

# Unternehmen zwischen Tradition und Wandel

Die digitale Transformation  
in Deutschland



IDC White Paper, gesponsert von Microsoft

---

Laura Hopp  
Lynn-Kristin Thorenz  
Matthias Zacher

April 2017



---

*„Wenn man eine Disruption vorhersehen kann, dann ist es keine Disruption.“*

---

**Dr. Gerhard Kebbel,**  
**Bereichsleiter**  
**Digitalisierung,**  
**Landesbank Hessen-**  
**Thüringen**

---

## UNTERNEHMEN AUF DEM WEG ZUM DIGITALEN BUSINESS

Die digitale Transformation findet derzeit in allen Branchen und Märkten statt. Neue Technologien und Wettbewerber strömen auf den Markt, etablierte Prozesse, Produkte und Arbeitsweisen werden in Frage gestellt. Diese Entwicklung betrifft aus IDC Sicht das gesamte Unternehmen und hat zahlreiche Facetten. Dabei wird die digitale Transformation immer mehr zur Quelle echter Innovationen und neuer Geschäftsmodelle. Das Business der Zukunft ist ohne Frage digital.

Während die digitale Transformation die einen verunsichert, wird sie von anderen als Chance wahrgenommen. Die Disruption findet sowohl im Großen als auch im Kleinen statt. Das heißt, sie betrifft einzelne Prozesse oder Produkte, aber auch komplette Geschäftsmodelle. Wer jetzt nicht handelt, muss damit rechnen, schon in naher Zukunft am Markt nicht mehr relevant zu sein. Der Niedergang von Brockhaus ist ein gleichermaßen anschauliches wie trauriges Beispiel hierfür. Wikipedia hat es in wenigen Jahren geschafft, sich als universelles, jederzeit verfügbares, kostenloses Online-Nachschlagewerk zu etablieren und damit traditionellen Lexika wie dem Brockhaus nicht nur Konkurrenz, sondern sie sogar überflüssig zu machen. Wieso sich 30 Bände mit 300.000 Einträgen für über 2.000 € ins Regal stellen, wenn man mit einem Klick im Internet auf 1,6 Millionen Einträge kostenlos zugreifen kann? Brockhaus ist nur ein Beispiel dafür, was passieren kann, wenn die digitale Transformation verschlafen wird.

Das alles ist nicht neu. Das Tempo allerdings, mit dem sich die Branchen und Märkte wandeln, ist rasant und deutlich höher als angenommen. Wo genau stehen Unternehmen in Deutschland auf ihrer Reise durch die digitale Transformation? Wie weit sind sie bei der Umsetzung schon gekommen und mit welchen Hürden sehen sie sich konfrontiert?

Um den Reifegrad deutscher Unternehmen bei der digitalen Transformation zu bestimmen, hat IDC im Herbst 2016 bereits zum zweiten Mal das IDC MaturityScape Benchmark Assessment durchgeführt. Hierfür wurden mehr als 200 Firmen und Organisationen in Deutschland mit mehr als 500 Mitarbeitern befragt. Die Grundlage bildet das IDC Reifegradmodell zur digitalen Transformation, bei dem Unternehmen anhand der fünf Dimensionen Leadership, Omni-Experience, WorkSource, Operating Model und Information in einem fünfstufigen Modell bewertet werden. Dieses White Paper fasst die wichtigsten Ergebnisse sowie Einschätzungen der befragten IT- und Fachentscheider zusammen. Zudem gibt IDC Entscheidern fundierte Handlungsempfehlungen, um die digitale Transformation in ihrem Unternehmen erfolgreich voranzutreiben.

### DEFINITION

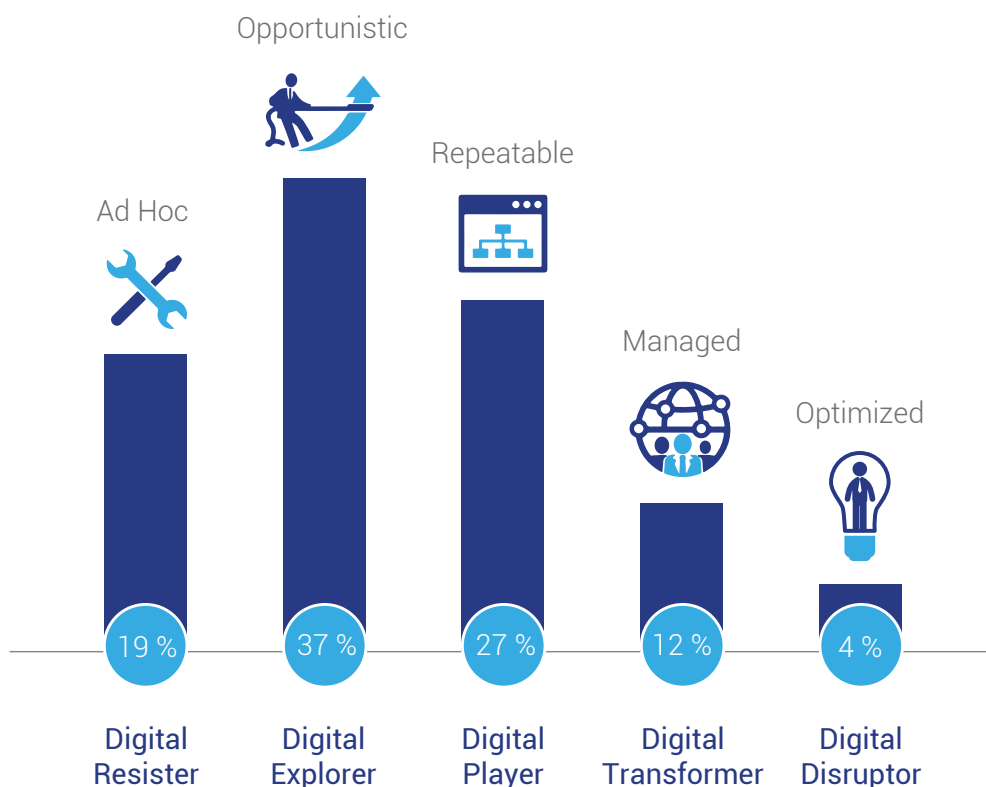
Die **digitale Transformation** ist ein kontinuierlicher Prozess, mit dem Unternehmen auf disruptive Veränderungen reagieren oder diese selbst vorantreiben. Das Ziel der digitalen Transformation besteht in der Verbesserung der internen Effizienz und Unternehmensperformance sowie der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Produkte und Services auf Basis digitaler Technologien und Kompetenzen. Digitale und physische Geschäfts- und Kundenerfahrungen werden dabei nahtlos miteinander vereint.

# DIE DIGITALE TRANSFORMATION IST IN DEUTSCHLAND ANGEKOMMEN – ABER DER HANDLUNGSBEDARF BLEIBT HOCH

Mit der digitalen Transformation setzt sich eine kontinuierlich wachsende Zahl von Unternehmen auseinander. Und sie verfolgen offenbar genau, welche Aktivitäten in ihrem Umfeld stattfinden. 62 Prozent der befragten Firmen sehen sich dabei selbst auf Augenhöhe mit ihren Wettbewerbern. Diese Selbsteinschätzung verdeutlicht, dass der Großteil der Organisationen sein eigenes Tun und Handeln positiv bewertet. Die Ergebnisse des IDC Benchmark Assessments zeigen allerdings, dass die Unternehmen ihren Reifegrad in Summe aktuell überschätzen. Auch wenn immer mehr Organisationen die Notwendigkeit zur digitalen Transformation erkennen, so zeichnet das IDC Benchmark Assessment ein eher ernüchterndes Bild.

## ABBILDUNG 1

IDC MaturityScape Benchmark:  
Reifegrad der digitalen Transformation in Deutschland 2016



N = 200

Quelle: IDC 2017

Jedes fünfte Unternehmen steht der Digitalisierung noch abwartend gegenüber. Diese bezeichnet IDC als Digital Resister. 64 Prozent - Digital Explorer und Digital Player – haben die Notwendigkeit zum Handeln immerhin erkannt und erste Projekte gestartet. Lediglich 16 Prozent der Unternehmen, dies sind die Digital Transformer und Digital Disruptoren, leben die digitale Transformation und sind dadurch bereits führend im Markt.

## Die fünf Reifegradstufen im Detail

Die **Digital Resister** (19 %) stehen auf der untersten Stufe der digitalen Transformation und machen immerhin ein Fünftel der befragten Unternehmen aus. Sie beobachten erst einmal, was im Markt passiert, bevor sie handeln. Sie sind der Meinung, dass digitale Technologien für ihr Unternehmen nur eine Nebenrolle spielen und die digitale Disruption sie nicht betreffen wird. Die Geschäftsleitung dieser Firmen sieht überwiegend keine Notwendigkeit zu handeln.

Als **Digital Explorer** können 37 Prozent der Unternehmen bezeichnet werden. Diese wissen zwar, dass sie aktiv werden müssen, setzen sich mit der Thematik jedoch in der Praxis bisher nur in vereinzelt Projekten auseinander. Oftmals sind sie unsicher, wie sie das Thema überhaupt angehen sollen und es fehlt ihnen zudem an Beispielen, die ihnen Orientierung bieten würden. Erste Ideen werden zwar durchaus skizziert, jedoch noch nicht in konkrete Projekte überführt. Es wird also in erster Linie ausprobiert.

27 Prozent der befragten Unternehmen sind **Digital Player**. Neue Technologien werden in einzelnen Fachbereichen eingesetzt und interessante Projektansätze auf andere Fachbereiche übertragen. Es wurde allerdings noch kein ganzheitlicher organisatorischer oder technologischer Ansatz etabliert und kein unternehmensweites Budget verankert. Das Management von Firmen aus dieser Gruppe konzentriert sich vorrangig auf die Optimierung bestehender Prozesse und Produkte. Digitale Technologien werden allerdings noch nicht offensiv genutzt, um grundlegend neue Produkte, Services und Kundenerlebnisse im Sinne der digitalen Transformation zu schaffen.

Die **Digital Transformer** machen aktuell 12 Prozent der befragten Unternehmen aus. Sie setzen sich dadurch ab, dass sie digitale Technologien nutzen, um neben der Prozessoptimierung auch ein durchgängiges Angebot von digital unterstützten Produkten, Dienstleistungen und Kundenerlebnissen zu entwickeln. Der Kunde steht dabei stets im Mittelpunkt. Diese Firmen sind in ihrem Marktsegment führend und ihren Wettbewerbern bereits einen Schritt voraus.

Vier Prozent der befragten Unternehmen befinden sich immerhin schon auf der höchsten Reifegradstufe. Die **Digital Disruptoren** setzen neue digitale Technologien und Geschäftsmodelle offensiv ein. Es herrscht ein Klima der Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft, wodurch immer neue, innovative Geschäftskompetenzen hervorgebracht werden. Diese Organisationen sind in der Lage, bestehende Märkte neu zu gestalten, komplett neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen und sich darüber hinaus neue Märkte zu eigenen Bedingungen zu schaffen.

## UNTERNEHMEN SIND MIT VERSCHIEDENEN GESCHWINDIGKEITEN UNTERWEGS

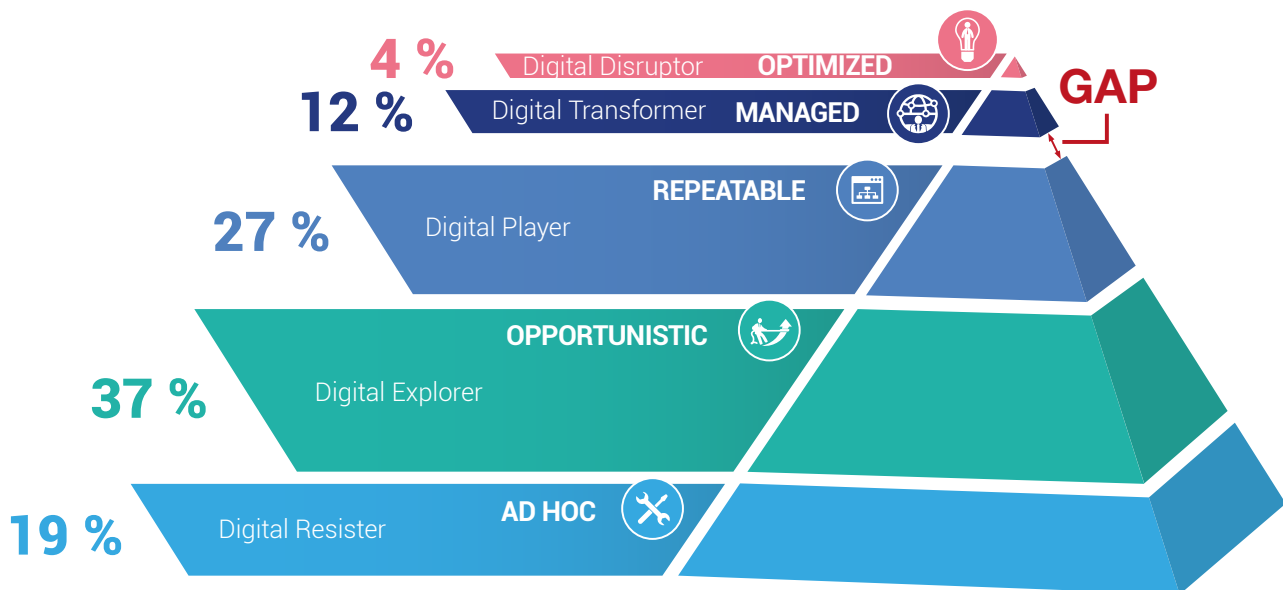
Insgesamt zeigt das IDC Benchmark Assessment, dass sich Unternehmen in Deutschland bei der digitalen Transformation mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten bewegen. Die große Mehrheit steht nach wie vor am Anfang. Diese Firmen beschäftigen sich zwar in irgendeiner Weise mit der digitalen Transformation, ausreichend konkrete und umfassende Aktivitäten erfolgen aber bislang nicht, das Tagesgeschäft dominiert. In vielen Fällen sind interne Verantwortlichkeiten noch nicht geklärt und die Entscheider stehen vor der Frage, wie und wo sie am besten starten sollen. Dabei muss häufig erst einmal ein technologisches Fundament geschaffen werden, um darauf aufbauend neue digitale Produkte und Services entwickeln zu können. Das ist zweifelsohne eine anspruchsvolle Aufgabe.

Nichtsdestotrotz müssen sowohl die Digital Resister als auch die Digital Explorer und Digital Player handeln, und zwar genau jetzt. Schnelligkeit ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in der digitalen Welt. Dies ist umso wichtiger, da die Unternehmen auf den oberen beiden Stufen, die Digital Transformer und Digital Disruptoren, beginnen, sich vom Rest abzusetzen.

## ABBILDUNG 2

### IDC MaturityScape Benchmark:

Die Digital Transformer und Digital Disruptoren setzen sich ab



N = 200; Abweichung von 100 % durch Rundung

Quelle: IDC 2017

IDC geht davon aus, dass ein Gap zwischen den Leadern, also den Digital Transformers und Disruptors, und der breiten Masse entsteht und dass diese Lücke schnell wächst. Die führenden 16 Prozent der Firmen verbessern sich kontinuierlich und verfügen damit über das Potenzial, ihren Vorsprung weiterhin auszubauen.

Die entscheidende Stärke der Leader liegt darin, dass sie das hohe Potenzial der digitalen Transformation frühzeitig erkannt, rechtzeitig über neue Wege nachgedacht und eine klare Strategie entwickelt haben. Sie nutzen Technologien der dritten Plattform, basierend auf Cloud, Mobile, Big Data & Analytics und Social Business, um neue Produkte und Services zu entwickeln und somit die Märkte aktiv zu beeinflussen. Im Mittelpunkt steht dabei immer eine hohe Kundenorientierung. Vor allem die Unternehmen auf den Stufen 2 und 3 sollten ihren Fokus von der Optimierung bestehender Produkte und Prozesse stärker auf die Entwicklung neuer digitaler Innovationen lenken. Wer jetzt nicht handelt, riskiert es möglicherweise, für den Markt keine Relevanz mehr zu haben.



*„Sie müssen immer damit rechnen, dass etwas passiert, das man überhaupt nicht auf dem Schirm hat. Wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, haben Unternehmen nur eine Chance, wenn sie Strukturen haben oder rasch entwickeln können, die zur Disruption fähig sind.“*

**Dr. Gerhard Kebbel, Bereichsleiter Digitalisierung, Landesbank Hessen-Thüringen**

# DIE DIGITALISIERUNG HAT VIELE DIMENSIONEN

Der Reifegrad eines Unternehmens innerhalb des IDC Benchmark Assessments wird anhand von fünf Dimensionen bewertet. Jede Dimension deckt dabei ein zentrales Aufgabenfeld des Unternehmens ab. Um den Prozess der digitalen Transformation erfolgreich zu meistern, ist es wichtig, alle Bereiche gleichermaßen im Blick zu haben und entsprechend Ressourcen zu planen. Die Ergebnisse des Benchmarks zeigen allerdings, dass in der Praxis nicht alle fünf Dimensionen mit derselben Intensität weiterentwickelt werden und viele Firmen in den einzelnen Bereichen unterschiedlich stark fortgeschritten sind. Dies überrascht nicht, da zunächst einmal Prioritäten gesetzt werden müssen, um der Komplexität begegnen zu können. Mittel- bis langfristig allerdings greift es zu kurz, sich lediglich auf wenige oder auch nur eine Dimension zu konzentrieren, da alle Unternehmensbereiche eng miteinander verknüpft und eine punktuelle Vorgehensweise nicht zielführend ist.

## ABBILDUNG 3

### IDC MaturityScape: Handlungsfelder der digitalen Transformation



Quelle: IDC 2017



*„Zu Beginn braucht es neben einer Vision auch eine Strategie. Aussagen über das Was und das Wie, z. B. agile Umsetzung und neue Methodenkompetenz. Diese fallen nicht einfach vom Himmel. Es ist harte Arbeit, sich innovatives Werkzeug anzueignen und einzusetzen.“*

**Stefanie Kemp,**  
**Head of CIO Office,**  
**IT Governance und**  
**Workstream Lead Digital**  
**Domain, RWE IT GmbH**



*„Es gibt durchaus ein strategisches Risiko in einzelnen digitalen Handlungsfeldern, das nicht unerheblich ist. Es ist aber wichtig, Dinge schnell auszuprobieren und dabei auch Fehler machen zu können. Bei einer Waschmaschine geben wir Ihnen 120 % Qualität. Aber z. B. bei einer digitalen Marketing-Kampagne kann und sollte man das Risiko eingehen und neue Ansätze schnell im Feld testen.“*

**Mario Pieper, Chief**  
**Digital Officer, BSH**  
**Hausgeräte GmbH**

## Leadership: Die Weichen für die digitale Transformation sind gestellt

Die Dimension Leadership beschreibt die Fähigkeit, eine Vision für die digitale Transformation von Produkten, Dienstleistungen und Kundenerlebnissen zu entwickeln und diese auch erfolgreich innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren und umzusetzen. Die Firmenleitung hat dabei eine zentrale Position inne, um das Thema im Unternehmen strategisch zu priorisieren und voranzutreiben. 60 Prozent der CEOs der Top-500-Unternehmen in Europa haben die digitale Transformation für das Jahr 2017 ganz oben auf ihre Agenda gesetzt. Dennoch sind auch in diesen Firmen nach IDC Beobachtungen noch viele Fragen offen, wie etwa, was die digitale Transformation konkret für die eigene Organisation bedeutet oder was ein geeigneter Startpunkt für erste Aktivitäten sein kann.

Dies spiegelt sich in den Ergebnissen des aktuellen Benchmark Assessments wider: Der Anteil der Digital Resister ist in dieser Dimension (17 Prozent) geringer als im Gesamtdurchschnitt. Entscheider verschiedener Führungsebenen haben somit die Notwendigkeit zur Veränderung durchaus erkannt. Das ist ein wichtiger Schritt, um die digitale Transformation immer stärker im Unternehmen zu verankern. Die breite Masse, d.h. die Digital Explorer und Digital Player (66 Prozent), hat begonnen, Konzepte zu adaptieren und eigene Strategien zu entwickeln. Weitere 17 Prozent (Digital Transformer, Digital Disruptoren) haben ihre Geschäftsmodelle digital ausgerichtet.

Am Anfang steht vor allem die Definition von klaren Verantwortlichkeiten. IDC beobachtet, dass viele Unternehmen aktuell die Rolle eines CDO (Chief Digital Officer) einführen. Natürlich braucht es Zeit, um eine Strategie und Vision zu entwickeln, und darüber hinaus noch deutlich mehr Zeit, um diese umzusetzen. Grundsätzlich gilt aber: Agilität und Geschwindigkeit entscheiden über Erfolg und Misserfolg und sind wesentliche Elemente der Dimension Leadership. Damit geht ein kultureller Wandel zu mehr Experimentierfreudigkeit und Risikobereitschaft einher, der allerdings von den Führungsebenen auch vorgelebt werden muss.

## Omni-Experience: Kunden und Partner einbeziehen

Omni-Experience ist neben der Dimension Information ein Herzstück der digitalen Transformation, da hier der Kunde im Mittelpunkt steht. Das Fernbusunternehmen Flixbus ist ein interessantes Beispiel, wie diese Dimension in der Praxis umgesetzt wird. Flixbus versteht es sehr gut, die Anforderungen ihres klar definierten Kundensegments zu bedienen. Das Geschäftsmodell basiert zudem auf einem Partnernetzwerk vieler lokaler Busunternehmen. Im Grundsatz wird das gleiche Prinzip wie etwa bei AirBnB und Uber verfolgt. Mit diesem Konzept hat sich Flixbus innerhalb weniger Jahre zum Marktführer in Europa für Fernbusreisen entwickelt, und das, ohne eigene Busse zu besitzen.





*„Der Schlüssel zur Digitalisierung liegt in der Kooperation im Ökosystem.“*

**Dr. Gerhard Kebbel,**  
Bereichsleiter  
Digitalisierung,  
Landesbank Hessen-  
Thüringen



*„Man braucht komplett anderes Talent, andere Qualitäten der Mitarbeiter, um mit Pure-Playern auf Augenhöhe sprechen zu können.“*

**Dr. Oliver Bohl, Director**  
Digital Business  
Development, PAYBACK  
GmbH

Der Blick auf die Ergebnisse zeigt, dass der Ansatz der Omni-Experience noch nicht bei vielen Unternehmen umfassend gelebt wird. Der Reifegrad der befragten Unternehmen in dieser Dimension ist unterdurchschnittlich. 21 Prozent gehören zu den Digital Resister, wohingegen 66 Prozent (Digital Explorer, Digital Player) bereits erste Schritte gegangen sind. Zu der Spitze der Digital Leader (Digital Transformer, Digital Disruptoren) gehören 14 Prozent. Unternehmen müssen hier also zügig tätig werden. Es wäre fatal, hier zu lange in einer abwartenden Position zu verharren, denn die Märkte werden immer stärker von Kunden und ihrer Forderung nach digitalen Produkten getrieben.

Von digitalem Marketing und neuen Formen des Vertriebs profitieren Kunden und Hersteller in gleichem Maße. Während Kunden mit attraktiven Formaten und Angeboten gewonnen werden können, liefert die digitale Customer Journey detaillierte Informationen über den (potenziellen) Käufer und seine Wünsche. Dem Kunden wird dabei zunehmend mehr Raum gegeben, die Gestaltung der Produkte aktiv zu beeinflussen. Gleichzeitig muss die gesamte Supply Chain digitalisiert werden, denn Firmen können immer nur so gut sein wie ihre Partner. Die Bedeutung des Ökosystems und der Stellenwert von Business-Plattformen werden aufgrund der zunehmenden Vernetzung weiter vorangetrieben.

### WorkSource: Mitarbeiter für die digitale Transformation fit machen

Bei dieser Dimension stehen effektive Prozesse für Rekrutierung, Einstellung und Integration von Mitarbeitern (Talent Sourcing), die Weiterentwicklung von Führungskräften und High Potentials (Talent Management) sowie die allgemeine Weiterbildung der Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Die Mitarbeiter und ihre Kreativität sind entscheidende Komponenten für den Unternehmenserfolg. Mit der Digitalisierung des Arbeitsumfeldes sowie des Personalmanagements selbst lassen sich sowohl Personalplanungen flexibler gestalten als auch die Wünsche der Mitarbeiter nach Flexibilisierung der Arbeitszeiten besser umsetzen. Modernes Talent Management bietet den Mitarbeitern zudem die Chance, eigene Karrierewünsche mit den Anforderungen der Firmen immer besser in Einklang zu bringen. In solch einem Umfeld werden die Grundlagen für Produktivitätssteigerungen durch die digitale Interaktion und bessere Zusammenarbeit durch die Förderung einer digitalen Denkweise automatisch gelegt.

Im Hinblick auf die WorkSource sind viele Organisationen weiter fortgeschritten als in den anderen Dimensionen der digitalen Transformation: Lediglich 14 Prozent sind Digital Resister, aber jedes vierte Unternehmen gehört zu den Digital Leadern (24 Prozent). Diese Ergebnisse spiegeln die solide Berufsausbildung und das moderne Personalmanagement in vielen Branchen wider.

Viele Unternehmen in Deutschland sind bei WorkSource auf einem guten Weg. Dennoch besteht auch weiterhin Handlungsbedarf. Insbesondere müssen agile Arbeitsweisen noch stärker gefördert und den Mitarbeitern mehr Raum gegeben werden, um sich zu entfalten und neue Ideen zu entwickeln.





*Die Nutzung von Cloud Services bringt uns in den Projekten deutliche Vorteile wie zum Beispiel einfachere Pilotanwendungen, kürzere Projektlaufzeiten sowie eine höhere Flexibilität durch die einfache Einbindung von weiteren Lösungsmodulen und Ressourcen. Im Grunde ist keine eigene IT mehr vor Ort notwendig.*

**Johann Hofmann,**  
**Leiter ValueFacturing®,**  
**Maschinenfabrik**  
**Reinhausen GmbH**

Eine entsprechende Fehlerkultur ist hierfür unumgänglich. Die digitale Transformation bedeutet für die Mitarbeiter oftmals große Umstellungen. Hierzu zählen unter anderem neue Kompetenzen, Aufgabenbereiche und Teamstrukturen. Es ist daher wichtig, alle Mitarbeiter mitzunehmen und für die digitale Transformation zu begeistern. Moderne Werkzeuge im Recruiting und in der Personalentwicklung erleichtern diese Aufgabe erheblich.

## Operating Model: Erfolgreiche Ansätze für die digitale Transformation

Effiziente Prozesse und Arbeitsabläufe sind der Prüfstein dafür, wie effektiv die digitale Transformation umgesetzt wird. Letztendlich zeigt sich hier, ob Transformationsprojekte wirklich zu einer höheren Effizienz und besserer Performance führen. Darüber hinaus geht es auch um neue Geschäftsmodelle, die sich am besten mit der umfassenden digitalen Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern planen, entwickeln und weiter ausbauen lassen. Die umfassende Vernetzung ist das Kernelement der Dimension Operating Model.

Beim Blick auf die Ergebnisse wird deutlich, dass Unternehmen insbesondere in der Vernetzung von Produkten und Services noch Nachholbedarf haben. Bei 24 Prozent der befragten Unternehmen sind diese noch weitgehend isoliert, bei 21 Prozent sind einige Produkte und Services zwar in der Lage, Daten zu sammeln, die Informationen sind jedoch nur eingeschränkt nutzbar. In der Vernetzung von Anlagen und Produktionssystemen sowie von Prozessen sind die Unternehmen dagegen bereits weiter fortgeschritten. Die Verknüpfung des Shop-Floors und Top-Floors ermöglicht beispielsweise einen Datenaustausch zwischen Produktion und zentralen IT-Systemen in Echtzeit, wodurch Prozesssilos aufgelöst und voneinander abgegrenzte Funktionsbereiche nach und nach besser verzahnt werden können. Unternehmen fokussieren sich somit zunächst auf die Vernetzung ihrer Assets, um interne Prozesse weiter zu optimieren. Dennoch sind Wertschöpfungsketten oftmals noch nicht ausreichend verknüpft. Hinzu kommt, dass manuelle Prozessschnittstellen den operativen Betrieb weiterhin vielerorts stark verlangsamen.

In dieser Dimension zählen im Durchschnitt 18 Prozent zu den Digital Resister. 68 Prozent befinden sich im Mittelfeld (Digital Explorer, Digital Player). Die Digital Player sind im Vergleich zu den anderen Dimensionen mit 34 Prozent am häufigsten vertreten. Es zeigt sich: Unternehmen probieren aus und sind auf der Suche nach neuen digitalen Anwendungsfeldern.

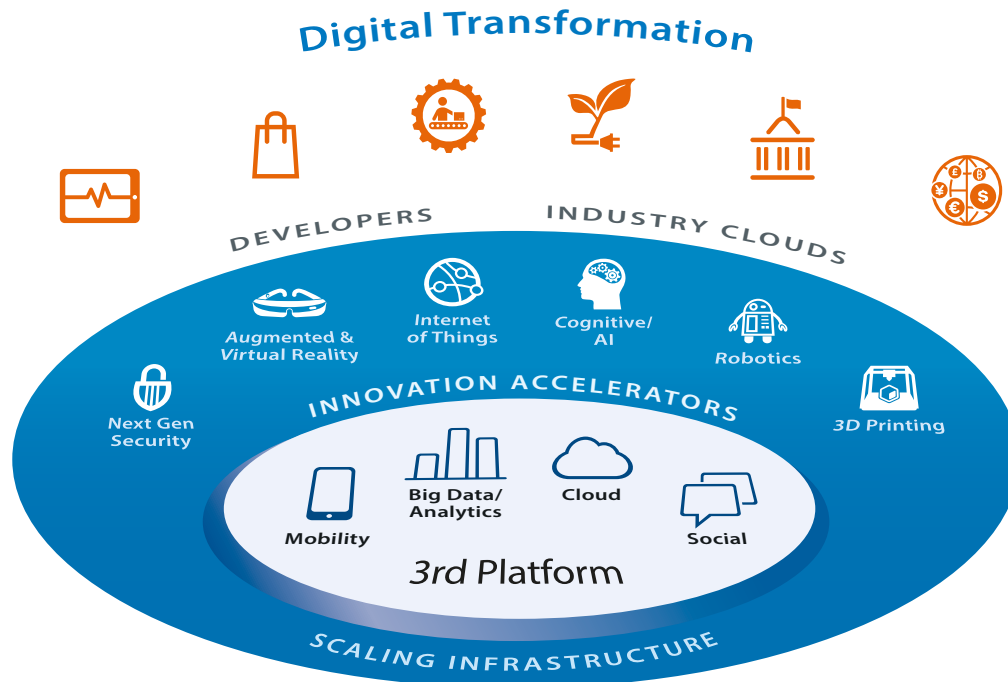
Die fortschreitende Vernetzung innerhalb und außerhalb der Unternehmensgrenzen ist jedoch nur sinnvoll, wenn gesammelte Informationen auch in die Entscheidungsfindung im Kontext der Unternehmensstrategie einfließen. Die Optimierung interner Prozesse, Assets und Produkte ist zwar essentiell und bildet die Basis für alles Weitere, greift jedoch langfristig zu kurz. Um bei der digitalen Transformation erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen über den Tellerrand schauen und neue Geschäftsmodelle operativ umsetzen. Das kann auch bedeuten, Wertschöpfungsketten neu zu organisieren bzw. zu straffen, seine eigene Position neu auszurichten sowie klassische Lieferketten zu Serviceketten zu transformieren.

## Information: IT und Datennutzung bieten noch viel Potenzial

Information ist die zentrale Dimension der digitalen Transformation, da sie alle anderen Dimensionen durchdringt. Sie beschreibt die Fähigkeit, das Potenzial von Daten zu nutzen, um die Entscheidungsfindung und operative Prozesse zu optimieren sowie digitale Produkte, Dienstleistungen und neue digital angereicherte Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Basis bilden der Einsatz moderner Informationstechnologien der dritten Plattform und umfassende Datenanalysen (Cloud, Mobile, Big Data & Analytics und Social Business).

### ABBILDUNG 4

#### IDCs dritte Plattform der IT



Quelle: IDC 2017

Je fortschrittlicher Unternehmen beim Einsatz von IT und der Nutzung der Informationen sind, desto wettbewerbsfähiger wird auch ihr digitaler Ansatz künftig sein. Digitale Plattformen sind aus Sicht von IDC ein zentraler Kernbestandteil aller Überlegungen zu digitalen Initiativen.

Die Ergebnisse des IDC Benchmark Assessments zeigen jedoch, dass in der Dimension Information noch deutlicher Nachholbedarf besteht: Diese Dimension weist die höchste Anzahl an Digital Resister (25 Prozent) auf, gefolgt von 40 Prozent Digital Explorer, 21 Prozent Digital Player, 11 Prozent Digital Transformer und 3 Prozent Digital Disruptoren.

Eine erfolgreiche digitale Transformation benötigt eine flexible, skalierbare und hocheffiziente Informationsarchitektur. Sie bildet die Grundlage für die Verknüpfung und Automatisierung von Prozessen über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg. Immer mehr Geschäftsprozesse laufen online und in Realtime. Mit den häufig noch vorhandenen, gewachsenen IT-Ressourcen lässt sich die digitale Transformation der Unternehmen und Geschäftsfelder nur unbefriedigend umsetzen. Viele Unternehmen müssen die Modernisierung der konventionellen Systeme und Anwendungen daher zügig angehen. Sie sitzen zudem

”

Die Cloud wird künftig der Enabler für technologischen Fortschritt wie beispielsweise künstliche Intelligenz sein und sich zum Innovationstreiber entwickeln. Eine deutsche Cloud gibt uns dabei sowohl emotionale als auch reale Sicherheit, da die Daten durch das Hosting hierzulande unserem Datenschutzrecht unterliegen.

**Johann Hofmann, Leiter ValueFacturing®,  
Maschinenfabrik Reinhausen GmbH**

”

Erst einmal muss man seine eigenen Daten in den Griff kriegen und sie konsolidieren, um sie dann mit modernen statistischen Methoden auswerten zu können. Dann erweitert man seine Datenlandschaft sukzessive um externe Daten.

**Dr. Roland Schütz, EVP und Head of Information Management &  
CIO Group Airlines, Deutsche Lufthansa AG**

”

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Digitalisierung hybride Hosting-Lösungen und damit die Cloud erfordert. Für viele Firmen ist es nach unserer Einschätzung wichtig, dass die genutzte Infrastruktur in Deutschland gehostet wird. Vor allem, weil sie den strengen Anforderungen des deutschen Datenschutzrechts Rechnung tragen müssen. Die EU-Datenschutz-Grundverordnung ist hier ein zusätzlicher Motivator.

**Niko Bender, CMO der PlusServer GmbH**

auf großen Datenbeständen, sind aber nicht in der Lage, diese Daten auszuwerten. Hier liegt großes Businesspotenzial brach, das mithilfe von Analytics und kognitiven Technologien erschlossen werden kann. Entscheidend dabei ist, die für den Business Case relevanten Daten effizient und kostengünstig zu analysieren, um geschäftsrelevante Erkenntnisse zu gewinnen.

Ein Paradigmenwechsel im Umgang mit Daten und Informationstechnologie ist zwingend notwendig, denn IT ist der Enabler der digitalen Transformation und Daten sind der Schlüssel zum Erfolg in jeder Dimension und damit im Unternehmen insgesamt.

## FÜNF EMPFEHLUNGEN FÜR EINE DIGITALE INNOVATIONSKULTUR

### Machen Sie die digitale Transformation zur Chefsache

Um die digitale Transformation ganzheitlich anzugehen und Einzelprojekte in übergreifende Initiativen zu überführen, muss Ihr Topmanagement das Thema aktiv vorantreiben. Entwickeln Sie eine unternehmensweite Vision, die Sie ins gesamte Unternehmen tragen, sowie eine Strategie, wie Sie den Transformationsprozess angehen wollen. Führen Sie zudem neue Verantwortlichkeiten und Positionen wie etwa die des Chief Digital Officer ein, der alle Aktivitäten steuert, beschleunigt und vertieft.

### Fokussieren Sie sich verstärkt auf Ihre Kunden und Ihre Partner und erweitern Sie Ihr Ökosystem

Abschottung funktioniert nicht mehr. Gehen Sie daher dazu über, sowohl Ihre Kunden als auch Ihre Partner aktiv in Ihre Geschäftsprozesse miteinzubeziehen. Kommen Sie den Wünschen Ihrer Kunden nach digitalen Produkten nach. Andere Branchen und Märkte können Ihnen wertvolle Impulse liefern. Ändern Sie Ihr Marketing und Ihre Kundenansprache. Digitalisieren Sie zudem Ihre gesamte Wertschöpfungskette, denn Sie sind nur so gut wie Ihre Partner. Der Netzwerkgedanke wird sich auch künftig weiter fortsetzen. Digitales Business funktioniert letztlich nur im Ökosystem.

### Nehmen Sie Ihre Belegschaft mit auf die digitale Reise

Die digitale Transformation geht mit großen Veränderungen einher – insbesondere auch für Ihre Mitarbeiter. Um den Erfolg dieses Transformationsprozesses zu gewährleisten, sollten Sie Ihre Belegschaft unbedingt frühzeitig einbeziehen und sie für die digitale Transformation begeistern. Nutzen Sie moderne HR-Tools für die Mitarbeiterbeschaffung und begegnen Sie Wissensengpässen mit Weiterbildung. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern auf, welche neuen Möglichkeiten sich ihnen durch die Digitalisierung bieten.

### Digitalisieren Sie Ihre Wertschöpfungskette

Vernetzen Sie Ihre Produkte, Services, Assets, Mitarbeiter und Geschäftspartner. Brechen Sie Bereichssilos auf, um fachliche Abläufe über Unternehmensbereiche und Unternehmensgrenzen hinweg zu verknüpfen. Behalten Sie dabei nicht nur Effizienzsteigerungen im Blick, sondern nutzen Sie die Vernetzung auch als Basis für neue Services und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Im Operating Model zeigt sich, ob Ihre Digitalisierungskonzepte bestehen können.

### Erkennen Sie den ökonomischen Wert von Daten und schaffen Sie digitale Mehrwerte

Verschaffen Sie sich einen vollständigen Überblick über Ihre Daten und halten Sie Ihre Datenqualität auf einem hohen Stand. Evaluieren Sie, welche Daten welche Anwendungsszenarien am besten unterstützen. Verlassen Sie gewohnte Pfade und analysieren Sie Ihre Daten in neuen Kontexten. Ziehen Sie auch externe Kennzahlen in Ihre Analysen mit ein, um interne Informationen weiter anzureichern. Dieses Vorgehen versetzt Sie in die Lage,

interne Prozesse zu optimieren und neue Services auf Basis von Datenanalysen für Ihre Kunden zu entwickeln. Eine moderne IT-Architektur, vernetzte IT und effiziente Plattformen ermöglichen Ihnen jederzeit Zugriff auf die erforderlichen IT-Ressourcen.

## BEST PRACTICES FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION AUS DER PRAXIS



*„Digitale Transformation ist sicherlich noch nicht commodity. Viele Unternehmen auf diesem Weg probieren sich aus und verwerfen schnell wieder. Aber auch das ist eine wichtige Erfahrung im Ansatz der Fail Fast oder der Lean-StartUp-Methode. Hier braucht es kreativen Freiraum.“*

**Stefanie Kemp, Head of CIO Office, IT Governance und Workstream Lead Digital Domain, RWE IT GmbH**

*„Wenn Sie das Kernprodukt, das Sie verkaufen, digitalisieren, stellen sich ganz neue Fragen. Wir haben für unterschiedliche Bereiche, also nicht nur für die Produktentwicklung, sondern auch für unser eigenes Marketing, Daten und Informationen, die kein anderer hat. Damit ist Potenzial vorhanden, das komplette Business-Modell unserer Industrie zu verändern. Wir müssen im Marketing, Vertrieb und Service vieles verändern und schauen, wie wir das neue Geschäftsmodell implementieren.“*

**Mario Pieper, Chief Digital Officer, BSH Hausgeräte GmbH**

*„Wichtig ist die Zusammenarbeit zwischen der IT und den Fachbereichen. Setzen Sie Innovationen gemeinsam auf und stellen Sie sich nicht gegenseitig vor vollendete Tatsachen. Das erfordert aber Change und Reorganisation, denn Fachbereiche gehen an der IT vorbei, wenn sie das Gefühl haben, dass die IT ein Thema nicht im Griff hat. Das eine ist es, an den Prozessen zu arbeiten, und das andere ist die Lieferfähigkeit der IT, um die Anforderungen der Fachbereiche erfüllen zu können. Projekte, die man gemeinsam mit dem Fachbereich macht, führen zu einer engeren Zusammenarbeit und einem tieferen Verständnis.“*

**Dr. Roland Schütz, EVP und Head of Information Management & CIO Group Airlines, Deutsche Lufthansa AG**

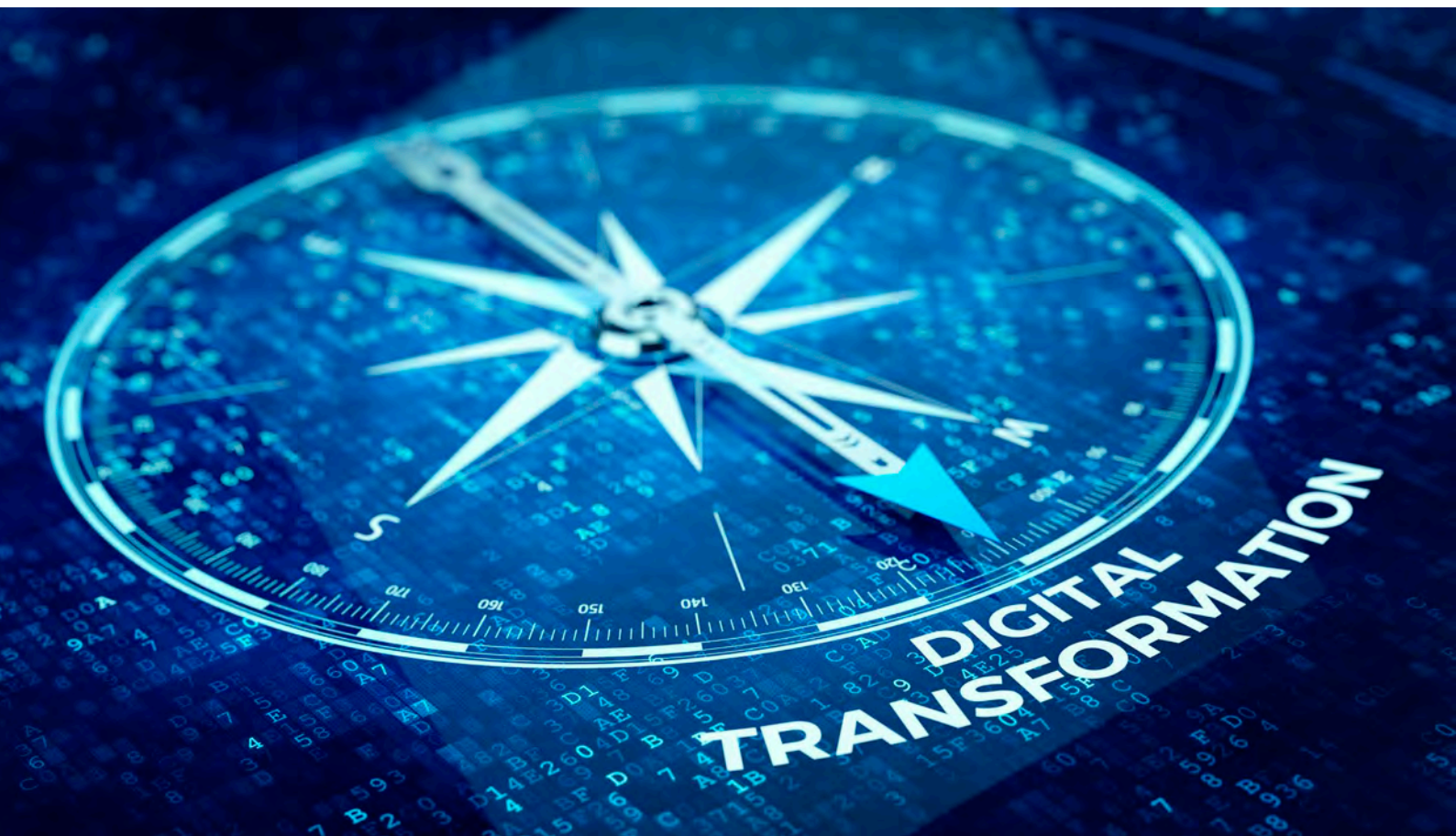
*„Die digitale Transformation ist auch für den deutschen Mittelstand immer mehr ein Thema. Dabei stellen die Unternehmen fest, dass sie ihre digitalisierten Produkte nicht ohne die Cloud bereitstellen können. Die Cloud bietet die für die Digitalisierung zwingend notwendige Flexibilität und Agilität bei der Nutzung von IT-Ressourcen. Zudem werden Plattform-as-a-Service-Features für viele Firmen immer interessanter. Hier bringt die Cloud bereits viele Lösungskomponenten von Haus aus mit, so dass nicht jedes Unternehmen das Rad neu erfinden muss.“*

**Niko Bender, CMO der PlusServer GmbH**

*„Wenn Sie ein neues Kernthema definieren, dann muss das auch in Ihre DNA hineinwachsen. Sie werden überrascht sein, wie gut Sie manche Dinge beherrschen, aber auch, dass Sie bei anderen Themen praktisch bei null anfangen. Wichtig ist dann, am Ball zu bleiben.“*

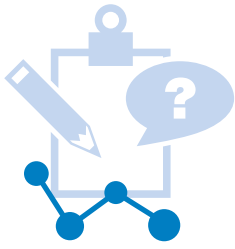
**Dr. Oliver Bohl, Director Digital Business Development, PAYBACK GmbH**





## FAZIT

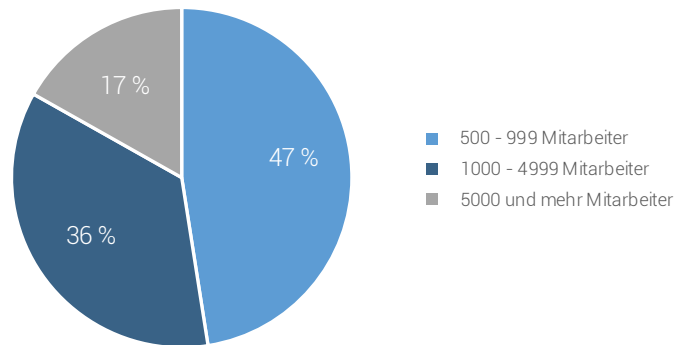
Die meisten Unternehmen haben die Notwendigkeit zu handeln erkannt und begonnen, in digitale Technologien zu investieren, ihre Prozesse anzupassen oder auch neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dennoch zeigt das IDC Benchmark Assessment, dass Unternehmen in Deutschland nach wie vor zu wenige Aktivitäten zeigen und in dieser Konsequenz weiterhin großer Handlungsbedarf besteht. Dies äußert sich auch darin, dass die fünf Dimensionen der digitalen Transformation nicht gleichermaßen angegangen werden und vor allem beim zentralen Element der Dimension Information noch deutlicher Nachholbedarf besteht. Es zeigt sich zudem: Die Organisationen sind mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten unterwegs. Während 84 Prozent der befragten Firmen noch in den Anfängen stecken und lediglich einzelne Initiativen umsetzen, sind die Digital Leader bereits dabei, digitale Technologien offensiv einzusetzen, um sich vom Wettbewerber abzusetzen und neue Märkte zu erschließen. Unternehmen müssen daher jetzt handeln, um den Anschluss nicht zu verpassen. Schnelligkeit und Agilität sind hierbei die entscheidenden Kriterien.



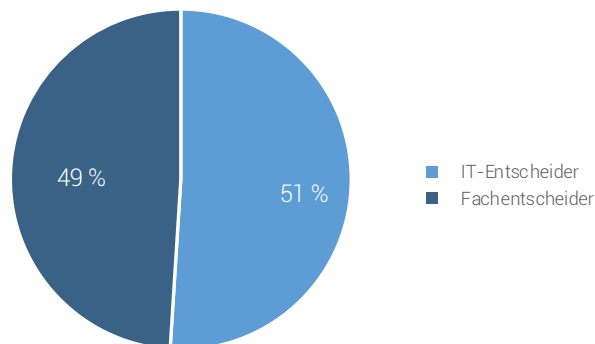
## METHODIK

Die Ergebnisse dieses White Papers basieren auf einer branchenübergreifenden Befragung von 200 deutschen Unternehmen zum Stand der digitalen Transformation in ihren Organisationen im Herbst 2016. Die Segmentierung der Befragungsteilnehmer stellt sich wie folgt dar:

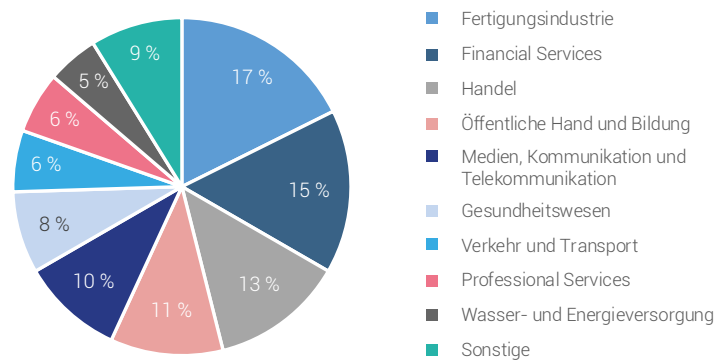
Mitarbeiter



IT und Fachbereiche



Branchen





## ÜBER IDC

IDC ist der weltweit führende Anbieter von Marktinformationen, Beratungsdienstleistungen und Veranstaltungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie und der Telekommunikation. IDC analysiert und prognostiziert technologische und branchenbezogene Trends und Potenziale und ermöglicht ihren Kunden so eine fundierte Planung ihrer Geschäftsstrategien sowie ihres IT-Einkaufs. Durch das Netzwerk der mehr als 1100 Analysten in über 110 Ländern mit globaler, regionaler und lokaler Expertise kann IDC ihren Kunden umfassenden Research zu den verschiedensten Segmenten des IT-, TK- und Consumer-Marktes zur Verfügung stellen. Seit mehr als 50 Jahren vertrauen Business-Verantwortliche und IT-Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung auf IDC.

Weitere Informationen sind auf unseren Webseiten unter [www.idc.com](http://www.idc.com) oder [www.idc.de](http://www.idc.de) zu finden.

## COPYRIGHT-HINWEIS

Die externe Veröffentlichung von IDC Informationen und Daten – dies umfasst alle IDC Daten und Aussagen, die für Werbezwecke, Presseerklärungen oder anderweitige Publikationen verwendet werden – setzt eine schriftliche Genehmigung des zuständigen IDC Vice President oder des jeweiligen Country-Managers bzw. Geschäftsführers voraus. Ein Entwurf des zu veröffentlichenden Textes muss der Anfrage beigelegt werden. IDC behält sich das Recht vor, eine externe Veröffentlichung der Daten abzulehnen.

Für weitere Informationen bezüglich dieser Veröffentlichung kontaktieren Sie bitte:  
Katja Schmalen, Marketing Director, +49 69 90502-115 oder [kschmalen@idc.com](mailto:kschmalen@idc.com).

Urheberrecht: IDC, 2017.

Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist ohne schriftliche Erlaubnis strengstens untersagt.

IDC Central Europe GmbH  
Hanauer Landstr. 182 D  
60314 Frankfurt am Main

T: +49 69 90 50 2-0  
F: +49 69 90 50 2-100  
E: [info\\_ce@idc.com](mailto:info_ce@idc.com)

