

Auf dem Weg zum Digital Leader

Wie Unternehmen den Reifegrad ihrer digitalen Transformation ermitteln.

Vor jeder Reise in die digitale Zukunft steht die Planung an. Dazu sollten Unternehmen mit einer Evaluierung ihres aktuellen Standorts beginnen, zum Beispiel mit Hilfe des STAQ-Modells. Denn nur wer die richtigen Fragen stellt und seine Ausgangsposition genau kennt, kann eine erfolgreiche Strategie für die digitale Transformation entwerfen.

Viele Unternehmen fühlen sich von der Digitalisierung überannt. So werden schnell Digitalisierungsprojekte gestartet, ohne dass sie unternehmensweit abgestimmt sind oder die Unternehmensstrategie unterstützen. Doch ohne strategische Ausrichtung sind die Projekte häufig zum Scheitern verurteilt.

Um der Digitalisierung richtig zu begegnen, müssen Unternehmen entsprechende Initiativen, Projekte und Programme gesamtheitlich betrachten und koordinieren. Entsprechend muss die digitale Transformation ein organischer Teil der Unternehmensstrategie sowie der strategischen Planung und Entwicklung werden. Nur so können sie sich zu einem Digital Leader entwickeln.

Überblick verschaffen

Im ersten Schritt gilt es daher, sich als Unternehmen einen Überblick zu verschaffen, also wie am Anfang jeder Reise eine Standortbestimmung durchzuführen. Dabei sollten Fragen gestellt werden wie: Wo steht das Unternehmen aktuell? Was machen die Marktbegleiter? Wohin soll die digitale Transformation des Unternehmens gehen?

Den aktuellen Standort zu kennen, ist ein zentraler Bestandteil des Entwicklungsprozesses von Unternehmen. Er bildet die Basis für die Entwicklung von Strategien und ist Ausgangslage für die kommenden Schritte und Maßnahmen. Denn eine ange-

messene Strategie knüpft genau hier an: Sie zeigt den Weg vom „Present State“ zum „Future State“ des Unternehmens.

Hierzu wurde das Status Quo (STAQ)-Modell von Campana & Schott entwickelt. Es ermöglicht dem Unternehmen, basierend auf Projekterfahrungen und Markt-Best-Practices, eine umfassende und strukturierte Erfassung seines IST-Zustandes. Dabei berücksichtigt es die Ausgangssituation sowie zukünftige Entwicklungen und Zielsetzungen.

Wo befindet sich das Unternehmen?

Das STAQ-Modell ist ein Orientierungsmodell zum Messen der digitalen Dimensionen in einem Unternehmen. Als digitale Dimensionen verstehen sich innere sowie äußere Faktoren, welche eine entscheidende Rolle in der Wertschöpfung eines Unternehmens spielen und dessen digitale Transformation beeinflussen.

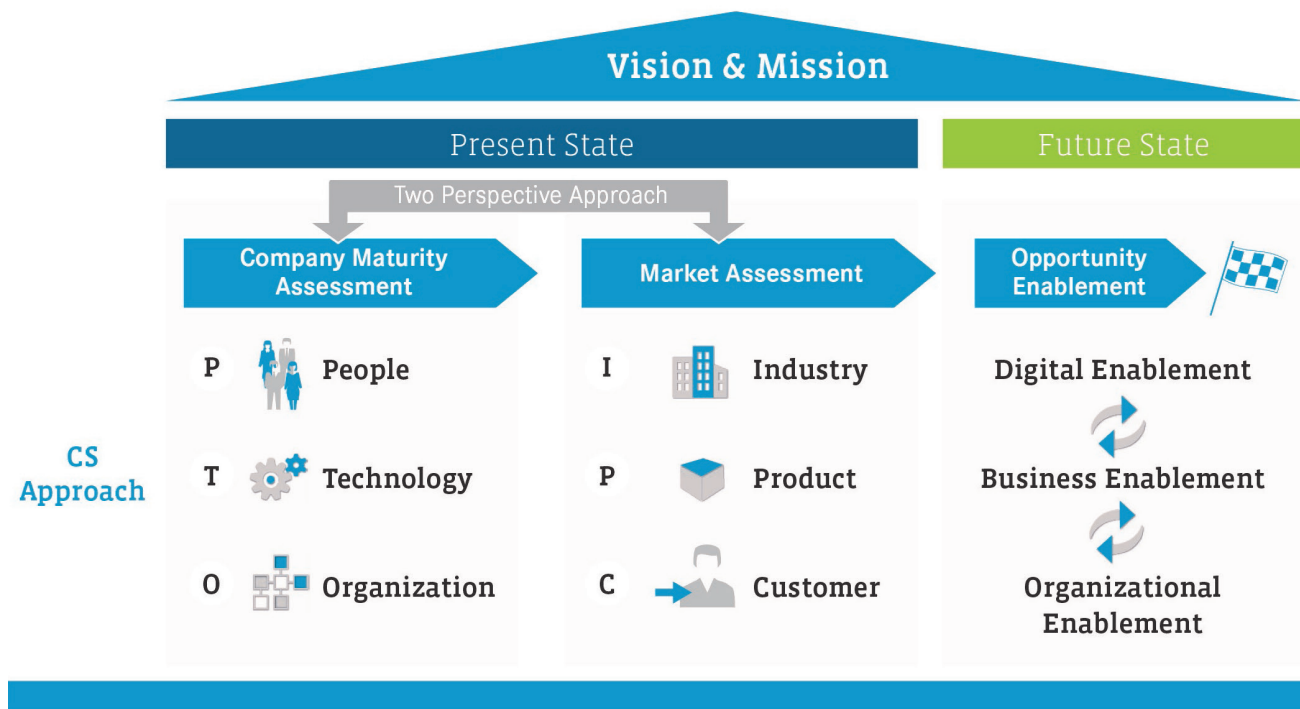
Dabei ermittelt das Modell nicht nur den Status quo des aktuellen digitalen Reifegrades, sondern hilft auch bei der Entscheidungsfindung, welche Bereiche und Prozesse im Unternehmen bei der Digitalisierung zu priorisieren sind – oder ob ganze Geschäftszweige oder Geschäftsmodelle neu aufgesetzt werden sollten. Damit kann es sozusagen ermitteln, wo das Unternehmensschiff vor Anker liegt, welche Teile zu erneuern oder aufzufrischen sind – und ob die Segel durch einen Motor ersetzt werden sollten.

Wohin soll die Reise gehen?

Neben dem Present State wird durch das STAQ-Modell auch der Future State eines Unternehmens entwickelt. Dazu ist es im ersten Schritt wichtig, seine visionäre Position und Mission zu kennen – also zu wissen, wohin es sich entwickeln möchte. Hierbei geht es im ersten Schritt noch nicht um das „Wie“, sondern um das „Wohin“ und „Warum“. In der Analogie wäre das die Entscheidung,

ob die Reise des Schiffes eher nach Südamerika zu den Inka-Ruinen oder nach Australien zu den Koalabären gehen soll.

Bei der Ermittlung des Present State werden die bereits angesprochenen Dimensionen betrachtet. Dazu gibt es zwei Perspektiven: die Unternehmensperspektive und die Marktperspektive. Denn neben dem eigenen Schiff gilt es auch, die befahrenen Gewässer der Reiseroute zu kennen.



Das CS Digital STAQ-Modell betrachtet sechs Dimensionen für die Ermittlung des Status quo und drei Dimensionen für den Future State

Der aktuelle Status

In der Stufe Present State werden insgesamt sechs Dimensionen analysiert – jeweils drei aus Unternehmens- und Marktsicht.

Zum **Company Maturity Assessment** gehören

- Die erste Dimension „People“: Hier gilt es zu klären, ob das Unternehmen die nötigen Fähigkeiten besitzt. Über welche Führungs- und Change-Qualitäten verfügt es? Welche Kommunikationswege werden aktuell genutzt und welche Kultur besteht?
- Die zweite Dimension „Technology“: Diese umfasst die Analyse, ob die bestehende IT-Infrastruktur State of the Art ist. Wie geht das Unternehmen derzeit mit Daten um und wie nutzt es diese? Wie schützt es sein digitales „Ich“? Welche Technologien setzt es ein? Wie ist die IT-Organisation aufgestellt und wie wird die IT im Unternehmen verstanden?

- Die dritte Dimension „Organization“: Sie konzentriert sich dediziert auf die Organisation selbst. Gibt es historische Ereignisse, welche eine entscheidende Rolle für die Digitalisierung spielen? Welche Innovationsfähigkeiten hat das Unternehmen? Welche Strukturen sind etabliert? Verfügt es bereits über „digitale“ Organisationsteile wie Data Hubs oder Digitalization Incubator und wie arbeitet es mit diesen zusammen?

Das **Market Assessment** umfasst

- Die vierte Dimension „Industry“: Hierbei handelt es sich um eine klassische Markt- und Anforderungsanalyse: Welche direkten Wettbewerber gibt es und was unternehmen diese in Richtung Digitalisierung? Wie sehen die politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen aus? Welche Trends gibt es in der Branche allgemein und welche im Bereich der Digitalisierung? Ermöglichen innovative Technologien in Zukunft einen Blick zur Seite – also zu neuen Märkten und Zielgruppen?

- Die fünfte Dimension „Product“: Sie beschäftigt sich mit dem Produkt oder dem Service, den das Unternehmen seinen Kunden bietet. Hier betrachtet man dediziert die Produkte oder Services, welche für den Cash-Inflow verantwortlich sind. Welchen USP erhalten die Kunden vom Unternehmen? Inwiefern bietet es bereits digitale Produkte oder Services an oder besteht schon ein sogenanntes „Digital Ecosystem“? Wie sieht die zugehörige Preisstrategie aus? Welche Lieferanten gibt es in der Wertschöpfungskette? Welche digitalen Potenziale haben die Produkte und Services für die Zukunft?
- Die sechste Dimension „Customer“: Hier gilt es zu klären, wie die Customer Journey und die Touchpoints aussehen. Welche Maßnahmen werden zur Kundenzentrierung genutzt? Wie lässt sich die gesamte Organisation auf die Kunden ausrichten? Wie sehen die Kundenprofile aus? Wie „digital“ ist das Unternehmen bei Kundenmanagement und -kommunikation? Wie ist der Grad der Customer Centricity?

Der künftige Status

Die Stufe Future State stellt in drei weiteren Dimensionen dar, welche digitalen, geschäftsbezogenen und organisatorischen Maßnahmen getroffen werden sollten, um die Ziele der Unternehmensstrategie und Vision umzusetzen. Sie beschreibt somit das „Wie“. Diese Betrachtung löst sich bereits von der Standortbestimmung und ermittelt erste Entwicklungsfelder, in denen sich das Unternehmen später bewegen wird. Das entspräche der Reiseroute nach Australien und dem konkreten Ankunftsort.

Beim Future State werden zunächst die Schritte aus dem Present State ergänzt und abgerundet. Dazu gehört die Dimension „Opportunity Enablement“. Die Aktivierung von Geschäftsmöglichkeiten hebt sich von der Standortbestimmung etwas ab, spielt aber bereits in dieser frühen Phase eine wichtige Rolle. Denn sie erlaubt frühzeitig, sogenannte Quick Wins anzustoßen und deren Umsetzung zu planen.

Anschließend werden konkrete Maßnahmen zur Realisierung der identifizierten Entwicklungsfelder ermittelt. Hier ist vor allem die Frage zu beantworten: Welche Schritte sind notwendig, um die strategischen Ziele zu erreichen? Dazu sind aus einem Strategiepapier konkrete Maßnahmen und Initiativen für die einzelnen Unternehmensteile abzuleiten. Es werden etwa folgende Bereiche betrachtet:

- Digital Enablement: Entwicklung der technologischen Kompetenz, inklusive Digital Vision, Digital Business Model und Digital Customer Path
- Business Enablement: Business-Erweiterung, inklusive Wachstumsstrategie, Entwicklung der Fähigkeiten, Zentralisierung und Harmonisierung
- Organizational Enablement: Organisatorische Entwicklung, inklusive Governance, Zieldefinierung und IT-Business Alignment

Fazit

Die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie beginnt immer mit der Standortbestimmung. Doch bei der digitalen Transformation gilt es, Besonderheiten und neue Ansätze für die Bestimmung zu berücksichtigen. Eine reine Markt-Umfeldanalyse reicht hier nicht mehr aus. Stattdessen muss das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen genau analysieren und diese an die Kunden und deren zukünftige Anforderungen ausrichten. Hierbei ist immer im Fokus: Wie kann die Digitalisierung das Unternehmen unterstützen? Denn es sollte die digitale Transformation aktiv nutzen und nicht von ihr getrieben werden.

Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, ein Digital Leader zu werden und die Digitalisierung zu beherrschen. Wichtig ist dabei, stets die eigenen individuellen Gegebenheiten im Blick zu behalten und nicht einfach andere zu kopieren. Nur so ist es möglich, trotz disruptiver Technologien und hoch agiler Startups langfristig erfolgreich zu bleiben. Für die dazu nötige moderne Bestimmung des Standorts und damit des Startpunkts der digitalen Transformation gibt es das STAQ-Modell. Schließlich werden auf Schiffen zur Standortbestimmung auch nicht mehr Kompass und Sextant genutzt, sondern GPS und digitale Karten.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

