

1. Digital ist die neue Normalität

Die Digitalisierung ist allgegenwärtig: Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, Cloud Computing, das Internet der Dinge, 3D-Druck, Social Networking, universelle Konnektivität und Big Data zählen heute zu den meistdiskutierten Themen der digitalen Welt. Jede dieser Technologien hat bereits die Art und Weise verändert, in der wir kommunizieren, interagieren, arbeiten und leben. Und das ist erst der Anfang. Für all jene, die immer noch glauben, dass Digitalisierung bedeutet eine Social-Media-Präsenz aufzubauen oder eine mobile Webseite zu entwickeln, kommt hier die Wahrheit: Digitale Technologien werden nicht nur Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle grundlegend verändern, sondern gesamte Unternehmen. Diesem Wandel wird sich keine Branche und kein Unternehmen entziehen können. Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation wird demnach maßgeblich dafür sein, welche Unternehmen überleben werden und welche nicht.

Dieses Phänomen lässt sich beispielsweise im Zusammenhang mit 3D-Druck beobachten, eine jener digitalen Technologien, die – sobald sie für den Massenkonsum geeignet ist – das Potenzial hat, ganze Fertigungsindustrien zu revolutionieren. Unabhängig davon, ob es sich um den Automobilbereich, das Gesundheitswesen, die Luftfahrt, die Rüstungs- oder die Konsumgüterindustrie handelt: Die Fähigkeit, Innovationen zu erschaffen und diese ad hoc in greifbare Gegenstände zu verwandeln, wird auf Personen, einzelne Geschäftsbereiche und kleine Unternehmen übertra-

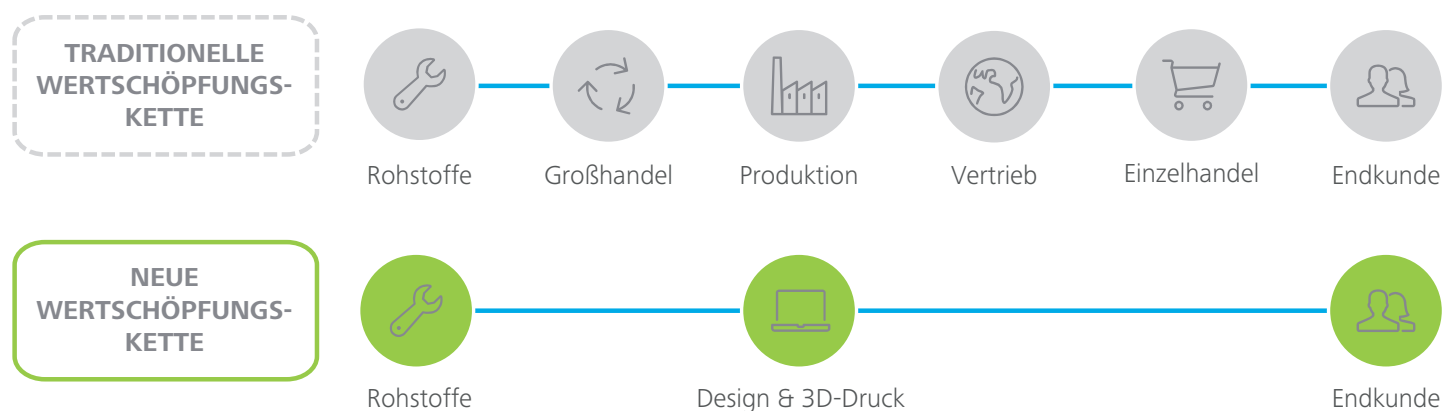
gen. Diese können künftig ein Produkt vor Ort entwickeln, konstruieren und ausdrucken. Traditionelle Wertschöpfungsketten werden auf diese Weise grundlegend verändert und es stellt sich die Frage, wie, wo und von wem in Zukunft Dinge hergestellt werden. Produzenten stehen vor der Herausforderung, ihre Rolle in der digitalisierten Welt völlig neu zu definieren, wenn sie auch in Zukunft noch ein relevanter Teil der Wertschöpfungskette des Kunden bleiben wollen.

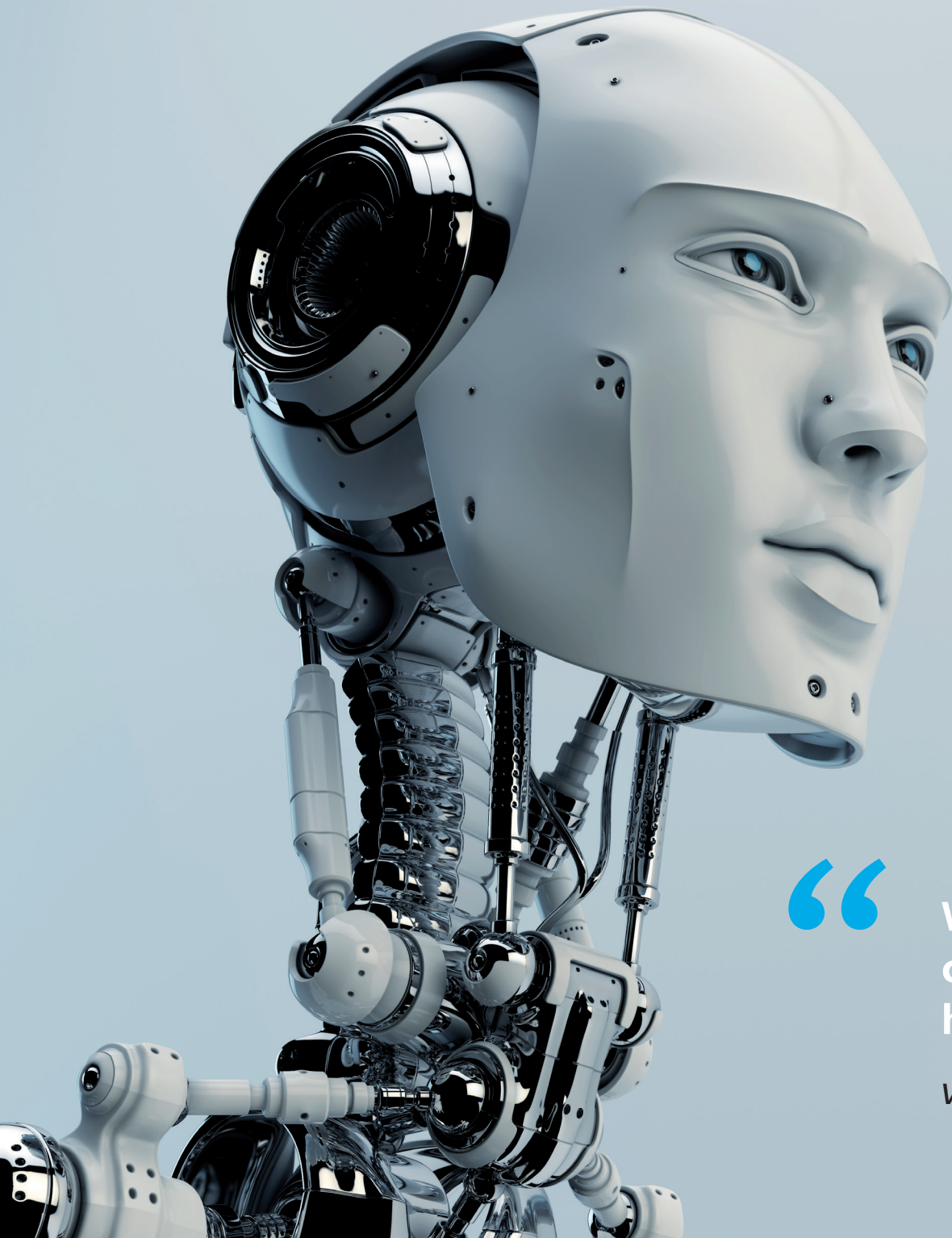
Abbildung 1 zeigt am Beispiel des 3D-Drucks, dass die traditionellen Akteure der Wertschöpfungskette wie Anbieter für Rohstoffe, Großhändler, Hersteller, Logistikunternehmen und Einzelhändler entweder aus der Wertschöpfungskette verschwinden oder sich ihre Rollen signifikant verändern werden.

Der 3D-Druck ist jedoch nur eines von vielen Beispielen, das verdeutlicht, wie massiv digitale Technologien verschiedene Branchen heute bereits beeinflussen und auch in Zukunft verändern werden. Für CEOs ist es jetzt an der Zeit, sich drei grundlegende Fragen zu stellen, um das Bestehen ihres Unternehmens langfristig zu sichern:

- Inwiefern wird die Digitalisierung meine Branche und mein Unternehmen betreffen?
- Wie schnell wird dies geschehen?
- Was sind die essenziellen nächsten Schritte, um die Rolle meines Unternehmens in der digitalen Welt von morgen neu zu definieren?

Abb. 1 – Traditionelle und neue Wertschöpfungskette mit 3D-Druck





“

We are on the edge of change
comparable to the rise of
human life on Earth

”

Vernor Vinge

2. Branchenübergreifende Auswirkungen der Digitalisierung

Um den Transformationsprozess in Gang zu setzen, müssen zunächst der Ist-Zustand analysiert und Antworten auf die oben gestellten Fragen gefunden werden. Wie groß die Veränderungen durch die Digitalisierung sein werden, hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab:

1. Einflussstärke (ausgedrückt in Prozent des Wandels am bestehenden Geschäft)
2. Zeitverlauf

In der nachfolgenden „Disruption Map“ (Abb. 2) werden diese beiden Einflussfaktoren durch die Termini „Lunte“ (Zeitverlauf) und „Knall“ (Einflussstärke) wiedergegeben.

Abbildung 2 zeigt 17 Branchen-Cluster mit deren individuellen Szenarien, wann und in welchem Ausmaß sie der digitale Wandel treffen wird. Diejenigen Branchen, denen ein großer Knall bevorsteht, sollten die digitale Transformation als die zentrale Herausforderung betrachten, die in nächster Zeit auf sie zukommen wird. Unternehmen, die sich in der Kategorie „lange Lunte, großer Knall“ befinden, werden sich dem Umbruch in drei bis fünf Jahren gegenübersehen und haben daher etwas mehr Zeit. Dagegen besteht in jenen Branchen, die sich dem Szenario „kurze Lunte, großer Knall“ stellen müssen, dringende Notwendigkeit zu handeln. Für einige von ihnen, wie beispielsweise Medien, Telekommunikation und Einzelhandel, hat der Wandel schon vor vielen Jahren begonnen und setzt sich weiter fort. Weitere betroffene Branchen innerhalb dieses

Clusters sind das Banken- und Versicherungswesen, Professional Services sowie das Bildungswesen und die Immobilienbranche.

Diese Industrien sehen sich einem großen Wandel – verursacht durch digitale Technologien und neue Wettbewerber – gegenüber, der ihr traditionelles Geschäftsmodell komplett verändern wird. Start-ups wie Kreditech im Bankenwesen, edX im Bildungswesen und sharecare in der Versicherungsbranche zeigen eindrucksvoll, dass junge Unternehmen die Leistungsfähigkeit, die Durchsetzungskraft, das Know-how und die Technologie besitzen, um das Bestehen traditioneller Firmen und Geschäftsmodelle infrage zu stellen.

Als Beratungsunternehmen – die innerhalb der nächsten zwei Jahre ebenfalls mit erheblichen Veränderungen zu rechnen haben – wissen wir, wovon wir sprechen. Wir beraten Unternehmen nicht nur dabei, die digitale Transformation erfolgreich zu meistern, sondern zählen selbst auch zu den Betroffenen. Crowdsourcing und Künstliche Intelligenz sind nur zwei Beispiele dafür, wie digitale Technologien unser Geschäftsmodell beeinflussen und wandeln werden. Diese Erkenntnis führte dazu, dass wir nach neuen Lösungen gesucht, innovative Modelle geschaffen, Partnerschaften geschlossen sowie Wissen und Kompetenzen erworben haben, um mit der digitalen Revolution Schritt halten zu können. Wir sprechen aus eigener Erfahrung, wenn wir sagen, dass es sich bei der digitalen Transformation und dem ständigen Neuerfinden des eigenen Geschäfts nicht um eine Option, sondern um eine notwendige Voraussetzung für das Überleben des Unternehmens handelt.

“

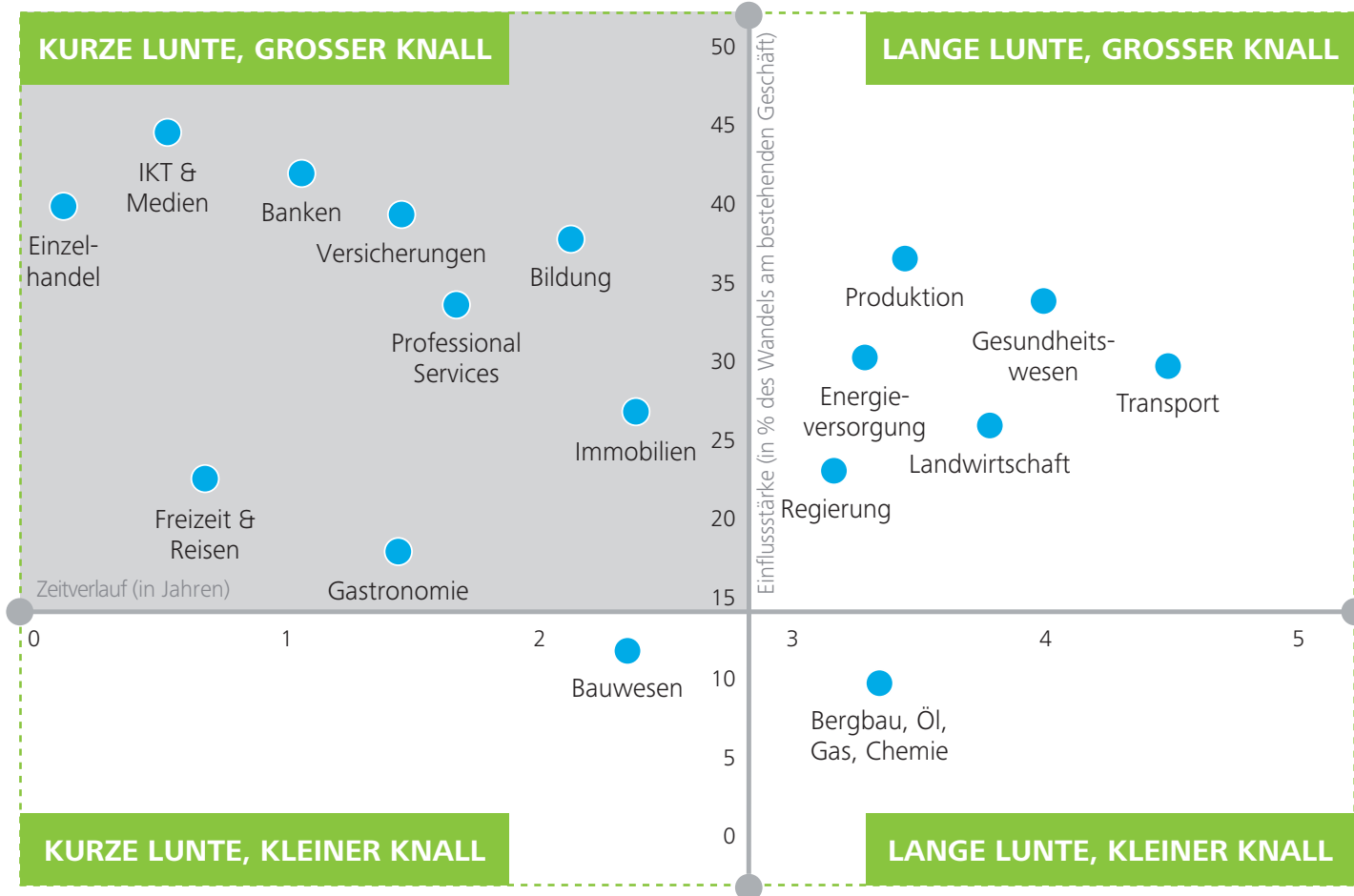
The best way to predict the future is to create it

”

Peter Drucker



Abb. 2 – Disruption Map nach Industrien*



*Basierend auf Analysen von Heads! und Deloitte Digital

3. Effektive Transformation traditioneller Unternehmen

Angesichts dieser Tatsachen müssen sich CEOs folgende Fragen stellen: Wie kann mein Unternehmen überleben? Womit fange ich an? Was braucht es für eine erfolgreiche Transformation? Der folgende Ansatz wird Vorständen branchenübergreifend dabei helfen zu beurteilen, wo ihr Unternehmen in der digitalen Transformation steht, und sich die richtigen Fragen zu stellen, um konkrete nächste Schritte zu definieren.

Die digitale Transformation umfasst nach der Definition von Deloitte Digital und Heads! vier Phasen, in denen sich CEOs mit folgenden Kernfragen befassen sollten:

- Phase 1: Wo stehen meine Branche und mein Unternehmen aktuell?
- Phase 2: Vor welche Herausforderungen wird die Digitalisierung mein Unternehmen stellen?
- Phase 3: Ist meine Organisation in der Lage die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen?
- Phase 4: Wie können wir konstanten Wandel und Innovation im Unternehmen sicherstellen?

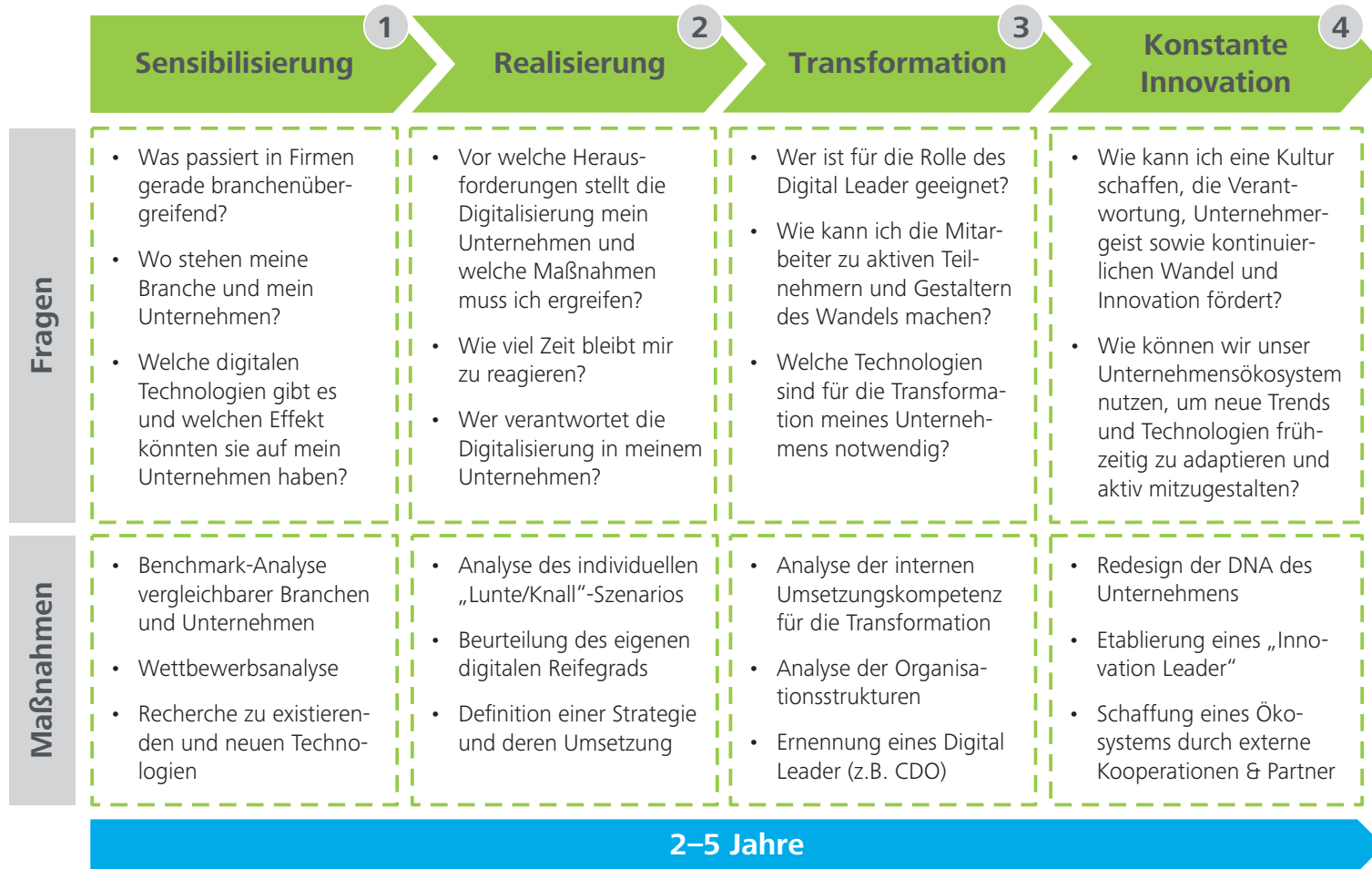
CEOs müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Digitalisierung zu erheblichen Veränderungen führen wird; vor allem aber müssen sie sich der Auswirkungen auf ihr eigenes Geschäftsmodell gewahr werden, die erforderlichen Maßnahmen für die Transformation definieren sowie ständigen Wandel und Innovation im Unternehmen etablieren. Während die ersten drei Phasen das Überleben des Unternehmens sicherstellen, ist die letzte notwendig, um einen nachhaltigen Wert für das Unternehmen in Zukunft zu generieren.

Angesichts der Tatsache, dass Technologiezyklen immer kürzer werden, bleibt Unternehmen heutzutage nur eine Zeitspanne von zwei bis fünf Jahren für die Transformation. Branchen, in denen der Wandel früher eingesetzt hat, wie beispielsweise der Mediensektor und der Einzelhandel, hatten fünf bis zehn Jahre Zeit sich auf den digitalen Wandel einzustellen.

In allen vier Phasen sind die Mitarbeiter der wesentliche Erfolgsfaktor für die digitale Transformation. Um konstanten Wandel und Innovation in Zukunft zu ermöglichen, muss sich zunächst die Unternehmenskultur grundlegend verändern. Der Kulturwandel muss von der Unternehmensspitze angestoßen sowie von einem dazu berufenen „Digital Leader“ geführt und umgesetzt werden. Diese Person muss dabei nicht nur umfassende Erfahrungen im Bereich Digitalisierung haben, sondern auch die Fähigkeit, diese an die Mitarbeiter weiterzugeben und ihnen ein Mentor zu sein. Um Veränderungen im Unternehmen nachhaltig bewirken zu können, muss der Digital Leader einerseits die traditionellen Prozesse und Strukturen im Unternehmen kennen und respektieren, andererseits muss er oder sie darüber hinaus auch den notwendigen Einfluss, das Know-how und Charisma besitzen, um diese unternehmensweit zu manifestieren.



Abb. 3 – Die 4 Phasen der digitalen Transformation





“

74% von 1.254 weltweit befragten Unternehmensvorständen geben an eine Digitalstrategie zu haben, aber nur 15% davon sind der Überzeugung, dass sie über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen, um diese Strategie auch umzusetzen.

”

Forrester, 2014

4. Individuelle Führungsmodelle für die digitale Transformation

Damit es nicht nur bei einer Digitalstrategie auf dem Papier bleibt, braucht die digitale Transformation einen Digital Leader, der den Wandel aktiv steuert und vorantreibt. Aber wer ist die richtige Person für diese Position?

In einer idealen Welt würde der CEO sich dieser Aufgabe annehmen. Er leitet das Unternehmen meist seit vielen Jahren, kennt die Prozesse, Produkte und Organisationsstrukturen und hat den erforderlichen Einfluss, um Veränderungen im gesamten Unternehmen durchzusetzen. In den meisten Fällen jedoch braucht der CEO Unterstützung von einem Digital Leader. Dieser ist dafür verantwortlich, eine Vision für die digitale Zukunft des Unternehmens zu erschaffen, der Organisation eine klare Richtung vorzugeben und jeden Einzelnen aktiv in den Transformationsprozess mit einzubeziehen.

Die Anforderungen an den Digital Leader und damit seine beruflichen Erfahrungen sind von Branche zu Branche verschieden. In marketing- und produktgetriebenen Wirtschaftszweigen, wie dem Einzelhandel, kann der CMO der richtige Kandidat für die Rolle sein. Für system- und technologiegetriebene Branchen, wie der IKT und den Medien, mag der CIO oder CTO am besten für diese Position geeignet sein. Etablierte Vorstandsmitglieder sind jedoch häufig von den bestehenden vertikalen Strukturen beeinflusst und müssen sich in erster Linie auf das Tagesgeschäft konzentrieren, sodass sie nicht in der Lage sind, eine übergeordnete Vision und Strategie für die digitale Transformation des Unternehmens vorzugeben.

Des Weiteren können folgende organisatorische Bedingungen im Unternehmen die Etablierung eines neuen Vorstandsmitglieds – des Chief Digital Officer (CDO) – erfordern:

- Mangel an einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, um digitale Ressourcen und Lösungen zu schaffen
- Klare und strikte Trennung von Funktionen ohne überlappende Verantwortlichkeiten
- Fragmentierte Kundenerlebnisse, Produkte und Kanäle
- Silo-Denken und das Fehlen einer einheitlichen Vision und Mission für das Unternehmen

Der CDO ist nicht nur das Bindeglied zwischen allen Führungskräften der Vorstandsebene, sondern auch der direkte Draht zur gesamten Organisation und den Mitarbeitern. Er schafft eine klare Vision für das gesamte Unternehmen, bricht bestehende Silos auf und bewirkt die notwendigen Veränderungen in der Organisation, um die bevorstehende Mission zu meistern. Die digitale Transformation stellt den CDO vor große organisatorische und persönliche Herausforderungen, und erfordert daher auch eine herausragende Führungspersönlichkeit, die nicht leicht zu finden ist. Auf welche Fähigkeiten und Kompetenzen CEOs bei der Wahl des richtigen CDO-Kandidaten achten sollten, zeigt Abbildung 4.

Abb. 4 – Fähigkeiten und Kompetenzen eines CDO



Unsere Studie, die 102 Unternehmen aus den USA, Europa und Asien aus verschiedenen Industrien analysiert hat – darunter die Freizeit- und Reisebranche, Gastronomie, Finanzdienstleistungen, Einzelhandel, Konsumgüter, Medien und Automobilsektor – zeigt, dass die in diesen Branchen bereits etablierten CDOs auf einen sehr vielseitigen beruflichen Werdegang zurückblicken können. Alle Kandidaten haben bereits relevante Erfahrungen erworben durch eine oder mehrere leitende Positionen bei:

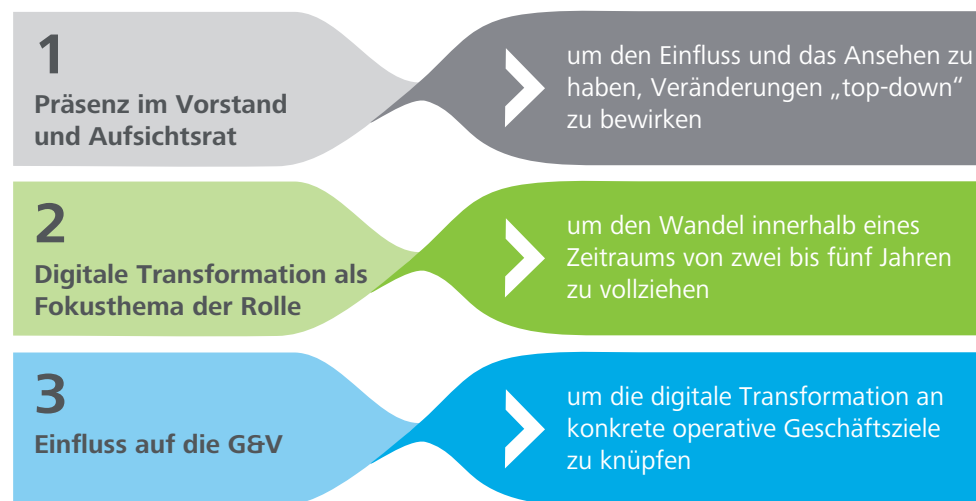
- a. Digitalunternehmen (z.B. eBay, Google, Apple, Amazon, Yahoo, Rocket Internet)
- b. Technologieunternehmen (z.B. Oracle, HP, SAP, Microsoft, Adobe, Salesforce)
- c. Dem gleichen Unternehmen in einer anderen Funktion (z.B. vom Head of Global E-Commerce zum CDO)

Neben der Expertise, die in großen führenden Unternehmen gewonnen wurde, verfügen CDOs zudem häufig über zusätzliche Erfahrungen in der Strategie- oder IT-Beratung. Die Analyse hat ferner gezeigt, dass CDOs heutzutage im Durchschnitt 4,5 leitende Stellen in diversen Unternehmen innehatten, bevor sie in die Rolle des Digital Leader geschlüpft sind.

Die Rolle des CDO ist jedoch in den meisten Fällen nur eine vorübergehende, da die primäre Aufgabe darin besteht, das Unternehmen in das digitale Zeitalter zu transformieren. Ist diese Mission erfüllt, werden sich auch die Aufgaben des CDOs verändern. Wenn es ihm gelungen ist, mit der Transformation neue Unternehmen und Geschäftszweige aufzubauen, übernimmt er im Anschluss entweder für diese die Führung oder er wird im Bereich Business Development und Innovation eine leitende Funktion einnehmen. Auch wenn mitunter nach außen der Eindruck entsteht, dass CDOs aus Unternehmen nach einiger Zeit verschwinden, so handelt es sich in Wahrheit häufig nur um eine Änderung des Titels. Letztendlich wird die digitale Transformation auch dem fähigsten und charismatischsten Digital Leader nur dann erfolgreich gelingen, wenn der CEO ihn mit den notwendigen Einfluss- und Steuerungsmechanismen ausstattet und aktiv unterstützt.

Was sind also die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Transformation? Um diese zu identifizieren, haben wir diejenigen Unternehmen genauer analysiert, die entsprechend unserer Disruption Map (s. Abb. 2) mit einem großen Wandel innerhalb der nächsten zwei Jahre („kurze Lunte, großer Knall“) zu rechnen haben und für die daher dringender Handlungsbedarf besteht. Unternehmen, die sich bereits erfolgreich gewandelt haben oder auf dem Weg dorthin sind, haben ihrem Digital Leader mit folgenden Steuerungsmechanismen erfolgreich den Weg bereitet:

Abb. 5 – Die 3 zentralen Erfolgsfaktoren eines „Digital Leader“



Best Practices, die diese Erfolgsfaktoren erfüllen, finden sich beispielsweise bei Toyota (Japan), Marriott (USA), Starbucks (USA), Nestlé (Schweiz), HSBC (Großbritannien) und L'Oréal (Frankreich).

Erstaunlicherweise erfüllen laut den Ergebnissen der Studie nur 30 Prozent der analysierten Unternehmen die oben genannten Erfolgsfaktoren, obwohl alle von sich behaupten, eine digitale Strategie zu haben und diese auch umzusetzen. Ferner zeigt die Untersuchung, dass 70 Prozent derjenigen Unternehmen, die die Erfolgsfaktoren erfüllen, einen CDO haben, der die digitale Transformation verantwortet.

Unternehmen, die den Wandel ins digitale Zeitalter erfolgreich meistern, stellen ihren Digital Leader mit den erforderlichen Einfluss- und Steuerungsmechanismen aus. Die 70 Prozent der untersuchten Unternehmen, die erkannt haben, dass die digitale Transformation keine Aufgabe ist, die ein CMO, CIO oder ein anderes Vorstandsmitglied zusätzlich zu den täglichen Verpflichtungen bewältigen kann, haben einen CDO für diese Rolle eingesetzt. Dabei kann dieser zuvor durchaus als CMO, CTO, CIO oder COO tätig gewesen sein, je nachdem um welche Branche es sich handelt und wo das Thema Digitalisierung zuvor im Unternehmen verankert war.

Die Studie zeigt, dass die Mehrheit der von uns analysierten Unternehmen die Dringlichkeit und Bedeutung der digitalen Transformation noch nicht erkannt hat. Es ist anzunehmen, dass dies auch auf viele andere Unternehmen und Branchen zutrifft. Wir können jedem CEO nur dringend dazu raten, aktiv zu werden, eine digitale Strategie für sein Unternehmen zu formulieren, einen ehrgeizigen und kompetenten Digital Leader zu finden und die notwendigen nächsten Schritte einzuleiten, um sich für die digitale Zukunft zu wappnen.

CEOs treffen heute die Entscheidung darüber, ob ihr Unternehmen überleben und in der digitalen Welt von morgen erfolgreich sein wird – oder ob sie dem Beispiel von Kodak folgen wollen und die Augen vor dem verschließen, was auf sie zukommt.



30%

der analysierten Unternehmen erfüllen die Erfolgsfaktoren für Digital Leadership.



70%

der Unternehmen, welche die Erfolgsfaktoren erfüllen, haben einen CDO als Digital Leader eingesetzt.

Ihre Ansprechpartner

Andreas Harting

Managing Director
Deloitte Digital GmbH
Tel: +49 (0)89 29036 7680
Mobil: +49 (0)151 5800 1400
aharting@deloitte.de

Nikolay Kolev

Managing Director
Deloitte Digital GmbH
Tel: +49 (0)89 29036 7896
Mobil: +49 (0)151 5800 1300
nkolev@deloitte.de

Jasmin Redweik

Consultant
Deloitte Digital GmbH
Tel: +49 (0)89 29036 8951
Mobil: +49 (0)151 5800 1947
jredweik@deloitte.de

Philip Boyd

Managing Partner
Heads! International
Tel: +44 (0)207 042 5040
Mobil: +44 (0)7957 380 522
pboyd@headsinternational.com

Mathias Hiebeler (Ph.D.)

Managing Partner
Heads! International
Tel: +49 (0)89 515559 1036
Mobil: +49 (0)151 1400 4955
mathias.hiebeler@heads.eu

Anca Condrea

Principal
Heads! International
Tel: +44 (0)20 7042 5040
Mobil: +44 (0)7718 257 022
acondrea@headsinternational.com

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2015 Deloitte Digital GmbH and Heads! Executive Consultancy

Stand 04/2015

Deloitte.
Digital