als Routineaufgabe mit einem breiten Methodenmix.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Transformed People 100% Digitale Experten als Leader für den Unternehmenswandel sind in allen Unternehmensbereichen vorhanden. Neben der Weiterbildung in die Breite, existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in die Tiefe. Ausgewiesene Kompetenzzentren existieren in allen Unternehmensbereichen. Eine zunehmende Spezifizierung der eigenen Expertise findet durch intensive Forschungsarbeit statt sowie die stärkere Nutzung der eigenen Expertise bei Produkten, Dienstleistungen und als externes Angebot. Die Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle mit starkem Businessbezug steigt durch das Einbeziehen von Mitgliedsunternehmen in Forschungsprojekten.

Transformed Governance 90% Multiple Strategien, Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien sind vitaler Bestandteil der Color Digital-Strategie, um die Entwicklung von Prozessen sowohl in der Vergangenheit, als auch in der Zukunft, zu analysieren. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen mit ganzheitlicher Steuerung der Digital-Aktivitäten sind umgesetzt.

Integrated Technology 85% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt, und sind mit CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt. Statische einfache Personalisierung (keine dynamische) findet statt. Data Warehouse auf Unternehmensebene existiert. Interne strukturierte Daten aus CRM, ERP (aggregiert / Batch) und unstrukturierte externe Daten werden verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, der Einsatz von BPM Methoden und Tools sowie die IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen sind etabliert. Ein unternehmensweiter Rollout von Digital-Workplace-Produkten ist vollzogen, die Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft. Die Kommunikation sowie die Abstimmung laufen primär über Kollaborationsplattformen. Telearbeit ist gelebte Praxis. Die softwarebasierte Produktentwicklung mit Autonomie und Selbstwartung von Komponenten sowie die eigenständige Kommunikation zwischen den Systemkomponenten sind implementiert.

Airbus Operations: BAG2GO »Smart Baggage«



BRANCHE: Manufacturing Industry

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Juli 2012 bis Juni 2015

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: T-Systems und Rimowa

URL: www.vimeo.com/67801379, www.mobilegeeks.de/ce-bit-2014-bag2go-der-intelligente-koffer-der-allein-reist-video/

Vision: Ein neues, stressfreies Flugerlebnis durch intelligentes Gepäck.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

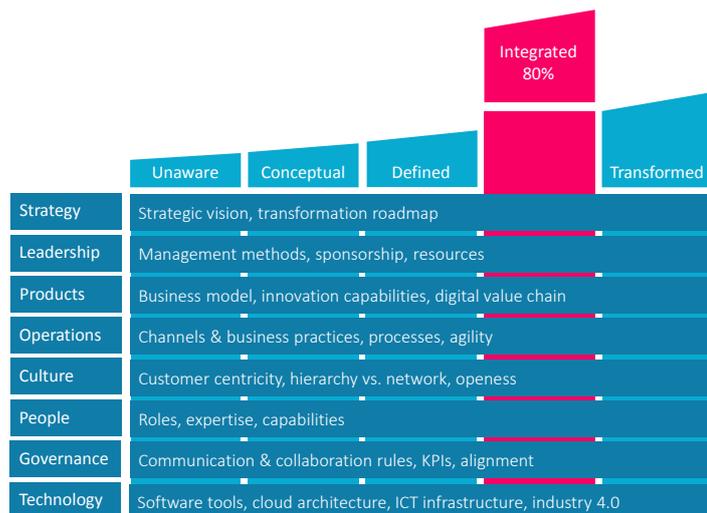
Beschreibung: BAG2GO ist ein Koffer, der mit einem e-Link Display, einem elektronischen Suchsystem ausgestattet ist, das den Koffer per Funk- und Softwaremodul sowie einer Smartphone-App weltweit auffindbar macht. Das Gepäck wiegt sich außerdem selbst, ist umbuchbar, und lässt sich von der Haustür bis ins Hotelzimmer liefern – via Land oder per Cargo-Flieger. Die Zielgruppe sind vor allem Vielflieger.

Ergebnis: Derzeit befindet sich das Projekt in der Implementierungsphase mit Fokus auf Produktvorbereitung, Markteinführungsstrategie und Rollout. Die angestrebten Ziele sind eine 60 Prozent höhere Wiederauffindbarkeit verlorengangener Gepäckstücke, und eine erheblichen Kosteneinsparung durch Gewichtsreduktion in den Flugzeugen.

Nutzen für die Zielgruppen: Airlines, Bahn oder Passagierschiffe sparen Kosten, da weniger Gepäck verloren geht und effizienter transportiert wird. Gleichzeitig können den Kunden, in Kooperation mit Dienstleistern, neue Services angeboten werden. So können sich Kofferhersteller wie z. B. RIMOWA, oder Logistik- und Textilreinigungs-Dienstleistern neue Vertriebskanäle eröffnen. Die Kunden selbst reisen ballastfrei.

Technische Umsetzung: In Kooperation mit dem Kofferhersteller RIMOWA und T-Systems präsentiert Airbus den Prototypen. Für BAG2GO wurden bereits existierende Technologien zusammengebracht: Der Fluggast überträgt seine Reisedaten per App an die Fluggesellschaft, die einen Barcode an das Gepäckstück sendet. Basis ist ein im Koffer integriertes M2M-Modul mit Display, das über Schnittstellen mit der T-Systems Private Cloud verbunden ist, und Daten mit Airlines und Airports abgleicht. Das »Smart Baggage« registriert, ob ein Koffer auf seiner Reise geöffnet wurde, und informiert über den Standort des Gepäckstücks.

Airbus Operations: BAG2GO »Smart Baggage«



DTA Reifegrad

Transformed Strategy 90% Die Strategie – Öffnung vom Flugzeughersteller zu weiteren Geschäftsfeldern inkl. Dienstleistungen – ist allen in das Projekt BAG2GO einbezogenen Führungskräften bekannt. In Teilkomponenten des Geschäftsmodells sind Veränderungen sichtbar, bzw. in einigen Geschäftsfeldern wurden neue Bereiche erschlossen. Die Strategieaktualisierungen in den letzten 3 Jahren beim Projekt BAG2GO erfolgten regelmäßig.

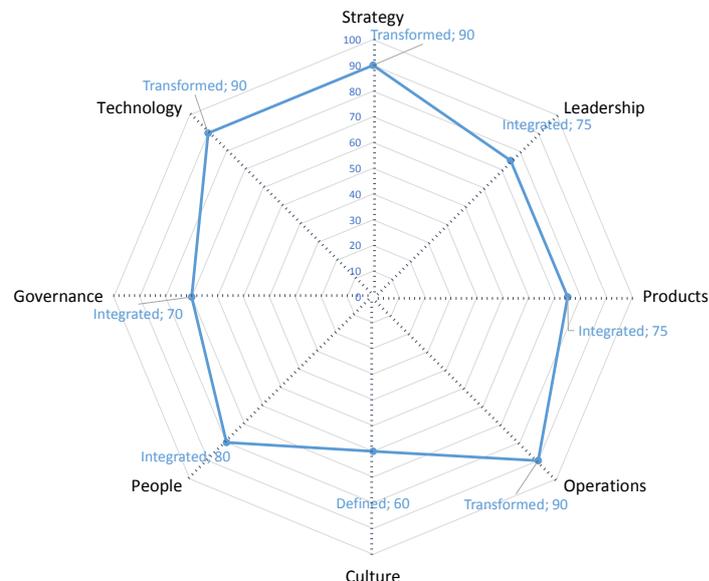
Integrated Leadership 75% Fast alle in das Projekt Bag2Go einbezogenen Führungskräfte sind bei der Strategieumsetzung involviert. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte in allen für die Umsetzung des Bag2Go Projektes relevanten Bereichen sind erkennbar. In der Führungskultur sind Open Leadership-Prinzipien verankert, mit einer zunehmenden Dezentralisierung von Entscheidungen und Prozessorientierung. In Bezug auf die Digitalisierung gibt es zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen innerhalb der Führungsebene.

Integrated Products 75% Digitalisierungsansätze auf Produkt- und Dienstleistungsebene im Rahmen des Bag2Go Projektes sind definiert. Es gibt erste Erfahrungen aus Pilotprojekten, jedoch ist der Einfluss auf das Kundenerlebnis noch begrenzt. Neben dem BAG2GO Projekt sind digitale Teilprozesse für die Wertschöpfungskette wesentlich, da ein hoher Digitalisierungsgrad der Prozesse (beispielsweise parametrisiertes Design) vorliegt. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten sind vorhanden (beispielsweise bionisches Design).

Transformed Operations 90% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung im Projekt BAG2GO, dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis und eine Übernahme in Linienfunktionen (Innovation Manager). Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit, intensive Integration von externen Stakeholdern (RIMOWA) bestehen. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation, bis hin in die Fertigung

Defined Culture 60% Ein regelmäßiger Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend, mit ersten Pilotprojekten aus dem Bereich digitale Medien (beispielsweise über das Intranet bzgl. der generellen Entwicklung des BAG2GO Projektes), ist in der internen Kommunikation zu verzeichnen. Die Entscheidungsprozesse innerhalb des Projektes werden durch die Dezentralisierung der Befugnisse beschleunigt. Der intensive Austausch über den Wandel ausgelöst durch BAG2GO ist tägliches Thema. Unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden.

Integrated People 80% Der Aufbau von Experten im Zuge des Projektes BAG2GO ist mit einer breiten Kompetenzbasis im Gange. Das Thema ‚Digitale Transformation‘ ausgelöst durch BAG2GO ist in die interne Weiterbildung integriert, und auch für einen größeren Personenkreis



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

zugänglich. Die Etablierung von Kompetenzzentren für das Projekt BAG2GO wird durch ein breites Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau umgesetzt. Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle sowie ein starker Businessbezug, Spezifizierung der Rollenmodelle findet statt in Bezug auf BAG2GO.

Integrated Governance 70% Neben dem Projekt BAG2GO ist eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien und übergeordnete Steuerungsgremien (beispielsweise auch im Bereich interner Softwareverwendung- Stichwort: Konstruktionsleitlinien) zu verzeichnen. Governance wird zum Kernproblem (bspw. hinsichtlich der Rechtslage des Copyrights beim 3D-Druck in anderen Ländern).

Transformed Technology 90% Basis bei BAG2GO ist ein im Koffer integriertes M2M-Modul mit Display, das über Schnittstellen mit einer Private Cloud verbunden ist, und Daten mit Airlines und Airports abgleicht. Das »Smart Baggage« registriert, ob ein Koffer auf seiner Reise geöffnet wurde, und informiert über den Standort des Gepäckstücks. Alle Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess findet statt: von nicht wertschöpfenden Prozessen nach Automatisierungsoptionen bzw. dem Ausschalten von Fehlerquellen, bzw. der Vereinfachung von Abläufen. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt.

CEWE: Analog-/Digitaltransformation im Fotofinishing



BRANCHE: Konsumgüter/Dienstleistung (Foto und Druck)

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Januar 1997 bis Januar 2007

ENTWICKLUNGSZEIT: mehr als 10 Jahre

INVESTITIONSKOSTEN: mehr als 350.000.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/13_FocusOn/Mittelstand/2010/de_MMAXIA_Nord_Studie_2010_21012011.pdf

Vision: Die Wandlung vom analogen zum digitalen Full-Service Fotoservice-Dienstleister.

Zielsetzung: Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit und disruptive Technologien nutzen.

Beschreibung: CEWE erkannte, dass digitale Produktionsprozesse analoge zuerst ergänzen und dann substituieren werden. Deshalb entwickelte CEWE 1997 eine weltweite digitale Bildannahmestation für den Handel, und 1998 die erste Online-Bestellmöglichkeit für digitale Bild-daten in Europa. Das Geschäftsmodell wurde zusammen mit den wichtigsten Handelspartnern von CEWE in Europa und mit dem Know-how und der Unterstützung der Muttergesellschaft ausgearbeitet. CEWE entwickelte ein eigenes System, um Foto-Indexe, als erster industrieller Anbieter, ohne Hilfe der führenden Hersteller von analogen Druckern, im großen Stil den Konsumenten über die Handelspartner von CEWE anbieten zu können. Damit wurde die Nachbestellung von Negativstreifen vereinfacht, und am Markt ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen industriellen Marktbegleitern erzielt. Da es aber keine Drucker auf dem Markt gab, um diese digitalen Daten auf Fotopapier zu belichten, wurde ein eigener digitaler Drucker entwickelt. Mit diesem Projekt wurde der Nutzen digitaler Fertigungsprozesse und der damit verbundene Nutzen für Konsumenten klarer. Deshalb begann CEWE mit der Entwicklung eines Annahmegerätes für digitale Daten, die dann mittels ISDN, in die CEWE Betriebe zur Produktion übertragen wurden. Es wurde 1997 vom damaligen CEO (und) dem heutigen Vorstandsvorsitzenden, der Öffentlichkeit als erstes Gerät weltweit, in Oldenburg vorgestellt.

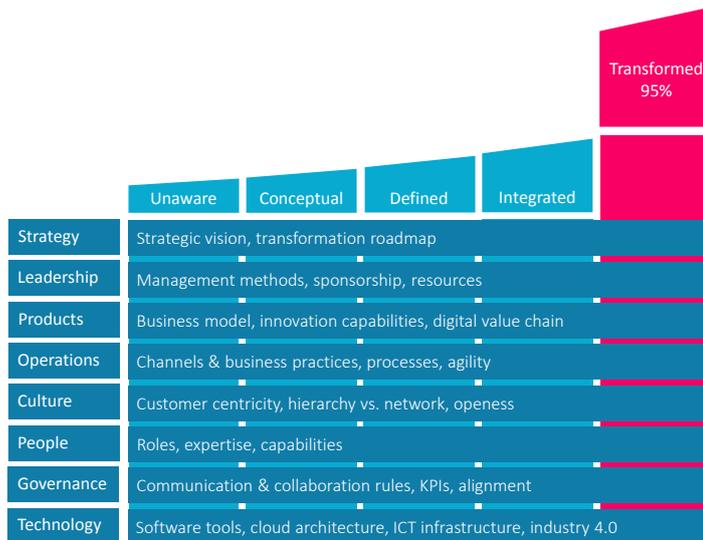
Ergebnis: CEWE hat den Rückgang verkaufter Filme durch den Aufbau des digitalen Geschäftes kompensiert und den Umsatz mit Zusatzprodukten, wie Kalendern, Grußkarten, Wanddekorationen und Fotobüchern, gesteigert. Da CEWE die Software zum Erstellen der Produkte, deren Produktion und Vermarktung im Namen der Handelspartner

und für den Kundendienst übernahm, gab es sogar die Möglichkeit, die einfach auszutauschenden Bilder durch Markenprodukte zu ersetzen. 2005 führte CEWE deshalb das CEWE FOTOBUCH ein. Mit der Einführung einer Marke hat es CEWE auch geschafft, diese komplexen Produkte, im Vergleich zum analogen Film, selbst zu vermarkten. Somit konnte der Umsatz pro Bild erhöht werden. War CEWE vor der Transformation ein reiner White Label Anbieter, der Fotos für seine Handelspartner entwickelte, ist CEWE heute ein über den Handel vertriebener Markenanbieter von Fotoprodukten.

Nutzen für die Zielgruppe: CEWE bietet mit dem FOTOBUCH Assistent eine automatische Auswahl und ein Layout als Vorlage im Umgang mit einer hohen Anzahl an Bildern, und der Entwicklung des Weltstandards der variablen Länge bei Fotoausbelichtungen. Durch die bei CEWE entwickelten Drucker wurde immer in dem Seitenverhältnis gedruckt, welches der Kunde geliefert hat. Damals konnte das kein kommerziell verfügbarer Drucker. Heute können dies alle industriell eingesetzten Drucker, basierend auf einer Innovation von CEWE.

Technische Umsetzung: Über den Kundendienst und das CEWE FOTOBUCH Forum erhält CEWE Feedback zur Software und zur Produktqualität. Dieses Feedback geht direkt zur Produktion und an die Softwareentwicklung. Viele der Kunden stehen CEWE auch als Friendly User zum Test von neuer Softwareeinführung zur Verfügung, und ermöglichen so auch das Ausliefern einer besseren Qualität. Neben dem CEWE Vorschlagswesen kommen von diesen Nutzern aber auch viele Produkt- und Feature-Vorschläge für die Software, aber auch Ideen zur Verbesserung der Usability. So setzt CEWE Crowdsourcing um.

CEWE: Analog-/Digitaltransformation im Fotofinishing



DTA Reifegrad

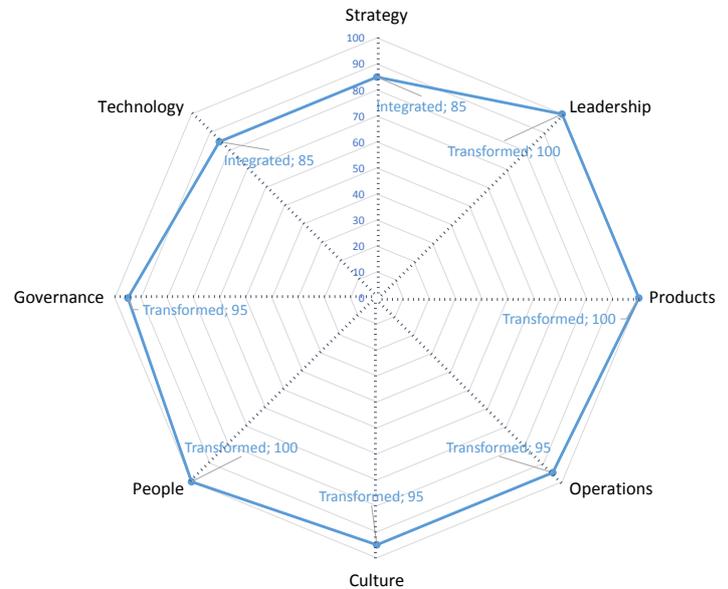
Integrated Strategy 85% Es gibt eine unternehmensweite Strategie mit digitaler Fokussierung. Das Betriebs- und Geschäftsmodell erfuh eine wesentliche Veränderung durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder innerhalb des Prozesses vom analogen zum digitalen Fotofinishing. Innovationsstrategie liegt als Business Modell vor. Regelmäßige Strategieaktualisierungen werden innerhalb eines wöchentlichen Meetings, der „Montag-Digital-Runde“ diskutiert und umgesetzt.

Transformed Leadership 100% Alle Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Ablösung der funktionalen bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation ist Teil der Umsetzung der Digital-Strategie (bspw. eine satellitenhafte Verteilung des E-Commerce für jedes Land). Etablierte Open Leadership-Prinzipien finden sich innerhalb der Führungskultur, bei Lean und Fast Innovation sowie der Montag-Digital-Runde wider. Etablierte Aufgabenfelder in Bezug auf Digitalisierung sind auf Top-Management-Ebene (CTO) verankert.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Vom digitalen Fotofinishing bis hin zu Ausläufern im Bereich Social Media, z. B. Facebook Fotobuch per Mausklick. Sehr hohe Innovationsdynamik und somit wesentliche Veränderung im Geschäftsmodell sind spürbar. 40 Prozent der umsatzgenerierenden Produkte stammen aus den letzten 4 Jahren. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen. Mehr als 30 Prozent des Umsatzes basieren auf digitalen Produkten. Online-Produkte und -Services sind erfolgskritisch für die Erzielung von stationären Umsätzen.

Transformed Operations 95% Neue Organisationseinheiten mit dezierten Personalressourcen und Neugestaltung von Linienfunktionen wurden geschaffen. Strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, externe Stakeholder – z. B. Kunden Crowdsourcing, sowie multilaterales Netzwerk von Zulieferern wie Microsoft, Adobe und Samsung – sind vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten über digitale Konferenzen und Jira (Projektverfolgungstool) im Tagesgeschäft. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt.

Transformed Culture 95% Es entsteht eine hochgradig transparente Organisation, alle Entscheidungen werden in der Regel zusammen ausgearbeitet. Digitale Kanäle sind hierbei Standard. Die Unternehmensstrategie steht permanent zur Diskussion (bspw. in der Montag-Digital-Runde). Dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung bedingen auch den Rückzug der Führung aus operativen Prozessen. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching.



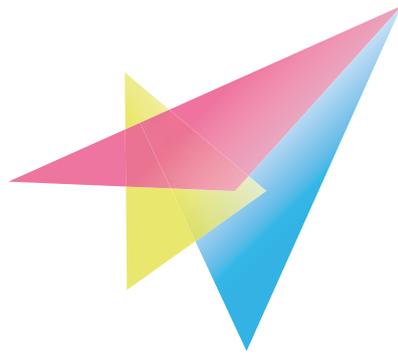
DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Digitaler Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Austausch auf allen Unternehmensebenen und –bereichen findet statt, Change wird als Routineaufgabe gesehen.

Transformed People 100% Digitale Experten stehen als Leader für den Unternehmenswandel in allen Unternehmensbereichen bereit. Neben der Weiterbildung in die Breite, existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in der Tiefe. Ausgewiesene Kompetenzzentren in allen Unternehmensbereichen sind vorhanden. Die zunehmende Spezifizierung der eigenen Expertise und stärkere Nutzung des eigenen Know-hows bei Produkten, Dienstleistungen und auch als externes Angebot sind klar erkennbar. Die Vielfalt digitaler Kompetenzen und Rollenmodelle mit starkem Businessbezug sowie die Spezifizierung der einzelnen Rollenmodelle belegen den Wandel.

Transformed Governance 95% Multiple Strategien und Stakeholder mit etablierten Rahmenwerken, unterschreibungspflichtige Leitlinien und Steuerungsgremien sind klar erkennbar. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen mit ganzheitlicher Steuerung der Digital-Aktivitäten sind umgesetzt. Social Media Reaktionszeiten im Support werden vorgegeben. Das Monitoring wird durch Externe übernommen mit entsprechenden Öffnungs- und Betriebszeiten. Erfolgs-Metriken werden strategisch integriert. Die vollständige Einbindung ins klassische Controlling wurde umgesetzt. Neue Erfolgs-Metriken mit datengetriebenen Entscheidungen kommen zum Einsatz.

Integrated Technology 85% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt, und sind mit CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt. Statische einfache Personalisierung im Data Warehouse wird auf Unternehmensebene eingesetzt. Interne strukturierte Daten aus CRM, ERP und unstrukturierte externe Daten (Webanalysen) werden verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind durch disruptive Technologien automatisiert – analoge Logistikprozesse wurden durch Software Einsatz beim digitalen Fotofinishing abgelöst, IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. Softwarebasierte Produktentwicklung, Autonomie und Selbstwartung von Komponenten sowie eine eigenständige Kommunikation zwischen Systemkomponenten sind vorhanden. Sowie auch selbst entwickelte Software für Workflows. Die Ausrichtung der User-Interfaces von neu entwickelten Digitaldruckfotofinishing-Maschinen wurde an bestehenden analogen Maschinen ausgerichtet, um den Umgang für die Mitarbeiter mit den neuen Maschinen zu erleichtern. Zur Fehlerminimierung kommunizieren die Druckmaschinen automatisch untereinander.



Kundenerlebnis

**Produkt- und
Service-Innovation**

Unternehmen 2.0

DB Netz: IT Programm »Digitale Infrastruktur«



BRANCHE: Verkehr

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Mai 2012 bis Oktober 2016

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: BPM Plattform der Software AG

URL: www.dbnetze.com/tpn

Vision: Die komplexe Bahninfrastruktur muss sich zur Infrastruktur 3.0 mit effizienter Verbindung von physischer und digitaler Infrastruktur weiterentwickeln, um neue Herausforderungen bewältigen zu können. Die modulare Anbindung des »Trassenportals« der DB Netz AG an die europäischen Systeme ist ein Meilenstein auf dem Weg dorthin. Erstmals in Europa können Kunden grenzüberschreitende Güterverkehre auf der Schiene online bestellen.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Die Bahninfrastruktur steht vor neuen Herausforderungen. Bis 2020 soll alleine der Güterverkehr auf der Schiene um mindestens 40 Prozent wachsen, deutlich schneller als die physische Infrastruktur. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Infrastrukturnutzer. Sie wollen europaweit die Nutzung der Infrastruktur »Trassen« innerhalb weniger Stunden buchen können, und Verkehrsinformationen in Echtzeit erhalten. Und das bei knapp 33.300 Kilometern Schienennetz, rund 39.000 durchgeführten Zügen pro Tag, ca. einer Million Trassen pro Jahr im Gelegenheitsverkehr sowie vielen Millionen Zugfahrten jährlich im Zusammenhang mit dem sogenannten Netzfahrplan, alleine in Deutschland. Zur sicheren Bewältigung heutiger und künftiger Anforderungen an den Betrieb hat die DB Netz AG einen Masterplan entwickelt. Die Basis für die notwendige Prozessarchitektur bildet ein sogenannter »IT-Baukasten« mit Komponenten für u. a. Fahrplanmanagement, Infrastrukturmanagement und Eisenbahnbetrieb. Als eines der ersten Resultate hat die DB Netz AG das »integrierte Trassenportal« seit Herbst 2013 nicht nur online, sondern auch seit März 2014 an das europäische Bestellsystem angebunden, und bietet als Bahnunternehmen die europaweite Online-Bestellung von Güterverkehren. Mit Lösungen, wie dem »Integrierten Trassenportal«, lässt sich also sowohl für Kunden als auch für die DB Netz selbst, ein effizienterer und effektiver Geschäftsbetrieb realisieren.

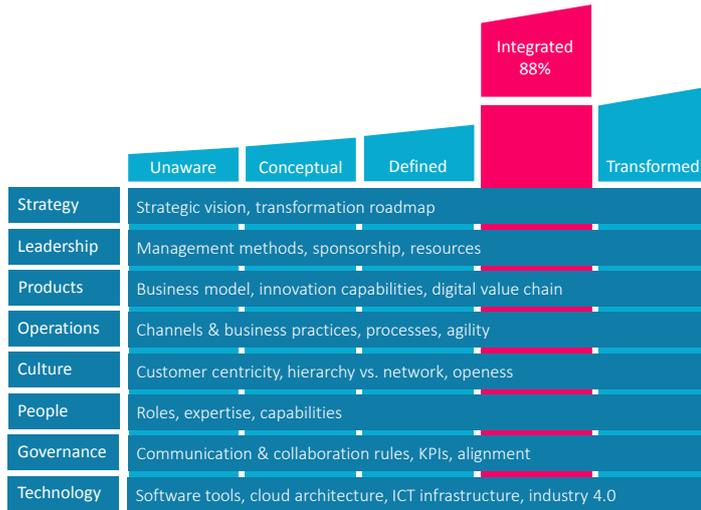
Ergebnis: Die DB Netz konnte die Zeit für Entwicklung und Implementierung der neuen Anbindung aufgrund der Nutzung des IT-Baukastens mit seinen standardisierten und wiederverwendbaren Komponenten signifikant reduzieren. Damit werden digitale Geschäftsmodelle schnell

realisierbar. Dies bedeutet auch eine Reduktion der Entwicklungskosten gegenüber den Vorgänger-Systemen. Auf neue Kundenbedürfnisse kann die DB Netz, wegen der leichteren Programmierbarkeit, ebenfalls deutlich schneller und flexibler eingehen. Der Betrieb hinter der Benutzeroberfläche ist deutlich einfacher und damit stabiler. Das gilt auch für die Verbindung von Trassenportal- und Abrechnungssystemen, die beide auf gemeinsame Dienste und einheitliche Daten zugreifen.

Nutzen für die Zielgruppen: Eisenbahnverkehrsunternehmen können ihre Bestellprozesse für Güterverkehre deutlich verkürzen und damit auch andere Geschäftsprozesse, wie zum Beispiel die Personaleinsatzplanung, optimieren. Sie sparen Zeit und Geld. Ihren Kunden können sie schneller flexiblere Angebote machen. Damit haben sie die Chance, das Transportvolumen und in der Folge ihren Umsatz zu steigern

Technische Umsetzung: Das Trassenportal setzt – wie etliche andere Projekte auch – auf dem IT-Baukasten der DB Netz auf. Der IT-Baukasten besteht aus mehreren IT-Plattformen. Diese sorgen für eine einheitliche, digitale Abbildung der rund 10 Millionen Infrastrukturelemente der physischen Infrastruktur, genauso wie für einheitliche Geschäftsprozesse. Leitende Prinzipien sind die Wiederverwendbarkeit von Modulen und die Betrachtung von End-to-End-Geschäftsprozessen. Bei letzterem wird z. B. die BPM (Business Process Management) - Plattform der Software AG eingesetzt.

DB Netz: IT Programm »Digitale Infrastruktur«



DTA Reifegrad

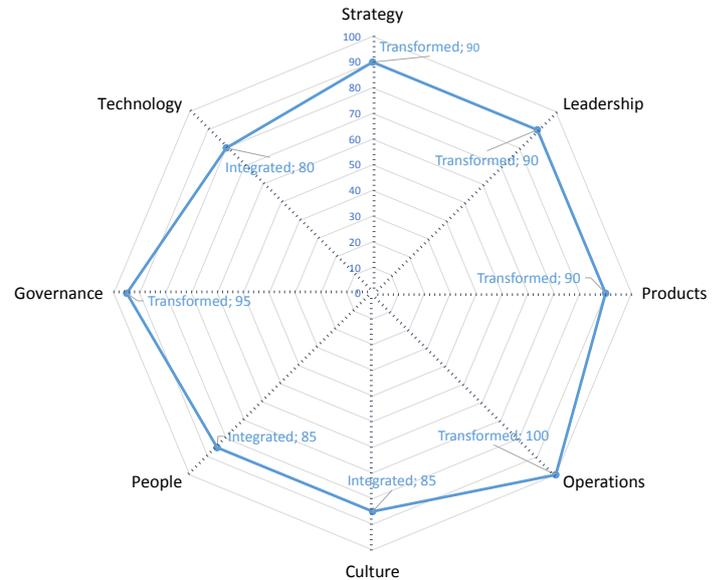
Transformed Strategy 90% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Masterplan zur Entwicklung einer neuen IT-Architektur – ist allen 100 bis 150 Führungskräften bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, wie z. B. bei der Zusammenfassung des Bestellvorgangs eines Güterverkehrs auf ein einheitliches Portal. Erstes Update in einzelnen Bereichen ist erfolgt. Die Prozesse werden schrittweise einmal im Jahr konsolidiert.

Transformed Leadership 90% In den Abteilungen Fahrplan, Betrieb, Eisenbahnbetrieb, Instandhaltung, Finanzsysteme und Personal sind die Führungskräfte mit der Strategieumsetzung beauftragt. Eine Ablösung der funktionalen bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation bei der Erarbeitung der Strategie findet bereits statt. Die DB Netz AG wandelt sich zu einer offenen Führungskultur. Die Mitarbeiterrolle vom reinen Entgegennahmer von Anfragen wandelt sich hin zum Berater in der Nutzung des Schienennetzes, z. B. durch die Einführung eines Radars (LiveMaps) zur Echtzeitverfolgung der Züge.

Transformed Products 90% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Sehr hohe Innovationsdynamik = wesentliche Veränderung im Geschäftsmodell. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Bis 2020 soll alleine der Güterverkehr auf der Schiene um mindestens 40 Prozent wachsen, d.h. deutlich schneller als die physische Infrastruktur. Daher ist ein hoher Einfluss der Digital-Strategie auf den stationären Umsatz gegeben.

Transformed Operations 100% Neue Organisationseinheiten entstehen mit dezidierten Personalressourcen. Für die Steuerung des Masterplans, wurden 50 Prozent neue Mitarbeiter eingestellt. Das Budget wurde in den letzten 5 Jahren um durchschnittlich 30 Prozent pro Jahr erhöht. Neugestaltung von Linienfunktionen, strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, externe Stakeholder sind inzwischen vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es wurden zusätzliche Datenbüros errichtet, die nur für die Pflege der digitalen Daten zuständig sind.

Integrated Culture 85% Die Entscheidungsprozesse sind für die meisten Mitarbeiter transparent. Im 14-tägigen Turnus werden die Bereiche und Mitarbeiter in die in Entscheidungen eingebunden. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert (Intranet, VideoCalls, und Sharepoint). Dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung, Rückzug der Führung aus operativen Prozessen werden gelebt. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Integrated People 85% Der Aufbau von Experten in fast allen Unternehmensbereichen mit einer breiten Kompetenzbasis wird forciert. Neben der Weiterbildung in die Breite, existiert auch ein umfassendes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in die Tiefe, in Form eines Baukastensystems. Fachkräfte aus den Softwareunternehmen wie Software AG, Tibco oder Microsoft schulen die Mitarbeiter direkt. Kompetenzzentren für den digitalen Wandel sind etabliert. Breite Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau wie z. B. Sharepoint, Bahn-Wikis, Foren und Blogs werden angeboten. Die Ausweitung digitaler Kompetenz und Rollenmodelle wird vorangetrieben, mehrere Stellen sind in verschiedenen Bereichen verfügbar.

Transformed Governance 95% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien (z. B. DB Social Media Kompass, Handbuch IT-Baukasten DB Netz AG) und Steuerungsgremien sind vorhanden. Agiles Vorgehen bei Global und Cross-Channel Governance-Lösungen und eine ganzheitliche Steuerung der Digital-Aktivitäten sind deutlich erkennbar. Anforderungen werden aufgenommen und in kleinen Sprint-Teams umgesetzt. IT-Baukasten der DB Netz verfügt über eine sehr detaillierte Beschreibung der Gesamtanwendung sowie der digitalen Paradigmen wie z. B. der Bebauungsplanungsprozess, bis hin zum professionellen IT-Management. In der CentraSite-Governance-Plattform sind sämtliche Baukasten Elemente digital hinterlegt - von der Idee bis hin zur Produktivsetzung. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken sowie die vollständige Einbindung ins klassische Controlling wurden umgesetzt.

Integrated Technology 80% Die Datenanalysen finden für externe Kanäle auf acht Plattformen statt, und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt durch eine statische einfache Personalisierung (keine dynamische) genutzt. Data Warehouse existiert auf Unternehmensebene, interne strukturierte Daten aus CRM, ERP (aggregiert / Batch) und unstrukturierte externe Daten werden verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Sämtliche Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft, und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess verfolgt: nicht wertschöpfende Prozesse werden nach Automatisierungsoptionen bzw. Ausschalten von Fehlerquellen bzw. Vereinfachung von Abläufen abgeprüft. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet. Die unternehmensweite Einführung ist geplant. In den wesentlichen Systemkomponenten ist die Integration und Dezentralisierung weitestgehend realisiert.

Zahnarztpraxis Dr. Müller & Dr. Weidmann: Doconform



BRANCHE: Gesundheitswesen, Dentalmedizin

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Kleinunternehmen bis 9 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: September 2010 bis Juli 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: 7 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 40.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.mueller-weidmann.ch/fuer-zahnaerzte/doconformc.html

Vision: Künftig sollen alle Therapieabläufe mit der neuen Verwaltungssoftware –Doconform– vollständig und strukturiert sowie kundenspezifisch dokumentiert werden können.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Standardisierung der Dokumentation.

Beschreibung: „Doconform“ schließt mit digitalen Mitteln die Lücke zwischen dem CRM-System (Verwaltungssoftware), der strukturierten medizinischen Dokumentation der Krankenakte, und den QM-Anforderungen (z. B. ISO) einer Dentalpraxis und verbessert so die Interaktion mit dem Kunden. Der Verwaltungssoftware einer Zahnarztpraxis ist gemein, dass sie in engen Grenzen auch die Führung der Krankenakte erlaubt. Als die Geschäftsleitung im Jahr 2010 die vollständige Digitalisierung plante, war es das Ziel, künftig alle Therapie-Abläufe mit der neuen Verwaltungssoftware vollständig und strukturiert sowie kundenspezifisch dokumentieren zu können. Des Weiteren musste das System Verbesserungen in der Interaktion mit dem Kunden (Patienten) und der Zahnarztpraxis mit den zahntechnischen Partnerlabors bringen. Der Grund für die Digitalisierung war das Platzproblem, das die Lagerung von konventionellen Papier-Krankenakten mit sich brachte. Alle typischen Interaktionen mit dem Kunden wurden auf die Zeitachse gebracht und der medizinischen Dokumentationsform angepasst. Für jeden Schritt entstand so ein »Formular«, das mit minimalem Aufwand und wenigen Klicks, Worten und Bilddokumenten ergänzt werden kann, und so die Therapie, aber auch Telefonate, Gespräche etc. vollständig und standardisiert dokumentiert. Es entstand damit das Formularpaket „Doconform“, welches mehr als 100 »Wertschöpfungszwischenschritte« abbildet. Die Zielgruppe war in erster Linie das Team der Praxis von Müller & Weidmann. Das Formularpaket wird aber auch Praxen angeboten, die prozessorientiert, einfach und effizient dokumentieren und flexibler mit ihren Kunden interagieren wollen.

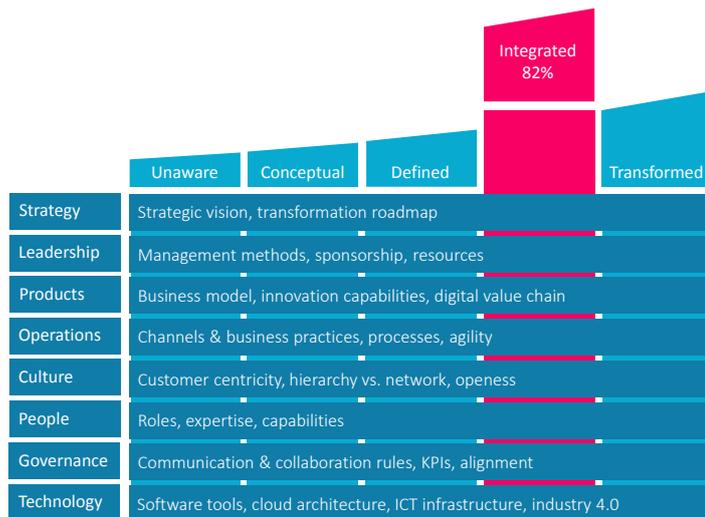
Ergebnis: Die Qualität der medizinischen Dokumentation hat sich mit der Einführung von „Doconform“ verbessert. Neben dem standardisierten Vorgehen bei der Therapie und der Dokumentation, hat das For-

mularpaket auch Verbesserungen in der Kommunikation innerhalb des Teams, als auch gegenüber den Kunden und Partnern gebracht. Durch die Digitalisierung wurde das Platzproblem der Zahnarztpraxis gelöst, und die lästige und zeitraubende Suche und Ablage von Papierdokumenten ist Vergangenheit. Damit konnte ein Mitarbeiterpensum von 20 Prozent freigemacht werden. Das Image wird bei den Kunden besser wahrgenommen, zumal sie neue und flexible Anknüpfungspunkte zu der Praxis finden (SMS-Termin-Reminder, Bild Info im Notfall). Bereits arbeiten eine Klinik-Kette und einige Privatpraxen mit dem Formularpaket. Die Einkünfte aus dem Verkauf decken bereits die Entwicklungskosten.

Nutzen für die Zielgruppen: (1) Das Zahnarztpraxis Müller&Weidmann Praxisteam: Standardisiertes Vorgehen und klare Orientierung an der Wertschöpfungskette; kein Aufwand für das Suchen und Ablegen von Papierdokumenten; verbesserter Wissensaustausch; flexible und kompetente Kommunikation mit den Kunden; Unterstützung des Image der Praxis. (2) Andere Zahnarztpraxen: Können ein vollständiges, strukturiertes, QM-konformes Dokumentationssystem zum Anteil des Entwicklungsaufwands erwerben. Zahnärztliches Knowhow verbindet sich mit QM- und Prozess-Knowhow einer ISO-zertifizierten Praxis.

Technische Umsetzung: Elektronische Formulare, in welchen kundenspezifische Informationen zu Befunden (auch Bilddokumente wie Röntgenbilder oder Fotografien) erfasst werden können. Direkter E-Mail-Versand von diesen Formularen an Kunden, und Partner. Zudem ist ein SMS-Termin-Reminder im Einsatz.

Zahnarztpraxis Dr. Müller & Dr. Weidmann: Doconform



DTA Reifegrad

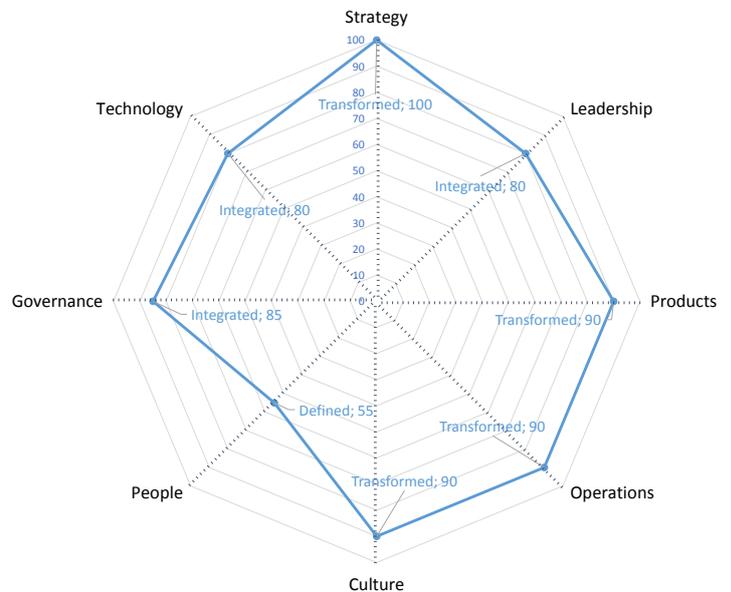
Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist den meisten der 9 Mitarbeiter bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten, des Geschäftsmodells, wie den Einsatz von YouTube Tutorials für die Erklärung von Behandlungen in der Dentalhygiene bzw. Erschließung neuer Geschäftsfelder, wie bspw. der Vertrieb der „Doconform“ Software an andere Praxen und Kliniken. Jährlich wird die Digital-Strategie 2 Mal im Chef-Meeting überprüft.

Integrated Leadership 80% Alle 4 Führungskräfte sind mit der Strategiemsetzung und Gestaltung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte finden in allen Bereichen statt. Open Leadership-Prinzipien in der Führungskultur sind erkennbar, mit zunehmenden prozessorientierten Strukturen und dezentralen Entscheidungsbefugnissen wie z. B. im Materialeinkauf. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen im Bereich Digital-Strategie.

Transformed Products 90% Neue Produkte und Dienstleistungen, wie z. B. der Volumentomografie, mit Wertschöpfungszuwächsen aus digitalen Produkten, führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen, wie z. B. digitale Röntgen- und Füllungstechnologie. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen mit einem nachweislichen Umsatzeinfluss zwischen 5 bis zu 30 Prozent auf die stationäre Umsatzgenerierung.

Transformed Operations 90% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotebene, die aus dem Investitionsbudget von 100.000 EURO abgezweigt werden. Die strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern ist vitaler Bestandteil von den Geschäftsprozessen. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Ein anderes Beispiel ist das eigene Bestellsystem mit Einbindung der 50 verschiedenen Lieferanten. Die Mitarbeiter können die verschiedenen Produkte anhand eines Barcode-Bestellsystems schnell und digital nachordern. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt, wie z. B. die Einführung von computerunterstützten Füllungstherapien (System Cerek, Sirona) oder der Videokonferenz mit Zahn Technikern sowie virtuelle Zahn-Implantant-Planung mit resultierender stereolithografischer Herstellung von chirurgischen Präzisions-Schablonen.

Transformed Culture 90% Die Entscheidungsprozesse sind für alle Mitarbeiter transparent. Jedes Jahr gibt es ein Bericht mit Ausblick auf das nächste Geschäftsjahr mit den Visionen und Strategien im Bereich Digitalisierung, das alle Mitarbeiter erhalten. Viele Bereiche und Mitarbeiter sind in Entscheidungen eingebunden. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert. Es gibt dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung und einem Rückzug der Führung aus den operativen Prozessen. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Coaching.

Defined People 55% Eine verhältnismäßig hohe Anzahl an Experten, doch nach wie vor sind starke Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen vorhanden. Integration in die interne Weiterbildung findet statt. Das Thema ist auch für einen größeren Personenkreis zugänglich, zum Teil gibt es Pflichtprogramme. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt. Sie lassen sich aus der Strategie ableiten. Erste Stellen- und Aufgabenmuster (abgeleitet aus der Digital-Strategie) sind vorhanden.

Integrated Governance 85% Es wird ein hochwertiges Qualitätsmanagementsystem mit verbindlichen Leitlinien (ISO-Zertifiziert) eingesetzt. Multiple Strategien und Stakeholder mit etablierten prozessualen Rahmenwerken sind im Einsatz. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen mit ganzheitlicher Steuerung der Digital-Aktivitäten sind vorhanden. Eine Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling findet statt, aber nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene sowie eine primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken.

Integrated Technology 80% Die Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon). Durch die Anruferkennung wird der Sprechstundenhelfer die digitale Patientenkartei direkt angezeigt. Alle Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft und kontinuierlich verbessert. Digital-Workplace-Produkte sind unternehmensweit implementiert und werden von den Mitarbeitern als zentrales Kommunikationssystem, UC/IM, im Tagesgeschäft genutzt. Die Kommunikation und Abstimmung läuft primär über Kollaborationsplattformen, was in der Telearbeit gelebte Praxis ist. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung Integration und Automatisierung der Systeme und Steuerungsintelligenz sind erkennbar.

innovation hub

adidas Global IT Innovation



BRANCHE: Konsumgüter/Sport
EINSATZFELD: Unternehmen 2.0
GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: seit Oktober 2008
ENTWICKLUNGSZEIT: 48 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: 14.000.000 EURO
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: teilweise Eigenentwicklung
URL: www.blog.adidas-group.com/2013/07/virtualisation-%E2%80%93-creating-and-selling-products-in-a-sustainable-way-2/
www.adidas-group.com/de/

Vision: Ein ganzheitlicher Leitfaden mit der Zielsetzung Mehrwert sowohl für das Unternehmen, als auch für Konsumenten, Mitarbeiter und Umwelt zu generieren. (1) Unternehmen: Prozesse neu denken, um Kosten und Time-to-Market zu reduzieren oder um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. (2) Mensch: Neue Möglichkeiten zu eröffnen, um ein außergewöhnliches Kundenerlebnis zu erschaffen, und Mitarbeiter zu inspirieren. (3) Umwelt: Tiefe Integration von virtualisierten Produkten in der Wertschöpfungskette, um Ressourcen zu schonen.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-Vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit, Personalisierung/Customisation und Customer Experience.

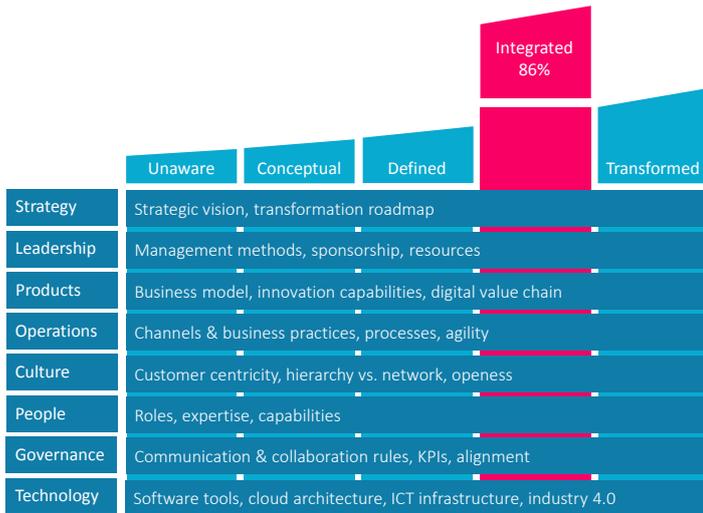
Beschreibung: Das Programm Kunde 4.0 fungiert als interner Inkubator, der zur Aufgabe hat, innovative Ideen anzustoßen, beratend zu begleiten und gleichzeitig nachhaltige Umsetzungen zu garantieren, um die Skalierbarkeit von Lösungen sicher zu stellen. Ein weiterer Schwerpunkt des Programms ist die Förderung der Zusammenarbeit mit Studenten, Agenturen, Behörden, Instituten und wissenschaftlichen Partnern. Zusätzlich unterstützt das Programm den Kulturwandel im Unternehmen mit Prozessen, Tools und Methoden, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, Innovationen zu initiieren, Mitglied in cross-funktionalen Teams zu werden, und an neuen Prozessen teil zu haben. Unter dem Dach vom Programm Kunde 4.0 wurden bereits diverse Projekte realisiert, weitere befinden sich in der Konzept- oder Pilotphase. Ein Beispiel für eine sehr erfolgreiche Projektrealisierung ist die Virtualisierung von adidas Produkten. Sie ermöglicht eine hohe Effizienzsteigerung der Einkaufsprozesse für den Handel, durch eine fotorealistische 3D-Produktdarstellung, bei gleichzeitiger Kostenreduktion in der Musterherstellung. Neben der Einsparung von Materialien und dem damit einhergehenden Schutz der Umwelt, hilft Virtualisierung Kosten für Transport und Distribution einzusparen. Seit 2010 wurden bereits mehr als 1.5 Mio. physische Muster durch Virtualisierung eingespart.

Ergebnis: (1) Kunden: um 20 Prozent gestiegener Experience-Index. (2) Mitarbeiter: zu 1.597 Ideen inspiriert, allein am Standort Herzogenaurach in diesem Jahr. (3) Umwelt: 30 Prozent Emissionsreduktion bei der Herstellung und den Logistikprozessen der Mustererstellung. (4) Auszeichnungen: 7 Awards in den letzten 2 Jahren, darunter der Cannes Lion Award 2013, und der CeBIT Innovation Award 2013. (5) Unternehmen: Mehr als 1.5 Mio. Muster wurden seit 2010 durch die Produktvirtualisierung eingespart. (6) Kooperation und Förderung: Betreuung von 92 Bachelor-, Master-, und Diplomarbeiten, alleine im Bereich IT-Innovationen, in Zusammenarbeit mit insgesamt 23 europäischen Universitäten, innerhalb der letzten 5 Jahre.

Nutzen für die Zielgruppen: Die Mitarbeiter werden in die Innovationsprozesse integriert, und können die Zukunft der adidas Group aktiv mitgestalten. Ideengeber erhalten die Möglichkeit in den Projektteams mitzuarbeiten. Studenten und Universitäten haben eine Plattform, um innovative Projekte, zusammen mit der adidas Group, zu entwickeln. Ein Großteil der Diplom-, Master- oder Bachelorstudenten wählen danach die adidas Group als ihren Arbeitgeber. Das Projekt "Virtual Try On" beispielsweise, basiert auf wissenschaftlichen Ergebnissen. Detaillierte Messreihen von Körpermaßen, die an Athleten durchgeführt wurden, bilden die Basis für eine völlig neue Kategorie von Online-Tools, um die perfekte Passgenauigkeit von Produkten bei unterschiedlichen Sportlertypen sicherzustellen. Diese voll integrierte eCommerce Lösung kann Konsumenten nicht nur ein besseres Käuferlebnis durch eine perfekte Passform bieten, sondern auch Rücksendequoten reduzieren, und somit einen Beitrag zu weniger Emissionen in der Logistikkette liefern.

Technische Umsetzung: Von komplexen 3D-Mass-Distribution Lösungen, über Crowdsourcing-Lösungen, wie Hype für die Integration der Mitarbeiter in die Ideenfindung, bis hin zu innovativen Lösungen für kollaborative Forschungsprojekte, setzt die adidas Gruppe eine große Palette an unterschiedlichen Lösungen ein, die teilweise durch Eigenentwicklungen ergänzt werden.

adidas Group: Kunde 4.0



DTA Reifegrad

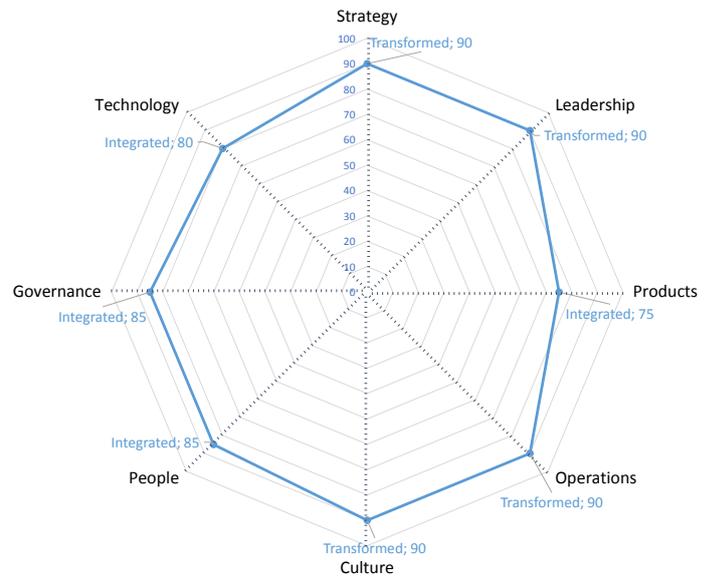
Transformed Strategy 90% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Kunde 4.0, Customer Centricity – ist allen Führungskräften bekannt. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in verschiedenen Bereichen, wie Effizienzsteigerung der Einkaufs- und Logistikprozesse durch Produktvirtualisierung, oder die Mitgestaltung der Produktion der Zukunft durch das Forschungsprojekt „Speedfactory“. Regelmäßige Strategieaktualisierung findet statt, unterstützt beispielsweise durch Abgleich mit den strategischen Businessplänen der adidas Group.

Transformed Leadership 90% Alle Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung und -Gestaltung beauftragt. Es gibt Konzeptions- und Umsetzungsprojekte in den Bereichen Produktion, Retail, Entwicklung und E-Commerce. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur erkennbar, bspw. durch eine zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen und einer prozessorientierten Führung. Crossfunktionale Zusammenstellung von Teams findet statt. CDO Titels auf Top-Management-Ebene aus dem Bereich Digital Experience stehen zur Diskussion. Der Chief of E-Commerce gewinnt zusehends an Bedeutung.

Integrated Products 75% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse zeigt sich mit einer spürbaren Auswirkung auf das Kundenerlebnis und einem Differenzierungseffekt in der Kundenwahrnehmung durch z. B. virtuelle Showrooms und Personalisierung der Produkte. Dadurch entstehen direkte Wertschöpfungszuwächse über Online-Marketing/Social Media/E-Commerce. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Zwar gibt es einen nachweislichen Einfluss der Digital-Strategie auf den stationären Umsatz, dieser ist jedoch noch geringer als fünf Prozent.

Transformed Operations 90% Neue Organisationseinheiten mit dezidierten Personalressourcen und Neugestaltung von Linienfunktionen entstehen. Ein eigenes IT Innovation Team mit Projekten aus den Bereichen Produkte und interner Organisation wurde benannt. Die Business Unit Brand „Digital Experience“ wurde neu gegründet. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit und intensive Kooperationen mit externen Stakeholdern wie BASF, Continental, RWTH Aachen, Fortiss, KSL und Johnson Controls finden statt. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Die prozessuale Integration der Impulse führt zu einer Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell durch Produktvirtualisierung).

Transformed Culture 90% Es entsteht eine hochgradig transparente Organisation, Entscheidungen werden in der Regel zusammen ausgearbeitet, digitale Kanäle sind dabei Standard. Die sehr hohe Entscheidungsdynamik basiert auf digitalen Medien als Kernmedium der Entscheidungsfindung, unter Einsatz von Sharepoint, interner Crowdsourcing-Plattform und Meinungsumfragen zu Ideen bei den Mitarbeitern. Der Austausch über den digitalen Wandel ist an der Tagesordnung, viele Gruppen sind eingebunden und über digitale Medien vernetzt. Social Media wird mitunter für einfache interne Kommu-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

nikation verwendet. Wandel ist ein Kernthema. Unterschiedliche Methoden für Change Management sind im Einsatz, u. a. Crowdsourcing und Design Thinking Workshops. Es gibt eine hohe Prozessorientierung mit dezentralen Entscheidungsprozessen.

Integrated People 85% Aufbau von Experten findet in fast allen Unternehmensbereichen mit einer breiten Kompetenzbasis statt. Die digitale Weiterbildung ist Pflichtprogramm mit einer Integration in die interne und externe Weiterbildung (adidas Group Learning Campus) und hat einen zunehmenden Detaillierungsgrad bspw. mit einem pilotierten IT Security Game unter Nutzung eines Gamification-Frameworks. Schulungen zum Thema digitale Transformation sind vorhanden. Kompetenzzentren für den digitalen Wandel mit einem breiten Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau werden etabliert. Die Vielfalt von digitalen Kompetenzen und Rollenmodellen mit einem starken Businessbezug ist nachweisbar.

Integrated Governance 85% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien sind vorhanden. Governance wird zum Kernthema. Zur Steuerung der Digital-Aktivitäten wird Social Analytics eingesetzt, Trends im Bereich Digital können so gemessen werden. Multiple Strategien und Stakeholder bei der Steuerung von Digital-Aktivitäten, mitunter Einsatz externer Tools zur KPI Messung, teilweise auch KPI Messung vor Ort in den Stores mit einer parallel gestalteten internen Big Data Plattform. Strategische Integration der Erfolgs-Metriken und die vollständige Einbindung ins klassische Controlling (z. B. Entwicklung ROI Verhältnis zum Grad der Produktvirtualisierung) sowie die primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken finden statt.

Integrated Technology 80% Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt, Social-Media-Monitoring und Desktop BI Tools sind im Einsatz. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert worden. BPM Methoden und Tools wurden bereits etabliert. IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen ist vorhanden. Digital vernetzte Standorte wurden durch einen unternehmensweiten Rollout von Digital-Workplace-Produkten umgesetzt. Die Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft für die primäre Kommunikation und Abstimmung. Digitales Produktdesign und Produktentwicklung sind zusammen mit den Produktionseinheiten weitgehend eingeführt. Neue Technologien erlauben mit Hilfe von virtualisierten und visualisierten Konsumentendaten, (Avatare werden von Athleten erstellt), Produktentwicklungen in einem digitalen Prozess durchzuführen. Der Einfluss von kontextuellen und körpereigenen Einflussfaktoren, wie z. B. Außentemperatur und Entwicklung der Körpertemperatur kann modelliert, und mit Wärmebildkameras mit realen Bedingungen abgeglichen werden, um die Datenbasis fortschreitend zu optimieren. Die robotergesteuerte Produktion wird als Innovationsaccelerator im Rahmen des Forschungsprojekts „Speedfactory“ eingesetzt. Im Produktionsbetrieb befindliche, innovative Fertigungsverfahren, wie z. B. gestrickte Fußballschuhe ohne Materialverlust, werden stetig optimiert.

PAYBACK: Das neue PAYBACK – offline, online und mobil



BRANCHE: Marketing und Einzelhandel

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen mit bis zu 450 Mitarbeitern

PROJEKTZEITRAUM: November 2011 bis Februar 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 28 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.

URL: www.vimeo.com/album/2890720 (Passwort: Transformation)

Vision: Aus dem größten deutschen Bonusprogramm des Handels wird die international führende Multichannel-Marketingplattform mit den Kanälen offline, online und mobil.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit und Wandel im Handel mitgestalten.

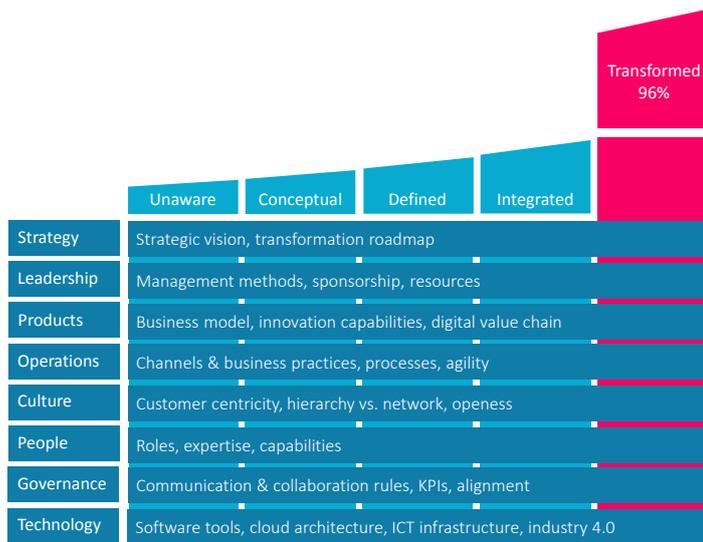
Beschreibung: Die bereits seit 10 Jahren etablierten analogen und als Basis vorhandenen digitalen Kanäle wurden über mehr als 28 Monate hinweg zu einer Multichannel-Marketingplattform ausgebaut. Künftig kommuniziert PAYBACK synchron über alle Kanäle – offline, online und mobil.

Ergebnis: Etwa 1/3 des PAYBACK Geschäfts ist heute digital. Innerhalb von 28 Monaten hat sich PAYBACK zur Multichannel-Marketingplattform entwickelt: 44 Prozent der Kunden lösen Coupons nur noch online ein. Die YOY Umsatzsteigerung beträgt mehr als 33 Prozent durch digitale Service-Nutzung. 35 Prozent der Kunden, die mobile Coupons genutzt haben, waren vorher Coupon-Verweigerer. Durch die Digitalisierung schreitet auch die Internationalisierung schneller voran: nach Deutschland (2000) und Polen (2009) folgen Indien (2011), Mexiko (2012) und Italien (2014). Die Mitarbeiterzahl (alleine bei PB Deutschland) verdreifachte sich in dieser Zeit: 2011: 151 zu 2014: 405 MA 78 Prozent davon in den digitalen Bereichen. Relaunch PAYBACK.de mit personalisierter Startseite, Online-Shops auf PAYBACK.de: 2014 mehr als 600 Shops, 2013 weit mehr als eine halbe Million Visits pro Tag. 2013 wurden insgesamt 7,7 Mrd. Coupons verschickt, davon bereits 6,2 Mrd. digital. Seit 2011 außerdem mehr als Verdreifachung der PAYBACK App Downloads auf mehr als 3 Mio. Downloads. Die Anzahl der mobilen eCoupon Aktivierer und Einlöser vervierfachte sich seit 2011, die PAYBACK Facebook Fanpage verzeichnete einen Anstieg von 280.000 Fans in 2011 auf aktuell (bis zur Bewerbungseinreichung im Mai 2014) 760.000 Fans. Einen großen Erfolg konnte man auch mit den PAYBACK Terminals erzielen: Zurzeit gibt es ca. 5.500 digitale Terminals in den Stores.

Nutzen für die Zielgruppen: Das richtige Angebot, über den richtigen Kanal, zur richtigen Zeit: Zielgerichtetes Multichannel Marketing für die Unternehmen und relevante Angebote und Coupons für die Kunden.

Technische Umsetzung: Modularer Neuaufbau der PAYBACK IT-Struktur, kompletter Neuaufbau der sogenannten Multichannel Couponing-Plattform und Sicherung einer synchronen Kommunikation über alle Kanäle sowie der Aufbau des Online Couponing-Center für den Web-Bereich. Intern erfolgte die Umstellung der Kommunikation innerhalb des Tagesgeschäfts hin zur digitalen Kollaboration mit externer Software wie Backpack, Dropbox, Yammer, Droptask, Roambi etc..

PAYBACK: Das neue PAYBACK – offline, online und mobil



DTA Reifegrad

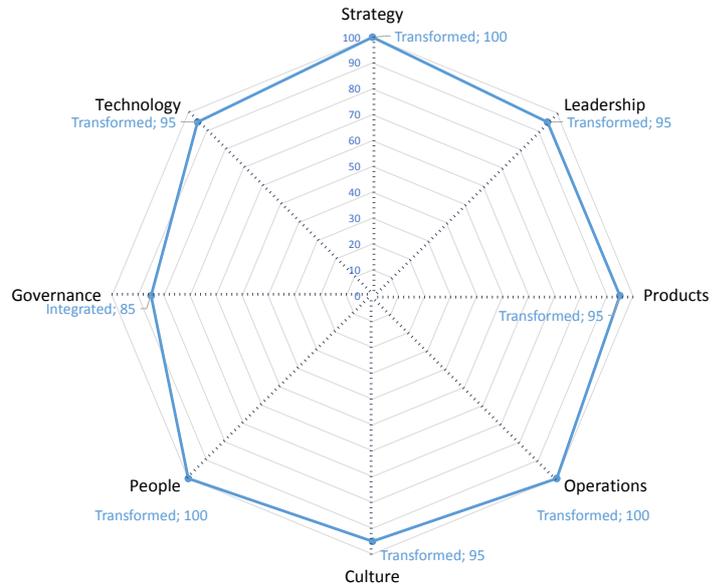
Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist den meisten Mitarbeitern bekannt. Die Digitalisierungsziele befinden sich zudem in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder im Bereich Couponing. Regelmäßige Strategieaktualisierungen haben über die drei vergangenen Jahre hinweg stattgefunden.

Transformed Leadership 95% Alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte finden in allen Bereichen statt. Etablierte Open Leadership-Prinzipien sind innerhalb der Führungskultur sichtbar. Beispiel: Eigener Digital Geschäftsführer.

Transformed Products 95% Die Digitalisierung ist in die Betriebs- und Geschäftsprozesse integriert und zeigt spürbare Auswirkungen auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung. Eine sehr hohe Innovationsdynamik ist erkennbar, mit wesentlicher Veränderung im Geschäftsmodell. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen. Es wurde eine Umsatzgenerierung von 40 Prozent erzielt.

Transformed Operations 100% Neue Organisationseinheiten mit dezierten Personalressourcen führen zu einer Neugestaltung von Linienfunktionen. 13 eigene Digitalabteilungen sind entstanden, mit Integration zweier »Intrapreneure« zur zusätzlichen digitalen Beschleunigung der Start-up-Mentalität. Es gibt eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, in denen externe Stakeholder ein vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen sind. Es findet eine ausgeprägte Zusammenarbeit mit mobilen Dienstleistern zur Neugestaltung der Mobile App statt. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet eine i.S.v. Neugestaltung statt, so erfolgte dabei der Aufbau eines »Online-Couponing Centers«.

Transformed Culture 95% Es entsteht eine hochgradig transparente Organisation, in der Entscheidungen in der Regel zusammen ausgearbeitet werden. Die Partizipation der Mitarbeiter über digitale Kanäle (z. B. Yammer), ist dabei Standard. Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung und einem Rückzug der Führung aus operativen Prozessen werden deutlich. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Digitaler Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Der Austausch auf allen Unternehmensstufen und -bereichen ist gewährleistet. Vernetzung findet über digitale Kanäle z. B. Backpack, Dropbox und Yammer statt. Implementierung von »Mobile First« steht als Devise für Innovationen auf Kundenseite. Change ist Routineaufgabe mit einem breiten Methodenmix und einer starken Nutzung digitaler Medien für das Change Management.

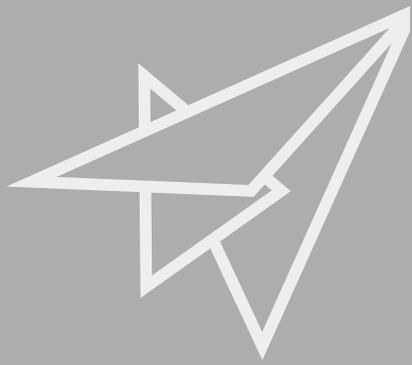


DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Transformed People 100% Digitale Experten sind als Leader für den Unternehmenswandel in allen Unternehmensbereichen zu finden. Neue Arbeitsmodelle werden umgesetzt: Zwei Intrapreneure werden als zusätzliche »digital accelerators« eingesetzt. Neben der Weiterbildung in die Breite existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in die Tiefe. Beispiel: Kompetenzaufbau durch Veranstaltung von sogenannten firmeninternen »nerd nights«. Ausgewiesene Kompetenzzentren entstehen in allen Unternehmensbereichen mit zunehmender Spezifizierung der eigenen Expertise und stärkerer Nutzung des eigenen Know-hows bei Produkten, Dienstleistungen und auch als externes Angebot: Mitarbeiter werden bspw. gezielt als Speaker zu Kongressen geschickt. Die Vielfalt der digitalen Kompetenzen und der Rollenmodelle liegt bei knapp 80 Prozent der neu geschaffenen Stellen in den digitalen Bereichen.

Integrated Governance 85% Multiple Strategien und Stakeholder mit etablierte Rahmenwerken, Leitlinien und Steuerungsgremien vorhanden. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten erfolgt durch multiple Strategien und Integration von Stakeholdern im Bereich Produkt-Dimension und Marketing-Dimension. Strategische Integrationen der Erfolgs-Metriken sind vorhanden, bei einer vollständigen Einbindung der Erfolgs-Metriken ins klassische Controlling und einer primären Orientierung an Erfolgs-Metriken.

Transformed Technology 95% Auch unstrukturierte Big Data-Szenarien werden verarbeitet. Die dynamische Personalisierung in Echtzeit findet über alle Kanäle statt. Alle Angebote, Kaufempfehlungen und Coupons gehen personalisiert über die verschiedenen Kanäle, terminiert an den Kunden. Echtzeit-Metriken, Predictive Analytics & Next Best Action-Ansätze werden unterstützt. Alle Automatisierungspotentiale werden hierbei ausgeschöpft. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess von nicht wertschöpfenden Prozessen nach Automatisierungsoptionen bzw. Ausschalten von Fehlerquellen durch Vereinfachung von Abläufen (fast papierloses Büro) existiert. Der unternehmensweite Rollout von Digital-Workplace-Produkten wurde umgesetzt. Die Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft. Die Kommunikation und Abstimmung läuft primär über Kollaborationsplattformen, wobei Telearbeit gelebte Praxis ist. Die Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert. Sowie auch der modulare Neuaufbau der PAYBACK IT-Struktur. Eine synchrone Kommunikation über alle Kanäle ist gesichert. Es wird ein »Online-Couponing Center« für den Web-Bereich aufgebaut. Beacon Technologie und Mobile Payment Solutions sind in Planung.





**Eingereichte
Transformations-
projekte**

Auto-Wagenblast, VW- & Audi-Partner: Online Fahrzeug- und Kundenmanagement



BRANCHE: Automotive

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: März 2014 bis Dezember 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 6 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: T-Systems

URL: www.autowagenblast.de, www.telekom.com/medien/medien-mappen/217474

Vision: Eine Nachrüstlösung, um Fahrzeuge der Kunden mit dem Kundenmanagement zu vernetzen. Über die automatisierte Bereitstellung der Fahrzeugdaten – z. B.: Serviceintervalle, Kilometerstand und Batteriespannung – sind die Servicemitarbeiter stets über den Autozustand informiert. Auf Basis dieser Daten und mit Hilfe von zusätzlichen automatisierten Prozessregeln, kontaktieren die dafür eingesetzten Servicemitarbeiter des Autohauses den jeweiligen Fahrer und entwickeln neue Serviceangebote.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

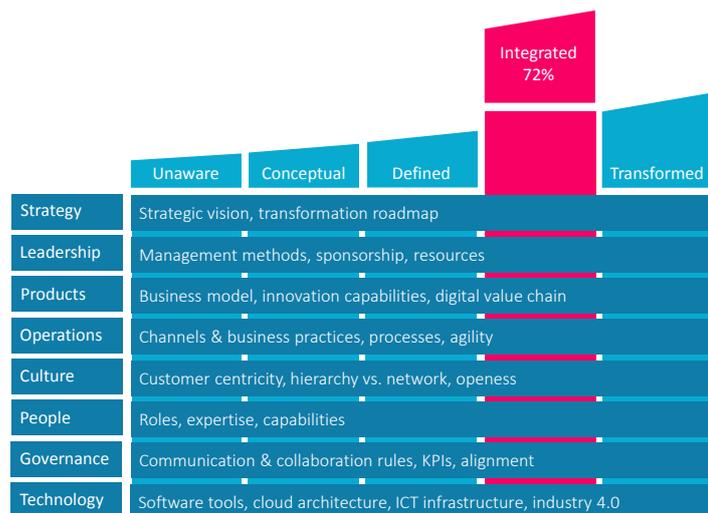
Beschreibung: Im Rahmen des Pilotprojektes wird ein wesentlicher Schritt in der Transformation zu wirklicher Kundennähe gegangen. In der letzten Ausbaustufe soll die Innovationslösung über alle 9 Niederlassungen im Ostalbkreis eingesetzt werden. „Online Fahrzeug- und Kundenmanagement“ ist eine Nachrüstlösung, bei der das Fahrzeug des Kunden, dessen Einverständnis vorausgesetzt, mit einem OBD2-Adapter ausgerüstet wird, der regelmäßig und automatisiert Fahrzeugdaten ausliest. Die ermittelten Werte, wie z. B. Serviceintervalle, Kilometerstand und Batteriespannung werden zusammen mit der genormten Fahrzeug-Identifizierungsnummer (FIN) an eine App auf dem Smartphone des Endkunden übermittelt. Die App transformiert die Daten des Adapters in klare Diagnosewerte, und sendet sie an ein Backend in der Cloud, in der sie gespeichert werden. Durch den Hintergrundmodus wird der Fahrzeugzustand selbst dann sichtbar, wenn die App nicht extra durch den Kunden aufgerufen wurde. Über eine webbasierte Oberfläche haben die Service-Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf den Datenbestand und können so proaktiv die Werkstattauslastung steuern. Das Backend kann an unterschiedlichste CRM- und DMS-Systeme angeschlossen werden, und die neuen Daten können sowohl in die Datenverwaltung (Stammdaten, Fahrzeugdaten, Kundenhistorie) als auch in die Abläufe übernommen werden.

Ergebnis: Da es sich um ein laufendes Pilotprojekt handelt, lassen sich noch keine konkreten Werte für die Zielerreichung benennen. – Erwartet wird, dass die proaktive Kommunikation mit dem Kunden zu höheren Umsätzen führt, sowohl bei Wartungsarbeiten und Verkauf von Originalteilen als auch im Neuwagenverkauf. – Effizienz/ Kostensenkung: Die jetzt mögliche, bessere Auslastung der Werkstätten führt zu effizienteren Prozessen und zu niedrigeren Kosten, da Leerläufe und Überstunden besser vermieden werden können. – Flexibilität/Schnelligkeit: Aktuelle Fahrzeugdaten ermöglichen eine sofortige Reaktion auf Verbesserungsbedarf beim Fahrzeug des Kunden. Neue Angebote lassen sich flexibel und individuell platzieren. – Wissensaufbau/-vernetzung: Der Datentransfer führt zu einer Vernetzung des Wissens über den Fahrzeugzustand. Sowohl das Kundenmanagement als auch der Kunde sind gleichermaßen im Bilde. – Kundennähe/Vertrauen: Mit dieser Lösung und den individuellen Servicevorschlägen entsteht eine wesentlich engere Kundenbindung. – Image (Innovation): Image steigt durch das innovative Angebot: „Online Fahrzeug“- und Kundenmanagement.

Nutzen für die Zielgruppen: Flottenkunden und Stammkunden: Profitieren durch mehr Sicherheit, Transparenz und die erweiterten App-Funktionen, z. B. Direkt-Anruf / Direkt-Terminanfrage. Für den Automobil-Service bieten sich (s.o.) neue Möglichkeiten für proaktive Services, z. B. dem Hinweis, dass aufgrund des Kilometerstandes eine Inspektion ansteht oder gar ein bestimmtes Neufahrzeug sinnvoll wäre. Die gesamte Werkstattplanung für Mittelstandskunden mit eigenen Flotten kann übernommen werden, und die Entlastung und Produktivität des Kunden sichergestellt werden.

Technische Umsetzung: Die für die digitale Transformation verantwortliche Komponenten sind: der sichere OBD2-Adapter zur Auslesung der Fahrzeugdaten, Bluetooth-Technologie zur Übermittlung der Informationen an das Smartphone sowie die Smartphone-App zur Informationsaufbereitung und -übermittlung an das Backend. Dies gewährleistet die Assistance Connected Car-Plattform in der Telekom Cloud, welche wiederum die Daten dem Autohaus-Kundenmanagement zur Verfügung stellt. Über eine Schnittstelle zum CRM- und DMS-System entsteht eine Gesamtdarstellung der Kundenhistorie, die sich mit den neu gewonnenen Echtzeitdaten korrelieren lässt.

Auto-Wagenblast, VW- & Audi-Partner: Online Fahrzeug- und Kundenmanagement



DTA Reifegrad

Integrated Strategy 75% Es gibt eine unternehmensweite Digital-Strategie - Transformation zu wirklicher Kundennähe - mit bedeutenden Veränderungen am Betriebsmodell in allen Bereichen des Re- und After-Sales. Die Vorbereitung des bereichsbezogenen Strategie-Updates läuft, in der die ersten Erfahrungen bereits gesammelt wurden.

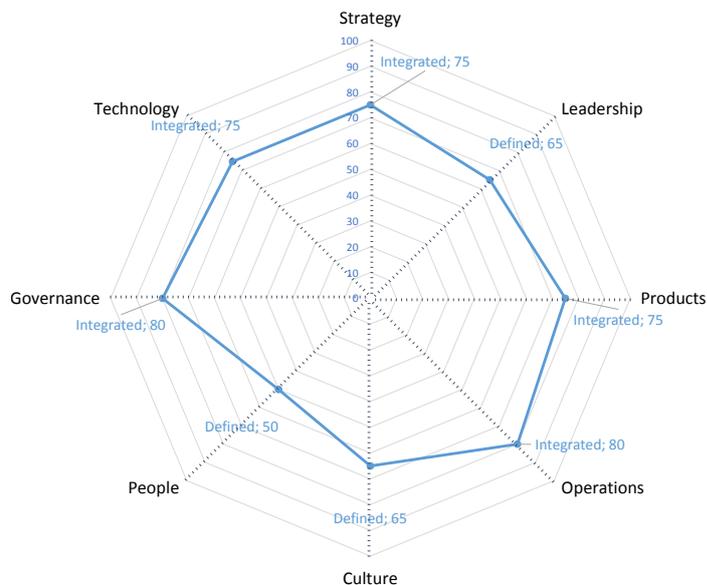
Defined Leadership 65% Die meisten der 40 Abteilungsleiter sind mit dem Thema vertraut und kennen das Pilotprojekt: Online-Kundenfahrzeug Management Tool. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte unter Beteiligung aller Bereiche sind vorhanden. Erste Ansätze der Vernetzung führen zur Stärkung der informellen Zusammenarbeit. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen.

Integrated Products 75% Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse, spürbare Auswirkungen auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung durch das Online-Fahrzeug und Kundenmanagement sind erkennbar. Es gibt direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/Social Media/E-Commerce.

Integrated Operations 80% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotebene. Strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit mit Einbindung externer Stakeholder findet statt und ist vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Eine Anbindung der Digital-Aktivitäten an Kernprozesse ist in Planung. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt.

Defined Culture 65% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Bottom-Down als auch funktionsübergreifend wurde angestoßen. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation wurden gestartet. Dynamische Entscheidungsmodelle und stärkere Dezentralisierung werden umgesetzt, in denen sich die Führung aus operativen Prozessen zurückzieht. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Ein intensiver Austausch über Wandel und digitale Transformation findet täglich statt. Unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Eine stärkere Prozessorientierung unter Einbindung weiterer Mitarbeiter ist geplant. In den Kernbereichen werden die Entscheidungen nach wie vor top down getroffen.

Defined People 50% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch nach wie vor mit sehr unterschiedlicher Prägung in den einzelnen Bereichen. Es wird externe aber keine interne Weiterbildung für den digitalen Kompetenzaufbau angeboten. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, die sich aus der Strategie ableiten lassen. Ein eigenes Wiki ist im Einsatz. Erste Stellen- und Aufgabenmuster werden anhand der Digital-Strategie abgeleitet.

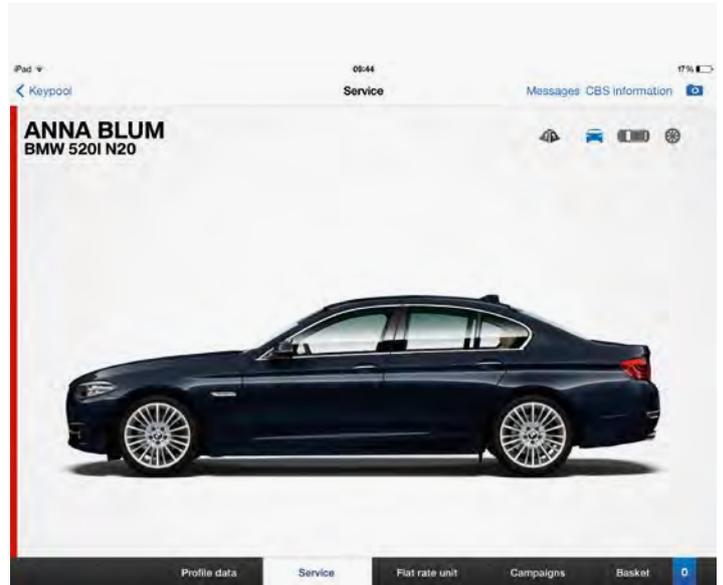


DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Integrated Governance 80% Die zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien wird durch übergeordnete Steuerungsgremien koordiniert. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen existieren, mit Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling, jedoch nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene. Die primäre Orientierung erfolgt anhand von Erfolgs-Metriken.

Integrated Technology 75% Es werden auch unstrukturierte Daten verarbeitet (Big Data-Szenarien). Eine dynamische Personalisierung in Echtzeit über alle Kanäle findet statt. Echtzeit-Metriken, Predictive Analytics & Next Best Action-Ansätze werden unterstützt. Die wesentlichen Geschäftsprozesse sind automatisiert, der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert sowie auch die IT-Systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen. Digital-Workplace-Konzepte werden, unter Einsatz einer eigenen Sharepoint-Lösung, in ausgewählten Abteilungen getestet. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme und Steuerungsintelligenz sind gemacht.

BMW: ISPA Mobile



BRANCHE: Automobile Branche
EINSATZFELD: Unternehmen 2.0
GRÖÖE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: Oktober 2012 bis Dezember 2016
ENTWICKLUNGSZEIT: 51 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: k. A.
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung
URL: k. A.

Vision: Die BMW Handelsorganisation von der papierbasierten Service Beratung am Fahrzeug ins digitale Zeitalter zu führen.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Kundenzufriedenheit und Systemintegration.

Beschreibung: ISPA Mobile digitalisiert die Service Beratung am Fahrzeug und schafft so ein Service Erlebnis für den Kunden der BMW Group. Es erhöht die Transparenz im Service Prozess, reduziert Systembrüche und steigert die Profitabilität der BMW Handelsorganisation. Der aktuelle, papierbasierte Prozess zur Service Beratung am Fahrzeug ist für den Kunden intransparent und erfordert viel Systembearbeitungszeit durch Doppelleingaben. Durch die Digitalisierung der Service Beratung am Fahrzeug mit einer 360 Grad Anzeige des Kundenfahrzeugs und voller Integration in die Servicesysteme der BMW Group wird dem Service Berater eine schnelle, transparente und kundenfreundliche Möglichkeit zur Datenerfassung zur Verfügung gestellt. Der Kunde erhält sofort Informationen zu Auftragsinhalten und Preisen. Im Rahmen eines agilen Projektvorgehens wurde zuerst ein Zielbild entworfen, das – ausgehend von den gewünschten Funktionen – den Fokus auf den Kunden, Usability, Look & Feel und einen positiven Markenbetrag legt.

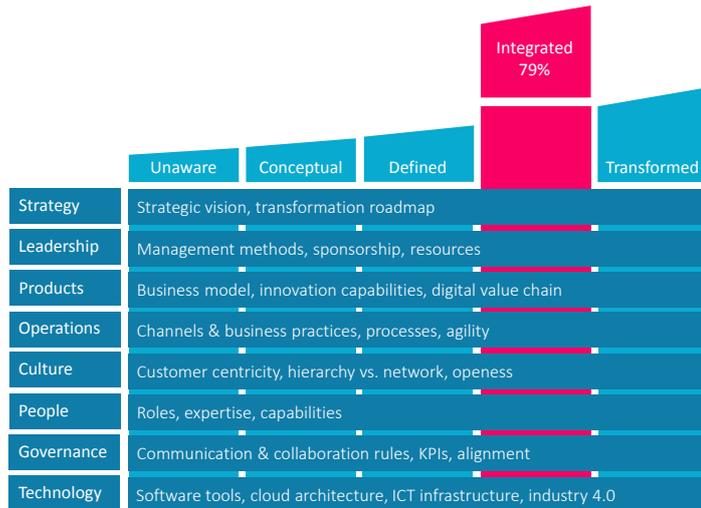
Ergebnis: (1) Zeitreduktion in der Service Beratung um ca. 30 Prozent durch den Wegfall doppelter Datenerfassung sowie von System- und Medienbrüchen. (2) Etwa 30 Prozent mehr Zeit für den Kunden durch vereinfachte Bedienung der Service-Beratungs-Applikation. (3) Unterstützung des Service Beraters bei der Erweiterung des Blickwinkels vom Fahrzeug auf den Kunden. (4) Transparenz für den Kunden hinsichtlich Inhalt und Umfang des Auftrags. (5) Positive Wahrnehmung der Applikation – das wurde bereits durch Kundenumfragen bestätigt, dadurch wird ein positiver Einfluss auf die Markenwahrnehmung der BMW Group erreicht. (6) Reduktion der Entwicklungsaufwendungen bei gleichzeitiger Steigerung der Produktqualität und verringertem time-to-market von ca. 18 auf 4 Monate durch agiles Entwicklungsvorgehen. (7) Gewinn neuer Erkenntnisse zur Oberflächengestaltung von Business Apps aus dem ISPA Mobile Projekt. Die Erfahrungen aus dem

Projekt ISPA Mobile haben weitere Entscheidungen hinsichtlich Look & Feel und Benutzerinteraktionen aller BMW Aftersales Handelsorganisations-systeme geprägt. Damit gab es einen Erkenntnisrückfluss aus der mobilen Welt in die Domäne der Desktopanwendungen.

Nutzen für die Zielgruppen: (A) Benutzer: Der Service Berater steigert seine Effizienz durch die schnelle und einfache Erfassung der Kundendaten und des Fahrzeugzustands. Durch die Zeitersparnis bei der Datenerfassung kann der Service Berater mehr Zeit für den Kunden verwenden. Die Nutzung eines innovativen Premium-Tools hinterlässt einen guten Eindruck beim Kunden und wertet die eigene Tätigkeit deutlich auf. (B) Kunde: Die objektive Nachvollziehbarkeit der notwendigen Service- und Instandsetzungsarbeiten schafft Transparenz beim Kunden.

Technische Umsetzung: Durch die Einbindung zentraler und lokaler Datenquellen sowie Schnittstellen zu zentralen und lokalen Handelssystemen über SOAP/XML und REST, ist ISPA Mobile tief in die Systeme der BMW Handelsorganisation integriert. Dies erlaubt dem Service Berater eine 360 Grad-Ansicht des Kunden und seines Fahrzeugs. Realisiert wurde ISPA Mobile als erste echte Enterprise Anwendung im Unternehmen als native iOS App (optimiert für das iPad) in agiler Vorgehensweise. Die Einführung einer iOS App hatte weitreichende Änderungen an verschiedenen IT Prozessen zur Folge. Als Beispiel können hier der Aufbau von Build-Umgebungen oder der Deploymentprozess über einen BMW-internen AppStore genannt werden.

BMW: ISPA Mobile



DTA Reifegrad

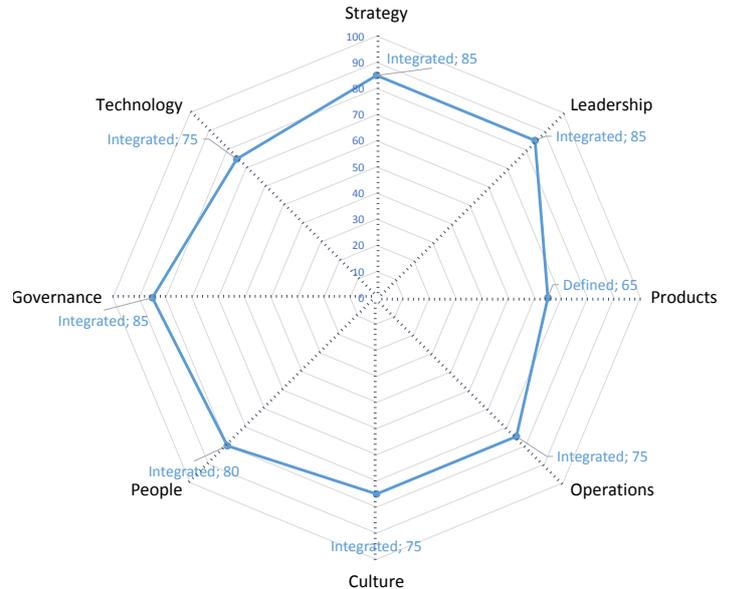
Integrated Strategy 85% Die funktionsübergreifende Digital-Strategie – Digital Service Consultation at the Vehicle – ist allen Führungskräften bekannt. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in verschiedenen Bereichen wie z. B. bei der Aftersales Division mit regelmäßigen Strategieaktualisierungen.

Integrated Leadership 85% Alle Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Das ISPA Mobile Projekt, wurde nicht im klassischen Wasserfallmodell umgesetzt, sondern im agilen Projektvorgehen und durch den Leiter des Aftersales Business Managements, den Leiter der Prozess-IT Aftersales und den Hauptabteilungsleiter der Kundenzufriedenheit und Servicesysteme, umgesetzt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte sind in allen Bereichen vorhanden. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur fest verankert, inklusive Dezentralisierung von Entscheidungen und einer zunehmenden prozessorientierten Führung. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für Digital Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Defined Products 65% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse mit spürbarer Auswirkung auf das Kundenerlebnis und Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung hat stattgefunden. Indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze liegt vorwiegend im Bereich der Stakeholder-Kommunikation vor. Zusätzliche indirekte Beiträge werden durch die digitale Kommunikation abgeschöpft. Der nachweisliche Einfluss auf die Generierung des stationären Umsatzes beträgt weniger als 5 Prozent.

Integrated Operations 75% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotebene für Transformationsprojekte wie ISPA Mobile. Ein schneller Projekterfolg wurde durch die Gründung eines entscheidungsbefugten Kompetenzgremiums aus Fach-, Technologie- und Designexperten realisiert. Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit erfolgt mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Die prozessuale Integration der Impulse führt zu einer Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell). Es besteht ein klarer Fokus auf Verbesserung der User Experience unter Einbindung externer Partner, die die Implementierung vor Ort bei BMW vorgenommen haben.

Integrated Culture 75% Die Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter transparent, viele Bereiche und Mitarbeiter sind in Entscheidungen eingebunden, der Austausch über digitale Medien ist etabliert (wie z. B. MySite, Intranet, VideoCalls, eigene oder externe Tools). Eine Kulturveränderung hat stattgefunden: Dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung, Rückzug der Führung aus operativen Prozessen, Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Des Weiteren werden digitale Kanäle genutzt, ein intensiver



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Austausch über den Wandel findet statt, digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Wandel ist als Kernthema erkannt, unterschiedliche Methoden für das Change Management sind im Einsatz, hohe Prozessorientierung und dezentrale Entscheidungsprozesse existieren.

Integrated People 80% Der Aufbau von Experten mit breiter Kompetenzbasis wird in fast allen Unternehmensbereichen vorangetrieben. Digitale Weiterbildung ist Pflichtprogramm mit Integration in die interne und externe Weiterbildung und einem zunehmenden Detaillierungsgrad. Für die Einführung von ISPA Mobile wurden neue Trainings- und Schulungsmaßnahmen aufgesetzt und erprobt. Die Kompetenzzentren für den digitalen Wandel wurden mit einem breiten Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau etabliert. Mehrere Stellen sind in verschiedenen Bereichen für den Bereich Digital-Strategie verfügbar.

Integrated Governance 85% Multiple Strategien und Stakeholder mit etablierten Rahmenwerken sind vorhanden. Angepasste Managementleitlinien haben die Umsetzung des ISPA Mobile Projektes erst ermöglicht, da durch sie verschiedene organisatorische Hürden überwunden wurden. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten wurde mit multiplen Strategien und Einbindung der Stakeholder umgesetzt. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken erfolgte mit vollständiger Einbindung ins klassische Controlling sowie primärer Orientierung an Erfolgs-Metriken.

Integrated Technology 75% Die Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft, einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), jedoch nicht verknüpft. Interaktionsdaten stehen nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Der Rollout von definierten Tools auf Abteilungsebene wurde umgesetzt. Die Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft mit definierten KPIs. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert, sowie auch die IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche (Unified Communication & Collaboration, KM) umgesetzt. Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert.

dean& david Franchise: opentabs



BRANCHE: Gastronomie

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen mit bis zu 450 Mitarbeitern

PROJEKTZEITRAUM: seit September 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTE: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: opentabs

URL: www.opentabs.de

Vision: Verlagerung der Bestellannahme und des Bezahlvorgangs auf das Smartphone des Kunden sowie die direkte Kommunikation mit dem Kunden ohne Streuverluste im Vergleich zu üblichen Marketinginstrumenten.

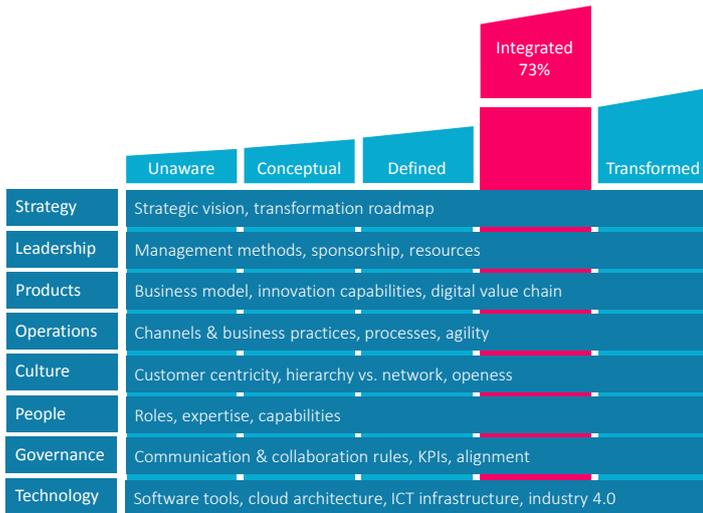
Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Flexibilität/Schnelligkeit, Kundennähe/Vertrauen und Image (Innovation).

Beschreibung: Die Kunden haben mit der App „opentabs“ die Möglichkeit bereits im Büro oder auf dem Weg zum Geschäft zu bestellen und werden dann per Push über die Abholung informiert.

Ergebnis: Die Wartezeit der Geschäftskunden konnte gerade in der mit täglichen Stoßzeit deutlich verringert werden. Nach nur wenigen Wochen konnten signifikante Umsätze auf das System verlagert werden. Bereits gegen Ende 2013 begann der „Rollout“ auf weitere Filialen in München, dann im gesamten Bundesgebiet und auch in der Schweiz. Mittelfristig soll der Umsatzanteil von „opentabs“ auf über 50 Prozent steigen und so das Anstehen auf ein absolutes Minimum reduzieren.

Nutzen für Zielgruppe: Der Claim von „opentabs“ trifft es auf den Punkt: „Nie mehr warten, selbst bestellen. Denn in der Schlange stehen ist auch vorne blöd.“

Technische Umsetzung: Mobile App für Android und iOS mit einer API zu Kassensystemen einerseits sowie die autarke Lösung mit einem branchenüblichen Bon-Drucker.



DTA Reifegrad

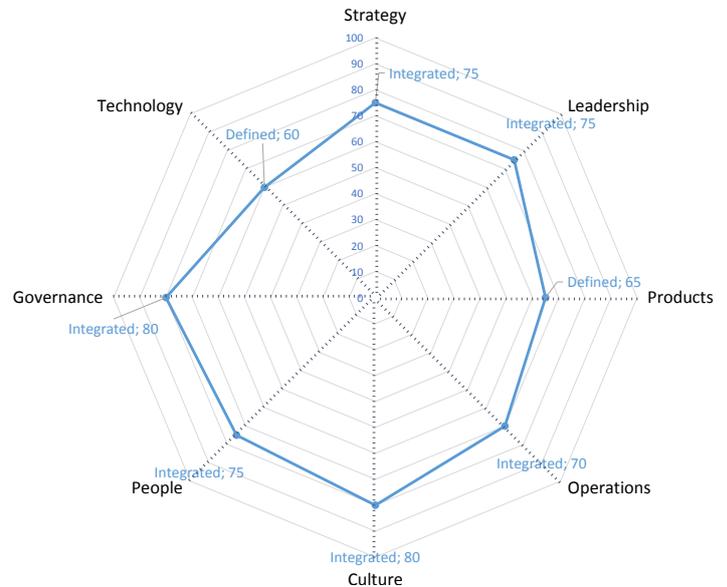
Integrated Strategy 75% Erste Digital-Projekte sind vorhanden, wie z. B. „opentabs“, „stamps-app“ als digitale Bonuskarte mit einer einheitlichen Kommunikationsplattform für alle Franchisenehmer. Mehrere Funktionsbereiche haben abgestimmte Digital-Strategien. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in verschiedenen Bereichen, z. B.: der digitalisierte Bestellvorgang. Regelmäßige Strategieaktualisierungen finden statt: Einmal pro Jahr treffen sich alle Franchisenehmer.

Integrated Leadership 75% Die Franchisenehmer sind mit der Strategieumsetzung dezidiert beauftragt. Umsetzung der Digital-Strategie auf mehreren Funktionsbereichen ist bereits erfolgt: 20 von 50 Locations verwenden „opentabs“. Der Standort München ist der führende Funktionsbereich. Etablierte Open Leadership-Prinzipien sind bei der Führungskultur zu erkennen.

Defined Product 65% Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse, spürbare Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung wurden erreicht. Indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze existiert vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation. So wurde neben „opentabs“ eine Kooperation mit „Lieferheld“, verbunden mit einem Taxi-Lieferservice, eingegangen. Zusätzliche indirekte Beiträge durch die digitale Kommunikation sind erkennbar mit nachweislichem Einfluss auf die „offline Umsatz“ Generierung (2 Prozent Einfluss durch die Kooperation mit Lieferheld und 1 Prozent Einfluss durch „opentabs“).

Integrated Operations 70% Es gibt eine klare Ressourcenzuweisung für Digital-Aktivitäten von bestehenden Ressourcen, vorwiegend im Bereich Marketing, die teilweise von der Enchilada-Gruppe gestellt wird. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit und intensive Integration von externen Stakeholdern (Kooperation mit Lieferheld) finden statt. So wurde beispielsweise vor zwei Jahren eigens eine Kassensoftwarefirma aufgekauft und integriert. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Prozessuale Integration der Impulse mit Zunahme der Veränderung im Betriebsmodell ist erkennbar.

Integrated Culture 80% Die Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter transparent, viele Bereiche und Mitarbeiter sind in Entscheidungen eingebunden, der Austausch über digitale Medien ist etabliert, und findet vor allem über das Franchisenehmer Managementinformationssystem statt. Des Weiteren weisen auf den Kulturwandel hin: dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung, Rückzug der Führung aus operativen Prozessen, Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Der Austausch über den digitalen Wandel steht auf der Tagesordnung, viele Gruppen sind eingebunden und über



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

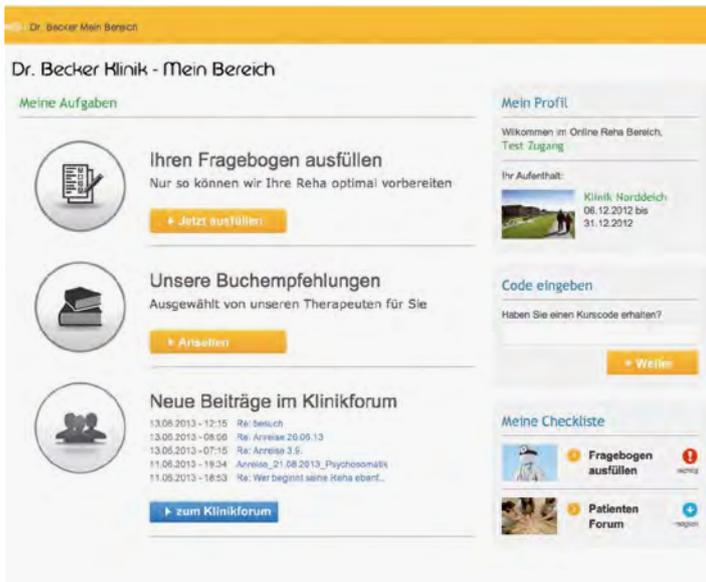
digitale Medien miteinander vernetzt. Unterschiedliche Methoden für das Change Management sind im Einsatz, hohe Prozessorientierung, dezentrale Entscheidungsprozesse - Start-up-Mentalität sind spürbar vorhanden.

Integrated People 75% Der Aufbau von Experten findet in fast allen Unternehmensbereichen statt, eine breite Kompetenzbasis durch digital affine Mitarbeiter in der Altersgruppe 27-40 existiert bereits. Gelernte IT Kräfte übernehmen mitunter Führungsrollen in IT fremden Bereichen. Es existiert nur eine interne Weiterbildung als Ausbildungsbetrieb mit Stufenplan. Der Fortschritt der Ausbildung wird per Online-Test abgefragt. Kompetenzzentren für den digitalen Wandel etablieren sich, ein breites Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau wird angeboten. Dezidierte Kompetenz- und Rollenmodelle sind vorhanden, formale Stellen werden geschaffen.

Integrated Governance 80% Zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien ist erkennbar. So besteht beispielsweise eine 7-Tage-Lesepflicht für Nachrichten im Managementinformationssystem. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten erfolgt mittels multipler Strategien und Stakeholder. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken mit vollständiger Einbindung ins klassische Controlling sowie primärer Orientierung an Erfolgs-Metriken sind klar zu erkennen.

Defined Technology 60% Eine Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt, CRM-Systeme sind vorhanden oder im Aufbau befindlich. Die Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert, erste einfache Social-Media-Monitoring- und Desktop BI Tools sind im Einsatz. Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden, innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. Das Managementinformationssystem ist auch mobil verfügbar inkl. Einsatz von Videostreaming in den Restaurants vor Ort. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme und Steuerungszintelligenz wurden umgesetzt. Es ist bspw. eine automatisierte Warenwirtschaft in Planung.

Dr. Becker Klinikgesellschaften: Einführung Web Check-In



BRANCHE: Gesundheitswesen/ Rehabilitation
EINSATZFELD: Unternehmen 2.0
GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: Juni 2012 bis Dezember 2013
ENTWICKLUNGSZEIT: 19 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: 100.000 EURO
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.
URL: www.dbrkg.de

Vision: Eine verbesserte Arzt-Patienten-Kommunikation, die durch den Einsatz digitaler Technologien mehr Zeit für das therapeutische Gespräch zulässt.

Zielsetzung: Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung und Kundennähe/Vertrauen

Beschreibung: Patienten können bequem vor ihrem Klinikaufenthalt alle relevanten Anamnesedaten in einem geschützten Web-Check-In-Bereich hinterlegen (früher ein 17-seitiger Papierfragebogen). Diese werden automatisch in die elektronische Patientenakte übernommen und den unterschiedlichen Behandlungs-Teams zur Planung des Aufenthalts zur Verfügung gestellt.

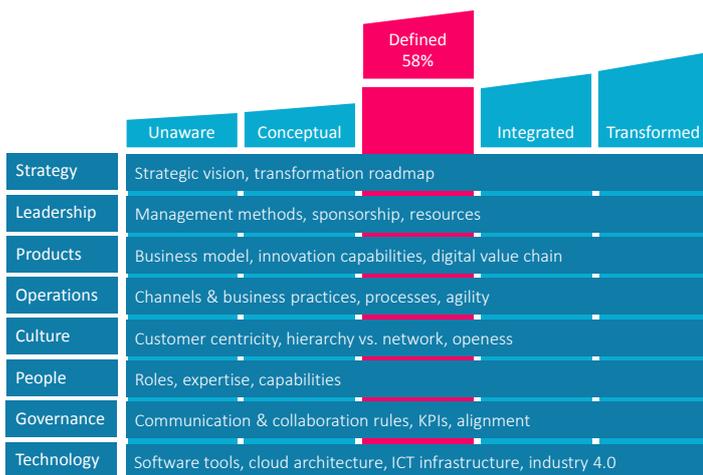
Ergebnis: Seit Einführung des Web-Check-In hat sich die Rücklaufquote der Anamnesefragebögen von damals 50 auf 80 Prozent erhöht. 85% der Patienten nutzen den Web-Check-In. Der Erfolg der Behandlung wird durch Gewährleistung eines effektiven Informationsflusses zwischen allen Beteiligten und der vorzeitigen Einbeziehung des Patienten in den Prozess gesteigert. Mit der Einführung des Web-Check-In sind die Anamnesedaten für alle Mitarbeiter bereits eine Woche vor Anreise der Patienten einsehbar. Nach Ankunft des Patienten liegt nun allen Behandlungs-Teams zu jeder Zeit und an jedem Ort eine vollständige Aufnahmedokumentation zur Einsicht vor. Durch die frühe Verfügbarkeit der Daten können Aufnahme und Therapie der Patienten wesentlich besser geplant werden. Dies führt zu einer schnelleren und besseren Versorgung, da sich das Klinikpersonal bereits im Vorfeld auf die Patienten einstellen kann und der Arzt im Erstkontakt auf die Erhebung zum Teil unwichtiger und dennoch für die Kostenträger notwendiger Anamnesedaten verzichten, und schneller in die Therapie einsteigen kann. Die verringerte Beschwerdequote der Klinik Mönchsee ist ein Indiz für die hohe Akzeptanz durch die Patienten.

Nutzen für Zielgruppe: Die Aufnahme erfolgt schneller und die Therapie kann vom ersten Tag an besser auf den Patienten ausgerichtet werden. Die für die Therapie notwendigen Daten sind einfacher und schneller verfügbar, während der Dokumentationsaufwand gesunken

ist. Die wachsenden Anforderungen der Kostenträger an die Dokumentation von Leistungen und Behandlungsergebnissen werden fortlaufend berücksichtigt, was sich z. B. positiv auf die Qualität der Entlassungsbriefe auswirkt.

Technische Umsetzung: Es wurde eine Webplattform eingerichtet, auf der die Patienten ihre Fragebögen ausfüllen können. Neben der Benutzerfreundlichkeit lag dabei ein besonderes Augenmerk auf dem Datenschutz. Durch die Programmierung von Textbausteinen und den weitestgehenden Verzicht auf Freitextfelder können aus den Angaben des Patienten automatisch Texte generiert werden. Diese können innerhalb der elektronischen Patientenakte weiterverarbeitet werden und am Ende des Reha-Prozesses bis in den Entlassungsbrief einfließen.

Dr. Becker Klinikgesellschaften: Einführung Web-Checkin



DTA Reifegrad

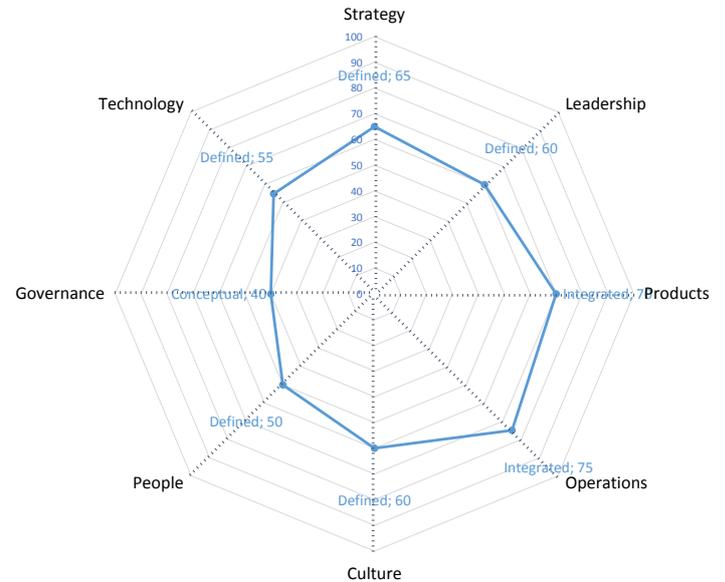
Defined Strategy 65% Es gibt eine dokumentierte Digital-Strategie, als Teilstrategie der Gesamtstrategie. Mehrere Funktionsbereiche haben abgestimmte Strategien. Es liegen sichtbare Veränderungen am Betriebsmodell vor. So wurde die Archivierung, die Patientenaufnahme per Web-Check-In sowie die Dokumentation (Diktate mit Worterkennung), digitalisiert. Die Vorbereitung des bereichsbezogenen Strategie Updates läuft, erste Erfahrungen wurden bereits gesammelt und Anpassungen am Web-Check-In-Prozess wurden angepasst.

Defined Leadership 60% Fast alle Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung vor allem im organisatorischen und kulturellen Bereich beauftragt. Die Umsetzung der Digital-Strategie auf mehrere Funktionsbereiche, wie Betriebsabläufe und Produktmanagement, ist bereits erfolgt. Erste Ansätze der Vernetzung, und die Stärkung der informellen Zusammenarbeit finden statt. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen für die organisatorische und technische Umsetzung der Digitalisierung von Geschäftsprozessen.

Integrated Products 70% Die Integration der digitalen Service Dienstleistung des Web-Check-Ins in Betriebs- und Geschäftsprozesse ist vollzogen, Auswirkungen auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung sind spürbar. So hat die Anzahl an Anamnesebögen in jeder Klinik zugenommen. Indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation ist vorhanden sowie auch zusätzliche indirekte Beiträge durch die digitale Kommunikation. Außerdem kann eine Steigerung der Reha Motivation beobachtet werden, bedingt durch die vorzeitige Auseinandersetzung mit der Thematik der Rehabilitation durch Nutzung des Web-Check-In.

Integrated Operations 75% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung, dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis und die Übernahme in Linienfunktionen. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit, intensive Integration von externen Stakeholdern ist gegeben. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Begrenzte Modifikationen am Betriebsmodell sowie konzeptionelle Erweiterungen sind bereits geplant.

Defined Culture 60% Regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend, erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation finden statt. In Pilotprojekten sind schnelle Entscheidungsprozesse durch Dezentralisierung der Entscheidungen möglich. Als Ausnahme von der Regel ist der schwache Einbezug digitaler Medien zu nennen. Intensiver Austausch über den Wandel erfolgt, digitale Transformation ist tägliches Thema, die unterschiedlichen Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Wandel wird als ein wichtiges Thema eingestuft. Erste Pilot-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

projekte mit ambitionierten Methoden, stärkerer Prozessorientierung und Einbindung weiterer Mitarbeiter werden bereits umgesetzt. In den Kernbereichen erfolgen die Entscheidungen nach wie vor top down.

Defined People 50% Es gibt eine breite Anzahl an Experten in der Rolle von IT Administratoren. Es sind jedoch nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Kliniken feststellbar. Die organisatorische Umsetzung der Digitalisierung läuft über die Klinikleitung. Weiterbildung findet extern statt, es werden keine internen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Des Weiteren besteht keine Verpflichtung zur Teilnahme. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, und lassen sich aus der Strategie ableiten. Erste Stellen- und Aufgabenmuster sind vorhanden. So gibt es bspw. in jeder Klinik einen Projektleiter vor Ort zur Umsetzung der Digital-Strategie. Neben einem breiten Fortbildungskatalog gibt es interne Schulungen zur Nutzung des Web-Check-Ins und der elektronischen Patientenakte.

Conceptual Governance 40% Es sind erste Leitlinien im Rahmen eines Managementleitfadens vorhanden, mit dem Schwerpunkt Datenschutz von Patientendaten. Ein Dialog über Steuerungsmodell in Planungs- und Quartalsgesprächen zur Erreichung von Leitlinien findet statt, Steuerung ist jedoch noch nicht als Kernproblem identifiziert. Erste einfache Metriken wie Reichweite und Interaktionen werden gemessen (primär Kommunikation) jedoch keine Anbindung der Erfolgsmessung bei der Strategieentwicklung. Im Managementleitfaden sind Richtlinien zur Nutzung von EDV und Email sowie Social Media Guidelines definiert.

Defined Technology 55% Eine Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt, CRM-Systeme sind vorhanden oder im Aufbau befindlich. Die Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert, erste einfache Social-Media-Monitoring- und Desktop BI Tools sind im Einsatz. Ein Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden, innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche (Unified Communication & Collaboration, KM) umgesetzt.

Edel-Optics: Virtuelle Warenauslage



BRANCHE: Optiker

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis zu 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit September 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: 8 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 250.000 EUR

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.edel-optics.de

Vision: E-Commerce und stationären Handel miteinander zu verknüpfen und dabei die Vorteile beider Kanäle zusammen zu führen.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit, Einkaufserlebnis, Kanalverknüpfung und Marketing

Beschreibung: Zum einen galt es für Edel-Optics das riesige Sortiment der bestehenden Webshops auch für Kunden im Ladengeschäft zugänglich zu machen und zum anderen sollte eine möglichst weitreichende Symbiose der Geschäftsprozesse beim Betrieb der Kanäle geschaffen werden. Das Prinzip der virtuellen Warenauslage basiert auf der Idee, Regale durch iPad Terminals zu ersetzen. Der Kunde kann mithilfe von Filterfunktionen das Sortiment eingrenzen. Sobald der Anprobe Button gedrückt wird, informiert ein Signalton die Mitarbeiter im angeschlossenen Lager. Auf den Backend-iPads der Lagermitarbeiter werden die gewünschten Modelle und der Ablageplatz angezeigt. Der Kunde bekommt seine Favoriten zeitnah auf einem Tablett „serviert“, und kann seine Entscheidung treffen. Gleichzeitig findet im Lager der Brillenversand in mehr als hundert Länder statt. 53 Webshops betreibt Edel-Optics weltweit von Hamburg aus. Für Edel-Optics, als Online-Optiker, war die Motivation für den Einstieg in den stationären Handel das Anforderungsprofil beim Verkauf von Korrektionsbrillen. Das Bestimmen der Sehstärke und des Augenabstandes sowie die finale Anpassung eines Gestells sind Teil der Customer Journey.

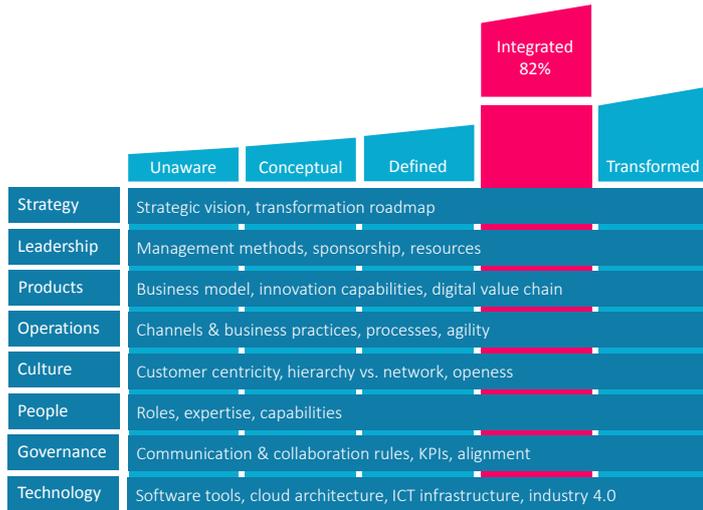
Ergebnis: Zunächst erprobte Edel-Optics die virtuelle Warenauslage in einem Pilotprojekt. Nach den positiven Erfahrungen und dem damit verbundenen Kompetenzaufbau, wurde das Konzept im November 2013, im Alstertal Einkaufszentrum (AEZ), in einem neuen Store umgesetzt. Als Optiker steht Edel-Optics im direkten Wettbewerb mit den großen Filialisten, die ebenfalls im AEZ ansässig sind. Wenn sich der Flagship-Store in diesem Umfeld durchsetzen kann, und die Filiale in der A-Lage mit dem Angebot von Markenbrillen zu Internetpreisen Profite erwirtschaftet, ist der Proof-of-Practice für das Konzept grundsätzlich erbracht. Da es sich vor allem bei der Korrektionsbrille um ein Vertrauensprodukt handelt, ist die Kundenloyalität gegenüber dem

eigenen Händler hoch. In Deutschland dient der Wiederbeschaffungszyklus von Korrektionsbrillen von 3 Jahren als eine grobe Orientierung für die Dauer, bis eröffnete Optikerfachgeschäfte in der Regel rentabel werden. Der Edel-Optics Flagship-Store im AEZ hat dieses Ziel bereits sechs Monate nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit fast erreicht. Bei anhaltend starkem Positivtrend trägt sich die Fläche aktuell bereits zu 90 Prozent selbst.

Nutzen für die Zielgruppe: In Regalen und Vitrinen wäre ein Warenbestand von 10.000 Brillen praktisch nicht darstellbar. An den iPad-Terminals kann der Kunde das Sortiment dagegen sehr bequem durchsuchen. Die Möglichkeit kanalübergreifender Einkäufe gepaart mit dem modernen Look & Feel von Edel-Optics spricht eine breite Zielgruppe an.

Technische Umsetzung: Das von Edel-Optics selbst entwickelte Shopsystem verknüpft Versand und stationären Verkauf. Alle Prozesse sind integriert (keine Schnittstellen). Dazu gehört auch das chaotische Lager, welches als Warenwirtschaftssystem die Basis von allen online und stationären Verkäufen darstellt.

Edel-Optics: Virtuelle Warenauslage



DTA Reifegrad

Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie – von online zu stationär und beides durch ein Websystem verbunden (siehe Virtuelle Warenauslage) – ist allen 3 Führungskräften und 21 Mitarbeitern bekannt. Das Geschäftsmodell des Online-Optikers wurde wesentlich verändert und durch ein neues Geschäftsfeld erweitert, in dem die stationäre Warenauslage eines gewöhnlichen Optikers durch eine virtuelle ersetzt wurde. Die Strategieaktualisierung erfolgt regelmäßig.

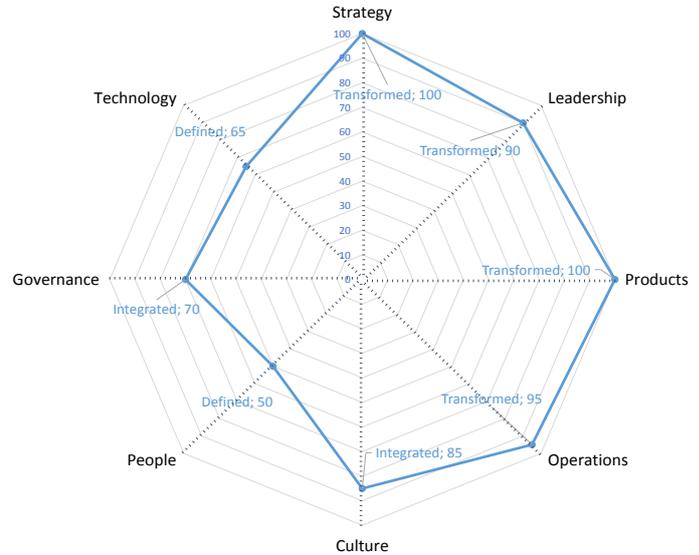
Transformed Leadership 90% Alle Führungskräfte aus den Bereichen Entwicklung, Optik, Marketing und Support sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. In jedem dieser Bereiche gibt es Konzeptions- und Umsetzungsprojekte. Innerhalb des Unternehmens werden die Softwarelösungen selbst entwickelt. Durch die flache Hierarchie gibt es bei Edel-Optics erkennbare Open Leadership-Prinzipien innerhalb der Führungskultur. Die Entscheidungen werden zunehmend dezentralisiert während die Prozessorientierung auf Führungsebene zunimmt.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Durch den automatischen Zugriff auf Produktkataloge der Lieferanten, kann Edel-Optics in Echtzeit ein umfassendes Produktportfolio anbieten. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsbereiche. Mehr als 30 Prozent des Umsatzes werden mit digitalen Produkten und Dienstleistungen erwirtschaftet.

Transformed Operations 95% Neue Organisationseinheiten mit dedizierten Personalressourcen sowie einer Neugestaltung von Linienfunktionen (im Vergleich zu herkömmlichen Online-Shops) wurden umgesetzt. Eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen wurde forciert. Die Integration von externen Stakeholdern wurde durch Catalog Wire, eine direkte Anbindung der Online-Plattform an die Herstellerdatenbank via Extranet, verwirklicht. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt.

Transformed Culture 85% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend findet statt. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation wurden aufgesetzt. Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung wurden implementiert. Digitaler Wandel wird als Kernthema der strategischen Innovation gesehen. Ein Austausch findet auf allen Unternehmensstufen und -bereichen statt.

Defined People 50% Es gibt eine breite Anzahl an Experten. Nach wie vor existieren jedoch starke Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen wie z. B. bei IT und Support, was durch die niedrige Mitarbeiteran-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

zahl bedingt ist. Es gibt keine internen Weiterbildungsmöglichkeiten und keine Verpflichtung dazu, lediglich minimale externe Angebote. Der Fokus lag bisher auf der Entwicklung der Software. Die Mitarbeiter wurden für ihre Aufgaben nicht geschult, sondern mit entsprechender Expertise direkt eingestellt. Es gibt kaum Maßnahmen zum internen Kompetenzaufbau. Erste Strategien in Einzelbereichen werden geplant. Eine weitere Ausweitung der digitalen Kompetenzen und der Rollenmodelle ist geplant. Mehrere Stellen sind in verschiedenen Bereichen ausgeschrieben.

Integrated Governance 65% Es gibt bisher keine Leitlinien dabei wird Governance wird zum Kernproblem. Die Digital-Aktivitäten werden über multiple Strategien und Stakeholder gesteuert. Eine strategische Integration der Erfolgs-Metriken wurde umgesetzt, ebenso wie eine vollständige Einbindung ins klassische Controlling. Predictive Analytics kommt zum Einsatz. Die Erfolgs-Metriken aus dem E-Commerce werden direkt in die Preisgestaltung integriert. Wird eine bestimmte Mindestmarge pro Brille unterschritten, erhält das Controlling direkt eine Meldung zur Überprüfung.

Integrated Technology 65% Die Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt. CRM-Systeme sind vorhanden oder im Aufbau befindlich. Erste KPIs und Tools wurden identifiziert. Bisher sind keine Social-Media-Monitoring- oder Desktop-BI-Tools im Einsatz. Alle Automatisierungspotentiale werden derzeit ausgeschöpft. Die Warenauslage ist vollautomatisch und digital. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess: von nicht wertschöpfenden Prozessen nach Automatisierungsoptionen bzw. Ausschalten von Fehlerquellen bzw. Vereinfachung von Abläufen wurde angestoßen. Die Preisgestaltung erfolgt über Algorithmus und zieht Preissuchmaschinen mit ein. Einzelne Teams haben begonnen sich in Eigenregie mit Collaboration-Tools auszustatten (Public Cloud, wie z. B. Dropbox). Integration und Dezentralisierung sind in den wesentlichen Systemkomponenten weitestgehend realisiert.

Fidor Bank: Dispo Like-Zins

BRANCHE: Finanzdienstleistung, Banken

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: April 2014 bis Dezember 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Facebook CMS

URL: www.fidor.de/produkte/kredit/dispo-like-zins

Vision: Neben dem erklärten Ziel der Fidor Bank, für mehr Vertrauen und mehr Transparenz in der Bankenwelt zu sorgen, bezieht die Münchner Direktbank ihre Kunden und deren Bedürfnisse in die Entwicklung neuer Angebote mit ein. Aus diesem Ansatz ist auch die Idee des Dispo Like-Zins entstanden: Die Fidor Bank bietet ihrer Community die Möglichkeit, die Höhe des Dispo-Zinssatzes aktiv mitzubestimmen.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Die Fidor Bank ist eine Web 2.0 Bank, die in Deutschland das Konzept des Social Bankings verfolgt. Die Fidor-Community hat mehr als 250.000 Nutzer. Die Teilnehmer tauschen sich regelmäßig über aktuelle Finanzthemen aus, und beraten sich gegenseitig über Finanzprodukte. Gleichzeitig sind die User mit Bankmitarbeitern und unabhängigen Finanzexperten vernetzt. Die Fidor-Kunden können sich so über Fidor-eigene oder externe Finanzprodukte informieren, austauschen oder diese bewerten. Das Internet stellt für Banken einen immer wichtigeren Vermarktungsweg dar, denn eine immer größere Kundengruppe ist mit den modernen Kommunikationstechnologien aufgewachsen. Die Fidor Bank bietet für „Digital Natives“ ein individuell zugeschnittenes Produktpaket an. Darüber hinaus steht die Münchner Web 2.0 Bank mit ihrer Community im ständigen Austausch, bindet sie in die Entwicklung neuer Produkte ein und versucht deren Betrachtungsweisen miteinzubeziehen bzw. die Verbesserungsvorschläge der Kunden umzusetzen. Als neuestes Ergebnis des Social Banking-Ansatzes, entwickelte die Fidor Bank den Dispo Like-Zins - ein Dispo-Zinssatz, den die Kunden aktiv mitbestimmen können. Je mehr Likes auf der Fidor Facebook Fanpage gesammelt werden, umso tiefer sinkt der Dispozins für die Nutzer des Fidor Smart Girokonto. Bei einem Ausgangswert von 6,9 Prozent p.a. reduziert sich der Dispozins pro 2.000 Likes um 0,1 Prozent - bis auf 6,3 Prozent pro Jahr.

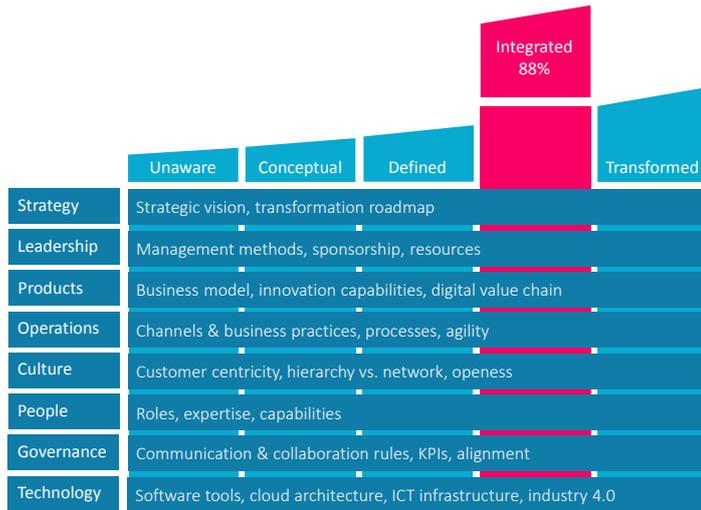
Ergebnis: Mit dem Dispo Like-Zins, den die Fidor Bank zum 1. April startete, hat die Web 2.0 Bank ein auf den Kunden zugeschnittenes Produktportfolio entwickelt, das von ihm aktiv mitbestimmt und beeinflusst werden kann. Durch die intensive Beteiligung der Community ist

zu erwarten, dass die nächste Hürde von 20 000 Fidor Facebook-Fans übersprungen werden kann, und sich der niedrige Dispozinssatz um weitere 0.1 auf 6,8 Prozent verringern wird. Der Dispo Like-Zins verstärkt einerseits den kundenorientierten Fidor-Ansatz und entwickelt andererseits eine Unternehmenskultur weiter, die das gemeinschaftliche Nutzen in den Mittelpunkt rückt.

Nutzen für die Zielgruppe: Die Fidor Bank hat den Dispo Like-Zins ins Leben gerufen, um ein auf den Kunden zugeschnittenes Produktportfolio entstehen zu lassen, das mitbestimmt und beeinflusst werden kann.

Technische Umsetzung: Technische Hilfsmittel wie ein Facebook CMS - durch das die Fidor Bank eine Mobile App entwickelt hat - sind ebenso unabdingbar, wie die intuitiven Analysen und Erfolgsmessungen in sozialen Netzwerken zur Steuerung. Das Aktivieren der Kundenbasis über die eigene Fidor Community oder per Mailing in die Online-Postbox flankieren dabei kanalübergreifend.

Fidor Bank: Dispo Like-Zins



DTA Reifegrad

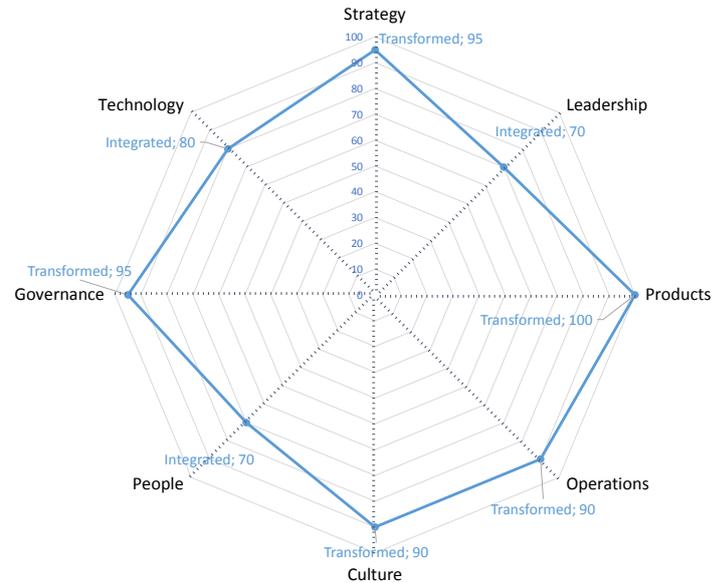
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist allen Führungskräften bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, bzw. bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder. Nahezu tägliche Strategieaktualisierungen finden durch Inspiration des Web2.0 statt neben einer Strategieentwicklung als Bank durch vorgegebenen Standard der »Fixierten Ordnung«.

Integrated Leadership 70% Fast alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Die Umsetzung der Digital-Strategie ist auf mehreren Funktionsbereichen bereits erfolgt. Stark vernetzte Zusammenarbeit - die Hierarchie verliert an Bedeutung. Es gibt eine funktionsbezogene, innovative Führungskultur im Bereich Technologie und Payment als auch ein klassisches Organigramm im administrativen Bereich (aus regulativen Gründen des Bankgeschäfts). In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Transformed Products 100% Eine sehr hohe Innovationsdynamik mit wesentlichen Veränderungen im Geschäftsmodell ist sichtbar. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen mit einem 100 prozentigen Anteil der Digital-Produkte und Dienstleistungen.

Transformed Operations 90% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung mit dezidierten Personalressourcen auf Vollzeitbasis, die auch in den Linienfunktionen übernommen wurden. Eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, in der externe Stakeholder, z. B. die Online-Community, vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen sind, ist klar erkennbar. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft.

Transformed Culture 90% Die Entscheidungsprozesse sind für viele der Mitarbeiter und Kunden transparent. Viele Bereiche und Kunden sind in die Entscheidungen miteingebunden. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert. Preisentwicklungen werden zuerst in der Community diskutiert, bevor eine Entscheidung im Unternehmen getroffen wird (Zins-Konsensus-Gruppe). Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung werden eingesetzt. Ein Rückzug der Führung aus den operativen Prozessen ist spürbar. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Digitaler Wandel wird als Kernthema der strategischen Innovation begriffen. Austausch auf allen Unternehmensstufen und -bereichen via Vernetzung findet über digitale Kanäle statt. Change gilt als Routineaufgabe mit einem breiten Methodenmix. Digitale Medien werden auch im Rahmen von Change Management eingesetzt.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Integrated People 70% Der Aufbau von Digital-Experten findet in fast allen Unternehmensbereichen statt, wodurch eine breite Kompetenzbasis geschaffen wird. 10 Prozent der Mitarbeiter stammen aus der eigenen Online-Community. Die digitalen Fortbildungsmaßnahmen sind in die interne Weiterbildung integriert. Digital-Kompetenz Weiterbildungsmöglichkeiten sind für einen größeren Personenkreis zugänglich, und gehören zum Teil auch zum Pflichtprogramm. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, die sich aus der Strategie ableiten lassen. Die Ausweitung der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle ist sichtbar. Mehrere Digital-Experten Stellen sind in verschiedenen Bereichen verfügbar.

Transformed Governance 95% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien sind vorhanden sowie Global und Cross-Channel Governance-Lösungen und ganzheitliche Steuerung der Digital-Aktivitäten. Neue Kausalmodelle kommen zum Einsatz. Methoden wie z. B. Predictive Analytics werden zum Standard. Primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken ist vorhanden. Aktivität und Support im Bereich Social Media: wird 24/7 gewährleistet.

Integrated Technology 80% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt. Statische einfache Personalisierung sowie Data Warehouse auf Unternehmensebene werden eingesetzt. Interne strukturierte Daten aus dem CRM und unstrukturierte externe Daten (Webanalysen) werden verknüpft und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert. IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen sind vorhanden. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet. Es wird eine Software entwickelt, um die »Öffnungszeiten« anderen Banken mit Filialbetrieb im Netz darzustellen. Die Support Zeiten im Bereich Social Media dieser Banken spiegeln die Öffnungszeiten von Filialen wider.

FriedWald: FriedWald-Onlineshop



BRANCHE: Friedhofsverwaltung

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit Mai 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Property Preview und CMS Concrete 5 und E-Payment-Lösung der Sparkasse

URL: www.friedwald.de/shop

Vision: Die Bestattungsalternative an den Wurzeln eines Baumes soll möglichst vielen Menschen zugänglich gemacht werden. Mit dem FriedWald-Onlineshop wird die Bestattungskultur um eine neue Dimension erweitert: FriedWald ermöglicht den Erwerb einer Baumgrabstätte über das Internet.

Zielsetzung: Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Mit der Eröffnung des ersten Bestattungswaldes in Deutschland im November 2001, und inzwischen 51 Standorten im gesamten Bundesgebiet, ist FriedWald Wegbereiter und bestimmender Anbieter im Bereich der Naturbestattungen. Auslöser für das Projekt des FriedWald-Onlineshops war der Wunsch von Interessenten und Angehörigen, die gerne die eigene Baumgrabstätte bzw. die Grabstätte für einen Verstorbenen aussuchen wollen, jedoch keine Möglichkeit haben, den FriedWald zu besuchen. Aus diesem Kundenanstoß heraus hat sich die Abteilung Kommunikation & Marketing Gedanken gemacht, welche Möglichkeiten sich über die Auswahl der Baumgrabstätte vor Ort im FriedWald hinaus, bieten könnten. Ein Onlineshop mit integrierter Panoramatur ermöglicht es, den Wald und die zur Verfügung stehenden Baumgrabstätten zu erkunden, ohne vor Ort sein zu müssen. Die Panoramatur ist ein virtueller Rundgang durch den FriedWald, der Einblicke zu Parkmöglichkeiten, Andachtsplätzen, der Wegebeschaffenheit u.v.m. bietet. Die Tour wird ergänzt um Panoramen ausgewählter Bäume, die zum Onlinekauf angeboten werden. Ist die Entscheidung für einen Baum getroffen, kann hierzu in wenigen Schritten ein Vertrag abgeschlossen werden, mit dem Interessenten das Nutzungsrecht für eine Beisetzung am gewählten Baum erwerben. Zunächst ist das Angebot des Shops auf sechs FriedWald-Standorte begrenzt, um Erfahrungen sammeln zu können. Der Onlineshop ist einerseits ein Angebot für Menschen mit mobilen Einschränkungen, denen der Besuch im Wald nicht möglich ist. Andererseits aber auch für Angehörige, die aus der Ferne die Beisetzung in einem FriedWald im oder in der Nähe des Wohnorts des Verstorbenen organisieren sollen, können vom Angebot des Onlineshops profitieren.

LOH 415 - Gemeinschaftsbaumplatz

Preis: 990,00 € (inkl. gesetzl. MwSt.)

Der Gemeinschaftsbaum LOH 415 im FriedWald Lohmar dient bis zu zehn Menschen als letzte Ruhestätte.

Sie haben die Möglichkeit, an diesem Gemeinschaftsbaum einen oder mehrere Einzelplätze - unabhängig von familiären oder freundschaftlichen Beziehungen - online zu erwerben. Der Preis für einen Gemeinschaftsbaumplatz ist von Stärke, Art und Lage des Baumes abhängig. Ein Platz am Gemeinschaftsbaum LOH 415 kostet 990,00 €.

Daten zur Art und Lage des Baumes:

Baumart: Buche
Entfernung Parkplatz: ca. 800 Meter
Entfernung Andachtsplatz: ca. 600 Meter
Begehbarkeit: sehr gut begehbar (direkt am Weg)

- Zur Panorama-Ansicht dieses Baumes
- Lage des Baumes im Wald auf der Landkarte

Mit Kauf eines oder mehrerer Gemeinschaftsbaumplätze am Gemeinschaftsbaum LOH 415 erwerben Sie das Nutzungsrecht für eine letzte Ruhe an diesem Baum. Das Nutzungsrecht beginnt mit der kostenpflichtigen Bestellung und endet am 31.12.2110. Das Recht zur Beisetzung endet abzüglich der behördlich vorgegebenen Ruhefrist von 20 Jahren.

Weitere Leistungen sind der Eintrag des ausgewählten Baumes in das Baumregister, ein Lageplan des Baumes im FriedWald sowie eine FriedWald-Urkunde als Grabnachweis.

So kaufen Sie bei uns ein

Wenn Sie das = Baum-Anrecht bzw. den = Baumplatz an einem Standort Ihrer Wahl gefunden haben können Sie Ihre Auswahl unveränderlich durch Anklicken der Schaltfläche "In den Warenkorb" in Warenkorb legen.

Den Inhalt des Warenkorbs können Sie stets durch Anklicken des Verweises "Warenkorb" oben auf der Seite unveränderlich ansehen. Die Produkte darin können Sie jederzeit durch Anklicken von "entfernen" wieder aus dem Warenkorb löschen.

Wenn Sie die Produkte im Warenkorb kaufen möchten Sie auf "Bestellung aufgeben". Auf unserer Hilfe-Seiten erklären wir Ihnen, wie der Bestellvorgang genau abläuft.

Sie haben Fragen zum Shop

Per Telefon ☎ **06155 848**
oder per E-Mail ✉ vertragswesen@friedwald.de

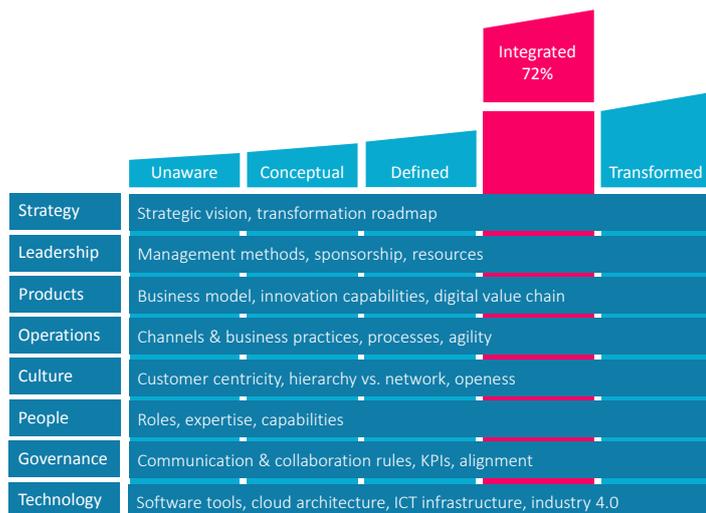
FriedWald GmbH
Im Leuschnerpark 3
64347 Griesheim

Bürezzeiten:
Montag - Freitag 08:00 - 18:00
Samstag 09:00 - 16:00

Ergebnis: Mit der Einführung des FriedWald-Onlineshops ist es FriedWald gelungen, den Wandel in der Bestattungskultur weiter zu beeinflussen. Der Erwerb des Nutzungsrechts für eine konkrete Baumgrabstätte über das Internet ist eine Dienstleistung, die es bis zum Start des Shops im September 2013 in Deutschland noch nicht gab. FriedWald ist der erste Anbieter einer solchen Dienstleistung, und untermauert damit seine Rolle als Wegbereiter im Naturbestattungsbereich. Die Zielsetzung lag bei 70 Verträgen nach insgesamt einem Jahr Laufzeit. Dieses Ziel war bereits Ende April mit 69 geschlossenen Verträgen fast erreicht. Der erreichte Umsatz beläuft sich auf insgesamt 100.000 Euro. Berücksichtigt werden muss, dass das Shop-Angebot durch die Integration von sechs FriedWald-Standorten nur eine sehr kleine Zielgruppe anspricht. Mit derzeit 69 Verträgen trägt der Shop zu einer Umsatzsteigerung von fünf bis zehn Prozent bei. Aufgrund dieses Ergebnisses wird der Onlineshop, in dem derzeit sechs FriedWald-Standorte integriert sind, schrittweise um alle anderen Standorte erweitert.

Nutzen für die Zielgruppen: Menschen mit mobilen Einschränkungen haben die Möglichkeit, den Wald kennenzulernen und sich einen Baum ihrer Wahl auszusuchen. Angehörige, die eine Beisetzung am Wohn- oder Heimatort des Verstorbenen organisieren müssen, jedoch selbst nicht in der Nähe wohnen, sparen die Anreise zur Baumauswahl. Zuletzt ermöglicht der Shop eine schnelle und zeitgemäße Abwicklung der Vorsorge bzw. der Wahl der Grabstätte im Trauerfall und ist somit ein Angebot für moderne, aufgeschlossene Menschen.

Technische Umsetzung: Für die Einführung des FriedWald-Onlineshops kam zum einen die Technologie der Panoramafotografie zum Einsatz, die die Grundlage für die Programmierung der virtuellen Panoramatur bildet. Die hierfür genutzte Softwarelösung von Property Preview ermöglicht eine optimale Performance auf PC, Laptop, Tablet und Smartphone und ist für Flash und HTML5 optimiert. Das für die Website genutzte CMS Concrete5 wurde durch ein Shop-Modul ergänzt, welches mit einer E-Payment-Lösung der Sparkasse verknüpft ist.



DTA Reifegrad

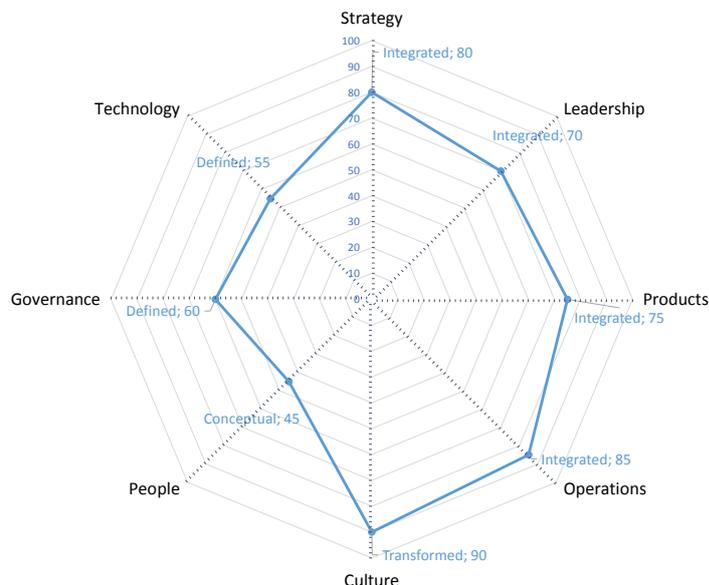
Integrated Strategy 80% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Digitalisierung der Bestattungsbuchung über das Web mit Integration einer virtuellen Waldbesichtigung – ist allen 89 Mitarbeitern bekannt. Es liegen sichtbare Veränderungen am Betriebsmodell vor, wie bspw. die Automatisierung der Bestattungsbuchung und die Virtualisierung des Waldrundgangs. Die Vorbereitung des bereichsbezogenen Strategie-Updates läuft, erste Erfahrungen aus der Digital-Strategie wurden bereits gesammelt. Viermal im Jahr werden Firmenmeetings abgehalten, in der alle Abteilungen ihre Arbeit präsentieren und die Unternehmensstrategie aktualisieren. Die Ausweitung der Buchungsoptionen auf die anderen 51 Standorte (Bestattungswälder) ist in Planung.

Integrated Leadership 70% Alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung und der Gestaltung beauftragt. Die Marketingabteilung ist hierbei der führende Funktionsbereich. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur vorhanden. Gerade aufgrund der sensiblen Branche liegt ein starker Fokus auf einer offenen Führungskultur. Die Dezentralisierung von Entscheidungen mit einer Prozessorientierung der Führung ist fester Bestandteil des Transformationsprozesses. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen für die Umsetzung der Digital-Strategie.

Integrated Products 75% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse mit spürbarer Auswirkung auf das Kundenerlebnis und mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung ist gelungen. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/ Social Media/ E-Commerce sind erkennbar. Die Ausweitung auf 12 Standorte bis Ende 2014 ist angelaufen. Die Einführung des Online-Shops erfolgte auf Wunsch der Kunden. Die Abstimmung über die Einführung wurde über eine Community-Umfrage ermittelt.

Integrated Operations 85% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung auf Projektebene (Web-Shop), dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis mit Übernahme in Linienfunktionen. Die gut funktionierende Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, in der externe Stakeholder vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen sind, ist erkennbar. Die Facebook-Community wird bei neuen Dienstleistungen vorab in den Entscheidungsprozess mit eingebunden. Die primäre Kommunikation läuft über online Team-Rooms. Aufgrund des Themas wird viel Wert auf Transparenz gelegt.

Transformed Culture 90% Eine hochgradig transparente Organisation, in der Entscheidungen in der Regel zusammen ausgearbeitet werden, digitale Kanäle sind dabei Standard, die Unternehmensstrategie steht permanent zur Diskussion. Sehr hohe Entscheidungsdynamik: dezentrale Entscheidungen führen zu Anpassung in Echtzeit, hohe Autono-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

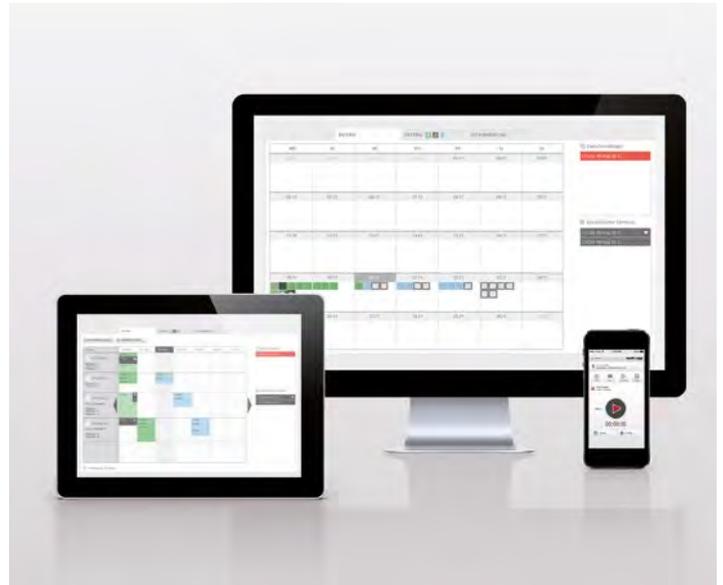
mie und Selbständigkeit der Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle werden gefördert. Digitale Medien dienen als Kernmedium in der Entscheidungsfindung. Der Austausch über den digitalen Wandel steht auf der Tagesordnung. Eine hohe Prozessorientierung mit dezentralen Entscheidungsprozessen existiert.

Conceptual People 45% Es gibt wenige Digital-Experten in einzelnen Funktionsbereichen (z. B.: Marketingabteilung). Externe und interne Weiterbildungsangebote für den digitalen Kompetenzaufbau sind vorhanden, jedoch ohne Verpflichtung zur Teilnahme. Erste Maßnahmen zum digitalen Kompetenzaufbau werden umgesetzt und lassen sich aus der Strategie ableiten.

Defined Governance 60% Begrenzte Leitlinien und Steuerungsgremium mit eingeschränktem Entscheidungsraum. Für Social Media gibt es eine Guideline. Erste Steuerungsmodelle auf lokaler Ebene bzw. von Teilstrategien z. B. Steuerung von Social Media Aktivitäten über einfache Messgröße wie Reichweite, Engagement. Der Erfolg des Web-Shops wird über abgeschlossene Verträge gemessen. Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling findet statt, aber nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlen. Keine strategische Integration der Erfolgs-Metriken.

Defined Technology 55% Datenanalysen finden auf Kanalebene in einer internen Unternehmensdatenbank statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), aber nicht miteinander verknüpft. Die Interaktionsdaten stehen nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. E-Tracker, Facebook Statistik und Google Analytics sind im Einsatz. Rollout von definierten Tools sind auf Abteilungsebene umgesetzt, die Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft mit definierten KPIs. Eine digitale Poststelle ist im Aufbau mit ELO. Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden, innerhalb der IT-Silos werden die Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet (z. B.: Förster arbeiten mit Tablets).

Haltern und Kaufmann: workinapp



Kundencase von Kommunikationsagentur a.b.media GmbH

BRANCHE: Garten- und Landschaftspflege

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen mit bis zu 450 Mitarbeitern

PROJEKTZEITRAUM: 01.10.2013 bis 01.06.2014 (Testphase)

ENTWICKLUNGSZEIT: 16 Personenmonate bei der a.b.media GmbH

INVESTITIONSKOSTEN: 30.000 EURO Entwicklungskosten

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: a.b.media GmbH

URL: <http://www.work-in-app.de>

Vision: Arbeitsprozesse und Mitarbeiterereinsatzplanung sollen simplifiziert, optimiert, visualisiert und flexibilisiert werden, sodass die Arbeitszeit aller Mitarbeiter effizienter genutzt wird. Unternehmen mit dezentralen Arbeitsorten und ständig wiederkehrenden Arbeiten sollen vor Ort Arbeitsfortschritte pflegen können. Transparent und jederzeit abrufbar abgebildet, damit eine zeitintensive Dokumentation entfällt.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-Vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Zukunftsfähigkeit, Transparenz, Dokumentation, Planungserleichterung, Controlling und Kontrolle

Beschreibung: Entwicklung einer Planungs-, Zeiterfassungs- und Dokumentationssoftware, die Kunden auch über alle mobilen Web-Geräte nutzen können. workinapp ist eine webbasierte Unternehmensplattform mit Schnittstellen zur Kalkulations- und Auftragssoftware, die die Auftragsplanung, Zeiterfassung, Kontrolle, Dokumentation und Nachkalkulation von ständig wiederkehrenden Arbeiten steuert. Sie verhilft zu mehr Transparenz in allen Unternehmen mit dezentralen Arbeitsorten, bietet Arbeitserleichterung bei der Planung und Planungsanpassung, liefert Auswertungen bezogen auf die Mitarbeiter und die Pflegestelle, und beschleunigt Prozesse bei der Kommunikation mit Kunden, Mitarbeitern und allen Abteilungen. Die individuellen Kundenvorstellungen umzusetzen, wären mit Entwicklungskosten verbunden gewesen, die zu hoch und zu risikobehaftet waren. Mit dem Bedarf der Kunden entstand die Idee der Branchensoftware mit einer Mobile App. Das Ziel war es, unterschiedlichen Branchen mit Planungs-, Dokumentations- und Controlling-Aufgaben großen Nutzen bezogen auf Transparenz, Kosten und Zeit zu bieten. Das Projektteam aus drei Programmierern, Projektleitung und -assistenz, entwickelte die Idee über Branchenworkshops weiter. workinapp ist seit Ende Mai marktreif und läuft im Echtbetrieb.

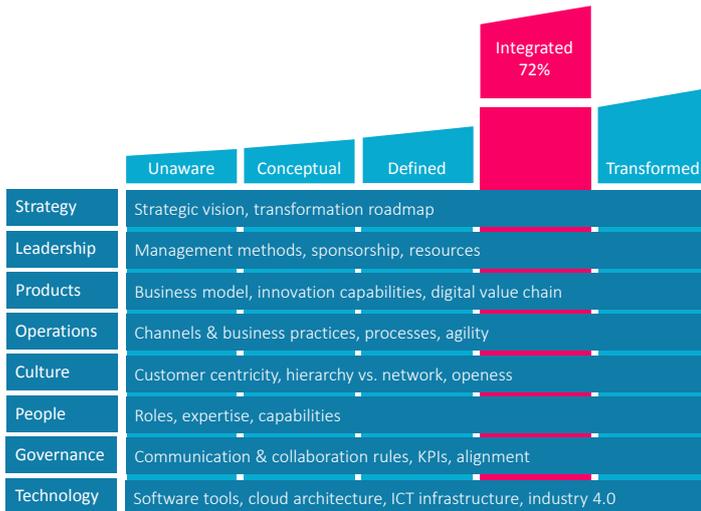
Ergebnis: Die a.b.media hat bereits mit der Vermarktung der Software im Baugewerbe begonnen. Die Vermarktung in weiteren Branchen wird bis 2015 vorangetrieben werden. Nach einer Präsentation wurde die

Software in 10 Betrieben mit den folgenden Ergebnissen getestet: 60 Prozent Arbeitersparnis bei der Grob- und Feinplanung von Projekten und bei Pflegearbeiten. 75 Prozent Zeitersparnis bei der Dokumentation und Nachkalkulation und 60 Prozent in der Personalabteilung. Die Akzeptanz bei den Vorarbeitern ist gut, bei den Mitarbeitern sehr gut. Die Effizienzsteigerung je Mitarbeiter und die Steigerung der Kundenzufriedenheit liegen jeweils bei 10 Prozent.

Nutzen für Zielgruppe: Einfachere Planung, flexiblere Reaktionen, transparentere Prozessgestaltung, erleichterte, effizientere Rechnungslegung, gleicher Wissenstand aller Nutzer durch die Vernetzung, genauere, transparentere, sicherere Kalkulation, Vertrauensaufbau zum Kunden, Kostensenkungen im Unternehmen, einfache Leistungs-/Datenerfassung vor Ort. Zielgruppe: Projektplaner und Geschäftsführer von Mitarbeitern, die wiederkehrende Arbeiten dezentral ausführen.

Technische Umsetzung: Mit der workinapp-Software und -App erhalten die Unternehmen eine Cloud-Lösung, die vom Import der Pflegestellen, über die Planung bis hin zur Auswertung der einzelnen Pflegestellen, und der Leistung des einzelnen Mitarbeiters, und dem anschließenden Export zu der verwendeten Buchhaltungssoftware, alles ermöglicht. Mit der workinapp-App erhalten alle vor Ort tätigen Mitarbeiter eine mobile App, die die Zeit- und Leistungserfassung sowie die Dokumentation direkt auf der Pflegestelle vereinfacht.

Haltern und Kaufmann: workinapp



DTA Reifegrad

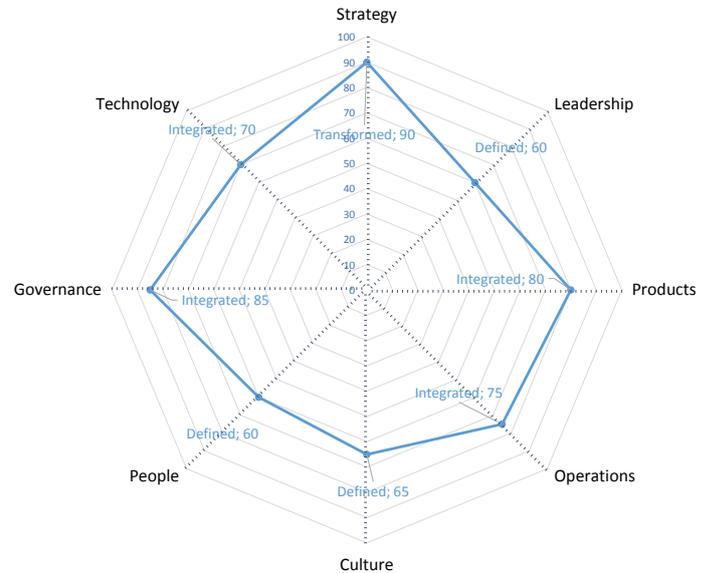
Transformed Strategy 90% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Ausgliederung des Büros auf die Pflegestelle mit workinapp – ist allen 24 Führungskräften bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, wie z. B. die der Arbeitersparnis bei der Grob- und Feinplanung von Projekten und bei Pflegearbeiten (60 Prozent Zeitersparnis bei der Dokumentation und 75 Prozent Zeitersparnis bei der Nachkalkulation). Strategie-Updates erfolgen zwei Mal im Jahr. Die Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert.

Defined Leadership 60% Fast alle Führungskräfte der Abteilungen Bäume, Das grüne Dach, Galabau, Hausgärten, Teiche, Pflege, Sportanlagen und Winterdienst sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte finden in allen Bereichen statt. Durch die stark vernetzte Zusammenarbeit verliert Hierarchie an Bedeutung. Es gibt keine zugewiesenen Transformationsrollen.

Integrated Products 80% Das Produkt ist in die Betriebs- und Geschäftsprozesse integriert mit spürbarer Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung des bestehenden Betriebsmodells über workinapp und die digitale und vollautomatische Zeiterfassung der tatsächlich angefallenen Arbeitsstunden oder das digital-mobile Warenwirtschaftssystem des Baustellen-Vorarbeiters über iPad Minis, sind klar erkennbar. Die Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Ein hoher Einfluss auf den offline Umsatz macht sich bemerkbar (zwischen 5 bis 30 Prozent).

Integrated Operations 75% Es gibt eigene Ressourcen für Transformationsprojekte auf Projekt- und Pilotebene. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit und intensive Integration von externen Stakeholdern finden statt. Der Vorarbeiter kann z. B. Warenmängel aus einer Anlieferung direkt fotografieren, und beim Lieferanten reklamieren. Des Weiteren kann jeder Mitarbeiter auf der Baustelle ein Fertigungsprotokoll (Vorher-Nachher Bilder) für interne und externe Zwecke erstellen. Eine prozessuale Integration der Impulse ist erkennbar.

Defined Culture 65% Es findet ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend statt, erste Pilotprojekte mit digitalen Medien wurden in der internen Kommunikation aufgesetzt. Dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung sowie ein Rückzug der Führung aus operativen Prozessen sind klar erkennbar. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Digitale Kanäle werden genutzt. Es existiert ein intensiver Austausch über den Wandel, digitale Transformation ist häufig Thema und die unterschiedlichen Gruppen und Gremien sind in den Dialog



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

eingebunden. Wandel wird als wichtiges Thema eingestuft. In ersten Pilotprojekten werden ambitionierte Methoden, stärkere Prozessorientierung und die Einbindung weiterer Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse forciert.

Defined People 60% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch auch nach wie vor starke Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen. Die digitale Weiterbildung ist Pflichtprogramm und wird in die internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen integriert. Ein zunehmender Detaillierungsgrad ist feststellbar. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, und lassen sich aus der Strategie ableiten. Erste Stellen- und Aufgabenmuster, abgeleitet aus der Digital-Strategie, sind vorhanden.

Integrated Governance 85% Multiple Strategien und Stakeholder, etablierte Rahmenwerke, Leitlinien wie z. B. Mitarbeiterhandbuch und Steuerungsgremien werden eingesetzt. Governance ist ein wichtiges Thema. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten läuft zentral. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken sowie die vollständige Einbindung ins klassische Controlling sind umgesetzt. Primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken existiert – 1. Stufe mit Erfolgs-Messung.

Integrated Technology 70% Die Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Es gibt eine eigene Server Cloud mit drei Server-Standorten. Der Datenabgleich der 500 Baustellen erfolgt kontinuierlich. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), aber nicht miteinander verknüpft. Interaktionsdaten stehen in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Der Rollout von definierten Tools wurde auf Abteilungebene umgesetzt, Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft mit definierten KPIs. Es existiert ein abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis, innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace ist für die Baustellenmitarbeiter (Unified Communication & Collaboration, KM) umgesetzt. Die Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert.

Kinofreund: kinofreund eG



BRANCHE: Film- und Mediendienstleistungen

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Kleinunternehmen bis 9 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit Juni 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: unter 10.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

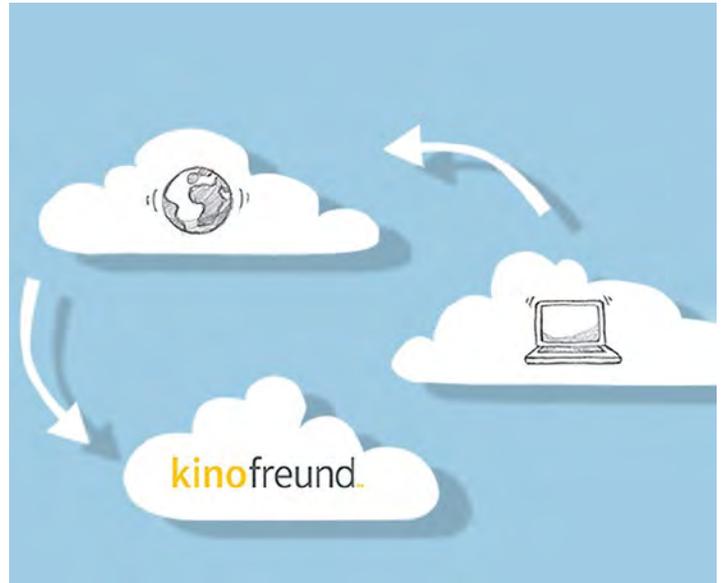
URL: www.kinofreund.org

Vision: Kinofreund betreibt ein eigenes Rechenzentrum und übernimmt die Datenverarbeitung für ganze Filmprojekte. Dies umfasst die Speicherung der täglich am Set entstehenden Kameradaten, alle in der Postproduktion anfallenden Daten und Filmversionen sowie die Archivierung aller Daten nach der medialen Auswertung.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-Vernetzung, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit und Datenschutz.

Beschreibung: Von den Dreharbeiten über die Postproduktion, bis hin zur Kinovorführung ist analoges Filmmaterial im Produktionsprozess obsolet. Alle Produktionsschritte finden mit Hilfe von Computern statt. Sowohl Bild als auch Ton liegen nur noch digital vor. Dies ermöglicht erstmalig den gesamten filmischen Fertigungsprozess netzwerkorientiert durchzuführen. Bei der digitalen Filmproduktion fällt eine große Menge sensibler Daten an. Um eine sichere und optimale Verarbeitung aller Daten zu gewährleisten, braucht es eine zentrale professionelle Datenverwaltung, vom Filmset bis zum Weltvertrieb. Die Mitglieder der kinofreund eG möchten dies gemeinsam umsetzen. Hierfür entwickelt die kinofreund eG zunächst eine einheitliche Nomenklatur zur Benennung von Filmdateien. Im geplanten kinofreund Rechenzentrum werden alle Daten abgelegt und den am Film beteiligten Parteien zugänglich gemacht. Nach Abschluss aller Produktionsschritte und der medialen Auswertung, wird der Film samt aller relevanten Daten archiviert.

Ergebnis: Die kinofreund eG hat mit dem kinofreund Trailer- und Filmportal eine B2B Plattform aufgebaut, die verschiedene Teilnehmer des Marktes verbindet, und Arbeitsabläufe verkürzt. So können Kinobesitzer kostenfrei die Trailer von Verleihern im originalen Kinoformat downloaden. Ebenso dient das Portal als Plattform für die Verleiher, die darüber die Distribution der Langfilme abwickeln können. Das online Bestellsystem verwaltet von der Bestellung, über den Versand von digitalen Kinokopien, bis hin zur Abrechnung alle Arbeitsprozesse. Daran angeschlossen ist der Aufbau einer öffentlichen Datenbank aller deutschen Kinos. Teil der Datenbank sind auch die von den Verleihern vertriebenen Filme. Langfristig wird bei entsprechender Breitbandan-

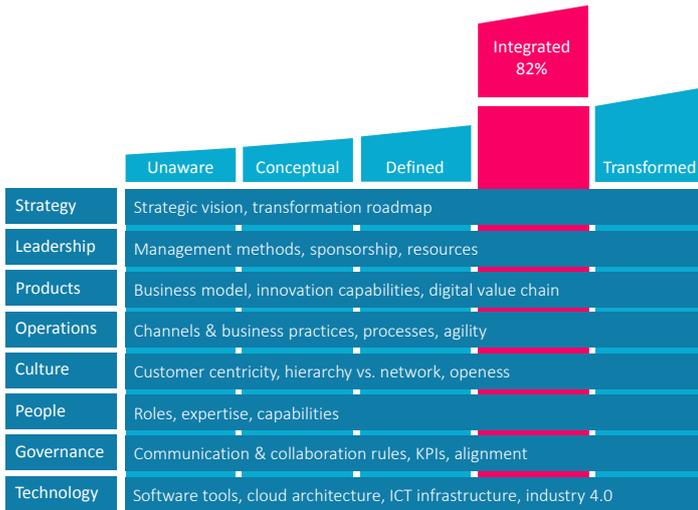


bindung der Filmvertrieb von Verleiher zu Kino via Download über das kinofreund Portal erfolgen. Allein die Transportkosten analoger Filmrollen übersteigen die heutigen Herstellungskosten der digitalen Kopie. Für den Preis einer analogen Filmkopie vor der digitalen Transformation kann der Verleiher nach der Transformation mehr als dreißig Kinos bespielen.

Nutzen für die Zielgruppen: (1) Zielgruppe Kinobetreiber: Über das kinofreund Trailer-Portal laden sich die Kinobesitzer kostenfrei die Trailer für die zukünftig zu spielenden Filme. (2) Zielgruppe Verleiher: Über das kinofreund Online-Bestellsystem bringt der Verleiher seine Filme kostengünstig und effizient ins Kino. (3) Zielgruppe filmbearbeitende Betriebe (zukünftig): Über das kinofreund Rechenzentrum arbeiten viele verschiedene Parteien an einem Filmprojekt und werden so zum Produktionshaus »on demand«. (4) Zielgruppe Produzenten: Alle Kameradaten und alle filmrelevanten Daten aus der Postproduktion werden im kinofreund Rechenzentrum archiviert und sind auch Jahre nach der medialen Auswertung abrufbar.

Technische Umsetzung: (1) B2B Plattform zur Vernetzung der verschiedenen am Filmmarkt beteiligten Parteien. (2) Rechenzentrum zur zentralen Filmdateiverarbeitung. Das Rechenzentrum fungiert während der Produktions- bzw. Postproduktionsphase als Cloud, in der alle aktuellen Filmdateien zwischen den verschiedenen Bearbeitern geteilt werden können.

Kinofreund: kinofreund eG



DTA Reifegrad

Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist den meisten Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen - zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, bzw. bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder – Filme on Demand ist in Planung. Ein erstes Update in einzelnen Bereichen ist erfolgt. Die Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert.

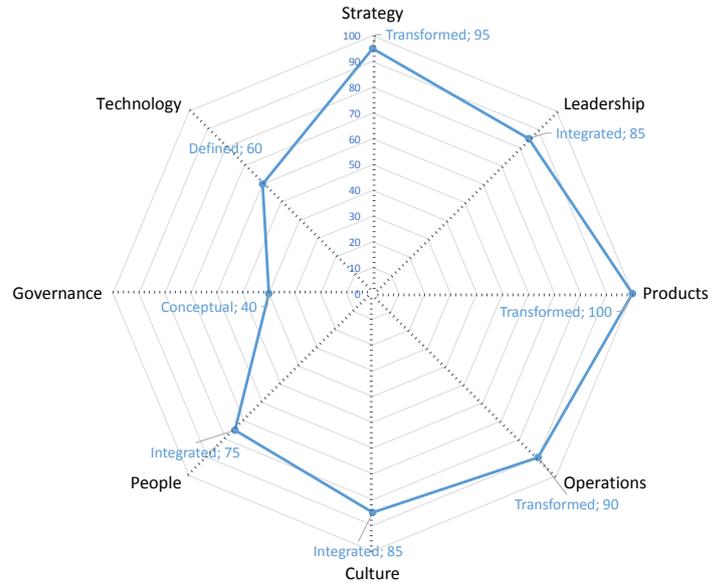
Integrated Leadership 85% Alle Führungskräfte sind mit der Strategiemsetzung und Gestaltung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte existieren in allen Bereichen. Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur bereits erkennbar: zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen sowie die zunehmende Prozessorientierung der Führung. Von der Archivierung bis zur Bildbearbeitung gibt es in unterschiedlichen Bereichen Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Integrated Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen: Filmportal zur Online Verwaltung von Trailer und Pressematerial, DCP Festplatten-online-Vertrieb, Datei-Naming Tool und Filme on Demand sind in Planung. Sehr hohe Innovationsdynamik führt zu wesentlichen Veränderungen im Geschäftsmodell. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen.

Transformed Operations 90% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung mit dezidierten Personalressourcen auf Vollzeitbasis und einer Übernahme in Linienfunktionen. Eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit einer intensiven Integration von externen Stakeholdern ist Teil des Transformationsprozesses. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation mittels eigener Cloud für die Genossenschaftsmitglieder.

Integrated Culture 85% Die Entscheidungsprozesse sind für viele der Mitarbeiter transparent. Viele Bereiche und Mitarbeiter sind in die Entscheidungen eingebunden. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert. Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung sind vorhanden. Digitaler Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Der Austausch auf allen Unternehmensstufen und -bereichen führt zu einer hohen Prozessorientierung mit dezentralen Entscheidungsprozessen.

Integrated People 75% Der Aufbau von Experten in fast allen Unternehmensbereichen führt zu einer breiten Kompetenzbasis. Erste Maßnahmen zum weiteren Kompetenzaufbau in Form eines Expertenblogs sind in Planung. Die Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle mit starkem Businessbezug ist erkennbar sowie die Spezifizierung der einzelnen Rollenmodelle.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Conceptual Governance 40% Die zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien und einem übergeordneten Steuerungsgremium macht sich bemerkbar. Aktive Steuerung in der Arbeit mit digitalen Inhalten wurde durch die Schaffung eines Naming Tools erreicht. Es gibt keine Metriken zur Erfolgsmessung und keine Anbindung der Erfolgsmessung an die Digital-Strategie.

Defined Technology 60% Die Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt. Ein CRM-System ist vorhanden oder im Aufbau befindlich. Die Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert. Erstes einfaches Social-Media-Monitoring Tool ist im Einsatz. Wesentliche Geschäftsprozesse sind mit IT-systemübergreifender Modellierung und durch Steuerung von Prozessen automatisiert. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche (Unified Communication & Collaboration, KM) umgesetzt. Aufbau eines eigenen cloudbasierten Rechenzentrums zur zentralen Filmdatenverarbeitung (intern sowie extern für Genossenschaftsmitglieder) wird umgesetzt.

Kölner Bank: all-zesamme



BRANCHE: Banken und Finanzdienstleistungen
EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation
GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: seit März 2014
ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.
INVESTITIONSKOSTEN: k. A.
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.
URL: www.all-zesamme.de

Vision: Wenn viele etwas gemeinschaftlich anpacken, dann lässt sich mehr erreichen. Diese Vision folgt dem genossenschaftlichen Grundsatz der Hilfe zur Selbsthilfe, dem sich die Volks- und Raiffeisenbanken bzw. die Genossenschaftsbanken verschrieben haben.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

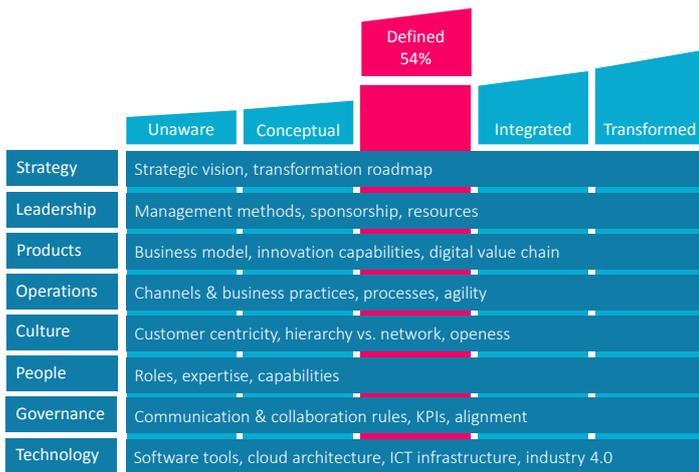
Beschreibung: Die Kölner Bank hat im Jahr 2013 rund 200 gesellschaftliche und gemeinnützige Initiativen finanziell gefördert und dafür 250.000 Euro aufgewendet. Dieser soziale Einsatz soll 2014 noch gesteigert werden. Daher fördert die Kölner Bank mit der Crowdfunding-Plattform www.all-zesamme.de, einem innovativen Finanzierungsmodell, das individuelle Engagement. Die Kölner Bank initiiert und pflegt nicht nur die Online-Plattform für all-zesamme, auf der Projektinitiatoren und Förderer zusammenfinden, sondern tritt zusätzlich auch als Spender für Einzelprojekte auf. All-zesamme.de ist die erste Plattform dieser Art für gemeinnützige Projekte und Initiativen in Köln.

Ergebnis: Bis Mitte Juli 2014 sind bereits 10 Projekte auf der Plattform eingestellt. Ein messbares Ziel ist bei diesem Projekt nicht festgelegt. Der Fokus liegt auf dem Ausbau des sozialen und regionalen Engagements.

Nutzen für Zielgruppe: Projektinitiatoren und Förderer finden auf einer organisierten Plattform zusammen

Technische Umsetzung: Online-Crowdfunding-Plattform

Kölner Bank: all-zesamme



DTA Reifegrad

Defined Strategy 55% Es gibt erste Digital-Projekte mit dem Ziel, die traditionellen Werte einer Genossenschaftsbank in die moderne Welt zu transferieren. Mehrere Funktionsbereiche wie Marketing, IT- und Rechtsabteilung haben eine aufeinander abgestimmte Strategie. Es liegen keine Veränderungen am Betriebsmodell vor. Die digitalen Medien werden dazu genutzt, die Geschäftsstrategie abzubilden. Die Strategie wird schrittweise aktualisiert.

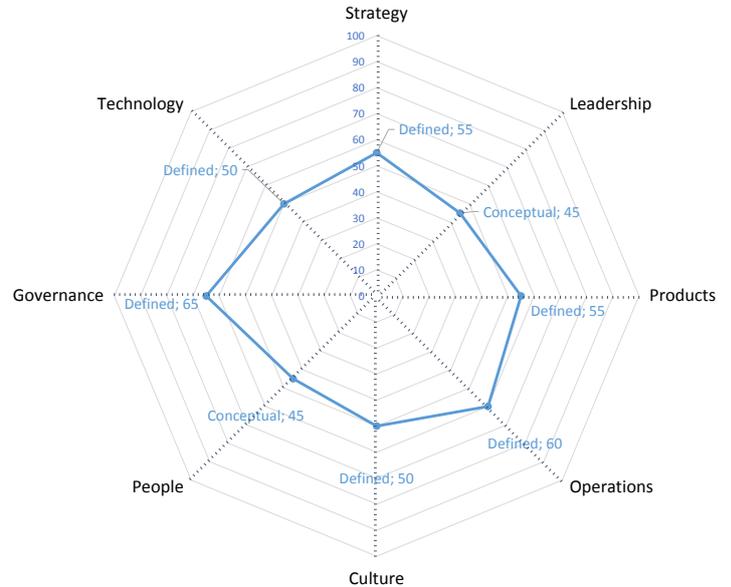
Conceptual Leadership 45% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung dezidiert beauftragt. Die Marketingabteilung ist der führende Funktionsbereich für die Digital-Strategie. Erste Ansätze der Vernetzung und Stärkung der informellen Zusammenarbeit sind sichtbar. Die Führungskultur ist klassisch hierarchisch aufgebaut. Erste Ideen für digitale Rollenprofile, die sich in Strategiekonzepten ausdrücken, sind vorhanden.

Defined Products 55% Die Bedeutung digitaler Produkt- und Dienstleistungsangebote wurde erkannt. Strategische Ansätze liegen auf konzeptioneller Ebene vor. Erste Pilotprojekte wie die Crowdfunding-Plattform sind initiiert. Die indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze wird vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation erzielt. Der Einfluss auf den stationären Umsatz ist noch gering.

Defined Operations 60% Es gibt eine Ressourcenzuweisung für Digital-Aktivitäten aus den bestehenden Ressourcen. Die Zusammenarbeit funktioniert teilweise bereits funktionsübergreifend (z. B. beim Crowdfunding). Eine Anbindung der Digital-Aktivitäten an Kernprozesse ist in Planung. Prozessuale Integration der Impulse und eine Zunahme der Innovationsdynamik sind erkennbar (Veränderung im Betriebsmodell).

Defined Culture 50% Der Austausch zu strategischen Entscheidungen findet unregelmäßig statt. Die interne Kommunikation der Digital-Strategie erfolgt projektbasierend. Die Dialogfähigkeit ist crossfunktional erkennbar. Digitale Medien sind in der internen Kommunikation bisher nicht etabliert. Erste Pilotprojekte, mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen, sind vorhanden. Ein Austausch zwischen den Mitarbeitern zum Thema digitale Transformation findet nur unregelmäßig statt. Eine primäre Kommunikation zum Thema des Wandels findet nur in kleineren Zirkeln statt. Die Führungskultur basiert nach wie vor auf top down Modellen, auch bei der Umsetzung von Veränderungen.

Conceptual People 45% Experten agieren in einzelnen Funktionsbereichen. Es werden externe Weiterbildungsmaßnahmen für den digitalen Kompetenzaufbau angeboten, intern jedoch nicht (keine Verpflichtung zur Teilnahme). Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt. Erste Stellen- und Aufgabenmuster (abgeleitet aus der Digi-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

tal-Strategie) sind vorhanden.

Defined Governance 65% Eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien, z. B. Social Media Guidelines, ist erkennbar. Erste Steuerungsmodelle auf lokaler Ebene bzw. von Teilstrategien, wie z. B. Steuerung von Social Media Aktivitäten über einfache Messgrößen wie z. B. Reichweite bei Facebook, Zugriffszahlen auf die Webseite, Statistiken des Nutzungsverhaltens im Online-Banking und ein Screening über die Nutzung der Zahlungsdienstleister seitens der eigenen Kunden, sind implementiert. Daraus entsteht dann ein „Digital-Bericht“ zur Überprüfung des Erfolgs und zur Ermittlung von Trendanalysen. Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling wurde umgesetzt, aber nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene. Erste Ansätze zur Kombination von Kommunikations- und Erfolgs-Metriken sind vorhanden.

Defined Technology 50% Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert und mit erstem einfachen Social-Media-Monitoring plus Desktop Business Intelligenz Tools im Einsatz. Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden. Innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet.

Marquardt: Virtuelles Shopfloor Management mit Value Streamer



Kundencase von STAUFEN AG

BRANCHE: Automobilzulieferung

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: November 2013 bis September 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 12 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 200.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: STAUFEN AG

URL: www.cas-ecosystems.de/loesungen/valuestreamer.html

Vision: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit durch Produktivitäts- und Agilitätssteigerung, für ein Wachstum ohne proportionale Strukturpassung.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Zukunftsfähigkeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeit.

Beschreibung: Erfahrung aus klassischem Shopfloor-Management und aus Gestaltung von Multiprojektlandschaften inspirierten die Entwicklung des virtuellen Shopfloor-Management mit Top-Down und Bottom-Up-Informationen. Unter Nutzung von Cloud-Technologie wird die papiergebundene Methodik des klassischen Shopfloor-Managements virtualisiert. Die Visualisierung ermöglicht den Einsatz der Methodik insbesondere in dezentral agierenden Teams, in komplexen Auftragsabwicklungsprozessen und anderen Abstimmungsaufgaben unterschiedlicher Wertströme mit verteilten Akteuren. Das virtuelle Management-Informationssystem bietet Teamsicht mit Fokus auf Kennzahlen und Störungen sowie eine Projektsicht mit Fokus auf Projektstatus und Maßnahmen. Eine bessere Führungsleistung standortverteilter Teams in Multiprojektlandschaften, basierend auf Lean Management Prinzipien, verbessert die Prozesseffizienz signifikant, durch Eliminierung nicht wertschöpfender Arbeit. Das reduziert Durchlaufzeit, erhöht Projektdurchsatz, Termintreue und Zuverlässigkeit in der Kollaboration, insbesondere in global vernetzten Unternehmen.

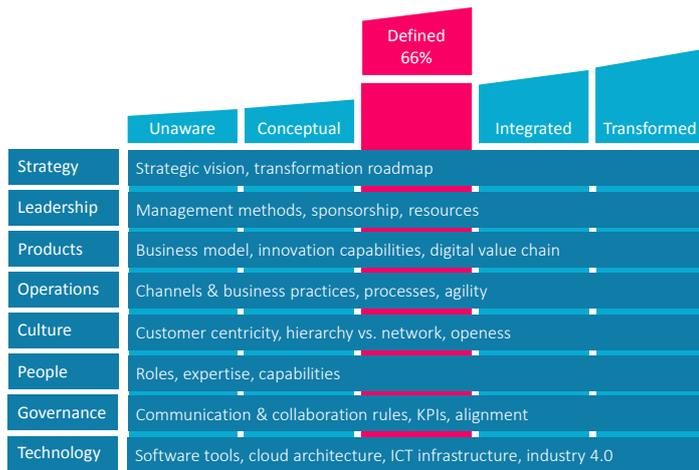
Ergebnis: Durchlaufzeitreduzierung -25 Prozent, Anzahl aktiver Projekte +55 Prozent, Transparenz über Hierarchie und Standorte +100 Prozent. Steigerung der Gesamteffizienz um 30 Prozent, gestützt durch eine bessere Termintreue und Zuverlässigkeit in der Zusammenarbeit.

Nutzen für die Zielgruppe: Transparenz über den Gesamtprozess sowie in der Multiprojektlandschaft. Dies ermöglicht ein zeitnahes Abweichungsmanagement mit Fokussierung auf die kritischen Prozesse. Eindeutige Aufgaben, Priorisierung und klar definierte Kommunikationszeiten erhöhen die Produktivität. Durch drill-down besteht Transparenz

über alle Hierarchien. Maßnahmen sind auf allen Ebenen einsehbar, Kennzahlen werden automatisch berechnet. Die Daten- und Informationsaggregation ermöglicht schnelles Erkennen von Handlungsbedarf, und das Initiieren von Maßnahmen zur Beschleunigung der Managementaufgaben und Steuerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Technische Umsetzung: ValueStreammer ist eine Service-Plattform die Cloud-Technologie nutzt. Als Datenbank wird MySQL eingesetzt, der Applikationsserver ist mit Java/OSGi implementiert. Der Zugriff erfolgt über verschiedene Clients wie z. B. einer HTML5-Webanwendung für den Browser, iOS- und Android-Apps für Tablets. Die IT-Integration wird durch erweiterbare Schnittstellen erleichtert.

Marquardt: Virtuelles Shopfloor Management mit Value Streamer



DTA Reifegrad

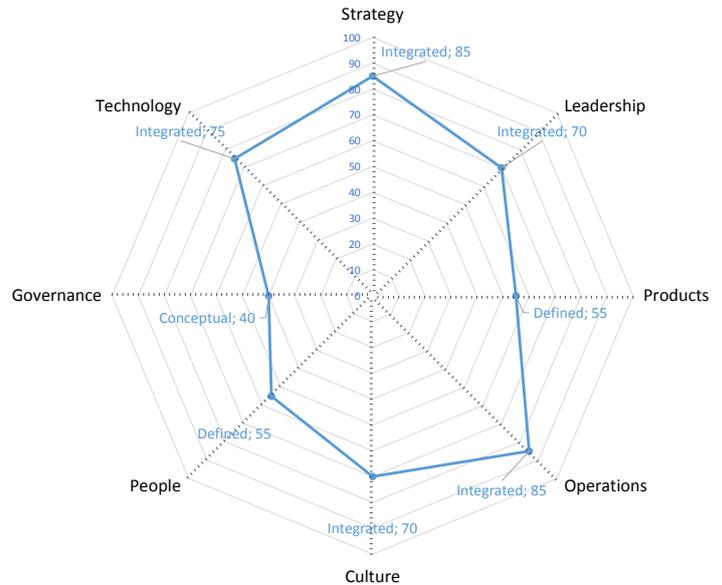
Integrated Strategy 85% Die Digital-Strategie ist allen Führungskräften bekannt. Mehrere Funktionsbereiche haben aufeinander abgestimmte Strategien. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in verschiedenen Bereichen, bspw. Digitalisierung und Zentralisierung des Projektmanagements in Form der Software ValueStreamer. Regelmäßige Digital-Strategieaktualisierungen haben in den letzten zwei Jahren stattgefunden.

Integrated Leadership 70% Alle Führungskräfte sind mit der Strategiemsetzung und Gestaltung beauftragt. Umsetzung der Digital-Strategie auf mehrere Funktionsbereiche ist bereits erfolgt (Entwicklung, Industrialisierung, Werkzeugherstellung). Erste Ansätze der Vernetzung, Stärkung der informellen Zusammenarbeit über verschiedene Standorte, bis hin zu einem Zulieferer in Indien werden durch den Einsatz von ValueStreamer möglich. Ein Entwicklungsprozess, von einer Berichtskultur hin zu einer Unterstützungskultur, ist in Gang gesetzt. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für digitale Inhalte / Digital-Aktivitäten MVP: „Marquardt-Verbesserungs-Prozess“ Spezialisten für die Digitalisierung sind vorhanden.

Defined Products 55% In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiter Rollen für digitale Inhalte / Digital-Aktivitäten. Eine schwache Wertschöpfung z. B. durch Pilotprojekte und Proof-of-Concept (bspw. Car-Sharing Module) ist erkennbar, jedoch nur auf Ebene der umgesetzten Pilotstrukturen.

Integrated Operations 85% Neue Organisationseinheiten mit dezidierten Personalressourcen wurden aufgesetzt. Eine Neugestaltung von Linienfunktionen findet statt. Eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit, intensive Integration von externen Stakeholdern existiert. Zusätzlich erfolgte eine Anbindung eines indischen Zulieferers an das ValueStreamer System. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Prozessuale Integration der Impulse sowie eine Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell) sind zu verzeichnen.

Integrated Culture 70% Die Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter transparent, viele Bereiche und Mitarbeiter sind in die Entscheidungen miteingebunden. Der Austausch über digitale Medien ist etabliert (Intranet, VideoCalls). Dynamische Entscheidungsmodelle, stärkere Dezentralisierung, Rückzug der Führung aus den operativen Prozessen sind klar erkennbar. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Ein intensiver Austausch über den Wandel findet statt, digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Erste Pilotprojekte mit ambitionierten Methoden, stärkerer Prozessorientierung und der Einbindung weiterer Mitarbeiter sind initialisiert. In Kernbereichen



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

dominieren nach wie vor top down Entscheidungen. MVP übernimmt die Moderation und das Coaching im Bereich Change Management.

Defined People 55% Eine breite Anzahl an Experten ist verfügbar, es gibt jedoch nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Schulungsmaßnahmen sind in die interne Weiterbildung integriert, das Thema ist für einen größeren Personenkreis zugänglich, und wurde zum Teil als Pflichtprogramm aufgesetzt. Bspw. sind die Module „Moderne Kommunikation“ sowie „Compliance im Web“ im Weiterbildungsprogramm der Führungskräfte verankert. Erste Strategien in Einzelbereichen wurden zum internen Kompetenzaufbau umgesetzt. Dezidierte Kompetenz- und Rollenmodelle sind vorhanden, formale Stellen werden geschaffen. Eine Beteiligung und ein Austausch mit einem Start-up im Bereich Car-Sharing wurden initiiert.

Conceptual Governance 40% Erste Leitlinien sind vorhanden. Dialog findet über ein Steuerungsmodell statt, jedoch ist das Thema Steuerung noch nicht als Kernproblem identifiziert. Erste einfache Metriken wie Reichweite und Anzahl Interaktionen (primär Kommunikation) werden als Messkomponenten eingesetzt.

Integrated Technology 75% Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelnen Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), jedoch nicht verknüpft. Ein Rollout von definierten Tools auf Abteilungsebene wurde umgesetzt. Die Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft mit definierten KPIs. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, der Einsatz von BPM Methoden und Tools sind etabliert, IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen findet statt. Digital-Workplace ist bereits für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt (kollaboratives Arbeiten über ValueStreamer). Eine Wertschöpfungskettensteuerung über die Cloud ist in Planung.

Messe München: ISPO Community & ISPO Open Innovation

The screenshot shows the ISPO Community website interface. At the top, there are navigation tabs for 'COMMUNITY', 'OPEN INNOVATION', and 'BUSINESS PROFILE'. The main content area features a voting poll titled 'Faustball oder Volleyball. Was bringt mehr Fun?'. The poll shows a progress bar at 75% and a 'Populärste Antwort: Faustball'. Below the poll, there are sections for 'Aktuelles' and 'PLU' (Public User Comments). The left sidebar contains various navigation icons and a search bar. The bottom of the page shows the total number of votes as '445 819 Votes gesamt'.

The screenshot shows the ISPO Open Innovation website interface. At the top, there are navigation tabs for 'COMMUNITY', 'OPEN INNOVATION', and 'BUSINESS PROFILE'. The main content area features a product development challenge for The North Face. The challenge is titled 'ENTWICKELE MIT THE NORTH FACE' and asks 'In welcher Situation benötigt Ihr eine Jacke, die adäquat wärmeisoliert?'. The challenge includes a list of 'NUTZUNGSZWECK', 'TECHNOLOGIE', and 'NAME'. The right sidebar contains a 'REGISTRIERE' button, a 'Login' button, and an 'INCENTIVE' section with a list of prizes: 'Top 1-3: Ein Talus: Face', 'Top 4-15: Eine Base Reisetasche Größe Face', and 'Top 16-30: Einen Base Canister von The North Face'. The bottom of the page shows the 'Teilnahmebedingungen' (Terms and Conditions).

BRANCHE: Messewesen

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit November 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: 6 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Voycer AG, innosabi

URL: www.community.ispo.com, community.ispo.com/b2b-services

Vision: Die Zielsetzung des Community Ansatzes ist das Kerngeschäft, nämlich die Messe als Innovations- und Vermittlungsplattform in der stationären Welt mit der Welt der Online-Möglichkeiten zu verbinden, um so die weltweit größte Online-Community für Sportinteressierte aufzubauen. Die direkte Kommunikation zwischen Marken und Endverbrauchern wird dabei nicht nur an 5 Messetagen, sondern an 365 Tagen im Jahr ermöglicht.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Kundennähe/Vertrauen, Erweiterung der Markenpositionierung, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit und Erweiterung der Wertschöpfungskette.

Beschreibung: Die ISPO möchte mit der ISPO COMMUNITY der internationalen Sportbranche eine ganzjährige Online-Plattform für Open Innovation-Projekte, Social Media Kampagnen und die direkte Interaktion mit Konsumenten über Businessprofile zur Verfügung stellen. Die Konsumenten können in Produktentwicklungsprozesse sowie in einen Dialog über Marken, Produkte und Innovationen eingebunden werden. Die Idee wurde auf Top-Management Ebene geboren. Die Messe München hat dies als erste Messengesellschaft weltweit gewagt: Die ISPO entwickelt sich von einem reinen Messeanbieter zu einem Full-Service Dienstleister für das Sport Business.

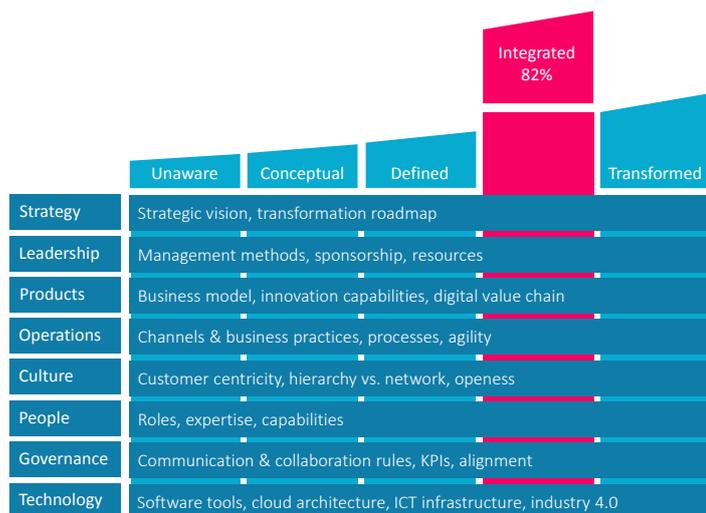
Ergebnis: 50.000 User Interaktionen im ersten Monat, 300.000 Pls pro Monat, mehr als 100.000 Besuche monatlich, Durchschnittlich mehr als 2.000 Beiträge pro Tag. Die Kampagnen haben 10-fach höhere Teilnehmerzahlen als vergleichbare Facebook-Aktionen. 50 Prozent des gesamten ispo.com Online-Traffics wurden bereits im Januar während der Messe auf der ISPO COMMUNITY erzeugt. Die Konsumenten machen mehr als 4 Prozent der Registrierungsquote aus und 40 Prozent der 2.600 Aussteller nutzen bereits ein Businessprofil.

Nutzen für die Zielgruppen: Die ISPO COMMUNITY ist eine neue ganzjährige Social Voting Plattform für alle Themen rund um Sport, Equipment und Innovationen. Sie ermöglicht den Austausch der Konsumenten untereinander, eine direkte Kommunikation zwischen Marken und Endverbrauchern, präsentiert Händlern, Herstellern und Lieferanten

dadurch Konsumentenmeinungen und bietet so eine ganz neue Form der Meinungs- und Marktforschung. Die Wertschöpfungskette wird erweitert, da alle Marktteilnehmer in den Dialog treten: Zulieferer zum Beispiel, erhalten den direkten Zugang zum Konsumenten, der so in die Produktentwicklung einbezogen werden kann, und wertvolles Feedback im Rahmen von Open Innovation und Crowdsourcing-Projekten liefert. Consumer Experts, Opinion Leader aus dem Sportbereich sowie alle Sportbegeisterten werden als Zielgruppe angesprochen.

Technische Umsetzung: Zur technischen Umsetzung sowie zum Aufbau der ISPO COMMUNITY nutzt die Messe München das Fullservice Angebot der Voycer AG, einem führenden Anbieter modularer White-label Community-Technologien (SaaS) und -Services. In Kooperation mit innosabi, ein Anbieter von Lösungen für kollaboratives Innovationsmanagement und Crowdsourcing, realisiert die ISPO Open Innovation-Projekte.

Messe München: ISPO Community & ISPO Open Innovation



DTA Reifegrad

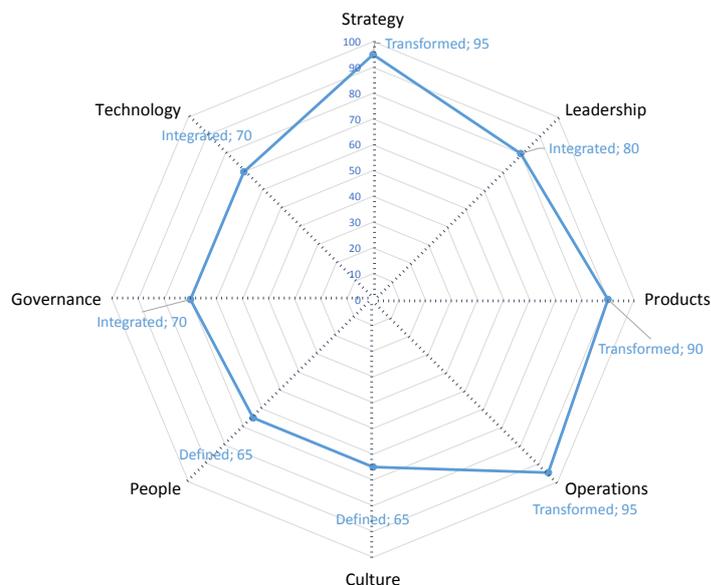
Transformed Strategy 80% Die unternehmensweite Digital-Strategien – von einer 5 Tage zu einer 365 Tage Plattform, Digitalisierung des Kerngeschäfts der Messeorganisation sowie ein neues Geschäftsmodell der Community – ist den meisten 750 Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. in der Erschließung neuer Geschäftsfelder, z. B. ein neues Geschäftsmodell einer Community, neben dem Kerngeschäft der Messe Organisation. Erste Updates in einzelnen Bereichen sind erfolgt. Die Erfahrungen daraus werden schrittweise konsolidiert. Mit internationalen Roadshows und Events wird die Digital-Strategie kommuniziert. Ausweitung der Digitalisierung von weiteren Messen ist bereits in Planung und terminiert.

Integrated Leadership 80% Alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Umsetzung der Digital-Strategie ist auf mehreren Funktionsbereichen bereits erfolgt. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur vorhanden, basierend auf einer zunehmenden Dezentralisierung von Entscheidungen und einer prozessorientierten Führung. Der Führungsstil hat sich durch die Digitalisierung spürbar verändert. Die Umsetzung von Projektideen erfolgt gemäß einer Netzwerkorganisation, in der Kompetenzen und nicht Hierarchiestufen über die Besetzung der Rolle des Projektleiters entscheiden. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiter Rollen für digitale Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Transformed Products 90% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation vom Offline- zum Online-Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen, wie z. B. einer Online-Community für die weltweit erfolgreichste Sportmesse, die ISPO. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Die Online-Community übt einen hohen Einfluss auf den stationären Umsatz von 5 bis 30 Prozent aus.

Transformed Operations 95% Die neue Organisationseinheit – Online-Community – mit dezidierten Personalressourcen setzt sich aus bestehender Belegschaft und Neueinstellungen zusammen. Strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern wird als vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen begriffen. Open Innovation-Projekte über die Community durch User für interne Produkte (bspw. die ISPO Card) sowie bei Produkten von Messeausstellern. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt. Kundenprozesse werden digital abgebildet (bspw. E-Billing und E-Reminder).

Defined Culture 65% Ein regelmäßiger strategischer Austausch findet Top-Down und funktionsübergreifend statt. Pilotprojekte zeichnen sich



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

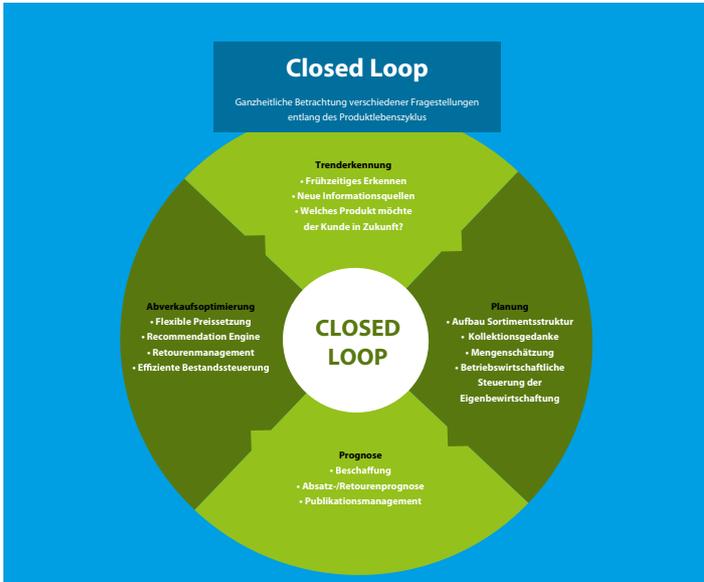
durch schnelle Entscheidungsprozesse basierend auf Dezentralisierung der Entscheidungen aus. Die Aktivität der Mitarbeiter auf digitalen Kanälen ist in den letzten 12 Monaten spürbar gestiegen. Intensiver Austausch über den Wandel findet statt, digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Wandel wird als Kernthema begriffen. Change Management baut auf Zusammenspiel von Top-Down und Bottom-Up-Empfehlungen aus der Projektteam-Ebene auf.

Defined People 65% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch auch nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Im Unternehmen fand eine Verjüngung der Mitarbeiterstruktur statt. Digitale Weiterbildung ist Pflichtprogramm, die Integration in die interne und externe Weiterbildung mit zunehmendem Detaillierungsgrad ist vollzogen. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, die sich direkt aus der Strategie ableiten lassen, bspw. wurde ein Messe-Wiki implementiert. Dezidierte Kompetenzen und Rollenmodelle sind im Unternehmen vorhanden. Formale Stellen für Digital-Experten werden vor allem auf Führungsebene geschaffen.

Integrated Governance 70% Eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien mit übergeordneten Steuerungsgremien ist erkennbar. Schulungen zu Guidelines und KPIs werden angeboten. Erste Steuerungsmodelle auf lokaler Ebene bzw. von Teilstrategien sind vorhanden, z. B. Steuerung von Social Media Aktivitäten über einfache Messgrößen wie Reichweite, Engagement. Die Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling wurde umgesetzt, aber nicht ganzheitlich, sondern basierend auf Bereichskennzahlen. Eine primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken ist vollzogen.

Integrated Technology 70% Die Datenanalyse findet auf Kanalebene wie z. B. Web und Telefon statt, und ist mit CRM-Daten verknüpft. Interaktionsdaten stehen nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Ein neues CRM ist in Planung. Der Rollout von definierten Tools auf Abteilungsebene ist umgesetzt. Ein Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden. Innerhalb der IT-Silos werden Prozesse im Rahmen einer – Business to IT – Strategie automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche bereits umgesetzt. Near Field Communication wird auf Messen bezüglich eines automatisierten Personen-Match-Makings verwendet. Dieses automatisierte Match Making wird auch auf Produktebene zwischen Distributoren angewendet.

OTTO: Systemgestützte Entscheidungen mit Predictive Analytics und Big Data



BRANCHE: Multichannel-Einzelhandel

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit 2006

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Blue Yonder

URL: <http://www.blue-yonder.com/infocenter/case-studies.html>

Vision: Anwendung des aus der Teilchenphysik stammenden Neurobayes-Algorithmus auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen zur erfolgreichen Steuerung des gesamten Produktlebenszyklus.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Der Mittelpunkt des heutigen Geschäfts von OTTO ist der Online-Shop otto.de mit einem Anteil von 80 Prozent am Gesamtjahresumsatz von mehr als 2 Mrd. EURO. Bereits im Jahr 2006 hat das Top-Management ein Expertenteam damit beauftragt, ein Prognoseverfahren zur Abbildung der heutigen und zukünftigen Komplexität des Geschäftsmodells zu entwickeln. Ziel war es, Steuerungsinstrumente zu entwickeln, die OTTO in die Lage versetzen, schneller und einfacher wirtschaftlich sinnvollere Entscheidungen für einen Artikel zu treffen, und auch Fragen zu beantworten, deren Beantwortung die bisherigen Instrumente nicht vermochten.

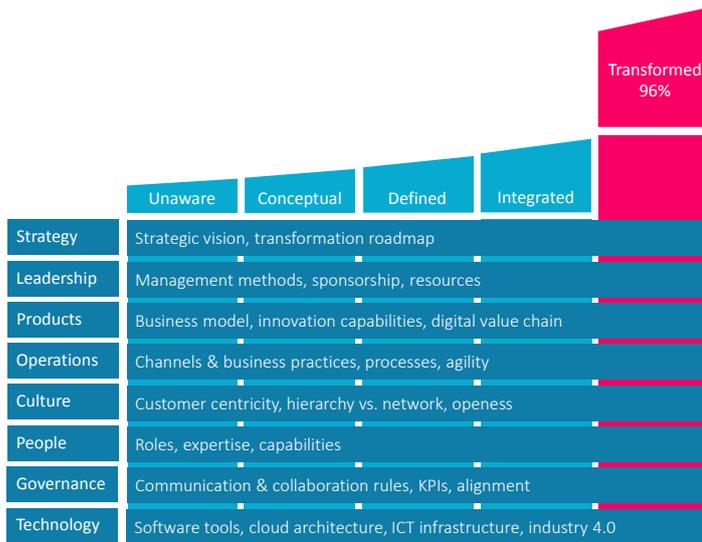
Ergebnis: Die Qualität der Artikelabsatzprognose hat sich gegenüber herkömmlicher Verfahren um bis zu 40 Prozent je Artikel verbessert. Bereits in der ersten Saison, in der das neue Verfahren eingesetzt wurde, konnte erstmals zeitgleich die Lieferbereitschaft zum Kunden verbessert, und die Restbestände am Saisonende um 20 Prozent gesenkt werden. Die Pilotphase zum Dynamic Pricing hat ergeben, dass durch den Einsatz der neuen Technologie in geeigneten Sortimenten zeitgleich der Absatz (+9 Prozent), der Umsatz (+6 Prozent) und das Ergebnis (+5 Prozent) verbessert werden konnten. Auf Basis der Ergebnisse erfolgte das sukzessive Rollout auf das gesamte Sortiment. Auf Basis der Ergebnisse des Projekts zur Retourenoptimierung, konnten zahlreiche Maßnahmen ergriffen werden, die zu einer signifikanten Senkung der Retourenquote und einer Kostenersparnis in zweistelliger Millionenhöhe geführt haben. Insgesamt wurden durch die Erkenntnisse des Projekts bisher ca. 2 Mio. Artikelrücksendungen vermieden. Der aus dem »technology-driven product lifecycle« resultierende Erfolg führt zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.

Nutzen für die Zielgruppe: Die Berücksichtigung hunderter Inputvari-

ablen ermöglicht eine verbesserte Steuerung von Maßnahmen entlang des Produktlebenszyklus. Insbesondere die Prozesse des Category Managements konnten durch die Einführung der neuen Technologie nachhaltig optimiert werden.

Technische Umsetzung: Im Rahmen des Projekts wurde die Predictive Analytics-Technologie von Blue Yonder eingeführt. Um den Rahmenbedingungen bei OTTO gerecht zu werden, wurde die Software in maßgeschneiderten Bausteinen ins Tagesgeschäft integriert. Auf Basis von Vergangenheitsdaten der Inputvariablen wird das System trainiert, um bereits von Beginn an möglichst gute Prognosen zu liefern. Mit jedem Iterationsschritt überprüft das System seine Prognosequalität und zieht Schlüsse daraus: Es ist selbstlernend.

OTTO: Systemgestützte Entscheidungen mit Predictive Analytics und Big Data



DTA Reifegrad

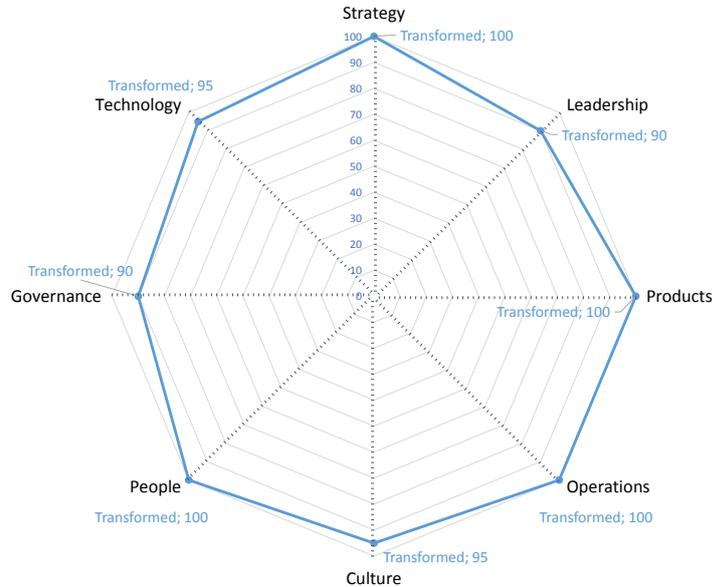
Transformed Strategy 100% Die Digital-Strategie – Entwicklung vom klassischen Retailer hin zur Technology Driven Company – ist den meisten Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. Erschließung neuer Geschäftsfelder, wie das Blue Yonder SaaS Dienstleistungsangebot im Bereich Predictive Analytics. Regelmäßige Strategieaktualisierungen sind Standard.

Transformed Leadership 90% Alle Führungskräfte sind mit der Strategiemsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Ablösung der funktionalen bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation im Rahmen der Umsetzung der Digital-Strategie wird vollzogen. Etablierte Open Leadership-Prinzipien bei der Führungskultur sind klar erkennbar sowie auch die Entwicklung von einem klassischen Rollenmodell der Hierarchie zur Start-up-Kultur der stark vernetzten Zusammenarbeit. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen auf der Führungsebene im Rahmen der Umsetzung der Digitalisierungsprozesse.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen – Blue Yonder Technologie – führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Die sehr hohe Innovationsdynamik führt zu wesentlichen Veränderungen im Geschäftsmodell. Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen, da 80 Prozent des Gesamtumsatzes durch Online-Versand generiert wird.

Transformed Operations 100% Neue Organisationseinheiten mit dezierten Personalressourcen und einer Neugestaltung von Linienfunktionen wurden initiiert. Eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit hat stattgefunden, in der externe Stakeholder ein vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen sind. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v.: Neugestaltung statt, beispielsweise durch die Automatisierung des Forecasts und des Einkaufs.

Transformed Culture 95% Es entsteht eine hochgradig transparente Organisation, in der Entscheidungen in der Regel zusammen ausgearbeitet werden. Digitale Kanäle sind dabei Standard. Die Unternehmensstrategie steht permanent zur Diskussion. Firmeninterne Veranstaltungen werden als Lifestream im Intranet zur Verfügung gestellt. Dynamische Entscheidungsmodelle und eine stärkere Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse wurden implementiert. Ein Rückzug der Führung aus operativen Prozessen ist klar erkennbar. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und auf das Coaching der wertgeschätzten »Generation Y« Mitarbeiter. Digitaler Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Austausch auf allen Unternehmensstufen und -bereichen findet statt. Change als Routineaufgabe mit der Nutzung digitaler Medien für das Change Management.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Transformed People 100% Digitale Experten sind als Leader für den Unternehmenswandel in allen Unternehmensbereichen (Wirtschaftsinformatiker als Kollektionsverkäufer) eingesetzt. Neben der Weiterbildung in die Breite existiert ein großes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus in der Tiefe mit Best Practice-Clubs, die intern und extern stattfinden. Ausgewiesene Kompetenzzentren sind in allen Unternehmensbereichen vorhanden, vor allem im Bereich der Technologie. Eine zunehmende Spezifizierung der eigenen Expertise findet statt, mit stärkerer Nutzung des eigenen Know-hows bei Produkten, Dienstleistungen und als externes Angebot. Eine Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle existiert, Technologen und Wissenschaftler mit starkem Businessbezug werden präferiert, eine weitere Spezifizierung der Rollenmodelle findet statt.

Transformed Governance 90% Eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien und übergeordneten Steuerungsgremien ist feststellbar. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten erfolgt mittels multipler Strategien und durch externe Stakeholder. Neue Kausalmodelle kommen zum Einsatz. Methoden wie z. B. Predictive Analytics werden zum Standard. Neue Erfolgs-Metriken und datengetriebene Entscheidungen etablieren sich.

Transformed Technology 95% Verarbeitung auch von unstrukturierter Big Data. Dynamische Personalisierung in Echtzeit über alle Kanäle findet statt. Echtzeit-Metriken, Predictive Analytics & Next Best Action sind etabliert. Alle Automatisierungspotentiale werden ausgeschöpft. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess von nicht wertschöpfenden Prozessen nach Automatisierungsoptionen bzw. Ausschalten von Fehlerquellen bzw. Vereinfachung von Abläufen wird vorangetrieben. Z. B. ein Lager mit 100 Marken, die mit digitalen Kanälen zu Otto hin verbunden sind. Ein unternehmensweiter Rollout von Digital-Workplace-Produkten wurde umgesetzt, die Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft. Auch iPads sind vitale Bestandteile im Tagesgeschäft. Die Kommunikation und die Abstimmung laufen primär über Kollaborationsplattformen, Telearbeit ist gelebte Praxis. Die Integration sowie die Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten sind weitestgehend realisiert.



BRANCHE: Parfümerie, Kosmetik, Handel
EINSATZFELD: Kundenerlebnis
GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: Oktober 2013 bis Juni 2014
ENTWICKLUNGSZEIT: 9 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: 17.000 EURO (Nur Agenturkosten)
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Wordpress und WebTrekK
URL: <http://blog.douglas.de>

Vision: Der Douglas Beauty-Blog bringt den Douglas-Kunden die Expertise des Unternehmens auf einer persönlichen Ebene näher und emotionalisiert die Marke Douglas. Die internen Online-Redakteurinnen und die externen Gastbloggerinnen kommunizieren Inhalte mit Mehrwert, die die Kunden nur auf „beautystories“ finden.

Zielsetzung: Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Brand Building

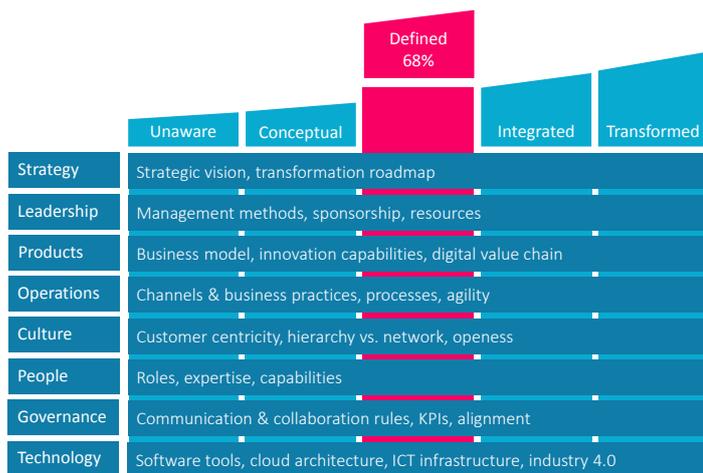
Beschreibung: Der unternehmenseigene Blog schafft, unabhängig von sozialen Netzwerken, eine Plattform des persönlichen Austauschs zwischen Douglas und seinen Kunden. Mit dem neuen Corporate Design und der neuen Markenbotschaft „your partner in beauty“ ist der Douglas Blog ein weiterer Schritt in Richtung persönliche Kundenbeziehung, und einer direkten und öffentlichen Kommunikationsweise. Initiiert vom Unternehmensvorstand ist die Umsetzung des Projektes im Bereich E-Commerce im Team Social Media angesetzt und bezieht die folgenden Bereiche mit ein: IT, Markup, Grafik, Redaktion, Onsite-Marketing, Webanalyse, SEO, Mobile, Customer Support, Product Management, Online-Marketing und PR. Die weibliche Kernzielgruppe (16-39 Jahre) erhält im Blog die Möglichkeit, Einblicke in die Beauty-Branche und eine erweiterte Sicht auf Produkte und Marken, abseits der Marketingbotschaften, zu erlangen und über aktuelle Kosmetik- und Lifestyle-Trends informiert zu werden. Der USP von „beautystories“ besteht in der Expertise der Redaktion: Douglas-interne Online-Redakteurinnen profitieren vom direkten Kontakt zu den Industriepartnern, deren Bereitstellung von Vorab-Informationen sowie exklusivem Bild- und Videomaterial. Zudem berichten die reichweitenstarken Gastbloggerinnen des Douglas Beauty-Blog in unabhängiger Weise von Events, Trends und Topthemen der Blogger-Beauty-Szene. Das Blog-Redaktionsteam wird von vier unabhängigen, reichweitenstarken Fashion-, Beauty- und Lifestyle-Bloggerinnen unterstützt. Der Aufbau von Nähe, einer langfristigen Beziehung zu den Blog-Lesern und das individuelle Kennenlernen von Kundenbedürfnissen, stehen im Fokus. Die Anbindung an douglas.de garantiert Traffic- und Conversion-Optimierung.

Ergebnis: Die monatliche Reichweite des Blogs seit GoLive am 10.03.2014 beträgt im Schnitt 28.000 Unique Visits und 74.000 Page Impressions. Die Interaktion, gemessen an den einzelnen Kommentaren auf dem Blog, im Verhältnis zu den einzelnen verfassten Beiträgen, beträgt im Schnitt 2,6 Kommentare pro Artikel.

Nutzen für die Zielgruppe: Die adressierte Zielgruppe des Douglas Beauty Blogs ist zu 95 Prozent weiblich, zwischen 16-49 Jahren, die Kernzielgruppe liegt zwischen 16-39 Jahren – und ist somit deutlich jünger als die klassische Douglas Kundin. Beauty- sowie Internet-Affinität, eine gehobene Kaufkraft und Trendbewusstsein charakterisieren die „beautystories“-Leserin. Für Rückfragen werden direkte Kontaktmöglichkeiten angeboten.

Technische Umsetzung: Die Basistechnologie bildet Wordpress. Als Webanalyse-Tool wird WebTrekK verwendet. Alle Designs des Blogs sind responsive gestaltet und passen sich auf jede Größe eines Endgerätes an. Der Blog wird im Juni dieses Jahres in die mobile Douglas-App vollständig integriert. Das „beautystories“-Konzept wird in diesem Jahr auf alle Länder, in denen Douglas mit einem Online-Shop vertreten ist (NL, PL, AT, IT), übertragen.

Parfümerie Douglas: Beauty-Blog



DTA Reifegrad

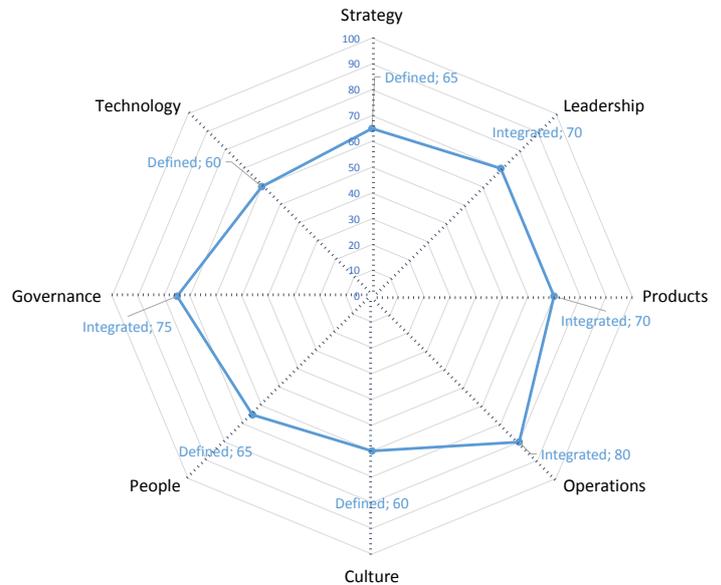
Defined Strategy 65% Es gibt innerhalb verschiedener Funktionsbereiche eine abgestimmte und dokumentierte Digital-Strategie – vom reinen Verkäufer des Produktes hin zum Partner in Beauty. Es liegen sichtbare Veränderungen am Betriebsmodell vor, wie z. B. der Relaunch des E-Commerce Shops und der „Box-of-Beauty“, einer abonnierten Paketlieferung mit Kosmetika. Erste Updates in einzelnen Bereichen wie im Online Shop sind erfolgt. Die Erfahrungen, die daraus resultieren, werden schrittweise konsolidiert.

Integrated Leadership 70% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Die Umsetzung der Digital-Strategie ist in mehreren Funktionsbereichen bereits erfolgt. Es findet eine stark vernetzte Zusammenarbeit mit den Parfümerie-Filialen statt. Im Vorfeld der Einführung des Beauty-Blogs wurden mit den Mitarbeitern aus den Filialen Diskussionen und Feedbackrunden durchgeführt, die zur Stärkung der informellen Zusammenarbeit geführt haben. Neue Führungspositionen und Aufgabenfelder, wie bspw. ein E-Commerce-Vorstand auf Top-Management-Ebene, unterstreichen die Bedeutung der Digital-Strategie.

Integrated Products 70% Digitalisierungsansätze auf Produkt- und Dienstleistungsebene sind definiert, erste Erfahrungen aus Pilotprojekten, wie dem Beauty-Blog, werden gesammelt. Auf das Kundenerlebnis in der Filiale hat dies jedoch noch einen begrenzten Einfluss sowie auch auf die Umsatzentwicklung. Es gibt eine indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze, vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Der Einfluss der Digitalstrategie auf den offline Umsatz ist hoch, und liegt zwischen 5 bis 30 Prozent.

Integrated Operations 80% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung für die Digital-Strategie, wie z. B. dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis, mit Übernahme in Linienfunktionen. Es gibt eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft und einer starken Integration externer Stakeholder, wie z. B. einem geschlossenen Kundenblog, in dem über neue Maßnahmen mit einer ausgewählten Kundengruppe diskutiert werden. Ansätze von Crowdsourcing bei der Einführung neuer Dienste durch multivariate Testings. Die Suchanfragen, die im Online-Shop eingegeben werden, dienen der Redaktion des Beauty Blogs als Themeninput. Auch die Kommentarfunktionen werden in die Themen eingebaut. Ein eigenes Cross-Channel Team fokussiert die Vernetzung von Offline und Online. Eine Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell), mit prozessualer Integration der Impulse, ist erkennbar. Der Fokus liegt auf dem E-Commerce-Business.

Defined Culture 60% Es gibt einen regelmäßigen strategischen Aus-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

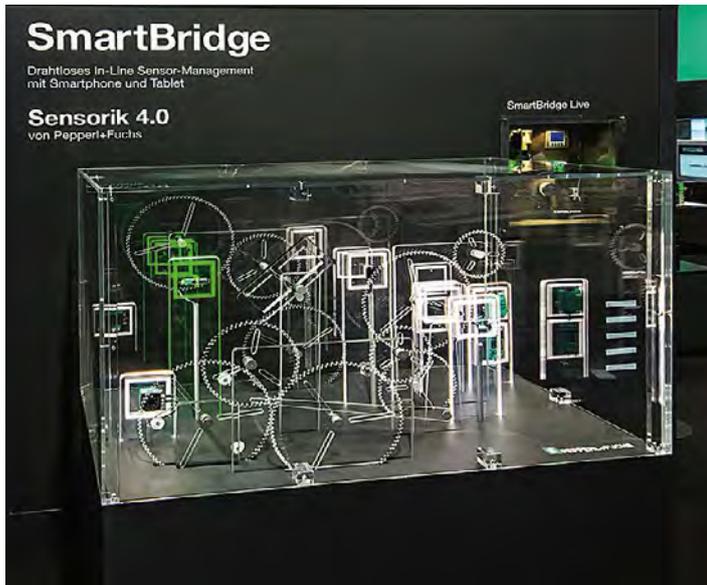
tausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation sind vorhanden. Schnelle Entscheidungsprozesse innerhalb des E-Commerce werden durch die Dezentralisierung der Entscheidungen vorangetrieben. Im Unternehmen besteht ein intensiver Austausch über den Wandel. Digitale Transformation ist tägliches Thema - unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden.

Defined People 65% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch existieren nach wie vor starke Unterschiede zwischen einzelnen Bereichen. Externe Weiterbildungsmaßnahmen werden angeboten, es ist keine interne Weiterbildung vorhanden. Einige Fortbildungen sind verpflichtend. Einmal im halben Jahr nehmen die Mitarbeiter des Social Media-Teams am Social Media Excellence-Kreis teil, einem Treffen für den Erfahrungsaustausch im Social Web. Es gibt nur wenige Maßnahmen zum internen Kompetenzaufbau. Erste Strategien sind in Einzelbereichen umgesetzt, bspw. für Shop Management, User Experience und Big Data. Eine Ausweitung der digitalen Kompetenz und entsprechender Rollenmodelle ist geplant, mehrere Stellen sind in verschiedenen Bereichen verfügbar. Es gibt eine umfangreiche Dokumentation der umgesetzten Projekte, die in einem Archiv abgelegt sind.

Integrated Governance 75% Eine zunehmende Relevanz von Leitlinien ist erkennbar, insbesondere im Social Media-Team. Die Leitlinien, die auch an alle Mitarbeiter verschickt werden, werden kontinuierlich angepasst. Die Steuerung der Digital-Aktivitäten, wie z. B. Social Media Aktivitäten, finden über Messgrößen wie Reichweite, Engagement und durch die Integration von externen Stakeholdern, wie z. B.: Beauty-Blogger, statt. Es gibt eine Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling, jedoch nicht ganzheitlich, sondern auf der Basis von Bereichskennzahlen.

Defined Technology 60% Datenanalysen, z. B. über WebCheck finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt im Rahmen einer statisch einfachen Personalisierung (keine dynamische) genutzt, worüber z. B. personalisierte Proben verschickt werden. Data Warehouse auf Unternehmensebene ist vorhanden und wird unter anderem mit den Daten aus der Douglas-Kundenkarte, die 2,6 Millionen Mitglieder hat, gespeist. Interne strukturierte Daten aus CRM, ERP (aggregiert / Batch) und unstrukturierte externe Daten (Webanalysen) werden miteinander verknüpft und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden. Innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet.

Pepperl+Fuchs: SmartBridge



BRANCHE: Automatisierungstechnik
EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation
GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: April 2013 bis Dezember 2014
ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.
INVESTITIONSKOSTEN: k. A.
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung
URL: www.youtube.com/watch?v=WOB9MDR1B3A

Vision: Nutzung handelsüblicher Smartphones und Tablet-PCs zur On-line-Diagnose und Parametrierung industrieller Sensoren.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

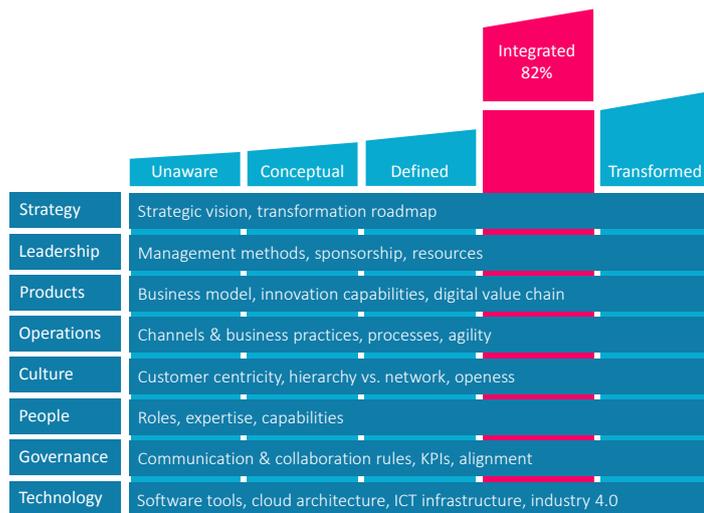
Beschreibung: Bei dem SmartBridge-Konzept wird mit Hilfe eines Bluetooth-Adapters und einer Software-Applikation auf handelsüblichen, mobilen Endgeräten eine Funkverbindung zu Industriesensoren aufgebaut. Diese neue Kommunikationsfähigkeit wird genutzt, um auch während des laufenden Betriebs einer Maschine oder einer Anlage auf den Sensor zugreifen zu können, und so ein In-Line-Sensor-Management zu ermöglichen. Diese Verbindung kann zur Kontrolle und zum Austausch von Sensordaten, zum Beispiel im Rahmen der Inbetriebnahme, der Diagnose oder bei der Fehlersuche in Maschinen und Anlagen, verwendet werden. Die Idee entstand im Top-Management bei der Überlegung, welchen Mehrwert neue Kommunikationsmittel für die Industrie Sensorik im Sinne von Industrie 4.0 leisten können. Die Zielsetzung war, die Vorteile von Drahtlostechnologien mit minimalem Aufwand auch für bestehende Maschinen und Anlagen verfügbar zu machen. Bei dem SmartBridge-Konzept steht der Anwender im Mittelpunkt. Er entscheidet, welche Daten er an welcher Stelle der Anlage für welchen Zeitraum benötigt, und fügt dementsprechend den Adapter in die Leitung zwischen Sensor und Steuerung ein. Dabei gewährt die reichweitenbegrenzte Bluetooth-Technologie bereits eine grundsätzliche Anwendungssicherheit. So können Parameteränderungen am Sensor nur unter unmittelbarem Sichtkontakt zur Maschine oder zur Komponente vollzogen werden. Die Änderungen per Tablet-Computer sind rückwirkungsfrei, was bedeutet, dass keine Schadsoftware in die Maschine oder Anlage übertragen werden kann.

Ergebnis: Bei SmartBridge handelt es sich um eine Konzeptstudie. Serienreife Produkte sind noch nicht verfügbar. Über Marktdurchdringung und Verkaufszahlen kann deshalb nur spekuliert werden. Das Kundeninteresse auf der SPS/IPC Drives 2013 und der Hannover Messe 2014 waren positiv. Die Kundenrückmeldungen signalisieren große Potenziale zur Effizienzsteigerung ihrer Produktionsprozesse.



Nutzen für Zielgruppe: Anwender des SmartBridge-Konzeptes sind Maschinen- und Anlagenbauer sowie deren Wartungs- und Servicepersonal. Mit der SmartBridge erhalten sie einen sehr flexiblen Zugriff auf grafisch aufbereitete Sensordaten. Mit diesen Daten können Maschinen und Anlagen effizienter in Betrieb genommen, und Fehler schneller gefunden werden. So werden Wartungskosten gesenkt und Stillstandszeiten von Industrieanlagen verkürzt.

Technische Umsetzung: Das SmartBridge-Konzept ermöglicht den Einsatz moderner Tablets und Smartphones sowie die damit verbundenen Apps in der Industrie. Mit Hilfe der Technologien Bluetooth 4.0 und IO-Link wird eine Brücke zwischen Automatisierungs- und IT-Welt geschlagen. IO-Link ist ein offener Industriestandard. Neben den Pepperl+Fuchs Produkten werden auch IO-Link-Geräte anderer Hersteller unterstützt und herstellerübergreifende Kooperationen ermöglicht.



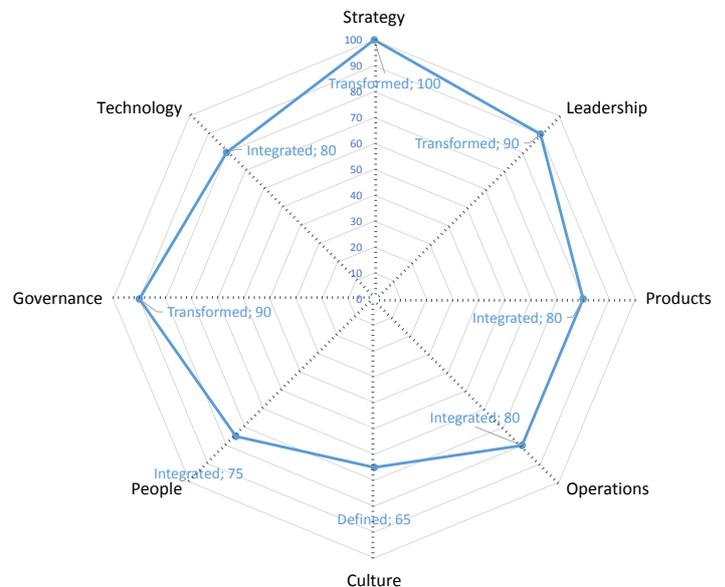
DTA Reifegrad

Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Sensorik 4.0 als Beitrag zum Projekt Industrie 4.0 – ist den meisten der 5.600 Mitarbeitern weltweit, durch die vielen Rundschreiben und der internen digitalen Mitarbeiterzeitung, bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. Erschließung neuer Geschäftsfelder, wie z. B. die Entwicklung des SmartBridge. In den letzten 10 Jahren wurde das IO-Link Protokoll, der Standard auf dem das SmartBridge-System aufbaut, regelmäßig und federführend mitentwickelt.

Transformed Leadership 90% Alle Führungskräfte aus den Bereichen Prozess- und Fabrikautomatisierung und deren Business-Unit-Leiter sind mit der Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Ablösung der funktionalen bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkanorganisation wird im Rahmen der Digital-Strategie umgesetzt. Open Leadership-Prinzipien sind in der kooperativen Führungskultur erkennbar. Es gibt dafür eigens eine jährliche Führungskulturveranstaltung. Eine zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen sowie eine zunehmende Prozessorientierung sind auf Führungsebene zu verzeichnen. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen (Innovationsmanager auf Mitarbeiterebene) für Digital-Inhalte und Digital-Aktivitäten. Die Entscheidung für die Entwicklung der SmartBridge war auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt.

Integrated Products 80% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen. Direkte Wertschöpfungszuwächse entstehen aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über eine eigene App (Software Komponente des SmartBridge). Die Software muss jedoch anders vermarktet und distribuiert werden als die bisherigen physischen Produkte. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich.

Integrated Operations 80% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung mit dezidierten Personalressourcen auf Vollzeitbasis und eine Übernahme in Linienfunktionen. Speziell für die Entwicklung von SmartBridge entstand eine ergänzende Organisationseinheit. Es gibt eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit intensiver Integration von externen Stakeholdern, wie z. B. Pilot-Kunden und Lead-Usern. Es gibt auch eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Die prozessuale Integration der Impulse führte zur Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell). Seit 15-20 Jahren wird bereits auf Basis von Datenbanken gearbeitet. Interne Tools überprüfen regelmäßig die Entwicklungsleistung, die in ein Projekt einfließt. Es gibt ein Pepperl-Fuchs Social Network, Bug-Tracking System, Intranet, elektronisches Dokumentationsmanagement und Chat-Clients im Einsatz.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Defined Culture 65% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend findet statt. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation wurden gestartet. Dynamische Entscheidungsmodelle mit stärkerer Dezentralisierung bewirken, dass die Führung aus operativen Prozessen zurücktritt. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Intensiver Austausch über den Wandel und die digitale Transformation sind tägliches Thema. Unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Wandel wird als wichtiges Thema eingestuft. Erste Pilotprojekte mit ambitionierten Methoden wie das SmartBridge sind angelaufen. Eine stärkere Prozessorientierung und eine Einbindung weiterer Mitarbeiter finden statt. In den Kernbereichen wird nach wie vor Top-Down entschieden.

Integrated People 75% Ein Aufbau von Experten in fast allen Unternehmensbereichen mit breiter Kompetenzbasis ist angelaufen. Digitale Weiterbildung gehört zum Pflichtprogramm. Eine Integration in die interne und externe Weiterbildung mit zunehmendem Detaillierungsgrad findet statt. Eine Etablierung von Kompetenzzentren für den digitalen Wandel mit einem breiten Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau wurde initiiert. Dezidierte Kompetenz- und Rollenmodelle wurden aufgesetzt. Formale Stellen werden geschaffen.

Transformed Governance 90% Multiple Strategien und Stakeholder werden eingebunden. Rahmenwerke, Leitlinien und Steuerungsgremien werden etabliert. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen sowie eine ganzheitliche Steuerung der Digital-Aktivitäten sind vorhanden. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken und vollständige Einbindung ins Controlling wurde umgesetzt.

Integrated Technology 80% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt anhand statisch einfacher Personalisierung (keine dynamische) genutzt. Data Warehouse ist auf Unternehmensebene vorhanden. Interne strukturierte Daten aus CRM, ERP (aggregiert / Batch) und unstrukturierte externe Daten (Webanalysen) werden verknüpft und für die Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert. Der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert sowie auch eine IT-systemübergreifende Modellierung und die Steuerung von Prozessen. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche (Unified Communication & Collaboration, KM) durch VPN-Zugang umgesetzt. Integration und Dezentralisierung in den wesentlichen Systemkomponenten ist weitestgehend realisiert.

PRISKA PASQUER: Transformation der GALERIE



BRANCHE: Kunsthandel

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: Kleinunternehmen bis 9 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: November 2009 bis Juni 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 22 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 10.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Wordpress, Dropbox, Basecamp

URL: www.priskapasquer.com , www.shop-priska-pasquer.com

Vision: Durch digitales Marketing und digitale Vertriebsstrategien neue Zielgruppen erreichen. Seit ihrer Gründung im Jahr 2000 wandelt sich die international arbeitende Galerie Priska Pasquer und wird im digitalen Zeitalter die Marke PRISKA PASQUER – zu einer Brand im Kunsthandel.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit, Aufbau einer Community aus alten und neuen Kunden (Young Art Collectors) und Schaffung eines neuen Produktes, das via Webshop vertrieben wird (Special Edition).

Beschreibung: Der Start auf dem Weg zu einem digital agierenden Unternehmen war für PRISKA PASQUER die effiziente Nutzung ihres E-Mail-Verteilers via iContact und Facebook seit 2010. Um die virtuelle Präsenz der News, Ausstellungen und Künstler optimal zu bündeln, wurde im letzten Jahr eine neue Homepage mit dem im Kunstmarkt führenden amerikanischen Provider exhibit-E gelauncht. Die Vertriebswege der Galerie sollten durch die Nennung in Datenbanken wie artnet.com und artsy.org gestärkt werden. Die Ausweitung der Nutzung von Social Media erfolgte durch eine Ausstellung Rudolf Bonvies, einem der ersten Medienkünstler Deutschlands, der seit 2012 sogenannte „Tumblr-Arbeiten“ mit Hilfe seiner Tumblr-Blogs kreiert. Teaser der Ausstellung wurde Bonvies Fotografie „Dialog 3“ aus dem Jahr 1973, die sich durch die Social Media Aktivitäten des Künstlers bislang mehr als 100.000 Mal im Internet verbreitete. Die mediale Präsenz und Resonanz unter jungen Menschen führte zur Idee, eine Sonderedition in einer Auflagenhöhe von 1.000 für einen geringen Preis zu kreieren. Hierbei ging es um die Frage, ob das virtuell „geteilte“ Bild seinen Weg in die reale Welt findet, und physisch erfahrbar wird. Das Experiment mit dieser 1000er Edition nannte sich „From Virtuality to Reality“ und die Edition wurde mittlerweile hunderte Male über den neu eingeführten Webshop verkauft. Höchste Medienpräsenz erfuhr sie u. a. durch Le Monde, das SZ-Magazin, die WirtschaftsWoche und einem Interview im französischen Fernsehen. Die erste Special Edition hat zu weiteren Editionen geführt - hierbei hat sich eine für den Kunstmarkt neue Zielgruppe von 16- bis 24-Jährigen herauskristallisiert - junge, internetaf-

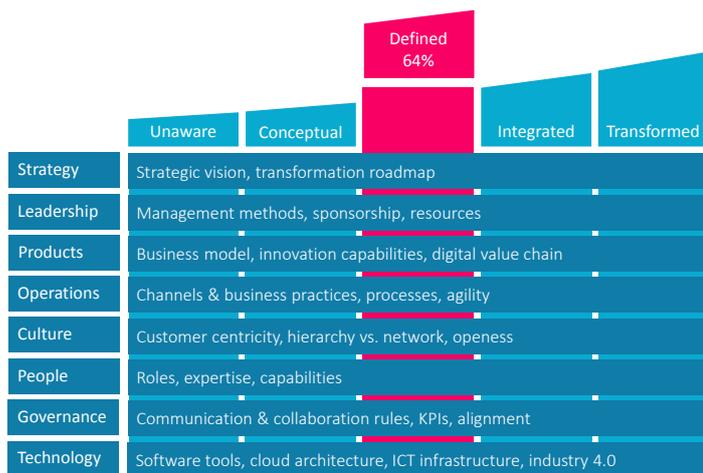
fine Kreative. Der Webshop soll die analogen Vertriebswege ergänzen und könnte in Zukunft Zentrum des virtuellen Agierens sein, d.h. sowohl Shop- als auch Informationstool. Viele Kunstwerke, die normalerweise über die Galerie vertrieben werden, sollen bald auch über den Shop erhältlich sein.

Ergebnis: Durch die Nutzung digitaler Medien, den regelmäßig verschickten Newsletter und Social Media werden die Kunden und Freunde der Galerie besser erreicht. Über den im September 2013 eingeführten Webshop konnten bislang mehr als 26.751 EURO (Stand: 21. Mai 2014) eingenommen werden. Die Facebook-Fanzahl beträgt aktuell 3280. Mit dem Tumblr-Blog-Portal erreicht die Galerie mehr als 1.000 Follower. Interaktion in allen relevanten Kanälen findet täglich statt.

Nutzen für Zielgruppe: Neben dem Aufbau einer neuen Sammlerschaft (junge kunstinteressierte, Sammler) geht es darum, den bereits analog bekannten kunstinteressierten (Museums-) Kuratoren und Sammlern digital zu informieren.

Technische Umsetzung: Einführung und Nutzung von Social Software wie Skype, Nutzung von Social Media- Plattformen, wie Facebook, Tumblr, Twitter, Pinterest, Instagram, LinkedIn, Xing, Google+. Einführung und Nutzung von Apps wie Dropbox, Testen von Cloud-Plattformen wie Basecamp, Gallery Manager, Nutzung von Wordpress für den Webshop, Nutzung der Dienste von exhibit-E für die Homepage, Kollaboration mit Artnet und Artsy.

PRISKA PASQUER: Transformation der GALERIE



DTA Reifegrad

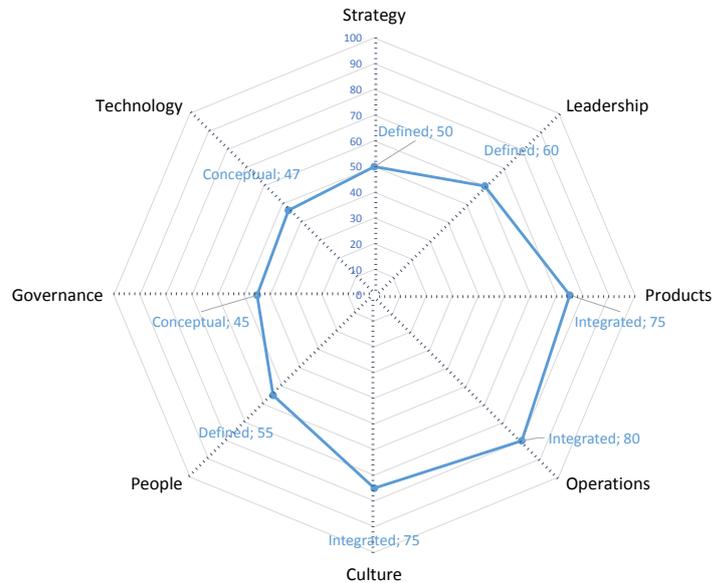
Defined Strategy 50% Es gibt erste Digital-Projekte mit isolierten ad-hoc-Strategien in einzelnen Funktionsbereichen, um von der Galerie zur Marke PRISKA PASQUER zu werden. Sichtbare Veränderungen durch das Vorhandensein eines Webshops liegen am Betriebsmodell vor. Die Vorbereitung des bereichsbezogenen Strategie-Updates läuft, erste Erfahrungen wurden bereits gesammelt.

Defined Leadership 60% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategiemsetzung dezidiert beauftragt. Umsetzung der Digital-Strategie auf mehrere Funktionsbereiche, u. a. auch bei Messeauftritten mit Verkauf über den Webshop vor Ort, ist bereits erfolgt. Stark vernetzte Zusammenarbeit, Hierarchie verliert an Bedeutung. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen in Bezug auf Digital-Aktivitäten auf der Führungsebene.

Integrated Products 75% Die Integration der Digitalisierung in Betriebs- und Geschäftsprozesse bewirken einen spürbaren Effekt auf das Kundenerlebnis mit klaren Differenzierungsmerkmalen in der Kundenwahrnehmung. Dabei wird durch die Digitalisierung eine höhere Bekanntheit erlangt und bedingt durch das Angebot von Kunst im Niedrigpreissegment in Webshops, eine breitere Kundengruppe erschlossen. Zudem wird durch die digitalen Impulse die Galerie neu definiert, was zu einer nachweislichen Annäherung an verloren gegangene Kunden geführt hat, und neue Kunden anzieht. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/Social Media/E-Commerce gemäß der Prämisse „Inklusivität statt Exklusivität“ sind erkennbar. Die digitalen Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. Der Anteil des Online-Geschäftes am Umsatz beträgt weniger als 5 Prozent. Es gibt jedoch einen nachweislichen Einfluss auf die Offline-Umsatzgenerierung.

Integrated Operations 80% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotenebene zur Umsetzung der Digital-Strategie, vorrangig im Bereich der Betreuung der Social Media Kanäle. Eine strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit findet statt, externe Stakeholder wie Künstler und Dienstleister werden einbezogen, bspw. bei der Analyse der eigenen Digital-Aktivitäten und sie sind zudem vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen so bspw. auch bei der Nutzung der Reichweiten der Künstler in sozialen Netzwerken. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Prozessuale Integration der Impulse durch Digital-Aktivitäten und der Zunahme der Innovationsdynamik sind gegeben (Veränderung im Betriebsmodell).

Integrated Culture 75% Entscheidungsprozesse sind für die Mitarbeiter transparent, sämtliche Bereiche und Mitarbeiter sind in die Entschei-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

dungen eingebunden, der Austausch über digitale Medien ist tägliche Praxis geworden. Dynamische Entscheidungsmodelle und stärkere Dezentralisierung haben sich etabliert, auch um die Reaktionszeit von 24h bei Anfragen, die durch die Digitalisierung zugenommen haben, einhalten zu können. Der Rückzug der Führung aus operativen Prozessen ist erkennbar, sie konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Die digitalen Kanäle werden stark genutzt. Der Austausch über den digitalen Wandel ist an der Tagesordnung, viele Gruppen sind in den Prozess eingebunden und über digitale Medien miteinander vernetzt. Eine stärkere Prozessorientierung findet statt sowie auch die Einbindung weiterer Mitarbeiter. In den Kernbereichen wird nach wie vor top down entschieden.

Defined People 55% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch existieren nach wie vor Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Externe Weiterbildungsmaßnahmen finden statt, es ist keine interne Weiterbildung vorhanden, die Teilnahme ist nicht verpflichtend. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, und lassen sich aus der Strategie ableiten. Dezidierte Kompetenz- und Rollenmodelle sind vorhanden, formale Stellen werden geschaffen.

Conceptual Governance 45% Ein Dialog über das Steuerungsmodell der Digital-Aktivitäten findet statt, Steuerung ist noch nicht als Kernproblem identifiziert. Eine Integration von Erfolgs-Metriken in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling wurde eingeleitet, jedoch nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene. Es gibt keine strategische Integration der Erfolgs-Metriken, jedoch erste Ansätze zur Kombination von Kommunikations- und Erfolgs-Metriken.

Conceptual Technology 47% Eine Datenanalyse, bspw. durch iContact und Google Analytics (Nutzung), findet isoliert statt, die Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert, ein einfaches Social-Media-Monitoring ist im Einsatz. Eine Automatisierungsanalyse liegt in einzelnen Bereichen bzw. für Kernprozesse vor. Die Umsetzung ist in Teilen gestartet, wie z. B. im Email-Management. Digital-Workplace-Konzepte werden in ausgewählten Abteilungen getestet.

Robert Bosch: Enabling Enterprise 2.0



BRANCHE: Technology and Services

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: seit Januar 2012

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: IBM

URL: k. A.

Vision: Mithilfe von Social Business-Netzwerken wird ein agiles, offenes und transparentes Bosch-Geschäftssystem ermöglicht, das Mitarbeiter, Partner und Kunden in einer gemeinsamen Umgebung vernetzt, um Mehrwerte zu schaffen.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Image, Steigerung der Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Ausgangssituation 2011: Innerhalb des Konzerns entwickelten sich zahlreiche kleine, jedoch unkoordinierte Enterprise2.0-Aktionen, meist auf Basis von schnell installierten und schnell wachsenden IT Lösungen (social networks). Daraufhin wurde auf Initiative der Leitung von IT und Communications, mit Unterstützung der Bosch-Geschäftsführung, das Programm »Enabling Enterprise2.0@Bosch« Anfang 2012 ins Leben gerufen. Hierbei handelt es sich um ein strategisches Unternehmensentwicklungsprogramm, welches über ein reines Technologieprogramm hinausgeht. Das Programm ist in den konzernweiten Grundpfeilern Technologie, Leadership/Enabling, Guidelines/Processes und Organisation verankert. Das Ziel des Enabling Enterprise2.0-Programms ist, die notwendigen Grundlagen in den genannten 4 Grundpfeilern zu schaffen und für das gesamte Unternehmen mit mehr als 280.000 Mitarbeitern einen Transformationsprozess, hin zu einem hochvernetzten Unternehmen, anzustoßen. Das Programm ist in zwei Phasen aufgestellt: Phase (1) 2012-2014; Aufbau eines internen, sozialen Netzwerks (Bosch Connect), erste Leadership-Maßnahmen sowie Schaffung weiterer Grundlagen. Phase (2): Ab 2014; Organisationsentwicklung nach Enterprise2.0-Grundsätzen sowie Verschiebung des Fokus nach »extern«, im Sinne der Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern auf ebenfalls »sozialer« Basis.

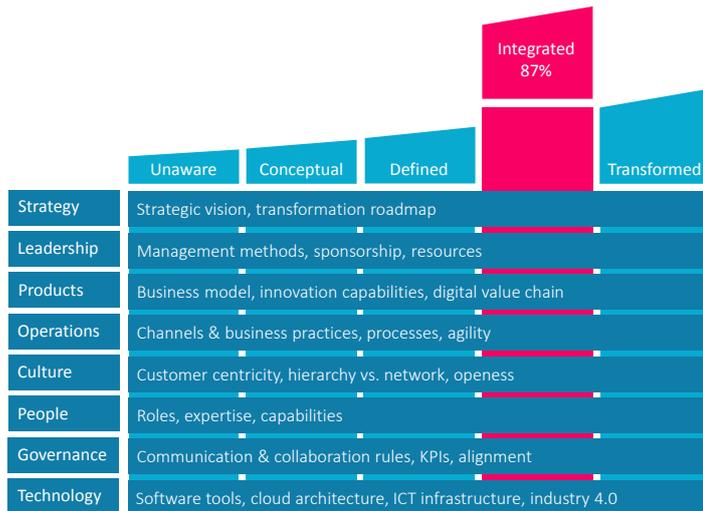
Ergebnis: Stand Mitte 2014. (1) Definition und Verabschiedung der übergreifenden Social Business-Vision des »hochvernetzten Unternehmens«. (2) Definition und Verabschiedung auf Top-Management-Ebene der konzernweit gültigen »Social Business Principles« (wie z. B. »Transparency« und »Self-Organization«, welche in 2014 Teil der Unternehmensleitlinien werden). (3) Launch der konzernweiten Social Bu-

siness-Plattform »Bosch Connect« in 2013, der größten und leistungsfähigsten Installation von IBM Connections außerhalb von IBM. Erste Integrationschritte wurden bereits durchgeführt (Anbindung Intranet und CRM). (4) Pilotierung sowie erste Internationalisierung von »Reverse Mentoring« – Junge Web2.0-affine Mitarbeiter übernehmen das Mentoring beim Senior-Top-Management zum Thema Web2.0. (5) State-of-the-Art KPIs und ein Reifegrad-Messmodell wurden erstellt, um die zunehmende Reife des Konzerns im Thema E2.0 messen zu können. Erste Messungen sind aktiv. (6) Erste Maßnahmen, um die Geschäftsstrategie der einzelnen Geschäftsbereiche mit Enterprise2.0 zu verknüpfen sowie zahlreiche weitere Maßnahmen. Dieses Maßnahmenbündel zeigt folgende beispielhafte Wirkungen: (1) seit GoLive Bosch Connect im September 2013 sind von 240.000 Mitarbeitern, die Zugang zum System haben, bereits ca. 95.000 der Mitarbeiter regelmäßig auf Bosch Connect aktiv. (2) die Top-Management-Ebenen sind zunehmend auf Bosch Connect aktiv (Kommunikation wird als Führungsinstrument eingesetzt). (3) ein Großteil der Geschäftsbereiche hat eigene Strukturen zur Transformation innerhalb der Enterprise2.0 Strategie aufgebaut.

Nutzen für die Zielgruppen: Es lassen sich viele Arten von Prozessen effizienter gestalten – ob es um den kleinen Prozess »Meeting« geht oder um große Kernprozesse in der Fertigung oder Verbesserung der Kommunikation. Beispielhaft genannt sind folgende validierte Ergebnisse: (1) Innovation: Ein deutlicher Effizienzgewinn in der Ideenfindung konnte in mindestens einem großen Beispiel nachgewiesen werden. (300 Teilnehmer aus 10 Standorten) - 65 Prozent niedrigere Kosten pro Idee in diesem Fall. (2) Businessprozess: Ein umfassender Geschäftsprozess zur Produktionsentscheidung, an dem 9 Stakeholder Gruppen aus dem Konzern beteiligt sind, konnte von durchschnittlich 4 Wochen auf 6 Werkzeuge verkürzt werden. Viele weitere validierte Pilotergebnisse sind vorhanden.

Technische Umsetzung: (1) Aufbau einer stabilen und weltweit performanten Plattform »Bosch Connect« für 240.000 User. (2) Migrationsauftrag für bestehende, kleinere Web2.0-Anwendungen. Erstes System (Forum) ist bereits in der Umzugsplanung. (3) Eine umfangreiche IT Integrations-Roadmap wurde erstellt. Ziel: Bosch Connect soll die zentrale Kollaborationsplattform werden. Erste Integration mit dem bestehenden Intranet; Ein mobiler Zugang, ein Outlook-Plugin sowie die Integration des größten bestehenden Wiki's wurden umgesetzt. (4) Des Weiteren der Aufbau eines BI-Servers sowie die Implementierung spezifischer KPIs für Communities et cetera. (5) Transparente Kommunikation sowie Support für das Tool wurden in die »Bosch Connect« Plattform integriert.

Robert Bosch: Enabling Enterprise 2.0



DTA Reifegrad

Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Strategie – Enabling Enterprise 2.0 (vernetztes Unternehmen nach innen und außen) – ist den meisten Führungskräften bekannt. Es gibt erste Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten von Geschäftsmodellen.

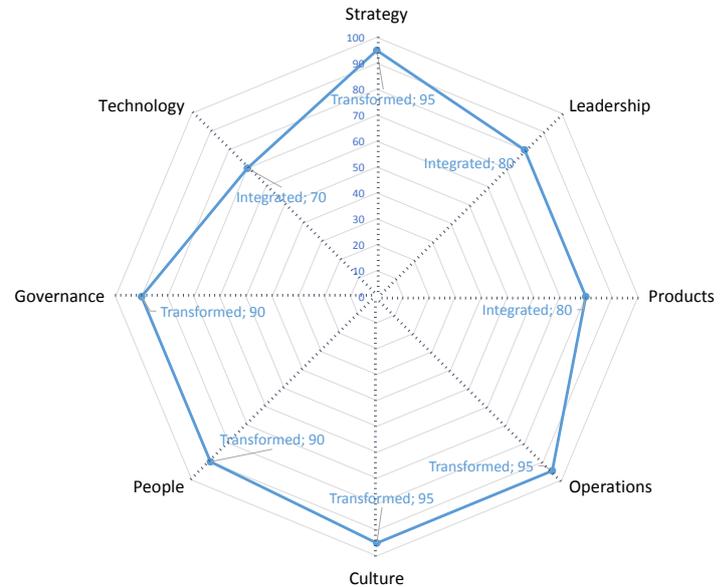
Integrated Leadership 80% Alle Geschäftsbereiche arbeiten an der Umsetzung der Enterprise 2.0-Maßnahmen. Erste Geschäftsbereiche verknüpfen darüber hinaus die Geschäftsstrategie mit Enterprise 2.0-Maßnahmen aus den 4 Enabling-Bereichen: Technologie, Guidelines, Organisation und Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung. Die Ausgestaltung der Social Business Principles nimmt konkrete Formen an – es sind beispielsweise auf Bosch Connect 80% aller Communities „offen“ und lesbar. Bosch hat den „Community Manager“ als Jobrolle definiert, und pilotiert bereits Zertifizierungen in diesem Bereich als eine Aktivität bzgl. neuer Rollen.

Integrated Products 80% Die Integration in erste Betriebs- und Geschäftsprozesse mit spürbarer Auswirkung in einer verbesserten Effizienz und höherer Geschwindigkeit hat stattgefunden. In Abstimmung der Enterprise 2.0 Strategien mit den einzelnen Geschäftsbereichen sollen zukünftig in Communities auf Bosch Connect auch Projekte gemeinsam mit dem Endkunden erarbeitet werden.

Transformed Operations 95% Es gibt eine klare Ressourcenzuweisung (dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis). Die strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit ist vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Für externe Stakeholder wie Zulieferer, Kunden und Young Talents, existieren verschiedene Anwendungen in der Kommunikation, die teilweise miteinander vernetzt sind. Es findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt, wie z. B. die »Power Tools« Community für Heimwerker und Handwerker zur Ideengenerierung. Ein anderes Beispiel der Neugestaltung sind Open Innovation-Plattformen für Werkstätten mit Ausschöpfung von direktem Feedback aus B2B-Endkunden Segment (im Bereich Automotive Aftermarket).

Transformed Culture 95% Die Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter im wachsenden Maße transparent. Der Grad der Vernetzung sowie die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg, nimmt durch die Freischaltung der Social Business-Plattform stetig zu. Diese Transparenz erlaubt eine hohe Dynamik des Informationsaustauschs. Der Informationsaustausch findet auf allen Unternehmensstufen und -bereichen statt, unterstützt durch das Social Business Network sowie durch die neuen Social Business-Prinzipien.

Transformed People 90% Ein Aufbau von Experten für die Unterstützung der digitalen Transformation mit einer breiten Kompetenzbasis



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

findet statt, sie sind in fast allen Unternehmensbereichen angesiedelt (sogenannte Ambassadors). Für die Führungsgruppe gibt es ein Reverse Mentoring Programm, das von der Geschäftsführung angestoßen wurde, um die Digital-Expertise von jüngeren Kollegen an die Executive Leaders zu distribuieren. Ein komplettes Qualifizierungsprogramm mit der Nutzung von unterschiedlichen Medien bis zum Präsenztraining bildet den Kern der Weiterbildungsmaßnahmen. Knowledge Management: 80 Prozent der Communities, im Social Business Network, sind für alle zugänglich. Als nächste Erweiterung im Knowledge Management wird im September Social Q&A von IBM auf Bosch Connect aktiviert, um den Informations- und Expertenschatz aus den Communities für die Mitarbeiter in Form eines modernen Frage-Antwort Tools zur Verfügung zu stellen.

Transformed Governance 90% Die Stakeholder sind durch Bosch Connect miteinander vernetzt. Etablierte Rahmenwerke sind mit abgestimmten Leitlinien in Bereichen Rechte und Pflichten für die Nutzung von Bosch Connect im Einsatz. Die strategische Ausrichtung erfolgt gemäß Erfolgs-Metriken.

Integrated Technology 70% Erfolgreiche Pilotprojekte mit Big Data Analyse Tools, um z. B. inhaltliche Zusammenhänge in Service-E-Mails zu analysieren, sind vorhanden. Digital-Workplace als Pilotprojekt – Inspiring Working Conditions –, als parallele Maßnahme zu Enterprise 2.0, um herauszufinden, wie die Arbeitsumgebung eines Informationsarbeiters der Zukunft aussieht – weg von der Idee des uniformierten Großraumbüros.

Rose Versand: ROSE BIKETOWN München



BRANCHE: Versandhandel

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen mit bis zu 450 Mitarbeitern

PROJEKTZEITRAUM: September 2012 bis September 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 24 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 750.000 EUR

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.

URL: www.bike-channel.tv/film/rose-multimedialer-konzeptstore-muenchen

Vision: Entstehung eines multimedialen Storekonzeptes in der Rose BIKETOWN München als eine Verschmelzung der aus der Online-Welt bekannten Features mit dem stationären Einzelhandel.

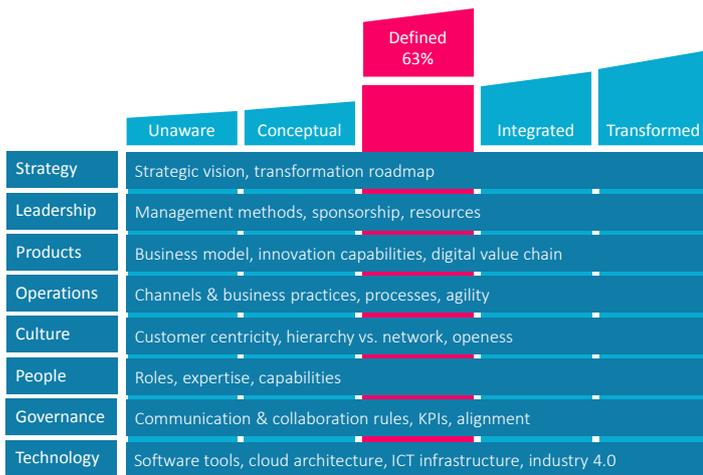
Zielsetzung: Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: In dem neuen 300 Quadratmeter großen Konzeptstore dreht sich alles rund um den USP von Rose Versand, nämlich individuell zusammenstellbare Bikes. Kunden können ihr Wunschfahrrad direkt an Tablets oder gemeinsam mit einem Bike-Berater an interaktiven Tischen zusammenstellen. Geboren wurde die Idee auf Geschäftsleitungsebene. Mit dem Store in München sollen lokale Kunden gezielt angesprochen, und die Markenbindung der bestehenden Kunden im süddeutschen Raum intensiviert werden sowie durch das innovative Storekonzept das Image der Marke gefördert werden.

Ergebnis: Im derzeitigen Flagship-Store hat der Direktverkauf von Rädern im Vergleich zum Versand einen Anteil von rund 35 Prozent, damit ist der Versandhandelsanteil um mehr als 50 Prozent höher, als beispielsweise bei Radbekleidung oder Ersatzteilen. Die Zielsetzung für den neuen, digitalen Konzeptstore ist, dass im ersten Jahr zusätzlich 2.000 Bikes im Store und außerdem noch 200 Räder zusätzlich im PLZ-Gebiet 8 über den Versand verkauft werden. Durch die Optimierung der Workflows und die Integration digitaler Medien in den Verkaufsprozess, erwartet Rose eine Produktivitätssteigerung pro Verkäufer um 50 Prozent - bereits zum Eröffnungszeitpunkt. werden die Zahlen erfüllt, wird das Konzept in weiteren Großstädten europaweit ausgerollt.

Nutzen für die Zielgruppe: Das Verschmelzen digitaler Verkaufsmedien und Angebote mit dem stationären Angebot von Produkten entspricht dem modernen Kaufverhalten. Services können kanalübergreifend genutzt werden. Die Buchung von Beratungs- und Serviceterminen sowie von Testrädern, ist online als auch telefonisch möglich. Wunschzettel, Bearbeitung von Konfigurationen, Bezahlung und alle Services (Termine, Testbikes) funktionieren kanalübergreifend.

Technische Umsetzung: Die Kompatibilität konfigurierbarer Komponenten, Montageterminermittlung, alle Services sowie Workflows basieren auf einer neuen Software. Die GUIs sind webbasiert und touch-screen optimiert. Ein Visual-CRM bespielt die Multimediawand und reichert Konfigurationen um ausgewählte Elemente an.



DTA Reifegrad

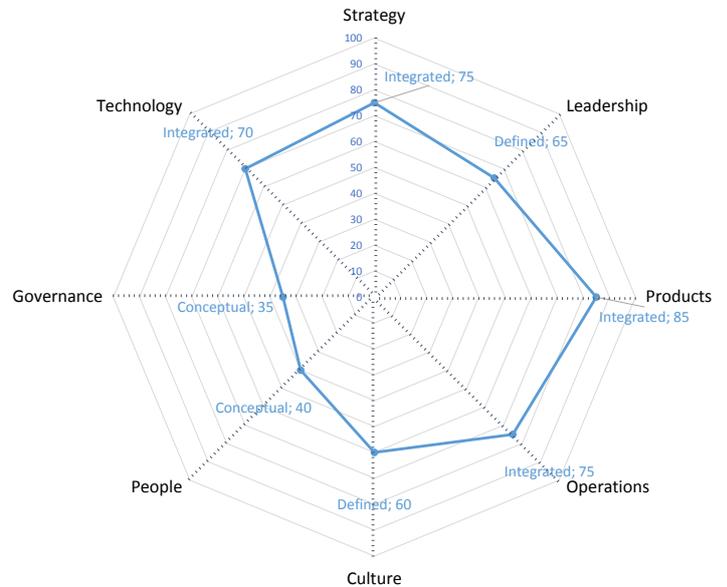
Integrated Strategy 75% Mehrere Funktionsbereiche haben eine abgestimmte Digital-Strategie mit ersten Digital-Projekten. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in verschiedenen Bereichen, von Katalog Customizing bis hin zu Web Customizing. Regelmäßige Strategieaktualisierungen finden statt.

Defined Leadership 65% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung dezidiert beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte finden in allen Bereichen statt. Es sind erkennbare Open Leadership-Prinzipien in der Führungskultur umgesetzt, z. B.: zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen und zunehmende Prozessorientierung. Die IT stellt crossfunktionale Teams für Digitalisierungsprojekte zusammen. Flache Hierarchien sind Teil der Unternehmenskultur. Erste Ideen für digitale Rollenprofile auf Führungsebene entstehen, die sich in Strategiekonzepten ausdrücken.

Integrated Products 85% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse hat stattgefunden, die Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung sind spürbar. iPads werden in den Stores zur Produktkonfiguration eingesetzt. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Dienstleistungen (E-Commerce, online Customizing) sind klar erkennbar. Die digitalen Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich. 80% des Umsatzes wird online generiert.

Integrated Operations 75% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung, dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis sowie eine Übernahme in Linienfunktionen. Eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit findet statt, eine intensive Integration von externen Stakeholdern wurde umgesetzt (externe Agentur übernimmt Social Media und Suchmaschinenmarketing). Eine Anbindung der Digital-Aktivitäten an Kernprozesse ist in Planung. Eine prozessuale Integration der Impulse sowie eine Zunahme der Innovationsdynamik sind zu erkennen (POS Analysen sind in Planung).

Defined Culture 60% Es findet ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend statt, erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation sind angelaufen (Skype Telefonie mit Zulieferern). Pilotprojekte mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen als Ausnahmen von der Regel sind aufgesetzt. Das Familienunternehmen präferiert schnelle Entscheidungswege. Bisher ein schwacher Einbezug der digitalen Medien. Die digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Eine stärkere Prozessorientierung ist vorhanden, die Einbindung weiterer Mitarbeiter ist geplant, in Kernbereichen werden nach wie vor top down Entscheidungen präferiert.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Conceptual People 40% Es gibt einige Experten in einzelnen Funktionsbereichen. Externe Weiterbildungsmaßnahmen (MS Office Schulungen) werden angeboten, es ist keine interne Weiterbildung vorhanden und es gibt keine Verpflichtung zur Teilnahme. Es wurden erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau umgesetzt, sie lassen sich aus der Strategie ableiten. So werden beispielsweise Verkäufer im Umgang mit dem iPad geschult. Es gibt keine spezifischen Stellen für den Bereich digitale Transformation.

Conceptual Governance 35% Erste Leitlinien sind vorhanden. Ein Dialog über Steuerungsmodelle findet statt, Steuerung ist noch nicht als Kernproblem identifiziert. Eine Optimierung von Lieferantenbeziehungen in Form von Schnittstellen Definition ist geplant sowie die Förderung des Mobile Payments. Es gibt erste einfache Metriken im Bereich Social Media Kommunikation.

Integrated Technology 70% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt genutzt, als statische einfache Personalisierung. Data Warehouse ist auf Unternehmensebene eingeführt. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen wird eingesetzt. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. Technische Insellösungen dominieren, horizontale und vertikale Integration ist bisher nur in Ansätzen realisiert. Ein automatisiertes Auftragsmanagement von online Produkt-Customizing, über die Fertigung, bis hin zur Kundenkommunikation, ist in Planung.

Schenker Deutschland AG: WIDAS - Workflow Information Data Archive Service



BRANCHE: Logistik

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: bis Mai 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Bürotex metadok GmbH

URL: k. A.

Vision: Die Mitarbeiter sollen Zugriff auf sämtliche Dokumente aller Geschäftsstellen und Zentralabteilungen des Unternehmens erhalten, indem Papierdokumente digitalisiert und automatisch dem passenden Digitalordner zugeordnet werden.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Mit der Vision entstand der »Workflow Information Data Archive Service« (WIDAS), welcher bestehende und kommende Arbeitsprozesse in einer Plattform vereint, und als Archiv mit allen wichtigen Systemen der Schenker Deutschland AG verbunden ist. Durch die dezentrale Aufbewahrung in der Vergangenheit, ist es anderen transportbeteiligten Geschäftsstellen bislang fast unmöglich, alle Dokumente zu erhalten. Anfragen von Kunden konnten somit entweder nur durch großen Aufwand oder gar nicht bedient werden. Zusätzlich entstanden enorme Kosten für diese Form der Archivierung und der benötigte Platz wurde durch Berge von alten Ordnern belegt. Durch die Einführung von WIDAS ist es möglich, Kunden nicht nur ihre Rechnungen in elektronischer Form zur Verfügung zu stellen, sondern auch zusätzlich gewünschte Anlagen zu versenden, wie z. B. die Fahreranweisung mit einer Unterschrift auf Papier. Da alle Informationen zugeordnet im WIDAS zur Verfügung stehen, bekommt der Kunde alles aus einer Hand. Auch die verschiedenen Workflows, die in der Vergangenheit in Papierform und nicht für jeden Beteiligten transparent durchlaufen wurden, werden nun durch User-Strukturen der hinterlegten Personen für bestimmte Workflows automatisch eingebunden. Diese Workflows beinhalten u. a. Prozesse zur Einstellung von Personal, Anträge für Investitionen, Beschaffung von Dienstwagen oder Veränderungen von Bezügen. Diese zum Teil sehr sensiblen Daten werden im Tool streng geschützt, aber sind zugleich selbsterklärend für den Benutzer dargestellt. Somit entstanden auch hier eine Prozessverbesserung und eine Nachvollziehbarkeit durch WIDAS.

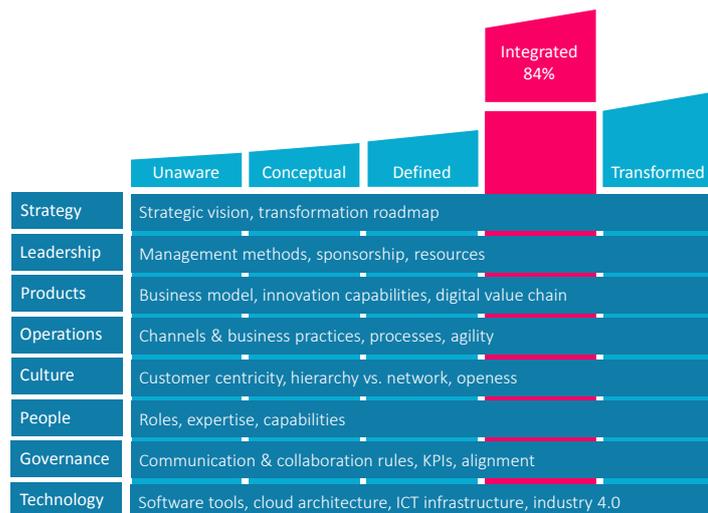
Ergebnis: Zum einen wird das Image deutlich verbessert, da dem Kunden ein zusätzlicher Mehrwert geboten wird. Zum anderen hat es die Schenker Deutschland AG geschafft, innerhalb eines Jahres mehr als

elf Prozent der Rechnungen mit eBilling zu versenden. Damit wurden aktuell mehr als 300.000 Rechnungen mit dieser Methode versandt, und mehr als 3.500 Kunden angebunden. Im Jahr 2013 hat die Schenker Deutschland AG Kosten in beträchtlichem Umfang eingespart. Bei einem Rollout auf weitere Kunden ist eine jährliche Ersparnis in Millionenhöhe zu erreichen. Die Entscheidung für ein zentrales Digitalarchiv schützt vor mehrfachen Supportkosten und schlechten Konditionen bei den verschiedenen dezentralen Dienstleistern. Somit ist es gelungen, jährlich über 100.000 Euro allein an Lizenzkosten durch die Abschaltung dezentraler Archive einzusparen. Die monetären Ergebnisse bei der Prozessverbesserung waren bei der Einführung des Systems bereits enorm, darüber hinaus kann durch die stetige Erweiterung und Verbesserung des Tools weiterhin jedes Jahr eine effizientere Ressourcenauslastung erzielt werden.

Nutzen für die Zielgruppen: Für Zulieferer, Dienstleister und Kunden wird unser Service transparenter, weil Schenker Deutschland AG nun alle Dokumente und Daten zu einer Sendung abrufen und verteilen kann. Dieser Service erleichtert die Anbindung an Systeme von Dritten und die Weiterverarbeitung und die wertschaffende Nutzung der Daten bei den Kunden selbst. Zusätzlich werden die Mitarbeiter bei Schenker Deutschland AG bei ihrer Arbeit besser unterstützt, und bekommen Werkzeuge an die Hand, um das anstehende Tagesgeschäft so einfach und unkompliziert wie möglich bewältigen zu können. Dabei werden Erweiterungsvorschläge durch die Mitarbeiter mit in den Ausbauplan von WIDAS integriert.

Technische Umsetzung: Durch das Zusammenspiel von einer personalisierten und einfach zu bedienenden Webapplikation und der Verarbeitung von Daten aus digitaler sowie Papierform, kommt es zu einer fast supportfreien und intelligenten Lösung im Bereich der Workflows, Prozessverbesserung, Datenverarbeitung und des Archivs. Die Daten werden über verschiedene Schnittstellen aus unterschiedlichsten Systemen eingespeist und verarbeitet. Hierbei können fast alle Datenformate verarbeitet und in einen DB Schenker-Standard umgewandelt werden. Die Server stehen beim Dienstleister Bürotex metadok GmbH, und erfüllen die aktuellsten technischen Standards. Zusätzlich werden die Dokumente mit Hochleistungsscannern und OCR-Auslesung digitalisiert und weiterverarbeitet. Durch ständige Prüfungen der DEKRA und anderen Instituten sowie des eigenen IT-Security und Datenschutzbereichs, wird die Revisionssicherheit gewährleistet.

Schenker Deutschland AG: WIDAS - Workflow Information Data Archive Service



DTA Reifegrad

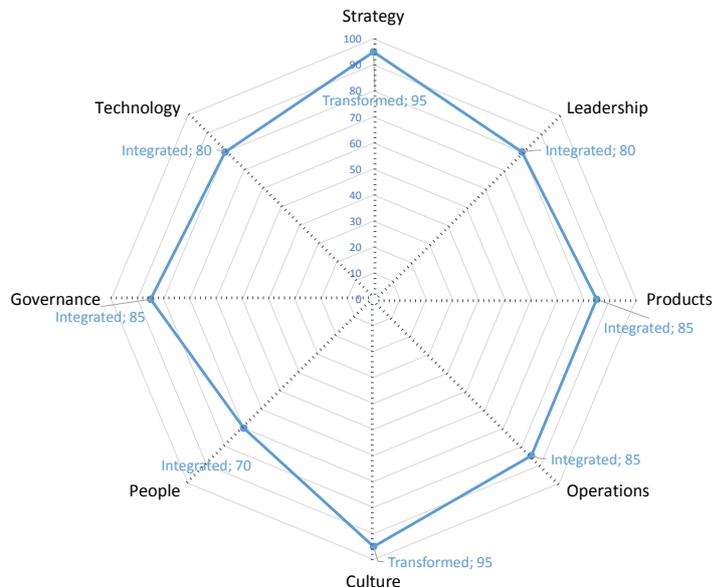
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie als auch das Workflow Information Data Archive Service (WIDAS) ist den meisten Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, wie z. B. Tracking-Daten über die transportierte Logistik. Kunden können auf das Archivsystem zugreifen, die Daten per E-Mail oder an einen Server im XML-Format geschickt bekommen. Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert. Sobald analoge Prozesse entdeckt sind, werden diese in »Aufgaben« übersetzt und nach Möglichkeit digitalisiert.

Integrated Leadership 85% Durch den Kosteneinsparungsdruck sind alle Zentralabteilungs- und Geschäftsleiter mit der Digital-Strategieumsetzung beauftragt. Es gibt ressourcenübergreifend eine stark vernetzte Zusammenarbeit.

Integrated Products 85% Die Zusammenarbeit zwischen Luft/See, Kontraktlogistik/SCM und Messen/Spezialverkehre basiert auf einer starken Vernetzung der einzelnen Bereiche. Es gibt zugewiesene Digital-Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse mit spürbarer Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung sind klar zu erkennen. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus der Digital-Strategie WIDAS sind sichtbar. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen mit einem hohen Einfluss auf den stationären Umsatz zwischen 5 bis 30 Prozent.

Integrated Operations 85% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt und Pilotebene. Die strukturelle Integration und funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern wie z. B. den Kunden und deren Dienstleistern (z. B. Steuerberater), sind vitaler Bestandteil von WIDAS. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Die Impulse der prozessualen Integration führen zu einer Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell). Durch das starke Wachstum von WIDAS wurden zwei Projektmanager (50 Prozent) für die Betreuung und Erweiterung benannt.

Transformed Culture 95% Die Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter transparent. Im Unternehmen gibt es sehr flache Hierarchien. Durch Lync, ein eigenes Intranet und eine webbasierte Ideenmanagement-Community, werden viele Bereiche und Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden. WIDAS hat zu einer sehr hohen dezentralen Entscheidungsdynamik, mit Anpassung in Echtzeit, geführt. Eine hohe Autonomie und Selbständigkeit der Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle wurde dadurch ermöglicht. SharePoint und ein Wiki im Intranet unterstützen das Knowledge Management. Der digitale Wandel ist als Kernthema der strategischen Innovation fester Bestandteil der Unternehmenskultur.



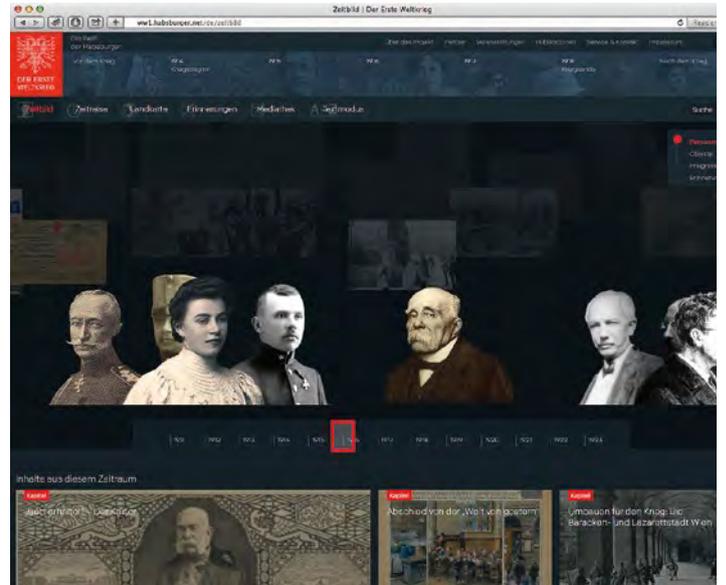
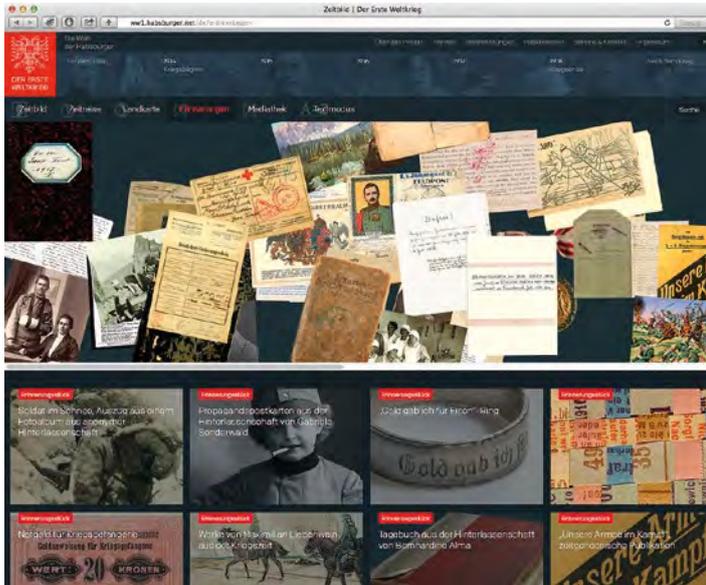
DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Integrated People 70% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, jedoch nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen bzw. Geschäftsstellen. Neben der internen Weiterbildung für WIDAS mit einem »Train the Trainer« Programm, existiert auch ein breites Angebot zur Spezifizierung des Digital-Kompetenzaufbaus in der Tiefe mit einem großen Schulungskatalog für die Mitarbeiter. Dezierte Digital-Kompetenzen und Rollenmodelle sind vorhanden. Formale Digital-Stellen werden geschaffen.

Integrated Governance 85% Eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien (Verhaltenscodex) mit übergeordneten Steuerungsgremien ist erkennbar. Global und Cross-Channel Governance-Lösungen mit ganzheitlicher Steuerung der Digital-Aktivitäten sind vorhanden. Strategische Integration der Erfolgs-Metriken mit Einbindung ins klassische Controlling wurde umgesetzt.

Integrated Technology 80% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt und sind mit dem CRM-System durch WIDAS verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie wird im Kundenkontakt mit statischer einfacher Personalisierung genutzt. Im Archivsystem werden sowohl interne Daten (z. B. aus ERP aggregiert / Batch) als auch externe Daten verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Eine einheitliche Datenqualität durch Vereinheitlichung verschiedener Datenquellen wurde erreicht. Wesentliche Geschäftsprozesse werden pro Jahr neu umgesetzt und dadurch digitalisiert.

Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges. m.b.H: Virtuelle Ausstellung - Der Erste Weltkrieg



BRANCHE: Kultur

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Dezember 2012 bis Juni 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 18 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 250.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Open Source CMS Drupal

URL: www.habsburger.net/ersterweltkrieg

Vision: Die Kreation und Entwicklung einer virtuellen Ausstellungsplattform in deutscher und englischer Sprache, um Menschen aus der ganzen Welt Zugang zu Inhalten und zur Geschichte des Ersten Weltkrieges zu verschaffen. Im Gegensatz zu einer realen Ausstellung, hat eine virtuelle Ausstellung im World Wide Web über einen sehr langen Zeitraum Bestand.

Zielsetzung: Wissensaufbau/-vernetzung, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges jährt sich 2014 zum 100. Mal. Dem trägt das Projekt mit einer virtuellen Ausstellung Rechnung. Das Projekt soll ein möglichst breites Publikum erreichen, und nachhaltig Informationen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus soll es die bereits bestehende und mehrfach ausgezeichnete Plattform www.habsburger.net erweitern. Die Entscheidung für dieses Projekt fiel in der Geschäftsführung, die Projektlaufzeit wurde mit etwa eineinhalb Jahren konzipiert. Das Konzept erarbeitete Univ. Prof. Dr. Franz X. Eder (Universität Wien), der mit einem Team von Historikerinnen und Historikern für die Inhalte verantwortlich ist. Die virtuelle Ausstellung thematisiert die Vorgeschichte des Ersten Weltkrieges, das Kriegsgeschehen und vor allem auch den Alltag und das Leben während des Krieges sowie den Übergang zur Ersten Republik in Österreich.

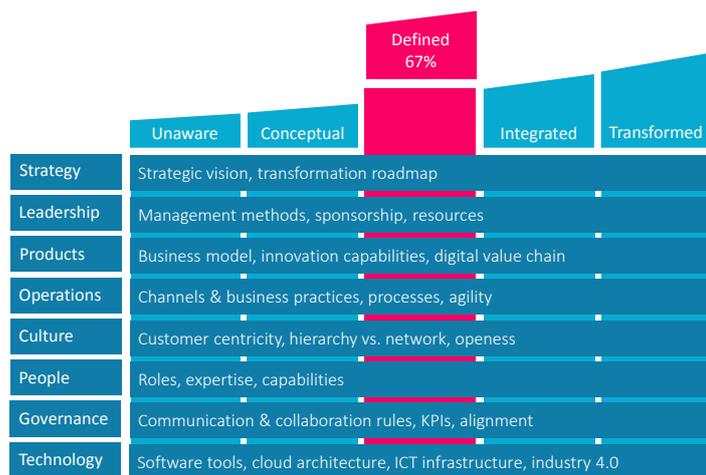
Ergebnis: Erweiterung der „Welt der Habsburger“ (www.habsburger.net) und ein nachhaltiger Beitrag des Unternehmens zur Historie des Ersten Weltkrieges.

Nutzen für die Zielgruppen: Das Projekt richtet sich an Schüler und Lehrende. Für Historiker, Buchautoren und Journalisten bietet die Fülle an Bild- und Tonquellen ein hervorragendes Recherchetool. Für Schüler und Lehrerinnen dient die virtuelle Ausstellung generell als Arbeitsgrundlage und wichtiges Recherchetool.

Technische Umsetzung: Als technologische Basis entschied sich das Entwicklerteam von dform, Büro für Design aufgrund des modularen Aufbaus und der Anforderung an hohe Flexibilität für das Open Source

CMS Drupal. Die Verfügbarkeit der Inhalte sowohl auf mobilen Endgeräten, als auch für den Einsatz im analogen Bereich muss gewährleistet sein.

Schloss Schönbrunn Kultur- und Betriebsges. m.b.H: Virtuelle Ausstellung - Der Erste Weltkrieg



DTA Reifegrad

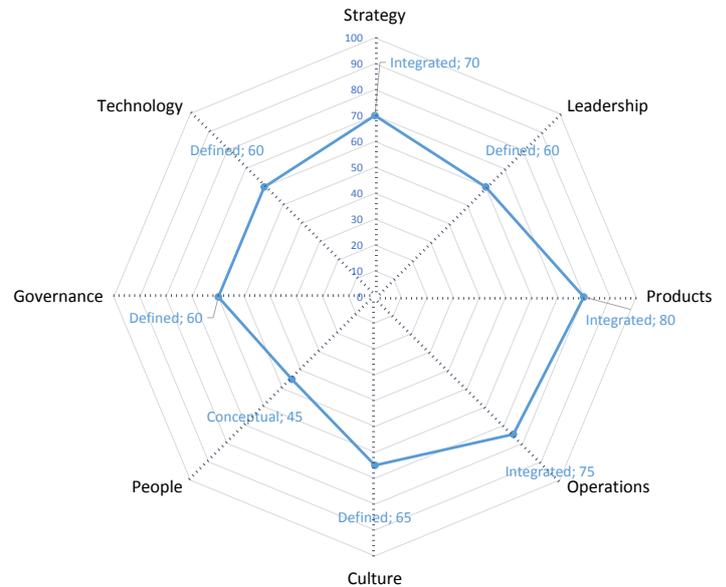
Integrated Strategy 70% Die Digital-Strategie ist allen Führungskräften bekannt, und ist Teil der Balanced Scorecard. Es gibt innerhalb des Marketings eine abgestimmte Strategie. Bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell wurden in verschiedenen Bereichen vorgenommen. Die vorhandenen (historischen) Pläne im Planarchiv sind mit RFID-leser versehen, die es ermöglichen, sie mittels RFID-Lesegeräten zu erfassen, ohne sie dabei berühren zu müssen. Dies dient in erster Linie der Erhaltung der Substanz, und beschleunigt in zweiter Linie die Erfassung. Ein erstes Update in einzelnen Bereichen ist bereits erfolgt, Erfahrungen werden schrittweise konsolidiert.

Defined Leadership 60% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung dezidiert beauftragt. Es gibt einen führenden Funktionsbereich: das Marketing. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur verankert: zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen, zunehmende Prozessorientierung. Im Bereich der Führung gibt es zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen.

Integrated Products 80% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse und spürbare Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung sind erkennbar. Direkte Wertschöpfungszuwächse aus digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/ Social Media/ E-Commerce sind sichtbar. So gibt es bspw. die Möglichkeit direkt ein E-Ticket per Smartphone zu kaufen. Innerhalb des Schlosses steht WLAN zur Verfügung und ein Online Merchandising-Shop ist vorhanden. Audio Guides stehen über iTunes zur Verfügung. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette wesentlich.

Integrated Operations 75% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotebene. Eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit und eine intensive Integration von externen Stakeholdern finden statt. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft bspw. zwischen IT, Museums-Shop und Historikern. Crowdsourcing beim eingereichten Projekt indem Stücke für die Ausstellung von Privatpersonen miteinbezogen wurden. Die prozessuale Integration der Impulse, ausgelöst durch die Digitalisierung ist spürbar sowie eine Zunahme der Veränderung im Betriebsmodell. Für die Restauration werden 3D digitalisierte Modelle von Exponaten verwendet.

Defined Culture 65% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend findet statt, erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation wurden aufgesetzt. Pilotprojekte mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen, gelten als Ausnahmen von der Regel. Digitale Transformation ist tägliches Thema, vor allem beim wö-



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

entlichen Jour-Fixe. Unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden. Eine hohe Prozessorientierung und dezentrale Entscheidungsprozesse existieren.

Conceptual People 45% Es gibt nur wenige Experten in einzelnen Funktionsbereichen. Externe Weiterbildungsmaßnahmen werden angeboten. Es besteht jedoch keine Verpflichtung zur Teilnahme, außer zum Training der Microsoft Office-Tools. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt, und lassen sich aus der Strategie ableiten. Storytelling-Schulungen für Mitarbeiter, die im direkten Kundenkontakt stehen finden statt. Freiwillige Weiterbildungen im Bereich Social Governance werden angeboten. Erste Stellen- und Aufgabenmuster (abgeleitet aus der Digital-Strategie) sind vorhanden.

Defined Governance 60% Erste Leitlinien sind vorhanden. Erste Steuerungsmodelle auf lokaler Ebene bzw. von Teilstrategien, z. B. Steuerung von Social Media Aktivitäten über einfache Messgrößen wie Reichweite, Engagement, sind vorhanden. Die Integration der Webanalyse in die Balanced Scorecard und in das Controlling findet statt, jedoch nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene. Die primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken wird durchgeführt.

Defined Technology 60% Die Datenanalyse (Nutzung) findet isoliert statt. Ein eigenes CRM-System für das Museum mit Dashboard Funktion ist vorhanden. Die Daten werden isoliert gesammelt und interpretiert. Erste KPIs und Tools sind identifiziert, ein erstes einfaches Social-Media-Monitoring und Desktop BI Tools sind im Einsatz. Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist gegeben, innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert und kontinuierlich optimiert. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme sind getan. So wurde bspw. in Eigenentwicklung eine Staumanagement-Software programmiert, die den Besucherfluss reguliert.

Sparkassen Direktversicherung: Telematik-Sicherheits-Service



BRANCHE: Versicherung

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Juli 2013 bis April 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 9 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Telefónica, Masternaut.

URL: www.sparkassen-direkt.de/telematik

Vision: Telematik-Versicherungsangebote sind z. B. in den USA, UK und Italien weitverbreitet. „Insurethebox“, ein britischer Versicherer, verkauft ausschließlich Telematik-Verträge, und gewann innerhalb von zwei Jahren ca. 200.000 Kunden. Die Angebote im Ausland konzentrieren sich allerdings fast ausschließlich auf den Aspekt des Prämiensparens, ohne Wahrung von Datenschutzbelangen. Die Vision der Sparkassen Direktversicherung war, eine Value Proposition, die auch weitere Bedürfnisse der Versicherten sowie die Datenschutz-Problematik adressiert.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Auslöser war u. a. der zunehmende Wettbewerbsdruck in der Kfz-Versicherung, der durch das Thema eCall weiter an Bedeutung gewinnt. Denn mit eCall drohen die Autohersteller noch stärker diese Kundenschnittstelle zu besetzen. Für den Versicherer ist es jedoch eine zwingende Voraussetzung, gerade im Falle eines Unfalls, den direkten Kontakt zum Kunden zu haben, beispielsweise um sicherzustellen, dass keine überbewerteten Werkstätten angesteuert werden. Die Idee entstand auf Ebene des Top-Managements, getrieben durch Diskussionen mit den Verantwortlichen eines Vergleichsportals (Check24) und einem Technik-Dienstleister (Telefónica/O2). Aufgebaut werden konnte zum Teil auf der in Spanien von Telefónica Ende 2012 eingeführten Telematik-Lösung »Pago Como Conduzco«. »S-Drive«, das Telematik-Produkt der Sparkassen Direktversicherung AG, wurde allerdings für den deutschen Markt und für die Zielgruppe der Privatkunden komplett neu entwickelt. In Erweiterung der in anderen Versicherungsmärkten üblichen Telematik-Angebote, wurde eine vierfache Value Proposition geschaffen: (1) Automatischer Notruf im Falle eines schweren Unfalls, (2) Feedback zum Fahrverhalten, (3) Prämien-Sparpotenzial, (4) Auto-Wiederfinden.

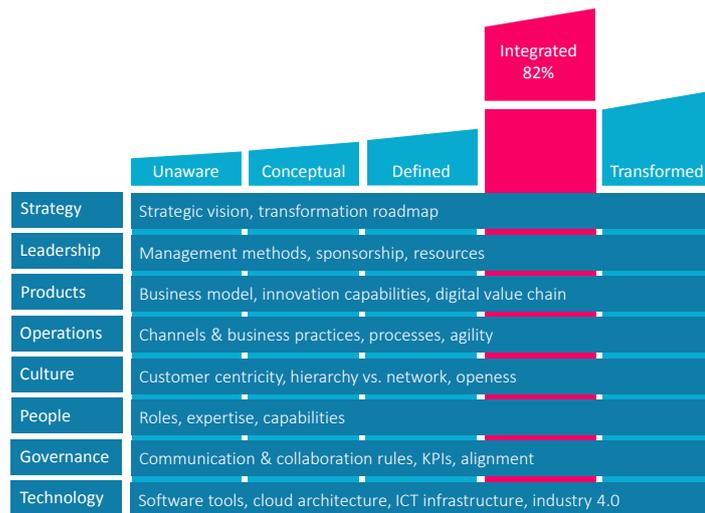
Ergebnis: (1) Umsatzsteigerung: Durch die Berichterstattung in Presse, Rundfunk und Fernsehen konnten die Besuche auf der Website der Sparkassen Direktversicherung, z. B. im Januar 2014 im Vergleich

zum Januar 2013, vervierfacht werden. Auch der Absatz neuer Verträge wurde in etwa vervierfacht. (2) Kostensenkung: Die Sparkassen Direktversicherung geht von einer Senkung der Schadenquote in Höhe von etwa 5 bis 10 Prozent aus. (3) Wissensaufbau/-vernetzung: Erreicht wurde ein Wissensaufbau bezüglich des Themas Telematik (inkl. Kundenreaktionen, Marketingdesign etc.). Hinzu kommen Lerneffekte bezüglich der Vernetzung mit Aggregatoren und externen Dienstleistern, wie z. B. Telekommunikationsunternehmen. (4) Kundennähe/Vertrauen: Durch vorzeitige Einbindung des Landesdatenschutzes NRW wurde das Thema des Datenschutzes offensiv berücksichtigt. Die Sparkassen Direktversicherung geht davon aus, dass durch die Nutzung des Produktes die Kundennähe steigt und damit die Stornoquote sinkt. (5) Image (Innovation): Mehrere Fernseh- und Rundfunkbeiträge sowie Presseartikel haben den Innovationsgrad des Produktes hervorgehoben. (6) Zukunftsfähigkeit: Die deutsche Kfz-Versicherung wird von verschiedenen Seiten angegriffen, u. a. von den Autoherstellern (s. eCall). Mit diesem Projekt hat sich die Sparkassen Direktversicherung dieser Herausforderung gestellt.

Nutzen für die Zielgruppen: (1) Sicherheitsorientierte Fahrer (automatischer Notruf!). (2) Sicherheitsorientierte Eltern, die ihrem Nachwuchs ein Auto finanzieren, aber sicherstellen wollen, dass mit dem Auto vernünftig gefahren wird. (3) Technikbegeisterte Autofahrer. (4) Autofahrer mit hohem Beitragsvolumen, die Prämie sparen wollen. (5) Autofahrer, die Wert auf die Wiederfinde-Funktion legen, etwa im Falle eines Diebstahls oder beim Vergessen der Parkposition.

Technische Umsetzung: Das Produkt basiert auf einer Telematik-Box der Firma Masternaut und Telekommunikationsdiensten der Firma Telefónica. Der Kunde kann über eine App oder ein Webportal auf seinen persönlichen Fahrtdaten-Account zugreifen. Er kann Fahrten über Facebook und Twitter mit seinen Freunden teilen. Gamification wird in der Zukunft ein weiteres wichtiges Marketingthema bei diesem Produkt sein.

Sparkassen Direktversicherung: Telematik-Sicherheits-Service



DTA Reifegrad

Transformed Strategy 100% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Telematik-Versicherungsangebote – ist allen 140 Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells bzw. Erschließung neuer Geschäftsfelder, mit regelmäßiger jährlicher Strategieaktualisierung.

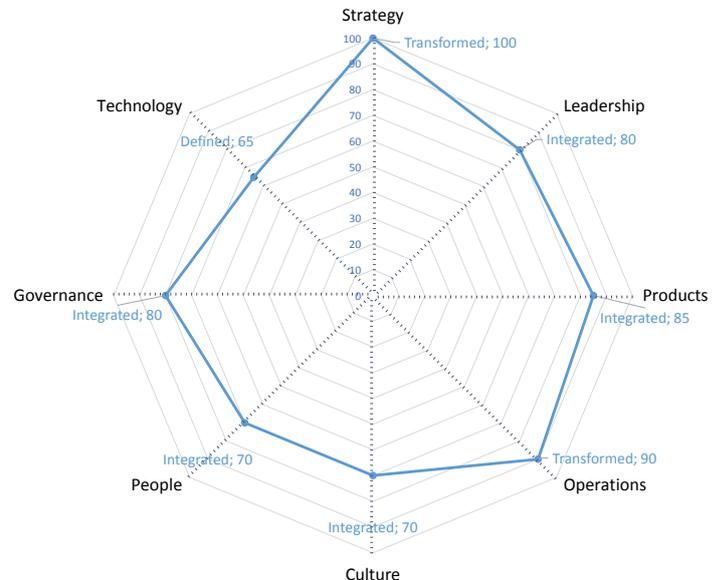
Integrated Leadership 80% Fast alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Eine Ablösung der funktionalen bzw. Matrixorganisation durch eine Netzwerkorganisation findet im Rahmen der Umsetzung der Digital-Strategie statt. Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur erkennbar. Ein zunehmender Dezentralisierungsgrad von Entscheidungen stärkt die prozessorientierte Führung. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen für Digital-Themen.

Integrated Products 85% Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse mit spürbarer Auswirkung auf das Kundenerlebnis sowie Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung sind erkennbar. Direkte Wertschöpfungszuwächse entstehen aus den digitalen Produkten wie z. B. der Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Marketing/ Social Media/ E-Commerce. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen.

Transformed Operations 90% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung, dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis mit Übernahme in die Linienfunktionen. Die strukturelle Integration der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit findet statt. Externe Stakeholder wie Telefónica sind vitaler Bestandteil von Geschäftsprozessen. Die Kernprozesse basieren auf digitaler Kommunikation. Die prozessuale Integration der Impulse führt zur Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung am Betriebsmodell).

Integrated Culture 70% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend mit kurzen Entscheidungswegen und flachen Hierarchien hat sich etabliert. Dynamische Entscheidungsmodelle, die die Initiative der Mitarbeiter fördern mit dem Fokus auf: »Wie würdest Du entscheiden, wenn die Sparkassen Direktversicherung dein Unternehmen wäre.« werden forciert. Dadurch entsteht eine stärkere Dezentralisierung, in der die Führung sich aus operativen Prozessen zurückzieht, um sich auf Strategie und Coaching zu konzentrieren. Ein intensiver Austausch über den Wandel, in dem die digitale Transformation tägliches Thema ist, findet statt. Unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog mit eingebunden. Es werden unterschiedliche Methoden im Change Management eingesetzt.

Integrated People 70% Es gibt eine breite Anzahl an Experten, aber nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Digitale Weiterbildung gehört zum Pflichtprogramm mit Integration in die interne und externe Weiterbildung, die auch einen zunehmenden Detaillierungsgrad aufweist. Die Etablierung von Kompetenzzentren für den digitalen Wandel, mit breitem Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau, wird unterstützt. Dezidierte Kompetenz- und Rollenmodelle, in denen formale Stellen für Digital-Profile geschaffen werden sind klar erkennbar.

Integrated Governance 80% Es ist eine zunehmende Relevanz von Rahmenwerken und Leitlinien mit übergeordneten Steuerungsgremien identifizierbar. Governance wird zum Kernproblem, indem die Steuerung der Digital-Aktivitäten mit multiplen Strategien und Stakeholder erfolgt. Strategische Integration der Erfolgs-Metriken unter vollständiger Einbindung ins klassische Controlling sowie die primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken sind gewährleistet.

Stadtwerke Rostock AG: Online-Filiale



BRANCHE: Energie

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: November 2012 bis September 2013

ENTWICKLUNGSZEIT: 10 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 300.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: T-Systems

URL: www.swrag.de

Vision: Verbesserung des Nutzerkomforts für die Kunden. Den Kunden soll ermöglicht werden, Stammdaten, ob Zählerstände, Verträge, Abschläge, Bankverbindung oder Adresse über das Internet selbst zu verwalten und ausgewählte Dokumente wie Rechnungen oder Verträge über ein Self-Service-Portal einzusehen.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Jeder Kunde hat sein persönliches elektronisches Postfach. Es musste sichergestellt werden, dass sich der Kunde bei der Registrierung korrekt „ausweist“. Das Projektteam hat sich für eine Lösung entschieden, bei der der Anwender seine Kundennummer sowie die Postleitzahl und Hausnummer der Entnahmestelle eingeben muss. Dann wird geprüft, ob es diese Kombination gibt. Ist das der Fall, fragt das System im Anschluss die Mail-Adresse und den zu vergebenden Nutzernamen und das Passwort ab. Im nächsten Schritt erhält der Anwender eine E-Mail mit einem Aktivierungs-Link. Zusätzlich wird per Post ein Schreiben an die bei Registrierung im „kVASy“ hinterlegte Rechnungsanschrift gesendet. Neben der Registrierung wurden weitere Geschäftsprozesse konzipiert und realisiert. Dazu gehören die Anzeige und die Möglichkeit der Änderung der Stammdaten, wie z. B. Name, Adresse und Bankverbindung. Außerdem hat der Kunde die Möglichkeit, sich seine Vertragsdaten anzusehen und direkt seinen Vertrag zu optimieren, also einen Vertragswechsel durchzuführen. In den Vertragsdaten werden dem Kunden auch der aktuelle Abschlag und der letzte Zählerstand angezeigt. Beides kann er direkt in dieser Ansicht ändern. Meldet der Kunde Zählerstände, können diese abrechnungsrelevant oder informell sein. Die ersteren werden an „kVASy“ übermittelt, die zweiten verbleiben im Portal und werden nur für die Visualisierung der Verbrauchshistorie verwendet. Über die Prozesse Umzug und Auszug kann der Kunde von zu Hause aus seine Verträge auf die neue Adresse übernehmen, bzw. seine Verträge kündigen. Bei Bedarf kann er auch ein weiteres Medium (Strom oder Gas) für eine bekannte oder neue Entnahmestelle buchen. Da Online-Kunden keine Briefe der SWR AG mehr erhalten sollen, wurde eine Dokumentenanzeige realisiert. In dieser erhält der Kunde seine Rechnungen und Informationen, die er

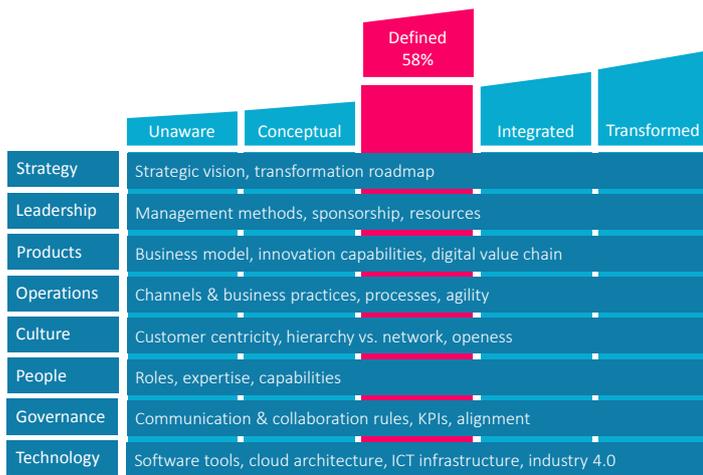
vorher per Post zugesandt bekommen hat. Dazu wurde das Archivsystem der SWR AG angebunden. Dokumente werden somit automatisch im Portal angezeigt, sobald ein Dokument für den Kunden im Archiv abgelegt wird. Ein Großteil der Datenänderungen durch den Kunden wird automatisch an „kVASy“ übermittelt. Nur für die komplexeren Prozesse wie Umzug, Auszug oder die Anmeldung eines weiteren Mediums werden „Tickets“ für die Service-Mitarbeiter erstellt. Durch das Portal enthalten diese Tickets aber alle notwendigen und validen Daten, so dass die Bearbeitung durch die Service-Mitarbeiter schnell und ohne Rückfragen erfolgen kann.

Ergebnis: Nach den ersten vier Monaten hatten sich rund 1.700 Online-Kunden registriert. Es handelt sich dabei um Bestandskunden, die über Werbung in Online- und Print-Medien auf das Portal aufmerksam gemacht wurden. Bis Ende 2013 bestanden ca. 1.400 aktive Portalkonten. Die Inhaber dieser Konten haben von Mitte September bis Ende Dezember 2013 das Portal genutzt, um Kontaktdaten zu ändern (230 mal), sowie Zählerstände (469 mal), Abschläge (129 mal) und Zahlungsdaten (116 mal), zu aktualisieren. In 133 Fällen wurde ein Vertragswechsel über das Portal durchgeführt. Für eine Änderung von Kundendaten, Abschlägen oder ähnlichem brauchen Mitarbeiter im Kundenservice durchschnittlich fünf bis zehn Minuten. Das heißt, die Datenänderungen, die von den Kunden selbst durchgeführt wurden, brachten der SWR AG bereits nach den ersten drei Monaten einige tausend Euro Ersparnis. Hinzu kommen reduzierte Druck- und Portokosten für Rechnungen und sonstige Anschreiben, die den Online-Kunden per Mail beziehungsweise über das Portal zugestellt werden können. Seit dem 14. Januar 2014 ist der Anmeldeprozess für das Portal auch in den Neukunden-Vertragsabschluss integriert. Die Folge: In der ersten Woche haben 60 Prozent der Kunden, die einen Liefervertrag für Strom oder Erdgas abschlossen, auch direkt einen Zugang für das Online-Portal angelegt. Inzwischen (Ende Mai 2014) sind ca. 3.500 Online-Kunden registriert. Damit scheint das Ziel von 5.000 Online-Kunden pro Jahr realistisch.

Nutzen für die Zielgruppe: Mit dem neuen Kundenportal der Stadtwerke Rostock AG Aktiengesellschaft öffnet sich die digitale, rund um die Uhr zur Verfügung stehende, Servicewelt. Damit wird eine neue Servicestufe für alle Kunden, ob für Erdgas, Strom oder Fernwärme, erreicht.

Technische Umsetzung: Zum Einsatz kommt die E-Commerce-Software Intershop 7. Sie wurde von T-Systems MMS auf die Bedürfnisse der Stadtwerke Rostock AG angepasst, und mit der ERP/CRM/Billing Branchenlösung „kVASy“ von SIV sowie einer Archivierungssoftware der Easy Software AG verknüpft.

Stadtwerke Rostock AG: Online-Filiale



DTA Reifegrad

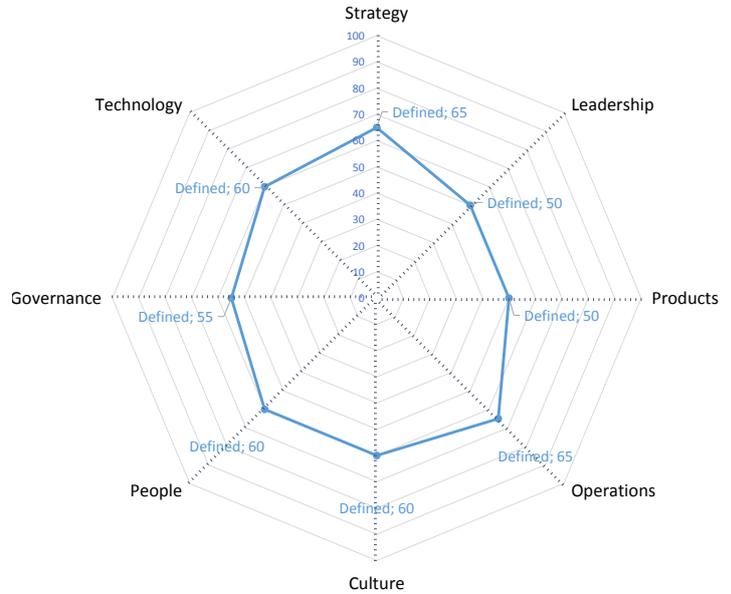
Defined Strategy 65% Die Digital-Strategie –Ausbreitung auf ein bundesweiten Strom- und Gasvertrieb gemäß Online Vertrieb mit speziellen Produktseiten mit lokalem Charakter - ist allen Führungskräften bekannt. Mehrere Funktionsbereiche haben darauf abgestimmte Strategien. So sind bspw. die Vertriebs- und IT-Strategie darauf abgestimmt worden. Es liegen Veränderungen am Betriebsmodell vor: durch Zeiteinsparungen im Kundenkontakt im Bereich Kunden Center sowie durch die 24/7 online Änderungsmöglichkeit durch den Kunden.

Defined Leadership 50% Es gibt (einzelne) interessierte Führungskräfte und einen Sponsor im Top-Management. IT ist im Vorstand vertreten. Umsetzung der Digital-Strategie auf mehrere Funktionsbereiche, nämlich im Vertrieb und in der IT, ist bereits erfolgt. Erste Ansätze der Vernetzung und Stärkung der informellen Zusammenarbeit sind klar erkennbar. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen. Der Sachgebietsleiter des Portals sowie Mitarbeiter im Back Office erhielten neue Aufgabenrollen im Umgang mit dem Portal und den Kunden.

Defined Products 50% Die Bedeutung digitaler Produkt- und Dienstleistungsangebote wurde erkannt, strategische Ansätze liegen auf konzeptioneller Ebene vor. Erste Pilotprojekte wurden initiiert. Indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze, vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation, ist sichtbar. Zusätzliche indirekte Beiträge durch die digitale Kommunikation entstehen durch neue Vertragsabschlüsse über das Online Portal. Weniger als 5 Prozent Umsatzanteil von Online mit einem geringem Einfluss auf den stationären Umsatz wurden generiert.

Defined Operations 65% Es gibt eigene Ressourcen auf Projekt- und Pilotenebene. Es gibt eine teilweise funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie eine schwache Integration externer Stakeholder. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Begrenzte Modifikationen am Betriebsmodell und konzeptionelle Erweiterungen sind bereits geplant. Beispielsweise wird das Potential von Smart Home Produkten untersucht.

Defined Culture 60% Es findet ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend statt, erste Pilotprojekte mit digitalen Medien existieren in der internen Kommunikation. Hier sind schnelle Entscheidungsprozesse durch die Dezentralisierung der Entscheidungen erkennbar. Kunden Center Mitarbeiter können innerhalb eines Budgetrahmens selbst Entscheidungen treffen. Es gibt nur einen schwachen Einbezug digitaler Medien. Ein intensiver Austausch über den Wandel wird innerhalb regelmäßiger Strategiekreise durchgeführt, die digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

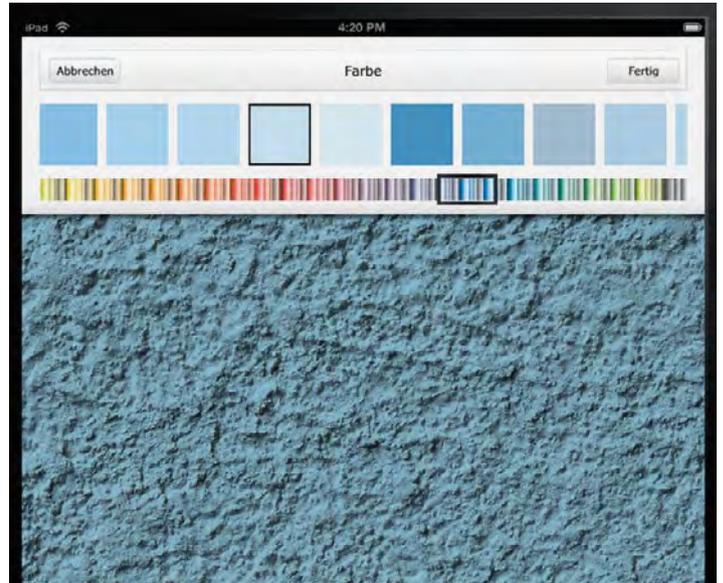
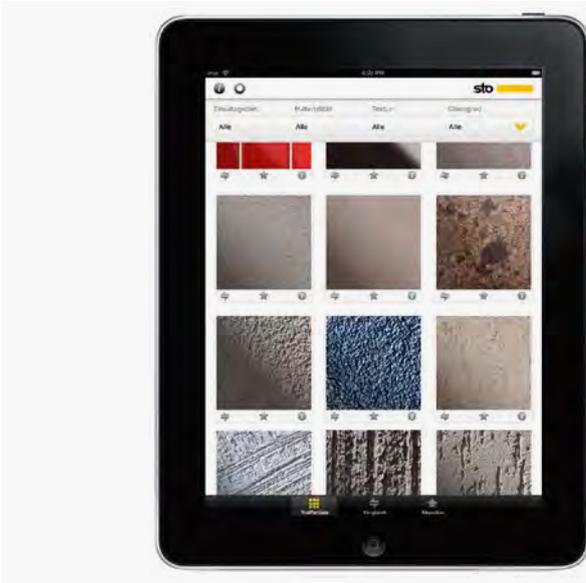
Der Wandel wird als wichtiges Thema eingestuft. Erste Pilotprojekte mit ambitionierten Methoden, stärkerer Prozessorientierung und der Einbindung weiterer Mitarbeiter sind aufgesetzt. In Kernbereichen liegt der Focus nach wie vor auf Top-Down Entscheidungen.

Defined People 60% Es gibt eine breite Anzahl an Experten Es existieren nach wie vor starke Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen. Weiterbildungsmaßnahmen sind für einen größeren Personenkreis zugänglich, zum Teil sind es Pflichtprogramme. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau werden umgesetzt und lassen sich aus der Strategie ableiten. Inhaltliche Kompetenz zum Aufbau von weiteren digitalen Produkten und Dienstleistungen ist vorhanden. Dezierte Kompetenz- und Rollenmodelle wurden entwickelt, formale Stellen werden geschaffen.

Defined Governance 55% Begrenzte Leitlinien, dokumentiert durch ein Prozesshandbuch, sind vorhanden. Ein Steuerungsgremium, in Form eines Projektmanagementhandbuches mit begrenztem Entscheidungsspielraum, ist vorhanden. Ein Dialog über Steuerungsmodell von Digital-Aktivitäten findet statt, Steuerung ist noch nicht als Kernproblem identifiziert. Web-Kennzahlen werden monatlich in das Vertriebscontrolling integriert, jedoch nicht ganzheitlich umgesetzt. Es gibt keine strategische Integration der Erfolgs-Metriken, jedoch erste Ansätze zur Kombination von Kommunikations- und Erfolgs-Metriken sind vorhanden.

Defined Technology 60% Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon). Interaktionsdaten stehen nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft, mit definierten KPIs. 85-90 Prozent der Geschäftsprozesse sind automatisiert, IT-systemübergreifende Modellierung und die Steuerung von Prozessen wurde umgesetzt. Ein zentrales Abrechnungssystem, auf das alle anderen Systeme ausgerichtet sind, ist dabei in das CRM inkludiert. Vereinzelt Vertriebsmitarbeiter haben in Eigenregie begonnen, sich mit Kollaborations-Tools auszustatten. Bereitschaftsdienstmitarbeiter sind mit Digital-Workplace-Produkten ausgestattet. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme und Steuerungsintelligenz wurden gemacht. Automatisierte Zuordnung von Preisen innerhalb von Vertragswechseln ist in Planung. Pilotprojekte mit RocketHome im Bereich Smart Meter sind angelaufen.

Sto: StoViewer



BRANCHE: Baustoffe

EINSATZFELD: Kundenerlebnis

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Januar 2011 bis Januar 2012

ENTWICKLUNGSZEIT: 12 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: 200.000 EURO

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: Applestore: StoViewer

Vision: Attraktive und innovative Darstellung der Sto Produkte als virtuelles Muster einer verputzten Oberfläche.

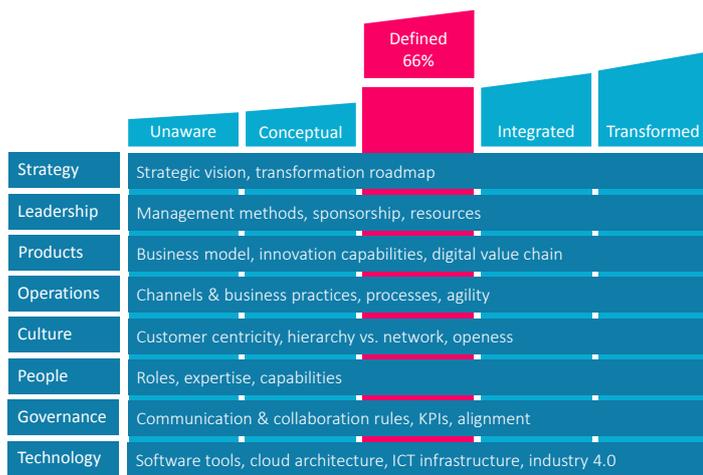
Zielsetzung: Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Zur Visualisierung der Sto Produkte wurden reale Muster verwendet und mit hoher Auflösung unter verschiedenen Beleuchtungswinkeln mit einer hochauflösenden Kamera digitalisiert. In einem speziellen, parametrisierten Kompressionsverfahren werden die Daten mittels der Grafikkhardware in Echtzeit in ein Bild umgewandelt. Mittels Gestensteuerung kann der Lichteinfall simuliert werden. Es stehen mehrere hundert verschiedene Oberflächen zur Verfügung. Der Kunde kann einen Oberflächentyp auswählen, diesen einfärben, und das Ergebnis unter verschiedenen Beleuchtungssituationen auf dem iPad betrachten (App: StoViewer).

Ergebnis: Mehrere 1000 Downloads, insbesondere durch Fachpublikum, und das positive Feedback zeigen die Innovationskraft der entwickelten Lösung.

Nutzen für die Zielgruppe: Anwender können sich schnell und einfach einen Überblick über verschiedene Oberflächen schaffen, online, überall - ohne auf die Produktion eines Musters warten zu müssen.

Technische Umsetzung: Mobile App Entwicklung, native unter iOS, unter Verwendung intelligenter parametrisierter Verfahren, zur effizienten Speicherung von hochauflösten Bildern.



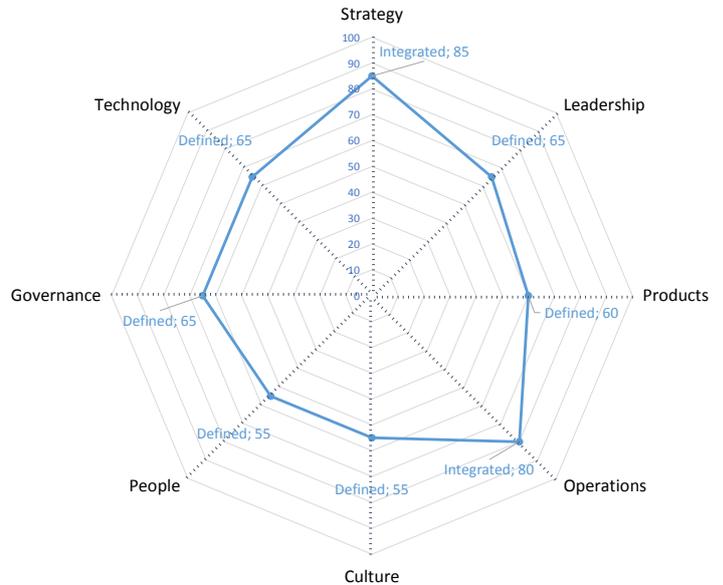
DTA Reifegrad

Integrated Strategy 85% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Zentralisierung bei gleichzeitiger Standardisierung auf Commodity-Seite – ist allen Führungskräften bekannt. In verschiedenen Bereichen gibt es bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell. So ist die Wertschöpfungskette „Order to Cash“ komplett digital in SAP abgebildet, Sto-eigene Prozesse, wie die Farbrezepturverwaltung bis hin zur Qualitätssicherung im Labor, erfolgen über SAP Workflows. Erste Updates sind in einzelnen Bereichen, bspw. in der Logistik, erfolgt. Die Erfahrungen daraus werden schrittweise konsolidiert.

Defined Leadership 65% Einzelne Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung dezidiert beauftragt. IT agiert in Vertretungsfunktion als Teil der Geschäftsführung. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte sind in allen Bereichen vorhanden. Durch die stark vernetzte Zusammenarbeit verliert Hierarchie an Bedeutung. Es gibt zugewiesene Rollen, Aufgaben und Stellenbeschreibungen auf Führungsebene für die digitale Transformation.

Defined Products 60% Digitalisierungsansätze auf Produkt- und Dienstleistungsebene sind definiert, erste Erfahrungen aus Projekten, bspw. der computergestützte Freigabeprozess für Farbrezepturen, liegen vor. Kundenwünsche können dabei automatisiert erfüllt werden. Eine schwache direkte Wertschöpfung, z. B. durch Pilotprojekte und Proof-of-Concept, ist ausweisbar. Digitale Teilprozesse sind für die Wertschöpfungskette, überwiegend im Bereich Betriebsmodell, wesentlich. Weniger als 5 Prozent nachweislicher Einfluss von digitalen Produkten auf die offline Umsatz Generierung ist erkennbar. Die digitalisierten Geschäftsprozesse sind jedoch für die stationäre Umsatzgenerierung notwendig.

Integrated Operations 80% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung mit dezidierten Personalressourcen auf Vollzeitbasis, und einer Übernahme in die Linienfunktionen. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit findet statt. Der Vorstand und sogenannte Key User aus einzelnen Fachbereichen arbeiten auf Augenhöhe an Projekten. Eine intensive Integration von externen Stakeholdern wurde initiiert, externe Logistikunternehmen sind im digitalen Logistikprozess eingebunden. Distributoren, auch im Ausland, sind zudem in das CRM integriert. Es herrscht eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. Die Vernetzung der Kompetenzträger auf Kundenseite wird durch eine Kollaborationsplattform im Bereich Unternehmensprozesse sowie im Vertrieb gefördert. Die prozessuale Integration der Impulse führt zu einer Zunahme der Veränderung im Betriebsmodell, bspw. im Bereich digital optimierter Speditions- und Logistikaufwand.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Defined Culture 55% Regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend. Erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation werden umgesetzt. Pilotprojekte mit schnellen Entscheidungsprozessen durch Dezentralisierung der Entscheidungen, existieren als Ausnahme von der Regel. Ein intensiver Austausch über den Wandel findet statt, digitale Transformation ist tägliches Thema, unterschiedliche Gruppen und Gremien sind in den Dialog eingebunden.

Defined People 55% Es gibt nur wenige Digital-Experten in einzelnen Funktionsbereichen. Digital Projekte werden in der Regel durch Business und IT Vertreter umgesetzt. Key User aus verschiedenen Fachbereichen werden explizit geschult. Das Thema: Umgang mit IT Prozessen ist auch für einen größeren Personenkreis zugänglich und zum Teil als Pflichtprogramm realisiert. Externe Weiterbildungen werden angeboten der Umgang mit Social Media wird in diesen Weiterbildungen thematisiert. Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau, wie bspw. Wikis, werden umgesetzt und lassen sich aus der Strategie heraus ableiten. Dezidierte Kompetenz und Rollenmodelle im Bereich Social Media sind vorhanden, formale Stellen werden geschaffen.

Defined Governance 65% Begrenzte Leitlinien und ein Steuerungsgremium mit begrenztem Entscheidungsraum sind vorhanden. Entscheidungs- und Changeprozesse sind durch eine IT Governance definiert. Eine Datenbank ist als Strategieplanungstool zur Ableitungen von Teilzielen der IT, für verschiedene Funktionsbereiche vorhanden. Die Steuerung von Social Media Aktivitäten funktioniert über einfache Messgrößen wie Reichweite und Engagement. Die strategische Integration von Erfolgs-Metriken wird durchgeführt, erste Ansätze zur Kombination von Kommunikations- und Erfolgs-Metriken werden umgesetzt.

Defined Technology 65% Datenanalysen finden auf Kanalebene statt und sind mit CRM-Daten verknüpft. Einzelne Kanäle sind personalisiert (Web, Telefon), stehen jedoch nicht in Echtzeit kanalübergreifend zur Verfügung. Reportings von Produktstrukturen können bspw. je Vertriebsmitarbeiter erhoben werden. Update des CRM als mobile Lösung ist in Planung. Teams nutzen professionelle BI- & SMM-Tools im Tagesgeschäft, mit definierten KPIs. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, Ladesequenzen von Paletten und Routen für die Auslieferung werden automatisiert durch SAP vorgegeben. Der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert, IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen sind gegeben. Digital-Workplace ist für einzelne Anwendungsbereiche umgesetzt. VoIP und SAP sind miteinander verknüpft. Kollaborationsplattformen werden im Vertriebsprozess verwendet. Technische Möglichkeiten der Digitalisierung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten wurden erkannt.

Studierendenwerk Trier: WaschApp



BRANCHE: Öffentlicher Dienst (Campus Service)
EINSATZFELD: Kundenerlebnis
GRÖßE: mittelständisches Unternehmen bis 450 Mitarbeiter
PROJEKTZEITRAUM: Januar 2012 bis Februar 2013
ENTWICKLUNGSZEIT: 13 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: 10.000 EURO
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: INTERCARD
URL: www.waschapp.de

Vision: Vermeidung frustrierender Fehlversuche (vergeblicher Anmarsch mit einem Korb voll Schmutzwäsche) bei der Suche nach freien Waschmaschinen und Trocknern in den hauseigenen Waschsälen.

Zielsetzung: Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit, Service-Optimierung.

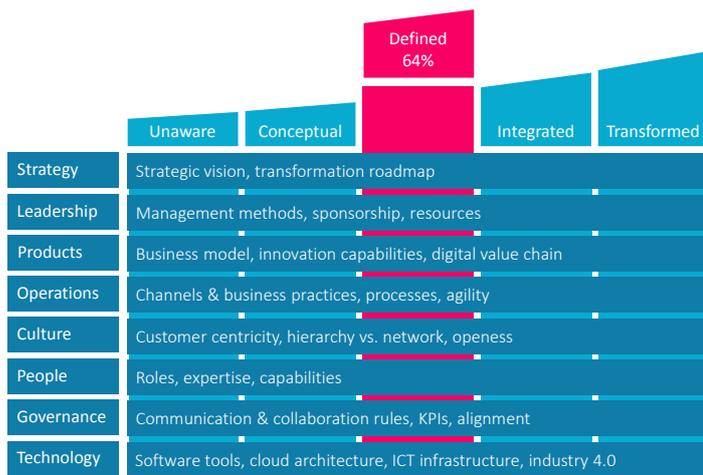
Beschreibung: Auf einer Situationsanalyse der Geschäftsführung beruhend, sollte der Wegfall eines Waschräumes durch eine bessere Vorhersehbarkeit bzw. Organisation des Waschprozesses in den verbleibenden Waschräumen kompensiert werden. Deshalb wandte man sich an den IT-Partner des bargeldlosen Bezahlsystems der Waschmaschinen (Firma INTERCARD). Ziel war, den Studierenden in Echtzeit Informationen zur Waschmaschinennutzung bereit zu stellen, damit sie den Waschgang ohne Fehlversuche erledigen können.

Ergebnis: Die WaschApp visualisiert die erwarteten Informationen und erfreut sich von Beginn an großer Beliebtheit in der Community der studentischen Mieter. Seit Einführung dieser Service-App gab es bezüglich der Aus- bzw. Überlastung der Waschsäle keine Beschwerde mehr, was vorher durchaus der Fall war.

Nutzen für die Zielgruppe: Die 1600 Studierenden in den Wohnanlagen haben ein Servicetool an die Hand bekommen, das einen wohnbegleitenden Zusatzkomfort bietet, und damit die - an sich schon hohe - Zufriedenheit mit dem Wohnangebot weiter steigert.

Technische Umsetzung: Eine Schnittstelle an den (Wasch)Maschinen leitet die Prozessdaten (Restlaufzeit) so weiter, dass hieraus mit Hilfe einer eigens programmierten Software eine sowohl internetbasierte, als auch mobile funktionierende Informationsbeschaffung durch den User möglich wird.

Studierendenwerk Trier: WaschApp



DTA Reifegrad

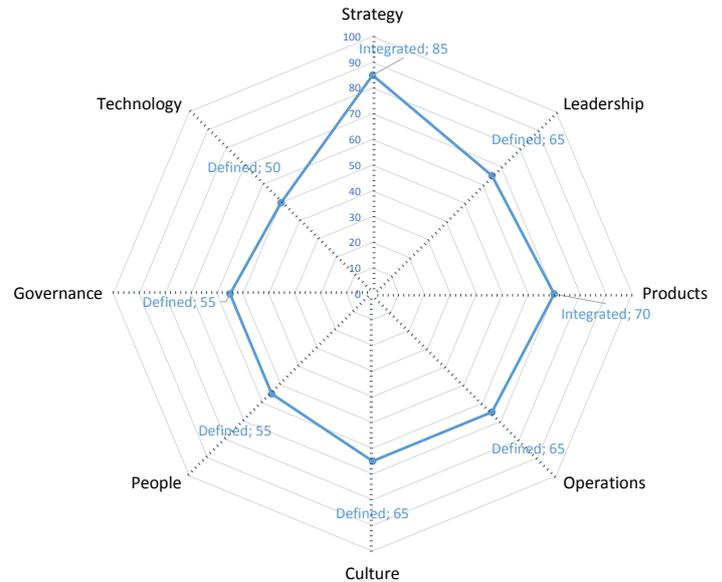
Integrated Strategy 85% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist allen Führungskräften aus den Hauptabteilungen: Allgemeine Verwaltung, Wohnen und Verpflegung bekannt. Es liegen sichtbare Veränderungen am Betriebsmodell vor, dass beispielsweise analoge Prozesse digital unterstützt oder ersetzt werden. Konkrete Beispiele sind Carsharing Angebote, Speiseplan-App, WaschApp, digitale Umzugswagen, Koordination und Online-Trouble-Tickets für Probleme innerhalb des Studentenwohnheims. Die Strategie-Updates erfolgten schon mehrmals. Vor 7-8 Jahren gab es bereits die ersten SMS Speiseplanabruf Dienste. Kontinuierlich wird die Digital-Strategie aktualisiert. Lediglich der Datenschutz verbietet teilweise die Intensivierung von digitalen Diensten.

Defined Leadership 65% Einzelne Führungskräfte, wie der Geschäftsführer und Abteilungsleiter sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Die Umsetzung der Digital-Strategie ist auf mehreren Funktionsbereichen bereits erfolgt. In der Logistik der Lebensmittelbeschaffung mangelt es noch an Integrität. Es gibt erkennbare Open Leadership-Prinzipien wie regelmäßige „Bunte Tische“ an denen ein Querschnitt an Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen beteiligt ist. Der Geschäftsführer hat die Rolle des digitalen Strategen mit zugewiesener Rolle und Aufgabenbeschreibung.

Integrated Products 70% Die Digitalisierung hat spürbare Auswirkungen auf das Kundenerlebnis. Zudem wurde die Nutzung der Räumlichkeiten verbessert, in dem Maße, dass ein Waschaum zur Kita umgewandelt werden konnte, ohne dass es Engpässe im Waschaum gab. Durch die Digital-Strategie gab es im Bereich Kundenerlebnis eine direkte Wertschöpfung. Das Geschäftsmodell wurde z. B. mit Anwendungen wie: „Wohnen auf Probe“, dem Carsharing, Umzugswagen mit Online-Abfrage oder Hausmeisterservice, mit einem digitalen Support-Ticket System erweitert.

Defined Operations 65% Es gibt eigene Ressourcen für Digital-Strategien auf Projektebene und eine starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen sowie die Zusammenarbeit mit regionalen und überregionalen Dienstleistern, wie z. B.: INTERCARD. Eine Anbindung der Digital-Aktivitäten an Kernprozesse ist in Planung. Das Betriebsmodell hat bisher nur eine begrenzte Modifikation erfahren. Das liegt unter anderem daran, dass die Hauptleistungen Verpflegung und Wohnen analoge Produkte sind. Konzeptionelle Erweiterungen durch digitale Dienstleistungen sind bereits geplant.

Defined Culture 65% Entscheidungsprozesse sind für viele Mitarbeiter transparent. Viele Bereiche und Mitarbeiter sind in Entscheidungen eingebunden. Der Geschäftsbericht wurde zuerst an alle Mitarbeiter geschickt. Es gibt schnelle Entscheidungsprozesse durch Zusammenarbeit mit regionalen Dienstleistern. Bei größeren Projekten, wie der



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

WaschApp, war das Studentenwerk durch den Dienstleister in der Geschwindigkeit der Umsetzung ausgebremst. In vielen Bereichen wird der digitale Wandel thematisiert und in Pilotprojekten umgesetzt. In Kernbereichen wird nach wie vor Top-Down entschieden. Dies liegt unter anderem an der Mitarbeiterstruktur (ü50) und an (digital-fernen) Mitarbeitern im Büro und in der Küche.

Defined People 55% Der Geschäftsführer ist der Experte für digitale Themen und Strategie. Es gibt digitale Workshops vom Verband. Er hält Referate zur digitalen Kommunikation im Verband. In den Küchen wurden PCs installiert, um verschiedene Schulungen für die Mitarbeiter online vor Ort durchführen zu können (z. B. Allgemeine Gleichstellungsschulung). Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau durch systematische Einzelschulungen sind eingeleitet worden. Formale Stellen, bspw. als Stabstelle „Kommunikation“, wurden geschaffen und besetzt.

Defined Governance 55% Protokoll von Meetings mit Entscheidungsprozessen werden direkt nach den Treffen an alle relevanten Mitarbeiter verteilt. Hoher Grad von Verschriftlichung ist gängige Praxis. Der Umstieg auf „Piwik“ zur Webseitenanalyse mit ersten einfachen Metriken wie Zugriffszahlen wurde vollzogen. Wegen den Datenschutzrichtlinien ist keine Auswertung von Nutzerverhalten der WaschApp oder der LeckerWecker-App im Unternehmen möglich. Es wurde eine strategische Integration der Erfolgs Metriken umgesetzt, da keine Gewinnerzielungsabsicht besteht. Das Feedback erfolgt über persönliche Rückkopplung.

Defined Technology 50% In Planung ist ein Einsatz des Elektronischen Leitz Ordners (ELO). ELO wird 2014 für die Reduktion von Papiereinsatz eingeführt. „Piwik“ zur Nutzung von Webseitenanalyse wird bereits eingesetzt. Der Speiseplanaufruf wird überwacht. Kundenströme werden durch Kassendaten analysiert und zukünftig veröffentlicht, um Schlangenbildung zu reduzieren. Nutzungserfahrungen in der WaschApp werden gesammelt. Predictive Analytics wird noch nicht genutzt. Aus Datenschutzgründen kein Einsatz von Cloud-Lösungen. Nutzung von allgemeinen Laufwerken im Intranet. Bei den Führungskräften gibt es mobile Arbeitsplätze mit mobilen Endgeräten. Die Anbindung von IT im Tagesgeschäft ist vollzogen.

TA Triumph-Adler: TIGERS



BRANCHE: Informationsdienstleistungen und Output-Management

EINSATZFELD: Unternehmen 2.0

GRÖßE: Großunternehmen ab 450 Mitarbeiter

PROJEKTZEITRAUM: Oktober 2012 bis März 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: 18 Monate

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: k. A.

URL: www.triumph-adler.de

Vision: Den Kunden sollen ganzheitliche, verzahnte Lösungen und Serviceangebote in den Bereichen IT-Infrastruktur, Mobile, Cloud und Printing bereitgestellt werden, um damit das Angebotsportfolio eines klassischen IT-Systemintegrators vorzuhalten.

Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Flexibilität/Schnelligkeit, Wissensaufbau/-vernetzung, Kundennähe/Vertrauen, Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

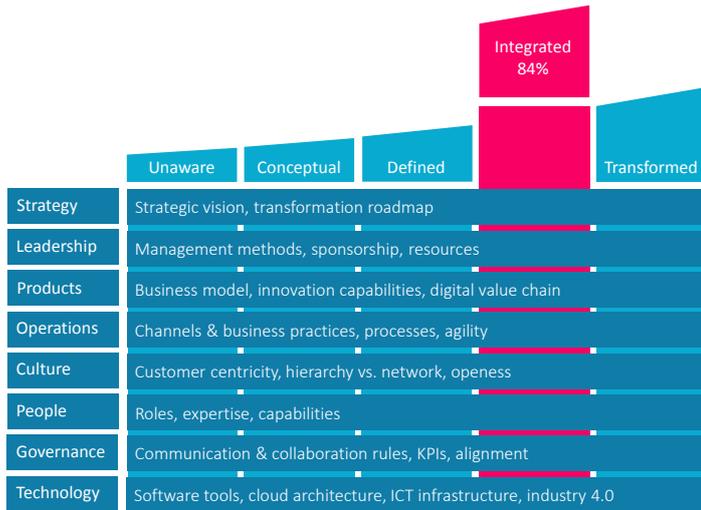
Beschreibung: „TIGERS“ ist ein Zukunftsprogramm zur unternehmensstrategischen Ausrichtung auf digitale Lösungen. Wesentlicher Teil davon ist die Entwicklung neuer Produkte und Services rund um das Kerngeschäft Dokumenten be- und -verarbeitung sowie neuer Dienstleistungen, die die Arbeitsmodelle der Zukunft unterstützen. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder im Bereich IT und End-to-End Lösungen wird ein neuer Teil der Unternehmens- und Vertriebsstrategie. Dies erweitert zum einen die Angebots- und Fertigungstiefe zur Erschließung neuer Absatzmärkte, und ermöglicht zum anderen einen Ausbau bestehender Kundenbeziehungen. Resultierende Synergien und Effizienzsteigerungen im Output- und Printing im Zusammenhang mit neuen IT-Dienstleistungen sind damit Werttreiber für die Kunden.

Ergebnis: Die entwickelten Lösungen und Produkte tragen insgesamt zu ca. 20 bis 30 Prozent der Umsatzgenerierung bei. Der separate Umsatz mit IT-Lösungen steigt in diesem Geschäftsjahr aufgrund neuer IT-Lösungen um ca. 60 Prozent. Die digitale Transformation des Unternehmens auf Ebene der IT-Services zeigt darüber hinaus Effekte bei der Markenpositionierung und -bekanntheit sowie bei der Kundenansprache.

Nutzen für die Zielgruppe: Verzahnte Produkte und Services aus einer Hand im Bereich der IT- und Output-Management-Lösungen. Ermöglichung von flexibleren Arbeitsmodellen und einer bedarfsgerechten Prozessoptimierung für den klassischen und gehobenen deutschen Mittelstand.

Technische Umsetzung: Die Entwicklung der IT-Infrastruktur sowie Mobile- und Cloud-Lösungen zur Erweiterung des Produktportfolios erfolgte über Funktionsbereiche hinweg. Hierzu wurden klassische Instrumente des Innovationsmanagement als auch neuere Tools eingesetzt. Die Kommunikation erfolgte in Workshops, Betriebsversammlungen, internen Kick-off Events und regelmäßigen Informationen vom Top-Management.

TA Triumph-Adler: TIGERS



DTA Reifegrad

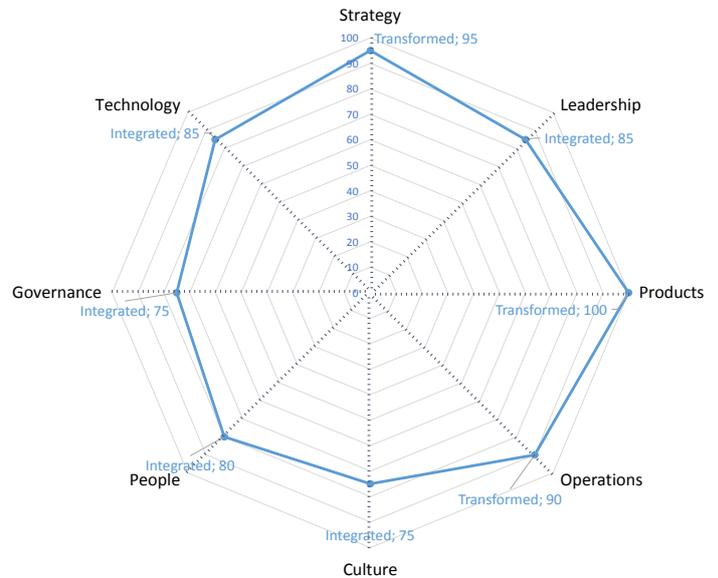
Transformed Strategy 95% Die unternehmensweite Digital-Strategie – Transformation von einem Output-Management Lösungsanbieter hin zu einem Systemintegrator als Outsourcing Partner für den deutschen Mittelstand – ist den meisten der etwa 1 150 Mitarbeitern bekannt. Es gibt wesentliche Veränderungen, zumindest in Teilkomponenten des Geschäftsmodells, bzw. der Erschließung neuer Geschäftsfelder wie z. B. Consulting Angebote. Erstes Update in einzelnen Bereichen ist erfolgt. Die daraus gewonnenen Erfahrungen werden konsolidiert.

Integrated Leadership 85% Alle Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung und der Gestaltung beauftragt. Konzeptions- und Umsetzungsprojekte finden in allen Bereichen statt. Erkennbare Open Leadership-Prinzipien sind in der Führungskultur verankert. Eine zunehmende Dezentralisierung von Entscheidungen, mit prozessorientierter Führung durch die Entwicklung von einem dreieckförmigen Organigramm, hin zu einem bauchigen, ist erkennbar. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für Digital-Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Transformed Products 100% Neue Produkte und Dienstleistungen führen zur Transformation im Geschäftsmodell mit signifikanten Wettbewerbsvorteilen, bspw. die digitale Dokumenten-Organisation. Die sehr hohe Innovationsdynamik führt zu wesentlichen Veränderungen im Geschäftsmodell. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen. Zwischen 20 bis 30 Prozent Anteil werden am Umsatz durch digitale Produkte und Dienstleistungen ermöglicht.

Transformed Operations 90% Neue Organisationseinheiten wurden mit dezidierten Personalressourcen als auch durch die Neugestaltung von Linienfunktionen errichtet. Solution Experts in Bezug auf die digitale Transformation, werden vor allem in den Bereichen IT Pre-Sales und Sales Support eingesetzt. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit und intensive Integration von externen Stakeholdern wird verfolgt. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft. In der Testphase befindet sich Social Software, um den andauernden Innovations- und Transformationsprozess zu unterstützen, und virtuell zusammenzuarbeiten. Durch den Aufbau der Unit »Consulting« findet Geschäftsprozess-Innovation i.S.v. Neugestaltung statt. Die Prozessgestaltung wurde in den letzten Jahren komplett erneuert. Circa 50 Mitarbeiter beschäftigen sich ausschließlich mit neuen Produkten sowohl vertriebs- als auch serviceseitig.

Integrated Culture 75% Ein regelmäßiger strategischer Austausch, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend, getrieben durch erste Pilotprojekte mit digitalen Medien in der internen Kommunikation, findet statt. Beispiel: Mitarbeiter erhalten von oberster Führungsebene sogenannte »President Messages« per E-Mail. Die Führung konzen-



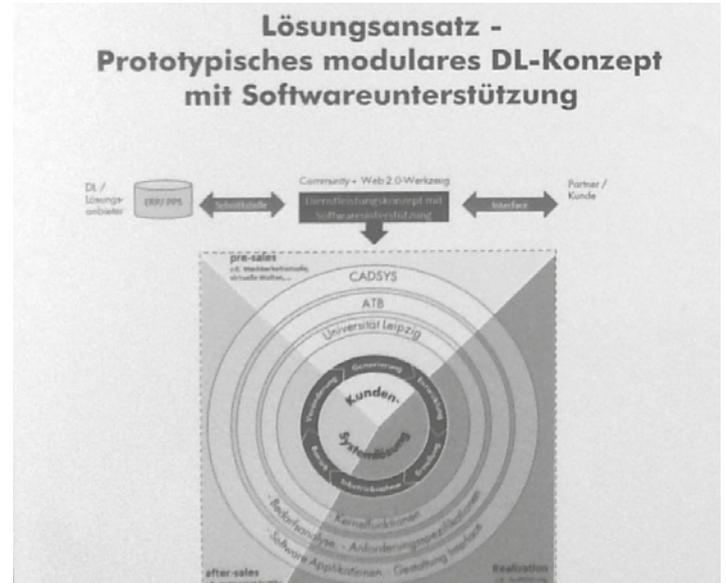
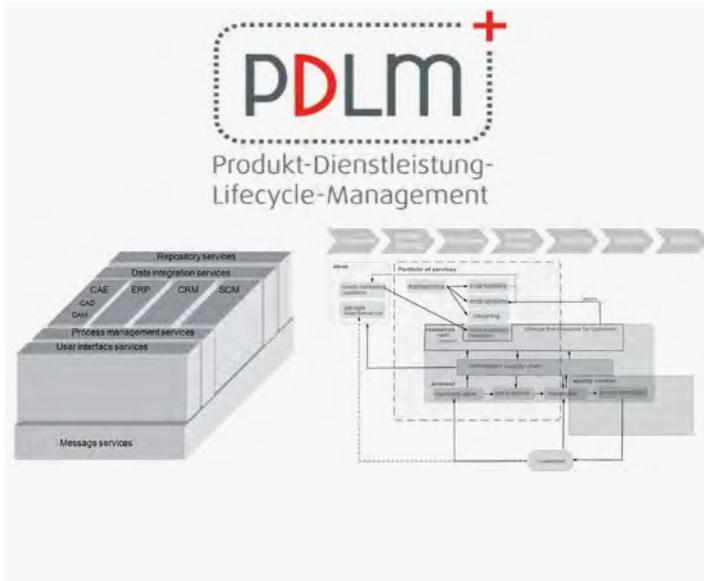
DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

triert sich auf Strategie und Coaching. Die Schaffung eines »TA-Think Tanks« zum Wissenstransfer und Steuerung von Innovationsprozessen, unabhängig der hierarchischen Stufe des Mitarbeiters unterstützt den Kulturwandel. Der Austausch über den digitalen Wandel ist auf der Tagesordnung, Wandel wird als Teil des Tagesgeschäfts begriffen, viele Gruppen sind eingebunden, und über digitale Medien vernetzt. Es sind unterschiedliche Methoden für das Change Management im Einsatz.

Integrated People 80% Der Aufbau von Experten in fast allen Unternehmensbereichen mit einer breiter Kompetenzbasis wird vorangerieben. Digitale Weiterbildung gehört zum Pflichtprogramm und ist in die internen und externen Weiterbildungsmaßnahmen integriert. Der zunehmende Detaillierungsgrad zeigt sich z. B. in E-Learning Angeboten. Es findet eine Etablierung von Kompetenzzentren für den digitalen Wandel mit einem breiten Bündel an Maßnahmen für den Kompetenzaufbau statt. Road Shows zum Thema digitale Transformation dienen als ein weiteres Informationsangebot für die Mitarbeiter. Showrooms zum Thema digitale Lösungen sind vorhanden. Eine Ausweitung von digitaler Kompetenz und Rollenmodellen findet statt. Mehrere Stellen sind in verschiedenen Bereichen verfügbar.

Integrated Governance 75% Leitlinien und ein Steuerungsgremium mit eingeschränktem Entscheidungsspielraum sind vorhanden, bspw. Leitlinien von Äußerungen über das Unternehmen im Bereich Web 2.0. Multiple Digital-Strategien und Stakeholder sind bei der Steuerung der Digital-Aktivitäten vorhanden. Die strategische Integration der Erfolgs-Metriken und die vollständige Einbindung ins klassische Controlling wurden vollzogen. KPIs in Bezug auf Umsatz und Ertrag werden erhoben. Primäre Orientierung an Erfolgs-Metriken findet statt.

Integrated Technology 85% Datenanalysen finden über alle Kanäle statt, und sind mit dem CRM-System verknüpft. Die Cross-Channel Interaktionshistorie, des Telemarketing im Bereich B2B, wird im Kundenkontakt genutzt. Die Vereinheitlichung der gesamten Unternehmensdaten in ein Master Data Warehouse ist in Gange. Wesentliche Geschäftsprozesse sind automatisiert, der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert sowie IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen. Der unternehmensweite Rollout von Digital-Workplace-Produkten ist im Gange (iPads für Service-Techniker und Vertrieb). Das Projekt »Smart Data«, zur Generierung eines neuen Produktportfolios aus CRM Daten, ist in Planung. Eigenständige Programmierung von M2M Komponenten (TA Cockpit) wurde umgesetzt.



BRANCHE: IT, Wissenschaft

EINSATZFELD: Produkt- und Service-Innovation

GRÖßE: mittelständisches Institut mit bis zu 450 Mitarbeitern

PROJEKTZEITRAUM: Juli 2011 bis Juni 2014

ENTWICKLUNGSZEIT: k. A.

INVESTITIONSKOSTEN: k. A.

SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: Eigenentwicklung

URL: www.bis.informatik.uni-leipzig.de/de/Projekte/pdlm

Vision: Ziel des Projektes ist, Produkte und Dienstleistungen im Hochtechnologiesektor (KMU) besser zu vernetzen, effizienter zu gestalten und die Kundeneinbindung gezielt zu verbessern. Durch kollaborative IT Supportsysteme werden Dienstleistungsmanagement und -ausführung systematisch unterstützt, was eine Vernetzung von Daten und Akteuren ermöglicht.

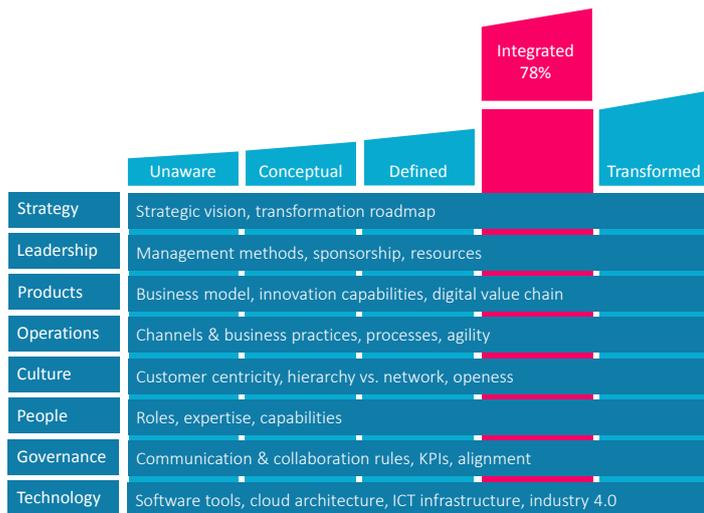
Zielsetzung: Umsatzsteigerung, Flexibilität/Schnelligkeit Image (Innovation) und Zukunftsfähigkeit.

Beschreibung: Produzierende Unternehmen (KMUs) im Hochtechnologiebereich in Sachsen hatten in jüngster Zeit das Problem, ihre Dienstleistungen automatisieren und digitalisieren zu wollen. Noch bevor die ersten Ansätze zu Industrie 4.0 formuliert wurden, entwickelte die Arbeitsgruppe „Service Innovation und Management“ 2011 die Idee eines integrierten Dienstleistungslebenszyklusmanagementansatzes, der mittels moderner kollaborativer IT umgesetzt werden sollte. Ein entsprechender Antrag wurde formuliert und in einem 36-monatigen Projekt realisiert. Während der Laufzeit wurde das existierende PLM-Konzept um ein Dienstleistungslebenszyklusmanagement, hin zum Produkt-Dienstleistung-Lebenszyklus-Management, erweitert. Ziel war es, Dienstleistungen in den Produktlebenszyklus und kundensystematisch in den Dienstleistungsprozess, mittels digitaler Techniken, zu integrieren. Gleichzeitig wurden Referenzdienstleistungen in den Partnerunternehmen aufgenommen, und mittels des PDLm Ansatzes weiterentwickelt und digitalisiert. Diese Weiterentwicklung umfasste die prototypische Digitalisierung von Dienstleistungsportfolien (inklusive KPI Zuordnung), der Dienstleistungsprozessabläufe sowie der zugeordneten Ressourcen. Weitere Teile der prototypischen PDLm Umsetzung sind: die Automatisierung von Prozessschritten (wie Benachrichtigungen), digitale Kollaborationsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die digitale Dokumentation der zugeordneten Ressourcen (zum Beispiel Produktkomponenten), die Integration von verschiedenen Systemen (PLM, ERP) sowie die Digitalisierung von Kundenschnittstellen (Kundenportal).

Ergebnis: Aus analogen und vereinzelt Prozessmodellen wurden standardisierte Prozessmodelle innerhalb von integrierten Dienstleistungsmodellen (inklusive Workflowanbindung). Darüber hinaus wurde aus einem wenig dokumentierten und unsystematischen Dienstleistungsangebot ein detailliertes, digitales Dienstleistungsportfolio geschaffen, mit der Möglichkeit der Zuordnung von KPIs und einer direkten Implementierung in ein Dienstleistungs-Produkt-Lebenszyklus Management Tool. Weiterhin wurden digitale Verknüpfungsmöglichkeiten von Dienstleistungen und betroffenen Produktkomponenten (inklusive der Integrationsmöglichkeit zu ERP Systemen) prototypisch umgesetzt. Die erhobenen Referenzdienstleistungsprozesse wurden optimiert, und einzelne Prozessschritte automatisiert. Zusätzlich wurde mit Hilfe des prototypischen Unterstützungssystems eine digitale Kollaborationsmöglichkeit für Mitarbeiter des Unternehmens und für Kunden geschaffen, welche durch eine prototypische Kundenplattform ergänzt wurde. Kunden können hier Dienstleistungen anstoßen, und ständig den Status der geordneten Dienstleistungen einsehen.

Nutzen für Zielgruppe: Bis zu 20 Prozent Zeitersparnis durch digitale Dienstleistungsunterstützung wurden bisher erreicht. Der Projektpartner im IT-Bereich (Systemhaus) plant sein Portfolio, um die integrative Dienstleistungsunterstützung im PLM-Bereich zu erweitern.

Technische Umsetzung: Es wurde ein mixed-source PLM/PDM System (Aras Innovator), mit integriertem Dashboard und anderen Kollaborationsmöglichkeiten eingeführt, und prototypisch angepasst. Weiterhin wurde ein prototypisches Kundenportal zur digitalen Kundenintegration (Zero-Distance) mit Schnittstelle zum zentralen PLM/PDM System und der Möglichkeit der Hinterlegung von Dienstleistungsstatistiken für den Kunden entwickelt und getestet.



DTA Reifegrad

Integrated Strategy 70% Die Digital-Strategie, die sich an der aktuellen Forschung der Digitalisierung von Dienstleistungen orientiert, ist den meisten der 100 wissenschaftlichen Mitarbeiter und den 30 externen Doktoranten bekannt. Dies wird in enger Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeit und Organisation realisiert. Die Funktionsbereiche (1) Servicemanagement & Innovation und (2) Service Engineering haben eine aufeinander abgestimmte Strategie. Es besteht ein geringer Einfluss der Digital-Strategie auf das bestehende Betriebs- und Geschäftsmodell, jedoch können bspw. durch die Digitalisierung Aufgaben zusammengefasst werden. Die Vorbereitung des thematischen Strategie-Updates läuft einmal im Jahr.

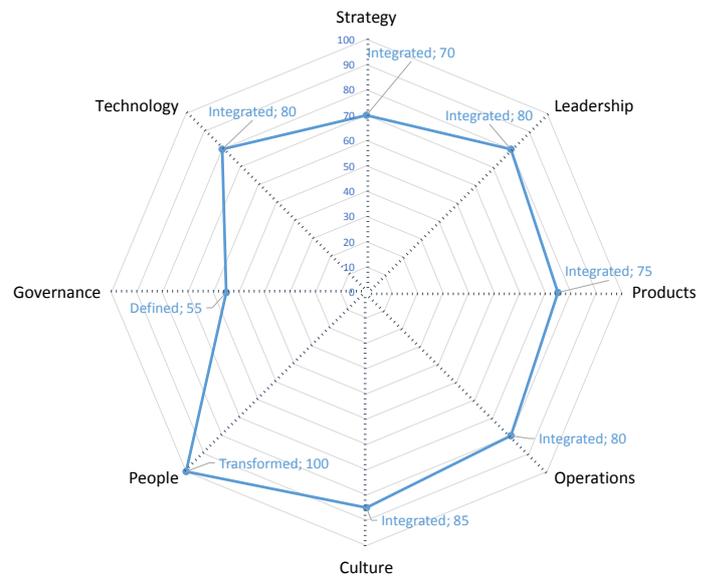
Integrated Leadership 80% So gut wie alle Gruppen-Führungskräfte sind mit der Strategieumsetzung beauftragt. Die funktionale bzw. Matrixorganisation wird durch eine Netzwerkorganisation bei der Umsetzung der Digital-Strategie abgelöst. Stark vernetzte Zusammenarbeit innerhalb der Funktionsbereiche findet statt. Hierarchie verliert an Bedeutung. In unterschiedlichen Bereichen gibt es Führungs- und Mitarbeiterrollen für Digital-Inhalte und Digital-Aktivitäten.

Integrated Products 75% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse hat eine spürbare Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung. Indirekte Wertschöpfung durch Innovationsansätze, z. B. in der Prozessanalyse und -beratung findet vorwiegend in der Stakeholder-Kommunikation, durch wissenschaftliche Fachpublikationen, statt. Die Digitalisierung umfasst alle wesentlichen Wertschöpfungsstufen am Institut für Informatik.

Integrated Operations 80% Es gibt eine bedeutende Ressourcenzuweisung, innerhalb der Universität und dem Institut für Informatik, sowie dezidierte Personalressourcen auf Vollzeitbasis. Externe Stakeholder, Unternehmen mit denen die Projekte ausgearbeitet werden, sind vitaler Bestandteil von den Geschäftsprozessen. Es gibt eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit mittels Digital-Aktivitäten wie Skype und Sharepoint im Tagesgeschäft. Begrenzte Modifikationen wurden am Betriebsmodell umgesetzt.

Integrated Culture 85% Dezentrale Entscheidungsprozesse sind für viele der Mitarbeiter transparent. Viele Bereiche und Mitarbeiter sind in Entscheidungen durch dynamische Entscheidungsmodelle und stärkerer Dezentralisierung eingebunden. Der digitale Wandel ist Kernthema der strategischen Innovation. Hohe Prozessorientierung und Vernetzung durch die digitalen Kanäle finden statt.

Transformed People 100% Digitale Experten fungieren als Leader für den Unternehmenswandel in den drei Forschungsgruppen durch den



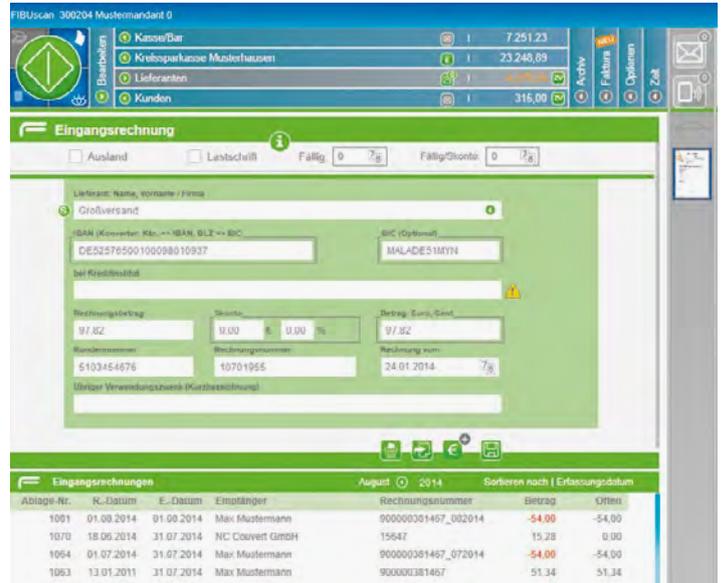
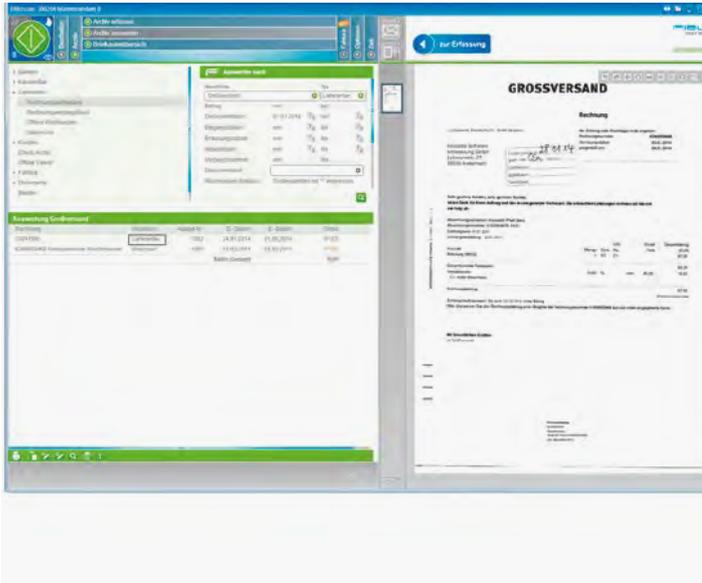
DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Aufbau von Kompetenzzentren und Spezifizierung der eigenen Expertise. Neben der Forschung in die Breite existiert ein umfassendes Angebot zur Spezifizierung des Kompetenzaufbaus, z. B. E-Lotze in Zusammenarbeit mit der IHK, in der Tiefe. Ein starker Fokus wird auf den Wissenstransfer für den Mittelstand gelegt. Eine stärkere Nutzung der eigenen Expertise bei der Entwicklung von Dienstleistungen und als externes Angebot ist erkennbar sowie die Vielfalt der digitalen Kompetenzen und Rollenmodelle mit einem starken Businessbezug.

Defined Governance 55% Begrenzte Leitlinien und ein Steuerungsgremium sind vorhanden als auch Steuerungsmodelle auf lokaler Ebene bzw. Teilstrategien über einfache Messgrößen wie bspw. Feedbackbögen. Strategische Integration der Erfolgs-Metriken in Form von Ausarbeitung der Stärken wird eingesetzt.

Integrated Technology 80% Datenanalysen finden speziell in der Forschungsgruppe »Semantisches Web« statt. Dort werden CRM-Systeme von Partnerunternehmen verknüpft. Data Warehouse ist auf Unternehmensebene umgesetzt, interne strukturierte Daten aus CRM, ERP (aggregiert / Batch) und unstrukturierte externe Daten (Webanalysen) werden miteinander verknüpft, und für Unternehmens- und Prozesssteuerung im Tagesgeschäft genutzt. Wesentliche Geschäftsprozesse werden automatisiert. Der Einsatz von BPM Methoden und Tools ist etabliert, ebenso wie die IT-systemübergreifende Modellierung und Steuerung von Prozessen. Ein institutionsweiter Rollout von Digital-Workplace-Produkten wurde angestoßen, Mitarbeiter nutzen UC/IM im Tagesgeschäft, Kommunikation und Abstimmung läuft jedoch primär über E-Mail und Zuruf. Erste Schritte und Pilotierung in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme und der Steuerungsintelligenz sind umgesetzt.

WinTech: Optimierung Belegverwaltung



BRANCHE: Kunststofffensterbau
EINSATZFELD: Unternehmen 2.0
GRÖßE: mittelständisches Unternehmen mit bis zu 450 Mitarbeitern
PROJEKTZEITRAUM: August 2012 bis Januar 2013
ENTWICKLUNGSZEIT: 12 Monate
INVESTITIONSKOSTEN: 2000 EURO
SYSTEM- UND LÖSUNGSANBIETER: FIBUscan
URL: www.fibudata.net

Vision: Optimierung der Zusammenarbeit mit dem Steuerberater; Reduzierung des Aufwands der Buchhaltungsvorbereitung; Optimierung und Überwachung des Forderungsmanagements; digitale Durchführung der gesamten Auftragsbearbeitung / Bestellwesens / Reklamationsmanagement.

Zielsetzung: Effizienz/Kostensenkung, Flexibilität/Schnelligkeit, Image (Innovation), Zukunftsfähigkeit und Organisationsentwicklung.

Beschreibung: Der Auslöser für das Projekt war die mangelnde Verfügbarkeit von Auftrags- und Bestellinformationen an den dafür relevanten Arbeitsplätzen. Weiterhin stellte sich die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater als sehr antiquarisch dar, und viele Arbeiten zwischen Steuerberater und WinTech wurden doppelt durchgeführt. Diese Arbeiten in der Gesamtheit blockierten sehr viele Mitarbeiterkapazitäten und führten zu einem Mangel an Effizienz, die in Zeiten knapper Ressourcen des Faktors Arbeit sogar existenzgefährdend für ein Unternehmen sein können. Wegen der Tragweite der Entscheidungen konnte die Initiative für dieses Projekt nur von der Geschäftsleitung ausgehen. Durch den Einsatz der Software FIBUscan wurden folgende Bereiche optimiert: Alle Auftragsunterlagen werden digitalisiert und es findet eine Prozesskontrolle sowohl von Inhalten, als auch von Terminen statt; komplettes Bestellwesen wird terminlich von FIBUscan überwacht; das gleiche gilt für das Reklamationsmanagement. In der Konsequenz sind alle auftragsbezogenen Belege für alle Mitarbeiter, teilweise auch für Mitarbeiter in der Produktion, verfügbar. Zudem stehen externen Steuerberatern die Belege und relevanten Daten zeitgleich digital zur Verfügung, sodass zeitnah aktuelle BWAs erstellt, und Unklarheiten sofort besprochen werden können.

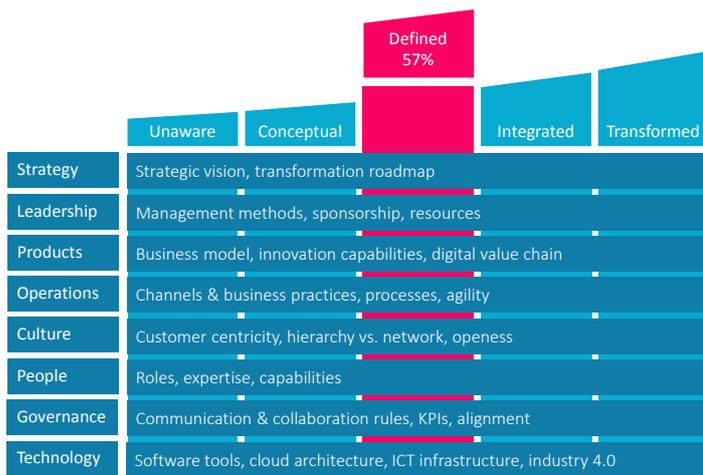
Ergebnis: Am Ende des Projektes kann festgestellt werden, dass die gesamte Organisation des Unternehmens, bezogen auf den Dokumentenfluss, umgestaltet wurde. Jeder Beleg ist an jedem relevanten Arbeitsplatz verfügbar, und zu jedem Vorgang kann von jedem Arbeitsplatz Auskunft erteilt werden. Die Transparenz, die Effektivität und die Ablauforganisation konnte gesteigert werden, ohne dass diese konkret in Zahlen gefasst werden können. Insgesamt hat jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz wichtige Zeit gewonnen, um sich noch mehr um

seine Kernaufgaben kümmern zu können.

Nutzen für die Zielgruppe: Zeitliche Ressourcen der Mitarbeiter konnten um ca. 20 % (geschätzter Wert) optimiert werden.

Technische Umsetzung: FIBUscan

WinTech: Optimierung Belegverwaltung



DTA Reifegrad

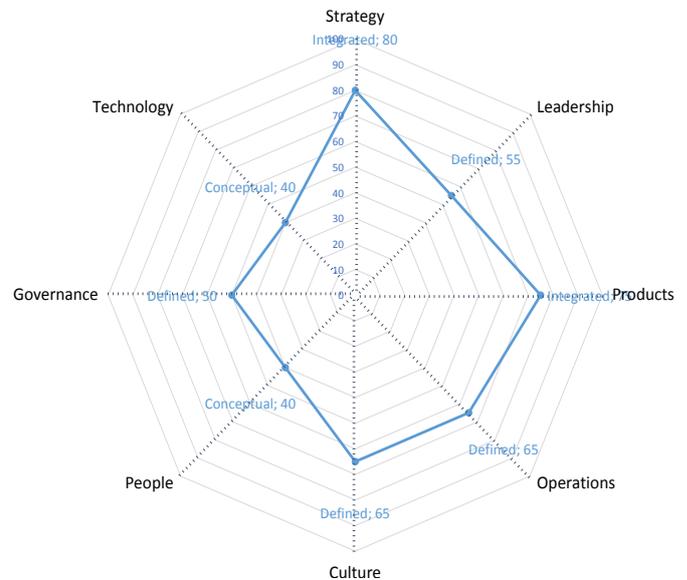
Integrated Strategy 80% Die unternehmensweite Digital-Strategie ist allen drei Führungskräften bekannt. Es gibt bedeutende Veränderungen am Betriebsmodell in den Bereichen: Produktion, Angebotswesen, Arbeitssicherung, Versand, Kaufmännische Verwaltung und der IT. Eine wesentliche Veränderung ist die Reduktion der Lieferzeiten bei der Produktion von Fenstern und Türen auf 10 Tage, die zu 99 Prozent eingehalten wird. Für Expressbestellungen wurde zudem eine 3-Tage Lieferzeit durch den Einsatz der FIBUscan Software ermöglicht. Innerhalb der Branche und der Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern ist das ein Wettbewerbsvorteil. Die Vorbereitung des bereichsbezogenen Strategie-Updates läuft, erste Erfahrungen wurden bereits gesammelt.

Defined Leadership 55% Die drei Führungskräfte sind mit Strategieumsetzung und Gestaltung beauftragt. Die Kaufmännische Leitung ist dabei führend. Es gibt eine stark vernetzte Zusammenarbeit, wobei die Hierarchie an Bedeutung verliert. Es gibt keine zugewiesene Rolle, die ausschließlich für die Digital-Strategie zuständig ist.

Integrated Products 75% Die Integration in Betriebs- und Geschäftsprozesse hat eine spürbare Auswirkung auf das Kundenerlebnis mit Differenzierungseffekten in der Kundenwahrnehmung. Direkte Wertschöpfungszuwächse stammen von digitalen Produkten, wie z. B. die Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle über Online-Tools, bspw. dem Haustür-Konfigurator. Zusätzliche indirekte Beiträge entstehen durch die digitale Kommunikation.

Defined Operations 65% Es gibt keine Ressourcenzuweisung für Digital-Aktivitäten. Starke funktionsübergreifende Zusammenarbeit entsteht mittels Digital-Aktivitäten im Tagesgeschäft sowie intensiver Integration von externen Stakeholdern. Prozessuale Integration der Impulse und Zunahme der Innovationsdynamik (Veränderung im Betriebsmodell) sind erkennbar. Wo früher alle Belege in Papierform abgeheftet wurden, wird jetzt alles eingescannt, um in Echtzeit Informationen zum Produktionsablauf anhand von eingegangenen Materiallieferungen zu erhalten. Als Software für die Auftragsdaten werden „Klaes“ (Weltmarktführer) und „E-Prod“ für die Produktsteuerung eingesetzt.

Defined Culture 65% Ein regelmäßiger strategischer Austausch findet statt, sowohl Top-Down als auch funktionsübergreifend. Die Mitarbeiter werden anhand dynamischer Entscheidungsmodelle und stärkerer Dezentralisierung in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden. Die Führung konzentriert sich auf Strategie und Coaching. Austausch über den Wandel, digitale Transformation im Bereich Unternehmen 2.0, sind häufig Thema. Wandel wird als wichtiges Thema eingestuft, erste Projekte mit ambitionierten Methoden wie FIBUscan sind im Einsatz. Es ist eine starke Prozessorientierung erkennbar.



DTA Scoring (alle Angaben in Prozent)

Conceptual People 40% Es gibt wenige Digital-Experten in den einzelnen Funktionsbereichen. Integration in die interne Weiterbildung wurde umgesetzt, das Thema ist auch für einen größeren Personenkreis zugänglich, und stellenweise Teil des Pflichtprogramms. Geringe Maßnahmen zum internen Digital-Kompetenzaufbau sind bisher umgesetzt, erste Strategien in Einzelbereichen, wie z. B. Screenshots von Arbeitsabläufen, bestehen. Es gibt keine spezifischen Stellen für den Bereich digitale Transformation.

Defined Governance 50% Leitlinien sind als Konsens vorhanden. Ein Dialog über das Steuerungsmodell findet statt, Steuerung ist jedoch noch nicht als Kernproblem identifiziert. Die Integration in klassische Steuerungselemente wie z. B. Controlling ist bereits umgesetzt, jedoch nicht ganzheitlich, sondern auf Bereichskennzahlenebene. Es gibt keine strategische Integration der Erfolgs-Metriken, es existieren aber erste Ansätze zur Kombination von Kommunikations- und Erfolgs-Metriken.

Conceptual Technology 40% Eine Analyse der Kanalnutzung ohne Vorgaben von Tools & KPIs findet höchstens ad hoc statt. Kanäle wie z. B. Telefon, E-Mail et cetera werden isoliert betrieben. Es gibt keine Verknüpfung der Ergebnisse mit anderen Plattformen Daten/Informationen/Kundendatenbank (CRM). Abteilungs- und prozessübergreifendes Automatisierungsverständnis ist vorhanden. Innerhalb der IT-Silos werden Prozesse automatisiert, und kontinuierlich optimiert. Durch das klassische Arbeitsplatzkonzept sind die Mitarbeiter nur eingeschränkt in der Lage, unabhängig vom Arbeitsplatz, Aufgaben zu erledigen. Die Kommunikation findet primär über Telefon u. E-Mail statt. Erste Schritte und Pilotierungen finden in Richtung von Integration und Automatisierung der Systeme und der Steuerungsintelligenz statt.

Literaturverzeichnis

- Baudis, Manja und Steimel, Bernhard (2013), „Praxisleitfaden Digital Transformation: Wie sich Unternehmen für den vernetzten Kunden erfolgreich wandeln“, 1. Auflage. Meerbusch: MIND Business Consultants.
- Berman, Saul J. (2012), „Digital transformation: opportunities to create new business models“, *Strategy & Leadership*, 40 (2), 16–24.
- Christensen, Clayton M. (1997), „The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail“, 1. Auflage. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. und Michael Overdorf (2000), „Meeting the Challenge of Disruptive Change“, *Harvard Business Review*, 78 (2), 66–76.
- Christensen, Clayton M. und Michael E. Raynor (2003), „The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth“, 1. Auflage. Boston: Harvard Business School Press.
- Cisco (2014), „Hyperconnectivity and the approaching zettabyte era“, (Zugriff: 04/08/2014), [http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/VNI_Hyperconnectivity_WP.html].
- Franck, Georg (2014), „Jenseits von Geld und Information: Zur Ökonomie der Aufmerksamkeit“, in *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Zerfaß, A., Piwinger M. (Hrsg.), 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Fitzgerald, Michael; Kruschwitz, Nina; Bonnet, Didier und Welch, Michael (2013), „MIT Sloan 2013 Embracing Digital Technology – A New Strategic Imperative“
- Galliers, Robert D. (2006), „Strategizing for Agility: Confronting Information Systems Inflexibility in Dynamic Environments“, in *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management*, De Souza, K. (Hrsg.), 1. Auflage. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1–15.
- Gavetti, Giovanni, Rebecca Henderson und Simona Giorgi (2004), „Kodak and the Digital Revolution (A)“, 1. Auflage. Boston: HBS Publishing.
- Giersberg, Georg (2014), „Jetzt revolutioniert das Internet die Arbeit“, (Zugriff: 16/08/2014), [<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-die-digitalisierung-unternehmen-ergreift-13019296.html>].
- Krause, Till (2014), „Steinreich“, *Süddeutsche Zeitung Magazin*, Heft 14, (Zugriff: 04/08/2014), [<http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/4179>].
- Kreutzer, Ralf T. und Karl H. Land (2013), „Digitaler Darwinismus - Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book“, 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Lego (2014), „Lego Mindstorms“, (Zugriff: 06/08/2014), [<http://www.lego.com/en-us/mindstorms/?domainredir=mindstorms.lego.com>].
- Leonard-Barton, Dorothy (1992), „Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development“, *Strategic Management Journal*, 13 (S1), 111–125.
- Lucas Jr., Henry C. und Jie Mein Goh (2009), „Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution“, *Journal of Strategic Information Systems*, 18 (1), 46–55.
- Moreau, François (2013), „The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry“, *International Journal of Arts Management*, 15 (2), 18–31.
- O’Reilly, Charles (1989), „Corporations, culture, and commitment: motivation and social control in organizations“, *California Management Review*, 31 (4), 9–25.
- Ridley, Matt (2012), „The Future Is So Bright, it’s Dematerializing“, *The Wall Street Journal*, (Zugriff: 06/08/2014), [<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204909104577237220008056712>].
- Rigby, Darrell (2012), „The Future of Shopping“, *Harvard Business Review*, (Zugriff: 11/08/2014), [<http://cormolenaar.nl/wp-content/uploads/2012/02/The-Future-of-Shopping-Harvard-Business-Review1.pdf>].
- Robertson, David, Bill Breen und T. A. Wegberg (2014), „Das Imperium der Steine: Wie LEGO den Kampf ums Kinderzimmer gewann“, 1. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Sigler, M.G. (2010), „Eric Schmidt: every 2 days we create as much information as we did up to 2003“, *TechCrunch*, (Zugriff: 04/08/2014), [<http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data/>].
- Sherif, Karma und Nirup M. Menon (2004), „Managing technology and administration innovations: four case studies on software reuse“, *Journal of the Association for Information Systems*, 5 (7), 247–281.
- Swasy, Alecia (1997), „Changing Focus: Kodak and the Battle to Save a Great American Company“, 1. Auflage. London: Times Business.

Glossar

Begriff	Erläuterung
BPM	Business Process Management ist ein Verfahren mit dem Geschäftsprozesse bzw. Struktur und einzelne Abläufe beschrieben, gesteuert, modelliert und optimiert werden. Es bildet die Basis für organisatorische und informationstechnische Initiativen zur Verbesserung der Wertschöpfungskette in Unternehmen und zwischen den Unternehmen und deren Lieferanten. Ein Business Process ist eine Menge von einzelnen Aufgaben, die in Form einer Ablauffolge strukturiert sind.
CDO	Der Chief Digital Officer ist verantwortlich für den Internetauftritt, mobile Anwendungen, soziale Medien, Kundenbindungsprogramme und E-Commerce. Die Aufgabengebiete variieren je nach Unternehmen. Um die Digitale Transformation im Unternehmen voranzutreiben, werden neue Stellen im Unternehmen auf C-Level-Ebene geschaffen, da sich die Kommunikation und Vernetzung der Kunden und Konsumenten auf soziale Medien und digitale Kanäle verschoben hat.
CMS	Content-Management System (Inhaltsverwaltungssystem). Software, um Inhalte einer Website zu verwalten sowie zu bearbeiten. Mit einem Contentmanagementsystem findet eine Trennung von Design und Inhalt statt.
CTO	Chief Technology/Technical Officer. In der Regel verantwortlich dafür, dass die Vision, die das Management eines Unternehmens verfolgt, durch die IT-Infrastruktur getragen und weiterentwickelt wird. Der CTO hat auch im Auge welche technologischen Entwicklungen auf dem Markt vorhanden sind und welche Ressourcen im Unternehmen weiterentwickelt werden können. Weiterhin sorgt der CTO dafür, dass die Mitarbeiter mit der vorhandenen IT-Infrastruktur und dem Netzwerk problemlos arbeiten können. In der Regel berichtet der CTO direkt dem Management, wobei seine Ansprechpartner der CEO (Chief-Executive-Officer) und der CIO (Chief Information Officer) sind.
Digital-Aktivitäten	Damit sind digitale Aktivitäten nach außen und innen gemeint. Nach innen, ist beispielsweise das Zusammenarbeiten im Unternehmen über Kollaborationstools wie Yammer, Intranet, Lync nach außen wären Digital-Aktivitäten wie Social Media sowie aktives Führen von Blogs gemeint.
Digitale Experten	Experten in Bezug auf Umsetzung von Digitalisierungsprojekten. Verfügen über starke IT-Kompetenzen. Der digitale Experte kennt die neuesten digitalen und technologischen Entwicklungen auf dem Markt und kann die digitale Transformation im Unternehmen vorantreiben.
Digitale Kanäle	Beispielsweise Social Media-Kanäle wie Twitter, Facebook, Youtube sowie Email und Website, Mobile Apps
Digitale Medien	Sind beispielsweise Blogs, Podcasts, E-Magazin und E-Books
Digital-Strategie	Die Geschäftswelt hat sich durch die Digitalisierung verändert. Darauf müssen Unternehmen reagieren und entwickeln dabei eine Digital-Strategie bzw. ein digitales Zielbild, um sich in Zeiten des Digitalen Darwinismus und der digitalen Revolution behaupten zu können.
Digital-Workplace	Mitarbeiter können unabhängig von Zeit, Raum und Endgerät agieren und effektiv zusammenarbeiten aufgrund einer digitalen Infrastruktur z. B. (arbeiten in der Cloud, webbasierte Software)
DMC	Der branchenunabhängige DMC dient zur Bestimmung des internen digitalen Reifegrades eines Unternehmens. Es bietet eine neutrale Beurteilung der digitalen Fähigkeiten und zeigt Handlungsfelder für die digitale Transformation auf. Das Bewertungsverfahren und Scoring-Modell wurde von neuland in Zusammenarbeit mit dem Research Center for Digital Business an der Hochschule Reutlingen entwickelt. Das Verfahren wird mittels Telefon-Interviews von neuland durchgeführt und besteht aus 32 Einzelkriterien die 8 Dimensionen und 5 Reifegradstufen im Digital Transformation Maturity Model zugeordnet werden.
DRI	Digital Readiness Index. Der Index wurde von neuland entwickelt, um die digitale Reife aus Kundenperspektive (Aussensicht) zu messen. Der neuland DRI ist ein Benchmark für die digitale Performance von Unternehmen. Anhand von 150 Bewertungskriterien analysiert neuland, ob ein Unternehmen schon in der digitalen Welt angekommen ist.
DTA	Der Digital Transformation Award wird erstmals in diesem Jahr von WirtschaftsWoche und neuland vergeben. Mit diesem Preis werden Unternehmen, Organisationen und Behörden ausgezeichnet, die unter Einsatz von digitalen Technologien ihre Wertschöpfung erhöhen und Mehrwert schaffen. Digitale Vorzeigeprojekte im deutschsprachigen Raum sollen herausgestellt sowie der Dialog zwischen Vorreitern und Vordenkern der digitalen Welt und interessierten Unternehmen in Gang gebracht werden.
Governance	Eine Dimension im DMC. Als Unternehmenssteuerung ist dies ein zentraler Erfolgsfaktor für die Umsetzung der Digital-Strategie. Dabei wird überprüft, wie verbindlich und ganzheitlich die Digital-Strategie umgesetzt wird, und welche Steuerungsinstrumente dafür zum Einsatz kommen.
Legacy	Altlasten oder Hinterlassenschaft in Form von veraltetet IT-Struktur. Unter "Legacy" im Unternehmen sind IT-Systeme zu verstehen, die mit ihrem Alter so unstrukturiert, komplex und unüberschaubar geworden sind, dass eine Weiterentwicklung nur unter enormem finanziellen Aufwand möglich ist. Dabei ist die Weiterentwicklung dieser Systeme oftmals dringend nötig: Veränderte Geschäftsprozesse und die Einführung neuer Produkte und Technologien fordern eine Anpassung.
M2M	Machine-to-Machine (kurz M2M) steht für den automatisierten Informationsaustausch zwischen Endgeräten wie Maschinen, Automaten, Fahrzeugen oder Containern untereinander oder mit einer zentralen Leitstelle, zunehmend unter Nutzung des Internets und den verschiedenen Zugangsnetzen, wie dem Mobilfunknetz. Eine Anwendung ist die Fernüberwachung, -kontrolle und -wartung von Maschinen, Anlagen und Systemen, die traditionell als Telemetrie bezeichnet wird. Die M2M-Technologie verknüpft dabei Informations- und Kommunikationstechnik.
Open Innovation	Öffnung von Innovationsprozessen für andere Stakeholder - im Normalfall den Kunden, um das Innovationspotenzial eines Unternehmens oder einer Organisation zu vergrößern. Sichtbar wird der Prozess der Open Innovation für die Allgemeinheit v.a., wenn das Unternehmen im Rahmen eines sog. Crowdsourcings i.d.R. über das Internet seine Kunden aufruft, Lösungsvorschläge für Problemstellungen oder Produktinnovationen zu generieren. In der Regel wird sie eingesetzt im Innovationsmanagement.
Open Leadership-Prinzipien	Führung konzentriert sich auf das Coaching, Rückzug aus dem operativen Geschäft. Es herrschen dezentralisierte Entscheidungsstrukturen sowie flache Hierarchien.

Digital Transformation Report 2014 Eine empirische Studie von neuland

Die digitale Revolution macht vor keiner Branche halt, das Sterben hat bereits begonnen. Es gibt prominente Opfer wie Kodak, Neckermann und viele andere. Diese Unternehmen haben zu spät erkannt, wie dramatisch und wie schnell neue Technologien wie Social Media, Cloud Computing und Mobile das Kundenverhalten verändern.

Es gibt aber auch Gewinner wie Amazon und Nike und auch in Deutschland gibt es Vorzeigeprojekte, die zeigen, dass Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation verstanden haben und die sich neu ergebenden Chancen nutzen.

Aus diesem Grund hat neuland gemeinsam mit der WirtschaftsWoche und der Unterstützung von T-Systems und Strategy& den Digital Transformation Award ins Leben gerufen. Mehr als 100 Unternehmen, Organisationen und Behörden haben sich beworben, davon hat neuland die 50 Besten interviewt.

Auf gut 150 Seiten stellt die vorliegende Studie nicht nur die Top-Bewerberprojekte aus dem Digital Transformation Award 2014 vor, sondern liefert mit dem Digital Maturity Model ein branchenunabhängiges Verfahren, um den digitalen Reifegrad auf den Prüfstand zu stellen.

Der Report zeigt die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für die digitale Transformation auf. Er richtet sich an Unternehmer und Führungskräfte, die die Chancen und Risiken besser verstehen wollen, die nach einer Methode zur Selbstverortung suchen und die digitale Transformation in ihrer Organisation starten bzw. vorantreiben wollen.



neuland ist eine Strategieberatung für Digitale Vision und Transformation und unterstützt Unternehmen, Investoren und öffentliche Auftraggeber, die Chancen der Digitalisierung zu erkennen, zu bewerten und zu nutzen.

neuland versteht sich als Architekt des digitalen Wandels und begleitet von der Strategieentwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung. Mit dem Digital Readiness Index und dem Digital Maturity Model bietet neuland praxiserprobte Methoden, um Handlungsfelder objektiv zu erfassen und die digitale Transformation messbar erfolgreich umzusetzen.

Weitere Informationen unter www.neuland.me