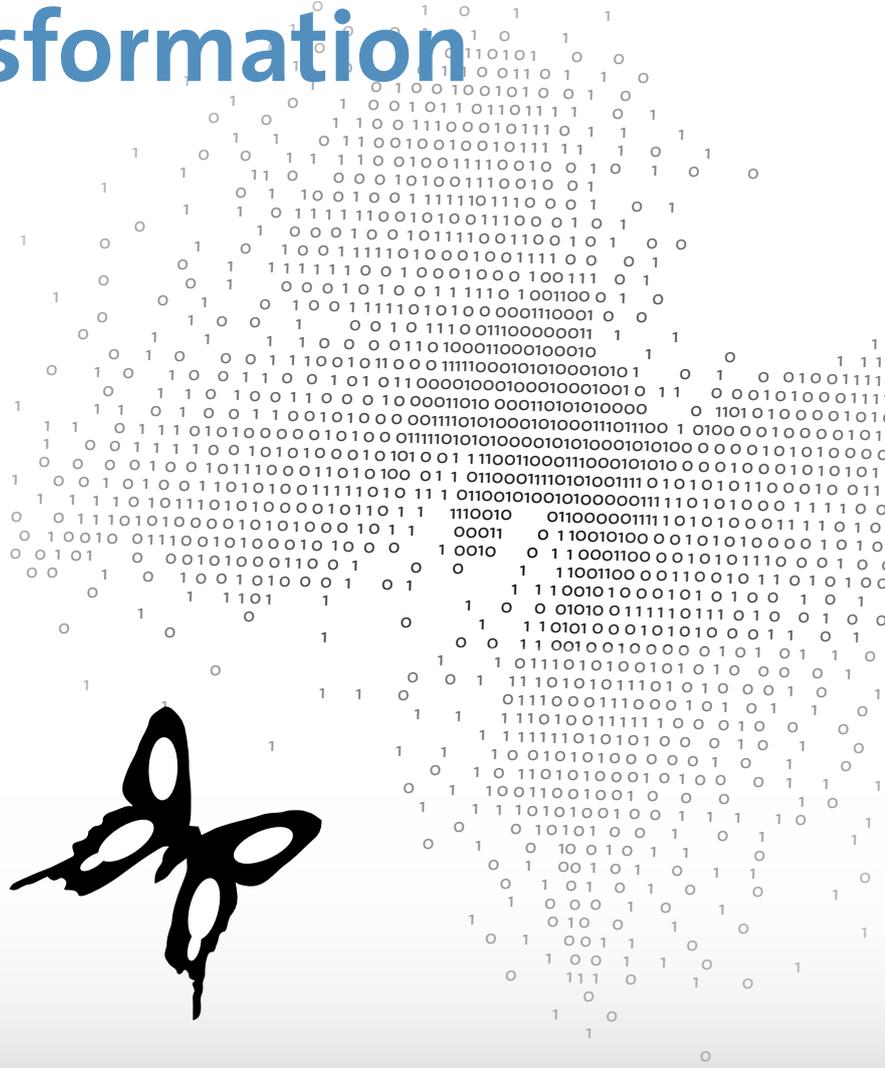


# Digitale Transformation

Produkte und Dienstleistungen  
im digitalen Zeitalter –  
Roadmap zur effektiven  
Nutzung der IT



## Ihr Methodenset umfasst folgende Bausteine

- Digitale Innovationen entwickeln
- Organisation und Führung fit für Veränderungen machen
- Mitarbeiter qualifizieren und für das Unternehmen gewinnen
- Das richtige Konzept zur Bewertung und Budgetierung finden
- Digitale Transformation des Unternehmens gestalten
- Die neue Rolle der Corporate IT im digitalen Unternehmen verankern

# WAS BEDEUTET „DIGITALISIERUNG“ UND WER IST DAVON BETROFFEN?

## Schöpferische Zerstörung etablierter Unternehmen

„Digitalisierung“ eröffnet das Potenzial, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die bestehenden Geschäftsprozesse zu automatisieren, und dies sogar ohne eigene IT zu betreiben, indem stattdessen Cloud-Technologien eingesetzt werden. Beispiele dafür finden sich in zahlreichen Unternehmen wie Uber, Airbnb oder Netflix, die mit innovativen IT-basierten Geschäftsmodellen etablierte Unternehmen und teilweise ganze Branchen herausfordern. Wenn Unternehmen diese Entwicklungen verschlafen und nicht aktiv mitgestalten, wird dies zur „schöpferischen Zerstörung“ führen. Die etablierten Anbieter werden von den Innovatoren verdrängt. Entsprechende fundamentale Veränderungen haben in Branchen wie der Touristik oder der Medienindustrie (Streaming statt CD-Kauf) längst stattgefunden. Inzwischen sind aber auch klassische industrielle Geschäftsmodelle wie die Automobilindustrie bedroht. Die Digitalisierung, so lauten viele Prognosen, wird alle Branchen mit in den Strudel reißen – einige früher, andere später.

## Gestaltung der Veränderung – Rolle der Corporate IT

Vor dem Hintergrund dieser Veränderungen und Einflüsse wird prognostiziert, dass sich die Rolle der Unternehmens-IT zukünftig von der heutigen gravierend unterscheiden wird. Unklar ist dabei, wie sich diese Rolle künftig darstellen wird und welche Veränderungen auf dem Weg dahin zu durchlaufen sind. Ist die Unternehmens-IT eher der Treiber der Digitalisierung oder wird sie zukünftig überflüssig? Die Kernaufgabe des IT-Bereichs in Unternehmen liegt in der optimalen Unterstützung der Geschäftsprozesse mit der dafür geeigneten Infrastruktur und passenden Applikationen. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaft ist es erforderlich, dass das IT-Management permanent technologische Veränderungen verfolgt und systematisch bewertet, um Innovationen, wenn diese reif für die kommerzielle Nutzung sind, möglichst zielgerichtet einzuführen.

## Erwartung von Kunden und Mitarbeitern hinsichtlich des „digital lifestyle“

Begleitend zu den technischen Veränderungen verändern sich auch die Fähigkeiten und Anforderungen der Anwender. Getrieben durch die IT-Durchdringung des privaten Bereichs

und die damit verbundene zunehmende Erfahrung und IT-Affinität der Nutzer steigen die Erwartungen und Anforderungen an die Leistungen der Corporate IT.

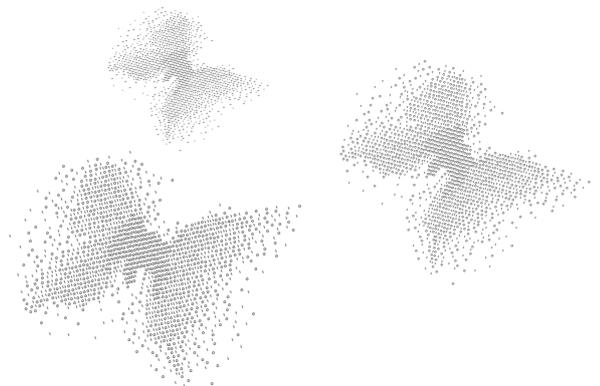
Weiterhin sind zunehmend Anforderungen an die Unternehmens-IT zu beobachten, die von anderen Stakeholdern bzw. aus dem Unternehmensumfeld abzuleiten sind.

Neben Ansprüchen der unmittelbaren Geschäftspartner, der Kunden und Lieferanten, die durch die zunehmende Vernetzung immer häufiger und kurzfristiger Veränderungen in den IT-gestützten Geschäftsprozessen initiieren, resultieren daraus vor allem Compliance-Anforderungen unterschiedlichster Prägung und das Thema IT-Sicherheit erhält eine zentrale Bedeutung.

## Notwendige Veränderungen in Organisation und Management – digitale Transformation

Allerdings sind die IT-getriebenen Veränderungen nicht nur auf die IT-Bereiche in Unternehmen begrenzt. Technologische Einflussfaktoren wie die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internet, ständig steigende Rechenleistung oder die zunehmende Vernetzung von Alltagsgegenständen sowie sozio-kulturelle Einflüsse, die sich u.a. in der allgemeinen Akzeptanz von E-Commerce und Onlinekommunikation äußern, verändern die geschäftlichen Grundlagen von Unternehmen branchenübergreifend. „Digitale Transformation“, d.h. Veränderungen in Strategie, Geschäftsmodell, Prozessen und Kultur in Unternehmen durch Einsatz von digitalen Technologien mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder zu steigern, ist inzwischen weit mehr als nur ein Schlagwort.

Ständige Veränderungsbereitschaft, die aktive Gestaltung der Geschäftsmodelle und Prozesse – das sind die Kernaufgaben, die eine modern aufgestellte Unternehmens-IT gemeinsam mit den anderen Unternehmensbereichen künftig zu bewältigen hat.



# HANDLUNGSFELDER DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Im Arbeitskreis werden wir die Handlungsfelder der digitalen Transformation nicht auf die technologischen Bausteine der Digitalisierung beschränken. Die durch neue Technologien möglichen Erweiterungen der klassischen IT-Anwendungen (Operational Backbone) um digitale Methoden der Kundeninteraktion und die digitalen Lösungen für den Kunden sind zwar die Basis für die möglichen Diskontinuitäten im Geschäftsmodell und ein notwendiges Handlungsfeld, dies ist aber nicht hinreichend, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten.

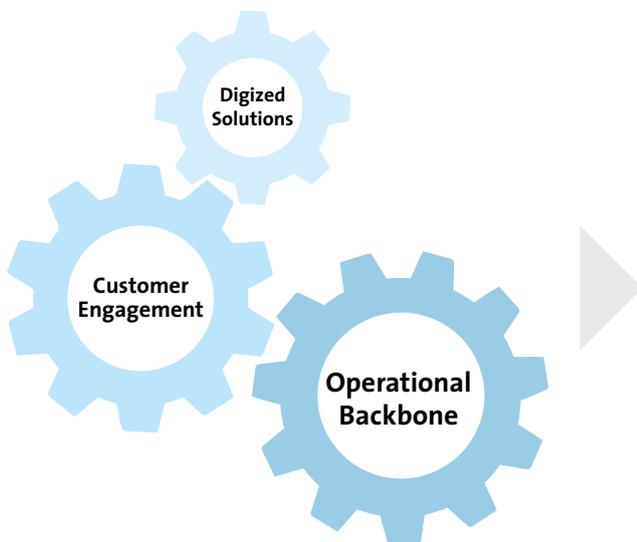
Die nötige Kreativität bei der Suche nach radikalen Veränderungen und die schnelle und erfolgreiche Umsetzung fordern das ganze Unternehmen. Die Kultur muss die Ver-

änderungsbereitschaft fördern, die Prozesse müssen eine konsequente Umsetzung sicherstellen. Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen müssen motiviert und qualifiziert sein, um die Digitalisierung zu gestalten. Das Sourcing muss in der Lage sein, neu designte Wertschöpfungsketten zu beherrschen und die IT-Architektur muss sich weiterentwickeln.

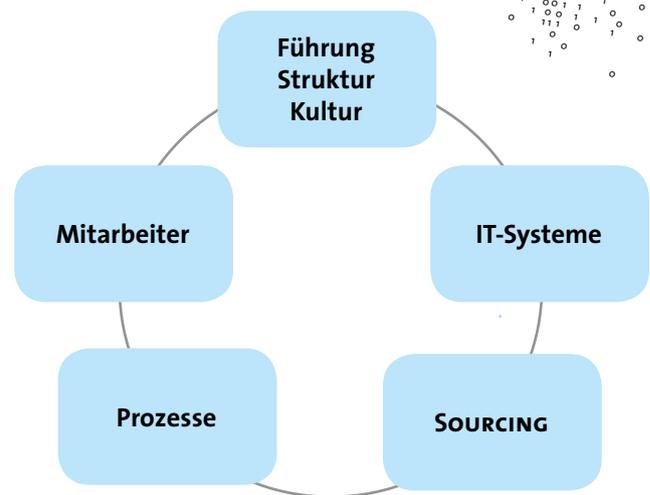
Diese Handlungsfelder werden wir bei der Entwicklung der digitalen Strategie und bei der Umsetzung digitaler Innovationen einbeziehen.



## Digitale Strategie



IT-Bausteine der Digitalisierung



Elemente der Organisation

## Transformationsmanagement

Abb. 1: Aspekte der digitalen Agenda

# DER ARBEITSKREIS: METHODENSET ZUR DIGITALEN TRANSFORMATION

Ziel des Arbeitskreises ist es, einfache Konzepte aufzuzeigen und praxistaugliche Methoden für die Umsetzung der Digitalisierung zu liefern. Die teilnehmenden Unternehmen entwickeln ihr individuelles Methodenset und machen damit entscheidende Schritte auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Organisation, die die Herausforderungen des digitalen Wandels aktiv gestalten kann.

Im Fokus des Arbeitskreises stehen die IT-Komponenten der Digitalisierung und alle Aspekte einer agilen und innovativen Organisation, die im Sitzungszyklus für Sie aufbereitet und zu einem sofort anwendbaren Konzept zusammengeführt werden. Durch Ihre Teilnahme können Sie sich so neben Methodenwissen auch Erfahrungswissen zur Umsetzung aneignen. Der Aufbau eines derartigen Wissensvorsprungs zielt direkt auf die Entwicklung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ab. Für den Arbeitskreis sind insgesamt sieben Sitzungen geplant,

in denen die zentralen Bausteine der digitalen Agenda thematisiert werden.

## Mitwirkende Fachabteilungen der Unternehmen

Im Arbeitskreis wird ein Leitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe Sie Ihr individuelles Instrumentarium zur Entwicklung Ihrer Organisation zur Nutzung der strategischen Potenziale der Digitalisierung gestalten können. Um diese Aspekte umfassend mit den relevanten Stakeholdern im Unternehmen zu diskutieren und die Lösungsansätze zu erarbeiten, sollen Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen der mitwirkenden Unternehmen in den Arbeitskreis eingebunden werden. Gerade in dieser gemeinsamen Arbeit sehen wir einen sehr großen Nutzen.

Für die Schwerpunktthemen der Arbeitskreissitzungen bietet sich die Teilnahme von Mitarbeitern folgender Unternehmensbereiche an:

Fachabteilung	Rolle im Arbeitskreis	Mitwirkung in den Sitzungen
Unternehmens-IT	Impulsgeber zur Identifikation der Veränderungen in den IT-Anwendungen, Bewertung der Umsetzungsmöglichkeit von Innovationen, Mitgestaltung der notwendigen Veränderungsprozesse	1 bis 7
Business Development / Strategische Planung	Digitalisierung in der Unternehmensstrategie verankern, Vorgaben der Strategie einbringen	1 bis 3
Marketing / Vertrieb	Aufzeigen der Kundenerwartungen, Hinweise auf neue Geschäftsmodelle bei Wettbewerbern, Bewertung von Innovationsideen	1 bis 2
Produktentwicklung	Vorgehensmodell zur Entwicklung neuer Leistungen einbringen, Zusammenspiel von Produkt IT und Corporate IT erkennen	1, 2, 3 und 5
Produktionsbereich	Digitalisierung der Produktion im Zusammenspiel mit anderen Bereichen gestalten	3 und 6
Personalbereich	Anforderungen der Digital Natives aufzeigen, Schulungsbedarf für „Digital Thinking“, „Design Thinking“, „Agile Entwicklung“ etc. erkennen	4
Controlling / Kostenrechnung	Neue Ansätze der IT-Budgetierung und Bewertung entwickeln und mit den Fachbereichen die Ressourcen optimal lenken	5
Organisation / Prozessmanagement	Prozessverantwortung verankern, Agilität und Prozessmanagement verbinden, Transformation gestalten	2, 3, 6 und 7

# DIE INHALTE DER SIEBEN SITZUNGEN

## 1. Digitale Innovationen erkennen und umsetzen – das Methodenset im Überblick

Wir nutzen Methoden wie Design Thinking und Ideenmanagement, um echte Innovationen durch digitale Technologien zu entdecken und daraus stabile Geschäftsmodelle abzuleiten! Innovationsmanagement muss als gemeinsame Aufgabe des gesamten Unternehmens verstanden werden. Wir untersuchen alle Bereiche, die einen erfolgreichen Change verhindern können. Hierbei beginnen wir mit der oft veralteten IT-Infrastruktur und gehen bis zum erforderlichen Mindset im Top Management.

## 2. Digitale Innovationen entwickeln – der Workshop – optional im Unternehmen

Die Unternehmen sollen die in der ersten Sitzung vorgestellten und diskutierten Methoden in einem Workshop zur Identifikation digitaler Innovationen anwenden. Hierzu ist es sinnvoll, 7 bis 12 Experten aus verschiedenen Bereichen einzubinden. Dieser Workshop findet idealerweise im Unternehmen statt. Wir stellen den Leitfaden und den Moderator für den Workshop zur Verfügung. Wir bieten aber auch einen zentralen Termin zur unternehmensübergreifenden Arbeit an.

## 3. Organisation und Führung fit für Veränderungen machen

Wir erarbeiten die Merkmale einer innovationsfördernden Organisation, die es erlaubt, neue Lösungen zum Erfolg zu führen. Führungstechniken und Organisationsmodelle, die sich in Start-ups bewährt haben, sind dazu auf ihre Übertragbarkeit zu prüfen. Die agilen Methoden der Projektarbeit spielen hier ebenso eine Rolle wie dezentrale Verantwortung für Budgets und schlanke Entscheidungsprozesse.

## 4. Mitarbeiter qualifizieren und für das Unternehmen gewinnen

Wir entwickeln die Skill-Profile der Mitarbeiter, die für die digitale Transformation benötigt werden. Hierbei betrachten wir sowohl Mitarbeiter in den Fachbereichen als auch diejenigen in der IT, die gemeinsam für den anstehenden Wandel sensibilisiert und begeistert werden müssen. Der Engpass bei den Skills zur digitalen Transformation liegt vermutlich nicht in der IT, sondern auf Fachseite.

## 5. Das richtige Konzept zur Bewertung und Budgetierung finden

Wir erarbeiten Methoden zur Bewertung von Innovationen und zur Bereitstellung von Budgets, die der strategischen Relevanz der Digitalisierung gerecht werden. Dabei gilt es, das richtige Maß zwischen betriebswirtschaftlicher Vorsicht und innovationsfördernder Risikobereitschaft zu finden.

## 6. Digitale Transformation des Unternehmens gestalten

Die in den ersten Workshops identifizierten digitalen Innovationen sollen erfolgreich umgesetzt werden. Wir erweitern das bisherige Methodenset um die Methoden des Change Management. Es entsteht ein Leitfaden zur Umsetzung der neuen Prozesse oder Geschäftsmodelle.

## 7. Die neue Rolle der Corporate IT im digitalen Unternehmen verankern

Wir klären abschließend, welche Rolle die IT bei der digitalen Transformation einnehmen soll. In einigen Studien wird die Corporate IT eher als Hemmschuh der Digitalisierung angesehen und sie wird deshalb bewusst nicht am Prozess beteiligt. Damit wird ein zentraler Wissensträger nicht genutzt und die vielfältigen Wechselwirkungen in der IT eventuell nicht beachtet. Ein konstruktives Zusammenwirken der IT mit dem Fachbereich erscheint zielführender. Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Betriebsmodelle für innovative und traditionelle Anwendungen und die damit verbundenen Herausforderungen werden in der letzten Sitzung behandelt.

# IHR NUTZEN DURCH DIE MITWIRKUNG

Die beteiligten Unternehmen können zu den geplanten sieben Veranstaltungen jeweils bis zu drei Teilnehmer senden. Diese werden in den sieben ganztägigen Veranstaltungen weiterqualifiziert und erhalten die Gelegenheit, sich mit diesem zentralen Thema intensiv zu befassen.

Wenn gewünscht, führen wir die Sitzung zum Thema „Digitale Innovationen entwickeln“ in den Unternehmen durch. Wir stellen die Moderationsunterlagen und den Coach für die Durchführung des Workshops.

Während der Meetings und durch eine gründliche Nachbereitung erarbeiten Sie Ihr individuelles Instrumentarium und legen damit den Grundstein für eine erfolgreiche Gestaltung der IT in Ihrem Unternehmen. Der Arbeitskreis „Digitale Transformation“ bringt Sie in vielfältiger Weise voran, durch:

- einen Wissenstransfer hinsichtlich der aktuellen Entwicklungen im Bereich Digitalisierung,
- die systematische Identifikation und Bewertung konkreter Ideen für neue Geschäftsmodelle,
- die Steigerung der Innovationsfähigkeit Ihrer gesamten Organisation
- einen abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustausch zu den Herausforderungen der Digitalisierung
- die Erarbeitung einer Methodik zur Budgetierung und Bewertung der digitalen Innovationen
- die methodisch unterstützte Definition von Rollen und Skill-Profilen für die Key Player der Digitalisierung
- die Entwicklung einer Roadmap zur Transformation Ihrer Organisation
- die Diskussion mit erfahrenen Referenten über Ihre individuellen Fragestellungen und
- den Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern.

## Die Kosten für die Mitwirkung

Zur Durchführung des Arbeitskreises ist ein finanzieller Beitrag je Unternehmen in Höhe von 11.500,- zzgl. MwSt. erforderlich. Dieser Beitrag dient dazu, die Projektkosten (Personal- und Sachkosten) zu decken und eine entsprechend fundierte Auseinandersetzung mit den teilnehmenden Unternehmen und den behandelten Themen sicherzustellen. Sie erhalten für Ihren Kostenbeitrag je 6 Schulungstage für 3 Mitarbeiter und einen moderierten Workshop bei Ihnen vor Ort. In diesen 21 Schulungstagen werden die Mitarbeiter qualifiziert, um digitale Innovationen und Geschäftsmodelle zu identifizieren, bewerten und umzusetzen. Für Partner des e-ThinkTank e.V. und der FH NORDAKADEMIE reduziert sich die Teilnahmegebühr auf 9.500,- zzgl. MwSt. Die Teilnehmer sollen auch für eine Befragung zur Verfügung stehen und Analysen in den beteiligten Unternehmen ermöglichen. Darüber hinaus können die Unternehmen individuelle Betreuung bei spezifischen Fragestellungen zum Thema digitale Transformation optional in Anspruch nehmen.

## Zeitlicher Ablauf und Organisation

Die einzelnen Sitzungen werden ab dem vierten Quartal 2016 im Abstand von 4 bis 6 Wochen in Form von Tagessitzungen stattfinden. Wir werden die Termine mit den Kooperationspartnern nach der Anmeldung abstimmen. Um eine fundierte Arbeit in den einzelnen Sitzungen zu gewährleisten, ist die Teilnahme auf ca. 12 Unternehmen begrenzt. Die Anmeldungen werden nach dem zeitlichen Eingang berücksichtigt.

## Die Veranstaltungen werden im Raum Hamburg stattfinden.



## WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG DES ARBEITSKREISES

Von Seiten des e-ThinkTank e.V. leiten Professor Dr. Arno Müller und Professor Dr. Hinrich Schröder das Projekt. An der inhaltlichen Gestaltung der Veranstaltungen wirkt Lars von Thienen (bps GmbH) intensiv mit. Professor Dr. Leo Brecht bringt seine Erfahrungen zum Innovations- und Technologiemanagement mit ein. In die Projektarbeit werden auch weitere Kollegen aus dem Kompetenznetzwerk des e-ThinkTank e.V. eingebunden.



**Professor Dr. Arno Müller** war nach Tätigkeiten in Forschung und Beratung zu den Themen Logistik und Produktionsorganisation Leiter der Logistik in der Automobilindustrie. Derzeit lehrt er an der privaten FH NORDAKADEMIE Prozessmanagement und Logistik. In seinen Forschungsaktivitäten untersucht er die Auswirkungen von IT-Technologien auf die Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen in Unternehmen. Aktuell wirkt er in einem Projekt zur Re-Integration der IT mit und berät Unternehmen auf dem Gebiet des IT-Management. Er ist Autor der Bücher „e-Profit“, „IT-Controlling: Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT“ und „Lean IT-Management: was die IT aus Produktionssystemen lernen kann“ sowie Vorstand des e-ThinkTank e.V.



**Professor Dr. Hinrich Schröder** war mehrere Jahre als Unternehmensberater tätig und verfügt über Erfahrungen als Projektleiter bei SAP-Einführungen und der Optimierung von Geschäftsprozessen. Umfassendes BPM-Know-how konnte er in unterschiedlichen Projekten im Rahmen seiner Tätigkeit bei der IDS Scheer AG aufbauen. An der privaten FH NORDAKADEMIE verantwortet er die Themen betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme, Geschäftsprozessmodellierung, IT-Controlling und Informationsmanagement. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Analyse der wirtschaftlichen Wirkungen von IT-Systemen. Prof. Schröder ist Autor der Bücher „IT-Controlling: Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT“ und „Lean IT-Management: was die IT aus Produktionssystemen lernen kann“.



**Dipl.-Wirtsch. Ing. (FH) Lars von Thienen** betreut seit über zehn Jahren Unternehmen zur prozessorientierten Einführung neuer IT-Systeme. Er ist Autor der Bücher „e-Profit“ und „Lean IT-Management: was die IT aus Produktionssystemen lernen kann“ sowie Vorstand des e-ThinkTank e.V. Er verfügt über umfassende Praxiserfahrung zur (Um-) Gestaltung von bestehenden Abläufen durch den Einsatz von IT-Anwendungen und der damit verbundenen, lösungsorientierten Moderation zwischen Fach- und IT-Bereich. Er ist Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung bps business process solutions GmbH und Handelsrichter am Landgericht Hamburg. Aktuell betreut Herr von Thienen IT-Verantwortliche bei der Transformation der IT-Organisation und dem Aufbau von innovativen IT-Management Methoden.



**Professor Dr. Leo Brecht** leitet das ITOP – Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm. Vor seiner Tätigkeit als Institutsdirektor war Leo Brecht CEO der Arthur D. Little Schweiz AG. Seine Schwerpunkte sind Methoden im Spannungsfeld Strategie & Innovation, Prozesse und Technologie. Leo Brecht ist Verwaltungsrat zweier KMUs und Associate Professor an der Universität St. Gallen. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel zu den Themen Prozess- und Innovationsmanagement und leitet regelmäßig Arbeitskreise zu aktuellen Themen des Technologie- und Prozessmanagement.

# BISHERIGE ARBEITSKREISE DES E-THINKTANK E.V.

Vom e-ThinkTank e.V. wurden erfolgreich Arbeitskreise zu den folgenden Themen durchgeführt:

- Optimierung des technischen Service – Erfolgsgarant für Kundenbindung in gesättigten Märkten
- Customer Relationship Management – Neuausrichtung von Vertrieb und Marketing
- e-Supply – Beschaffung und Vertrieb über virtuelle Marktplätze
- e-Business – Geschäftsprozessoptimierung mit innovativen IT-Technologien
- IT-Controlling – Messung und Steuerung des Beitrages der IT zum Unternehmenserfolg
- Business Process Management – Mit System zum Erfolg
- Lean IT Management – Schlanke Prozesse und Methoden für ein effizientes IT-Management
- IT mit Zukunft – Roadmap zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen der IT

Gemeinsames Merkmal dieser Projekte ist es, an der Schnittstelle zwischen Prozessmanagement und IT-Einsatz zu arbeiten und praxistaugliche Methodensets für die beteiligten Unternehmen zu entwickeln.

In den Workshops wird der gemeinsamen Diskussion und Gruppenarbeit viel Raum gewidmet. Die Referenten halten lediglich kurze Impulsvorträge, die dann diskutiert werden. Methoden werden nicht nur vorgestellt, sondern an Hand kleiner Fallstudien praktisch erprobt.

## Ausgewählte Partner der letzten Projekte

Aequitas GmbH & Co. KG	HSH Nordbank AG
Airbus AG	K+S Aktiengesellschaft
August Storck AG	Körper PaperLink GmbH
Barmer Hauptverwaltung	Körper Schleifring GmbH
Bitserv GmbH	Kuehne und Nagel AG & Co. KG
Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG	Lufthansa Systems Group GmbH
E.C.H. Will GmbH	Sasol Wax GmbH
EDEKA AG Geschäftsbereich Datenverarbeitung	Schülke & Mayr GmbH
Eppendorf AG	Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung
Freie Universität Berlin	Sennheiser electronic GmbH + Co.KG
Hamburger Sparkasse AG	Stulz GmbH
Hauni Maschinenbau AG	u.v.m.



**e - ThinkTank e.V.**

e-ThinkTank e.V.  
Drehbahn 7  
20354 Hamburg

Telefon | 040 - 3199222 - 0  
Fax | 040 - 3199222 - 9  
Web | [www.e-thinktank.de](http://www.e-thinktank.de)

Zur Anmeldung füllen Sie bitte das mitgesendete Formular aus oder gehen Sie auf [www.roadmap-digitalisierung.de](http://www.roadmap-digitalisierung.de)  
(Bitte melden Sie sich frühzeitig an, da die Anzahl der Plätze auf 12 Unternehmen begrenzt ist.)