

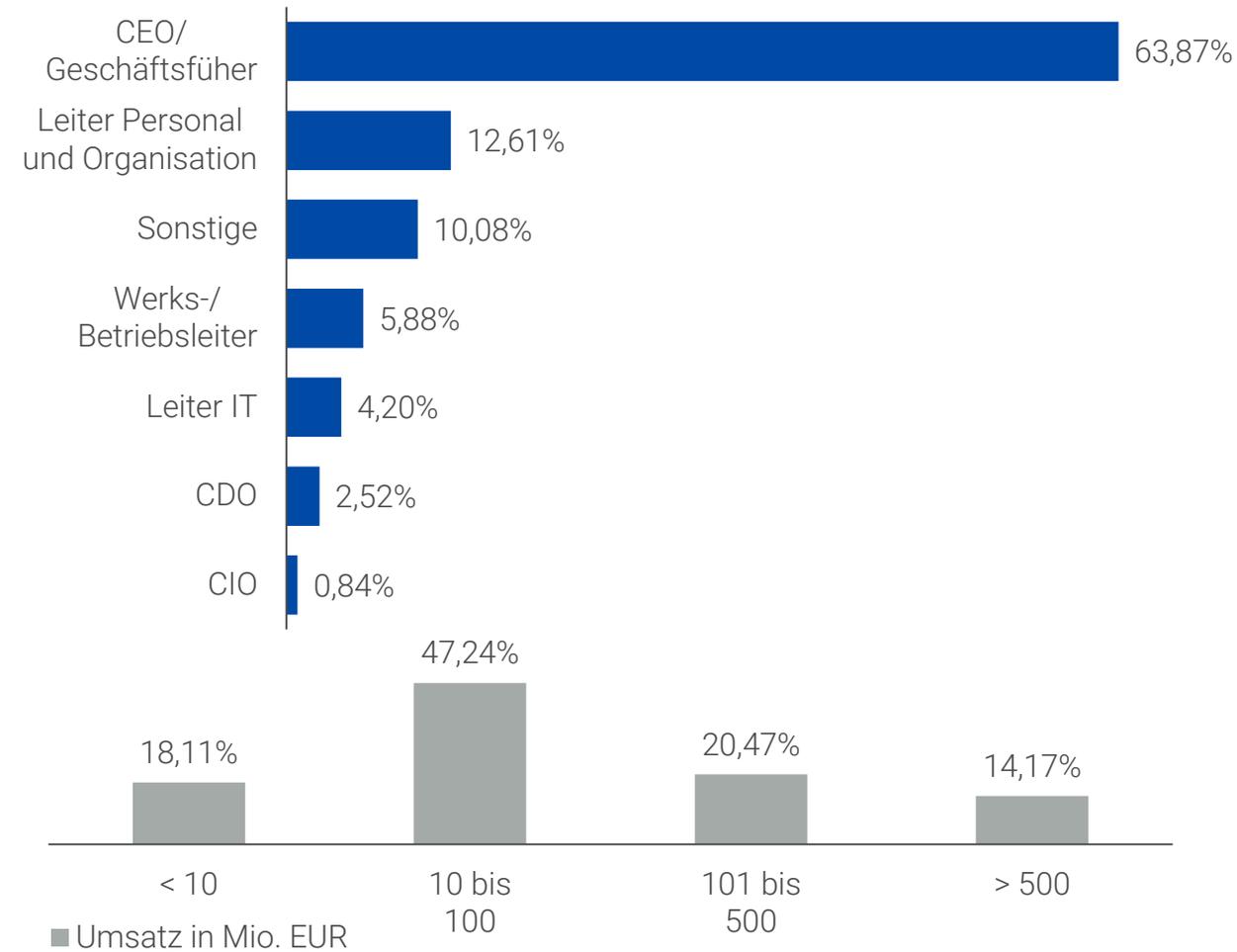
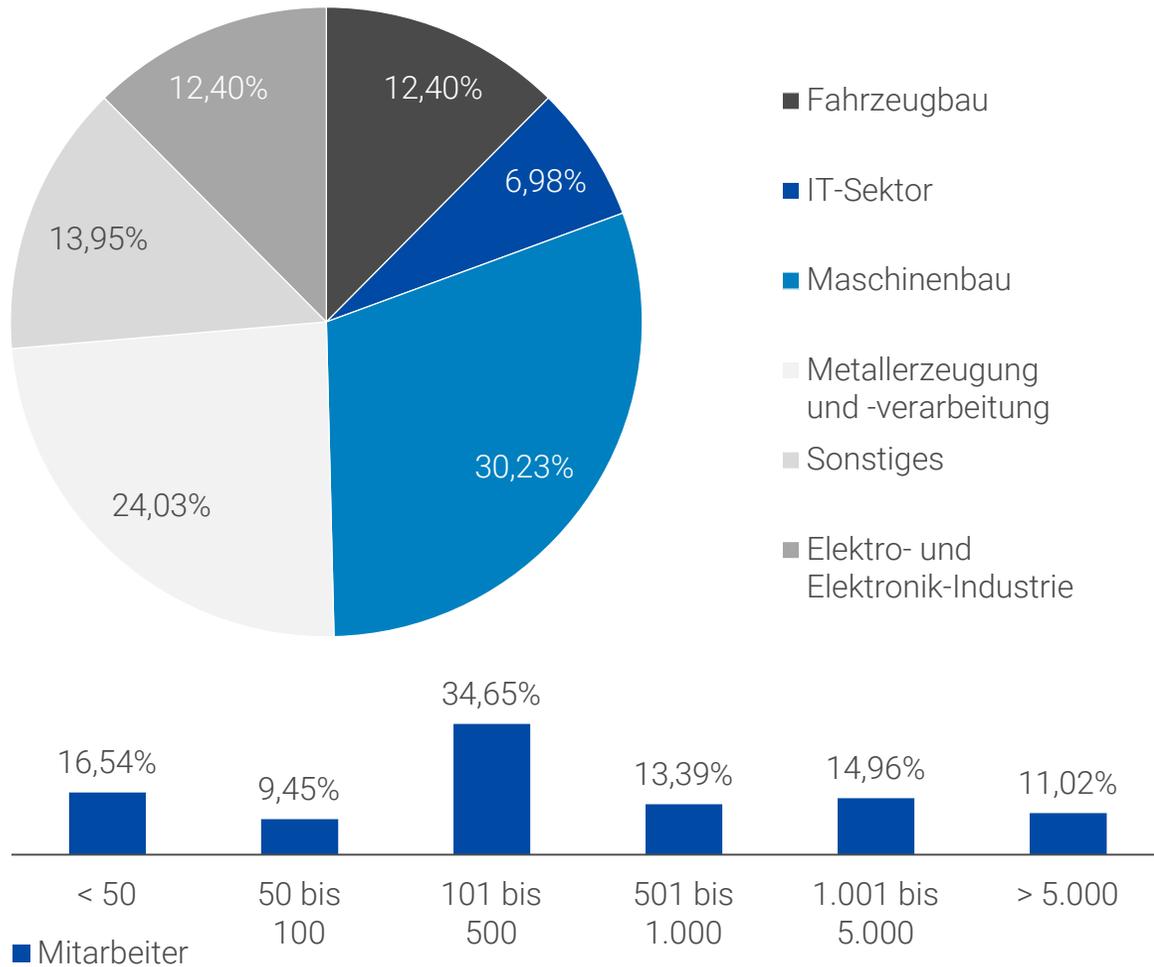


Die richtige Organisation zur Digitalen Transformation

Eine bayme vbm Studie, erstellt von Kienbaum 2017

An der Studie haben 129 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen teilgenommen

Studiendesign und -teilnehmer





Studienergebnisse

Die 9 wichtigsten Erkenntnisse im Überblick (1/2)

Kernhypothesen für die richtige Organisation zur Digitalen Transformation

	1 Die Digitalisierung ist angekommen und befindet sich in der Umsetzung	8
	2 Digitale Reife führt zu einer Anpassung der Strukturen in Richtung mehrdimensionaler Organisationsformen	11
	3 Die Weiterentwicklung der Organisation vollzieht sich evolutionär, nicht revolutionär	14
	4 Die digitale Transformation gelingt nur, wenn sie intern verortet und übergreifend getrieben wird	16

Die 9 wichtigsten Erkenntnisse im Überblick (2/2)

Kernhypothesen für die richtige Organisation zur Digitalen Transformation

	5	Die digitale Transformation braucht eine eigene Digitaleinheit im Unternehmen	18
	6	Digitale Transformation ist Chefsache	20
	7	Kleinere Unternehmen haben, gemessen am Umsatz, mehr in die digitale Transformation zu investieren	23
	8	Digitalisierung ist ein Vollzeitjob	26
	9	Digitale Reife und Agilität sind interdependent	28

A hand in a white glove points towards a digital data visualization. The background is dark with a grid of small squares. A large, glowing, semi-transparent blue sphere is in the center. To the right, there is a glowing, semi-transparent blue cube with binary code (0s and 1s) on its faces. The text is overlaid on the image in white, with some parts in blue boxes.

1. Die Digitalisierung ist angekommen

und befindet sich in der

Umsetzung.

Der digitale Reifegrad der Unternehmen lässt sich anhand der Ergebnisse in vier Kategorien einteilen

Die vier Reifegradstufen

Bezeichnung



Erläuterung



Reifegrad

1

**Klassische
Organisation**

- › Klassischer Organisationsaufbau
- › Keine digitalen Initiativen oder Technologien
- › Kundenschnittstelle nicht durch digitale Lösungen erweitert

2

**Hybride
Organisation**

- › Klassischer Organisationsaufbau
- › Erste Digitalprojekte und -erfahrungen in speziellen Organisationseinheiten (IT, F&E)
- › Keine übergreifende Digitalstrategie, lediglich in einzelnen Geschäftsbereichen
- › Keine klare Verortung von Digital-Verantwortlichen

3

**Digitale
Organisation**

- › Existierende Digitalstrategie und Digital-Verantwortliche (CDO, Leiter Digital)
- › Agile Entwicklungsmethoden und intelligente Technologien unterstützen Geschäftsmodelle
- › Digitalisierte Kundenschnittstelle und Geschäftsprozesse

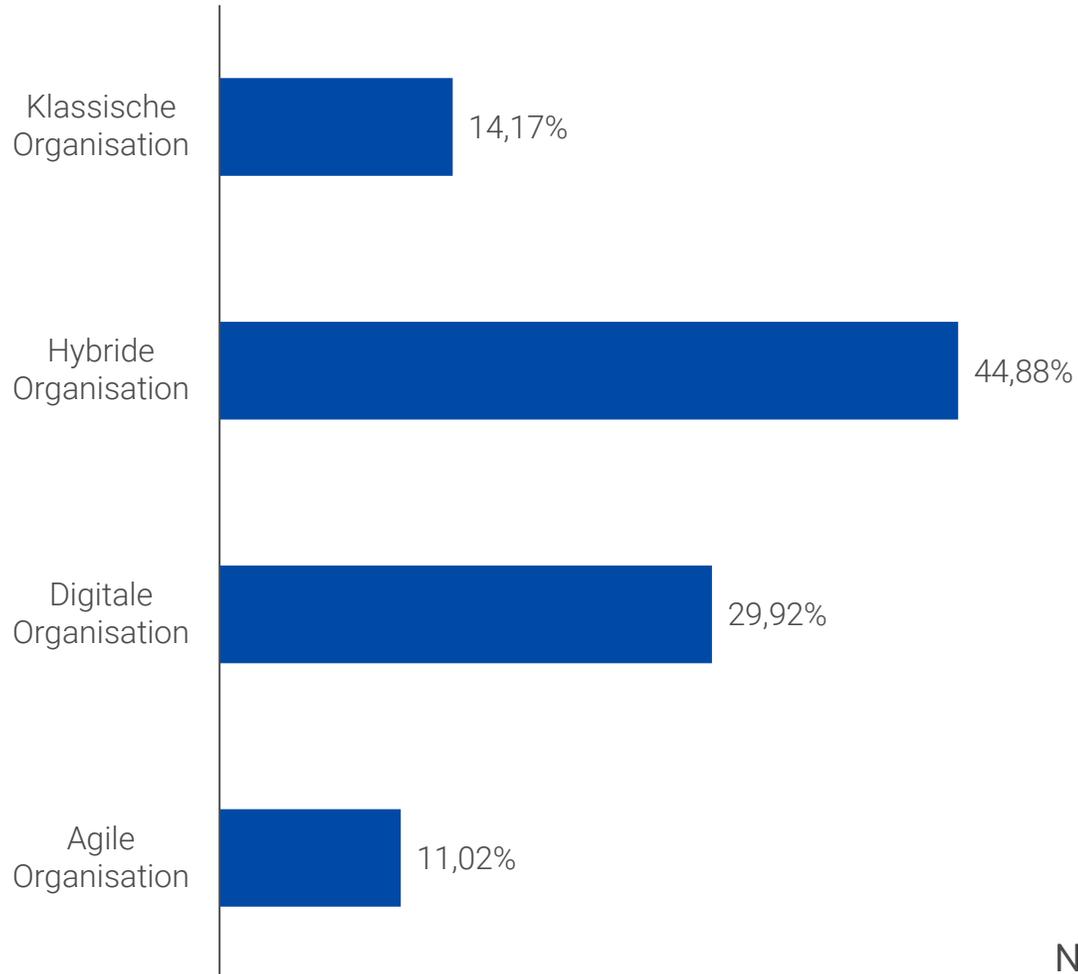
4

**Agile
Organisation**

- › Netzwerk-Organisation, die proaktiv und antizipativ auf Veränderungen reagiert
- › Prozesse sind digitalisiert und digitale Geschäftsmodelle umgesetzt
- › Breites Netzwerk aus Kooperationspartnern/Digitales Ökosystem
- › Innovative Unternehmenskultur mit flexiblen Arbeitsweisen (New Work)

Drei Viertel der Unternehmen befinden sich auf dem Weg der Digitalen Transformation

Digitaler Reifegrad der teilnehmenden Unternehmen



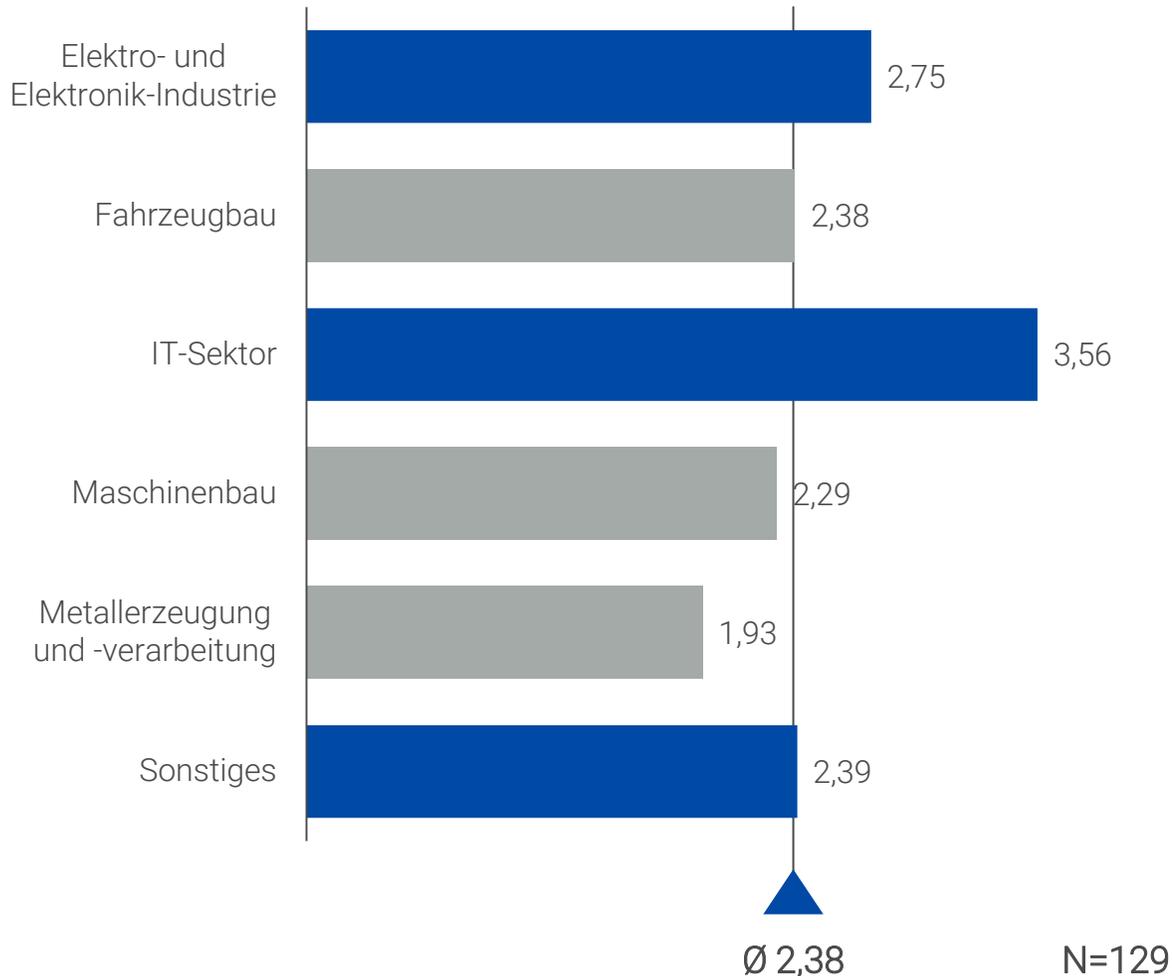
› Drei Viertel der Unternehmen haben eine hybride oder digitale Organisation etabliert

› Nahezu die Hälfte ist auf dem Weg und in einer hybriden Organisation unterwegs

› Nur sehr wenige Unternehmen weisen die Merkmale einer agilen Organisation auf

Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen weisen einen höheren digitalen Reifegrad aus

Durchschnittlicher digitaler Reifegrad nach Branche



› Die Schnellebigkeit der Produkte und hohe Innovationsraten in der IT und Elektro- und Elektronik-Industrie fördern die Digitalisierung

› Der Fahrzeug- und Maschinenbau folgen mit größerem Abstand. Digitalisierungspotenziale wie Mobilitätsplattformen, 3D, VR und Robotics sind noch nicht erschöpfend genutzt



2. Digitale Reife führt zu einer

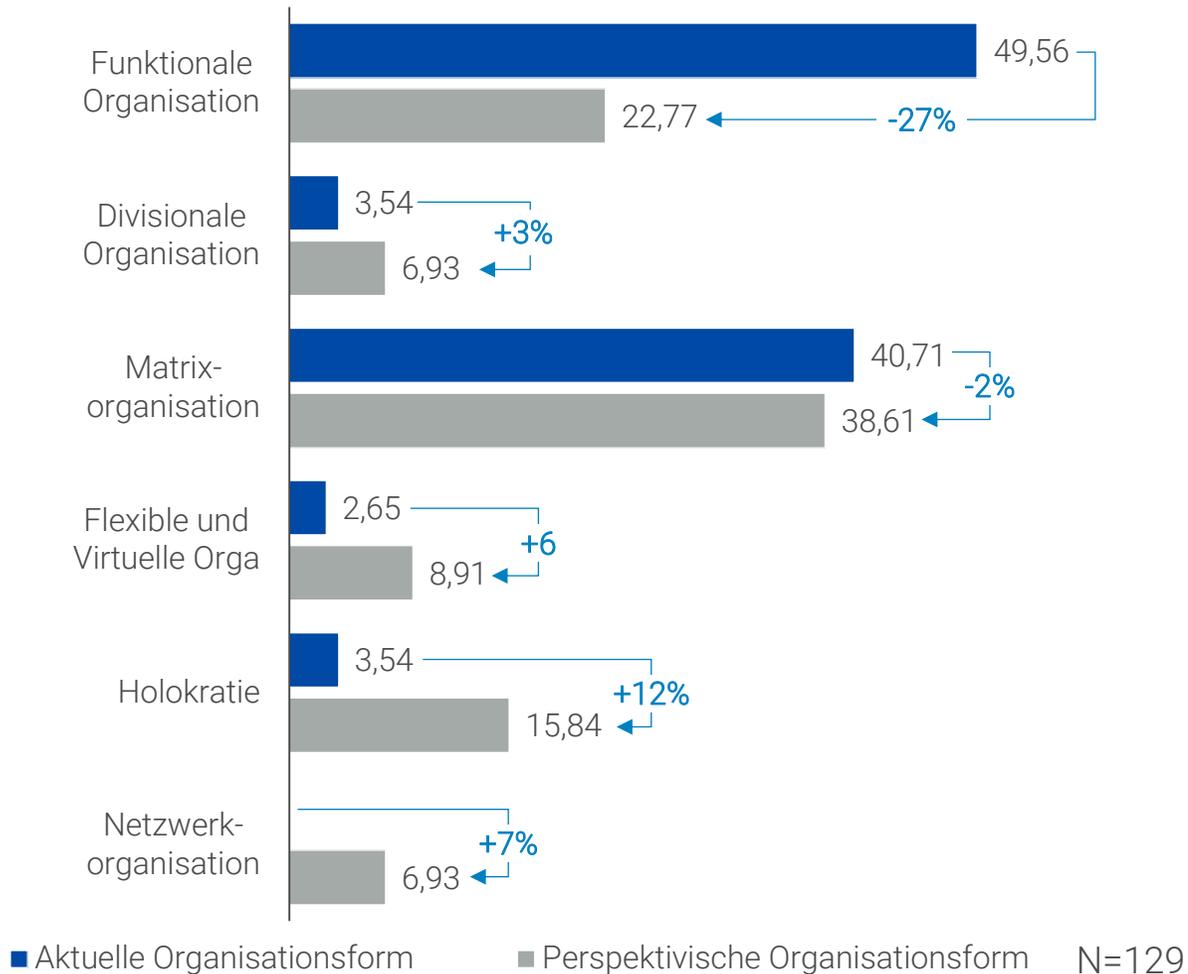
Anpassung der Strukturen

in Richtung mehrdimensionaler

Organisationsformen.

Mit der Digitalisierung vollzieht sich ein Wandel von eindimensionalen zu agilen Netz-Organisationen

Aktuelle und perspektivische Organisationsformen



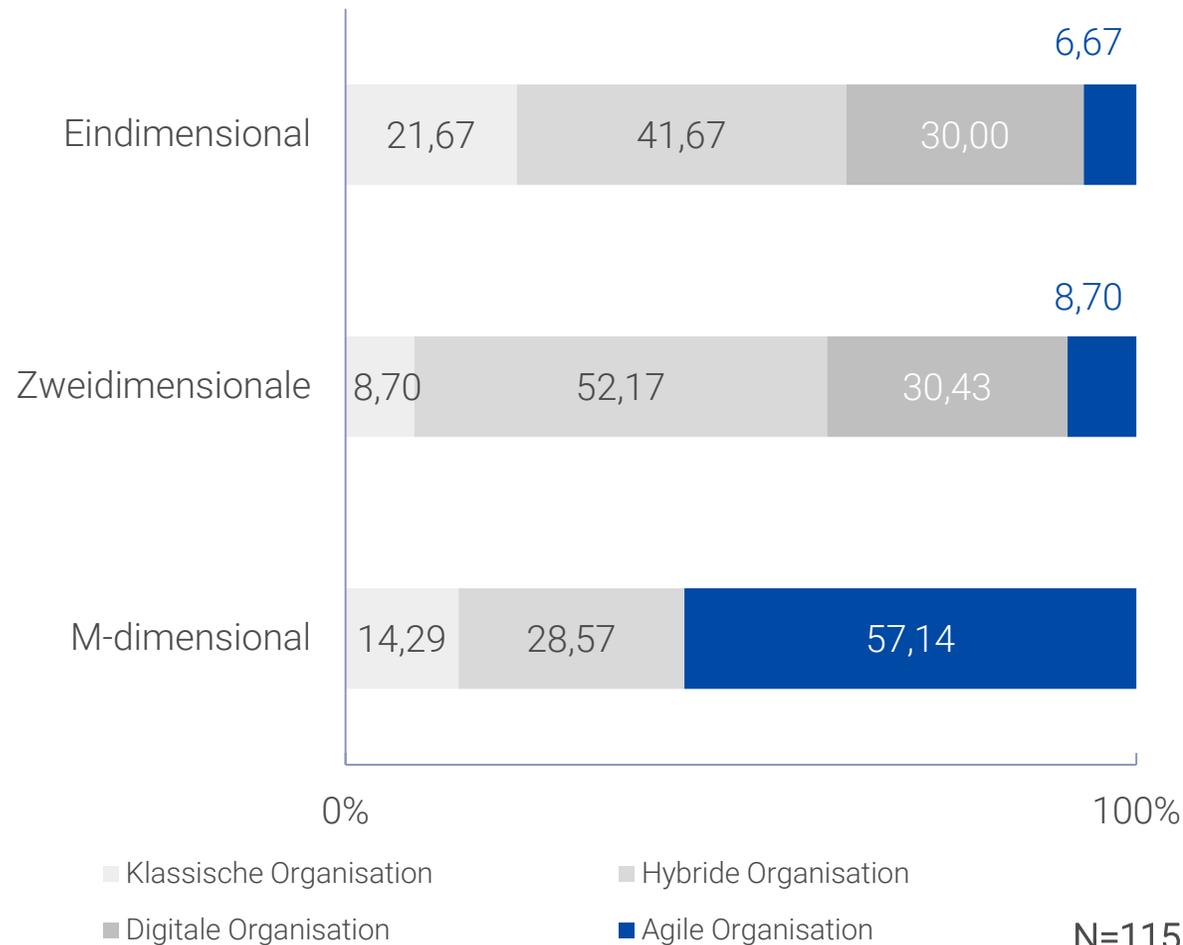
› Der Wandel von aktuell eindimensionalen zu mehrdimensionalen Organisationsformen lässt sich durch die Nutzung digitaler Technologien und neuer Medien erklären

› Flexibilität und Agilität bedürfen weniger zentraler und starrer sondern mehr flach organisierter und adaptiver Strukturen verbunden mit der richtigen Governance

› Die Wahl der Organisationsform muss in Abhängigkeit vom Unternehmensumfeld sowie der strategischen Ausrichtung beantwortet werden

Agile Unternehmen haben vor allem mehrdimensionale Organisationsformen

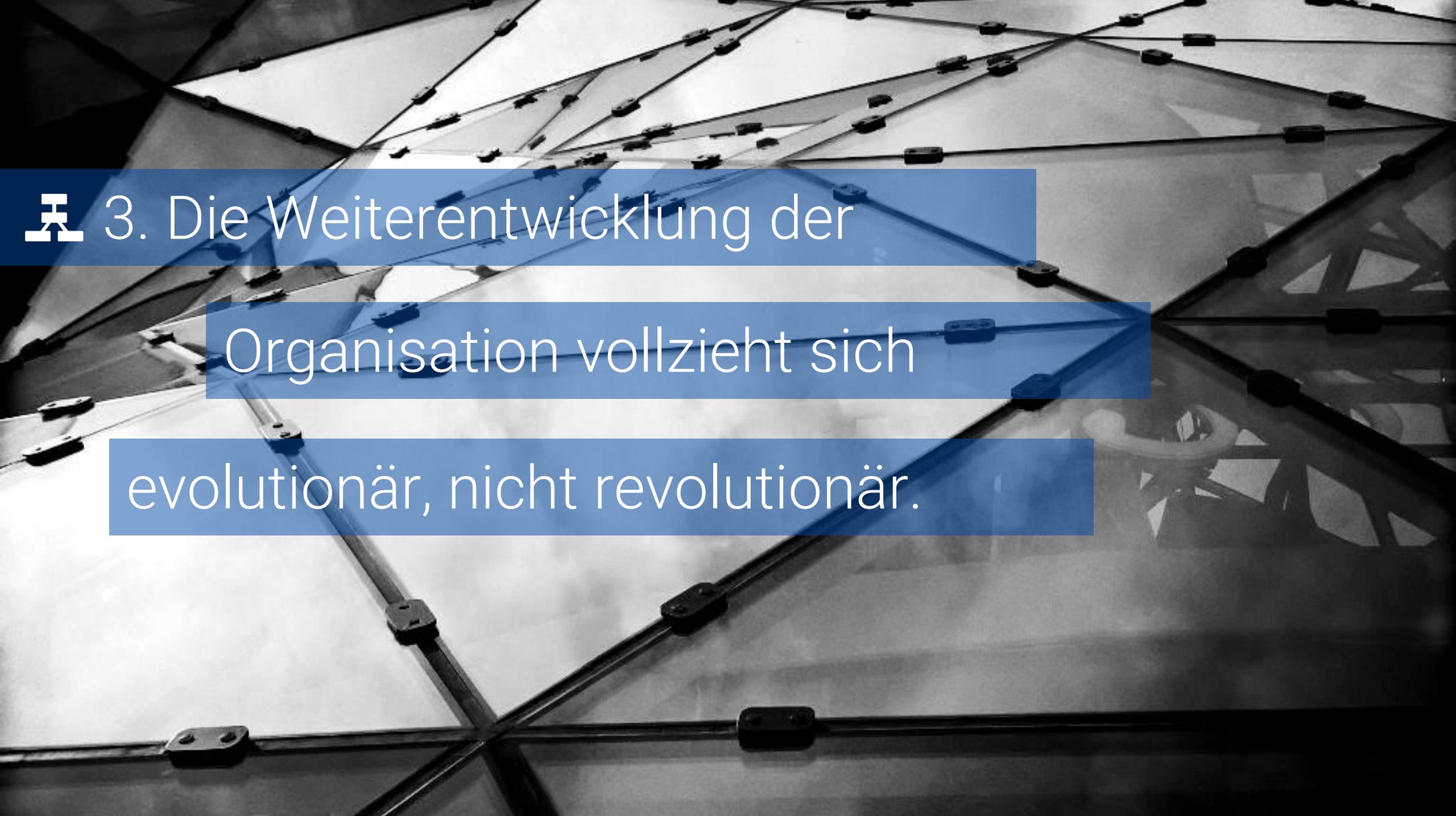
Digitaler Reifegrad nach Organisationsform



› Agile Unternehmen verlassen bestehende Organisationsformen und entwickeln sich bewusst zu einer mehrdimensionalen Organisationsform (primär Holokratie)

› Mehrdimensionale Organisationsformen weisen einen höheren digitalen Reifegrad

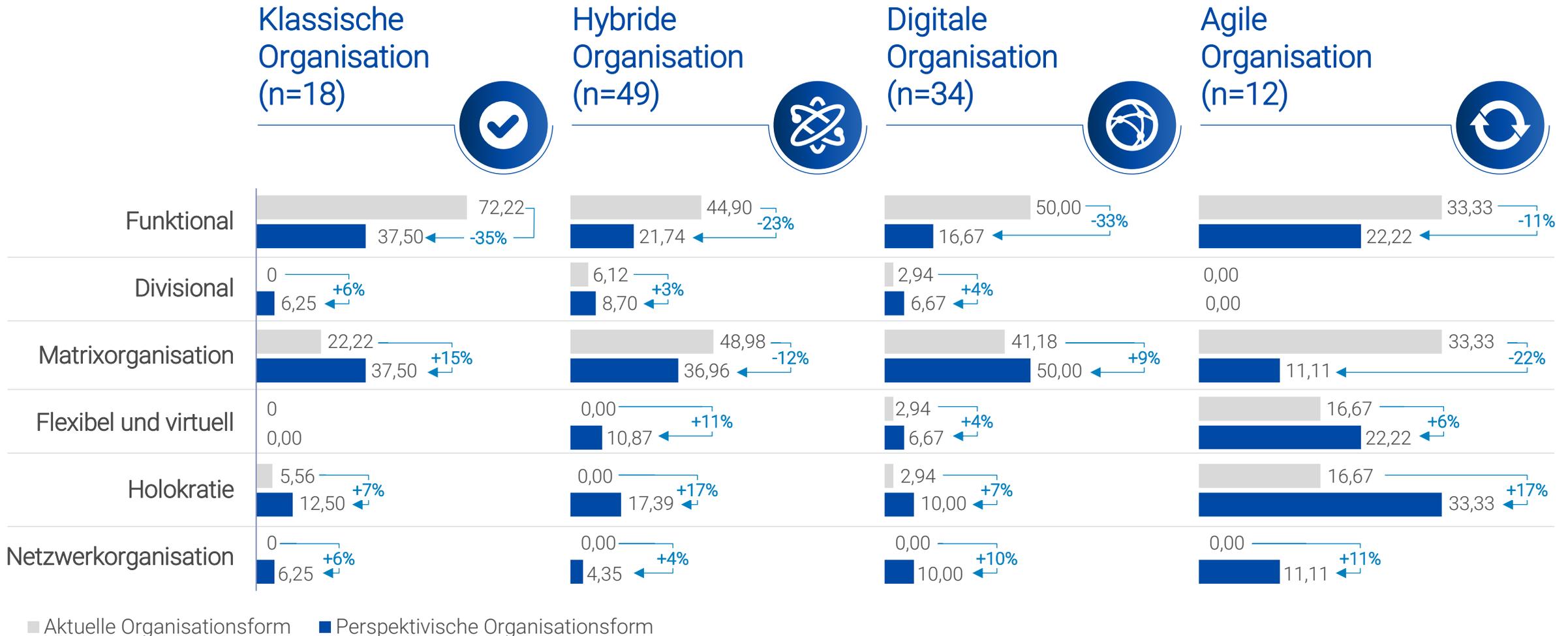
› Die meisten Unternehmen befinden sich in ein- oder zweidimensionalen Organisationsformen, sind aber der Überzeugung, dass sie bereits agil sind



3. Die Weiterentwicklung der
Organisation vollzieht sich
evolutionär, nicht revolutionär.

Organisationsformen werden nicht sprunghaft verändert sondern kontinuierlich weiterentwickelt

Entwicklung der Organisation nach Reifegradprofil





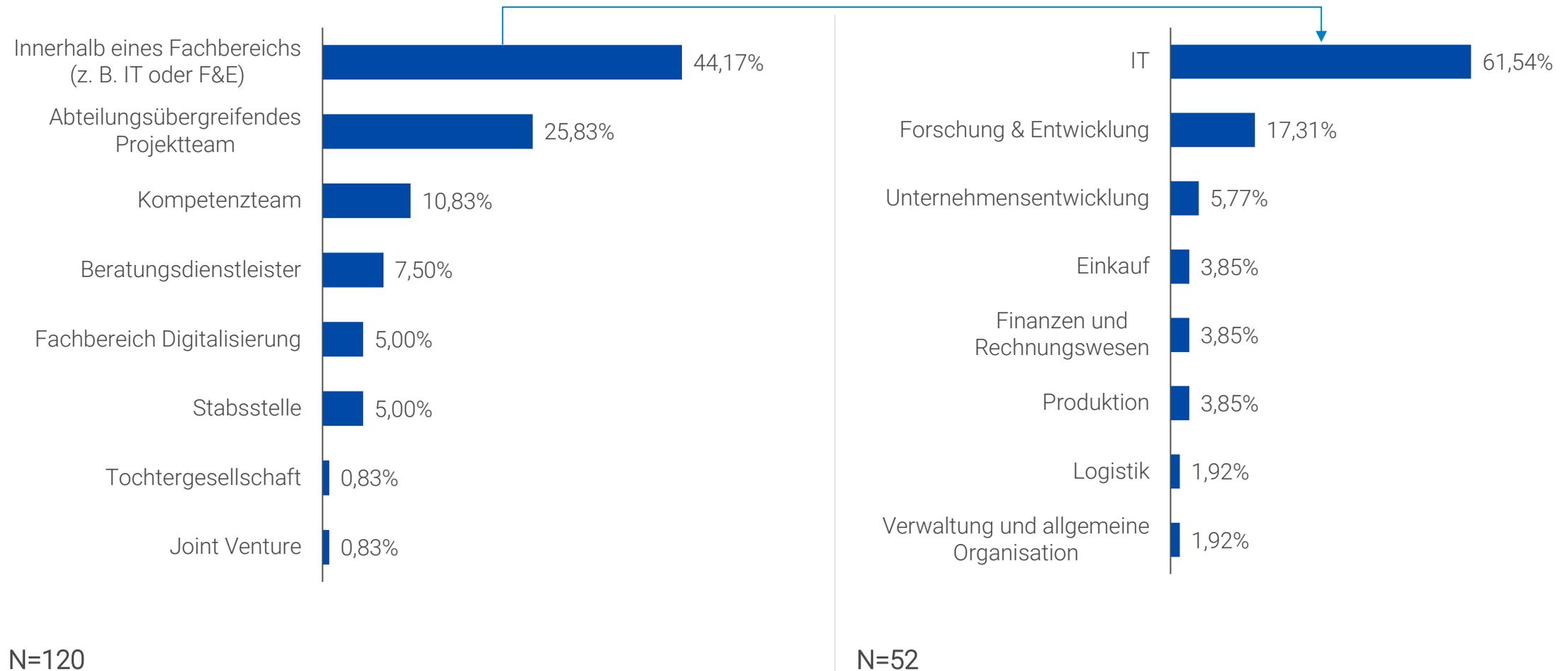
🌀 4. Die digitale Transformation gelingt

nur, wenn sie intern verortet und

übergreifend getrieben wird.

Die digitale Transformation ist im eigenen Unternehmen anzugehen. Die Mehrheit der Unternehmen verortet diese innerhalb eines Fachbereichs

Verortung der digitalen Transformation



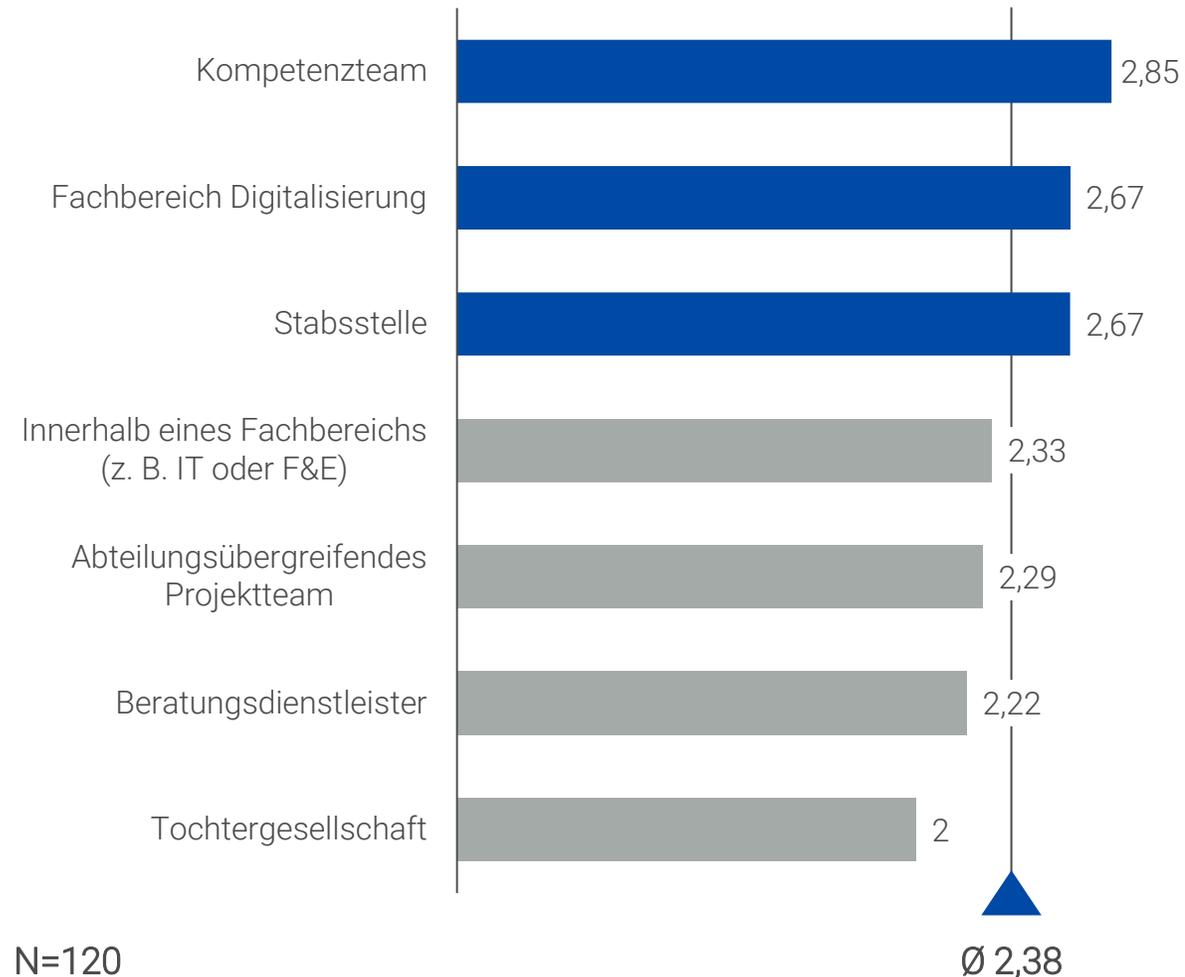


5. Die digitale Transformation braucht
eine eigene Digitaleinheit im
Unternehmen.



Unternehmen mit einer hohen digitale Reife bauen einen eigenen Geschäftsbereich auf oder etablieren eine Digitaleinheit, die sich übergreifend darauf fokussiert.

Durchschnittlicher Digitaler Reifegrad nach Verortung



› Es zeigt sich ein klarer Trend für die Digitale Transformation eine eigene organisatorische Einheit innerhalb der Organisation zu etablieren

› Digitaleinheiten sollten in eigenen Kompetenzteams, einem eigenen Geschäfts-/Fachbereich oder einer Stabsstelle aufgebaut werden

› Die Digitaleinheit ist aufgrund ihrer Andersartigkeit aus einem etablierten Fachbereich herauszulösen



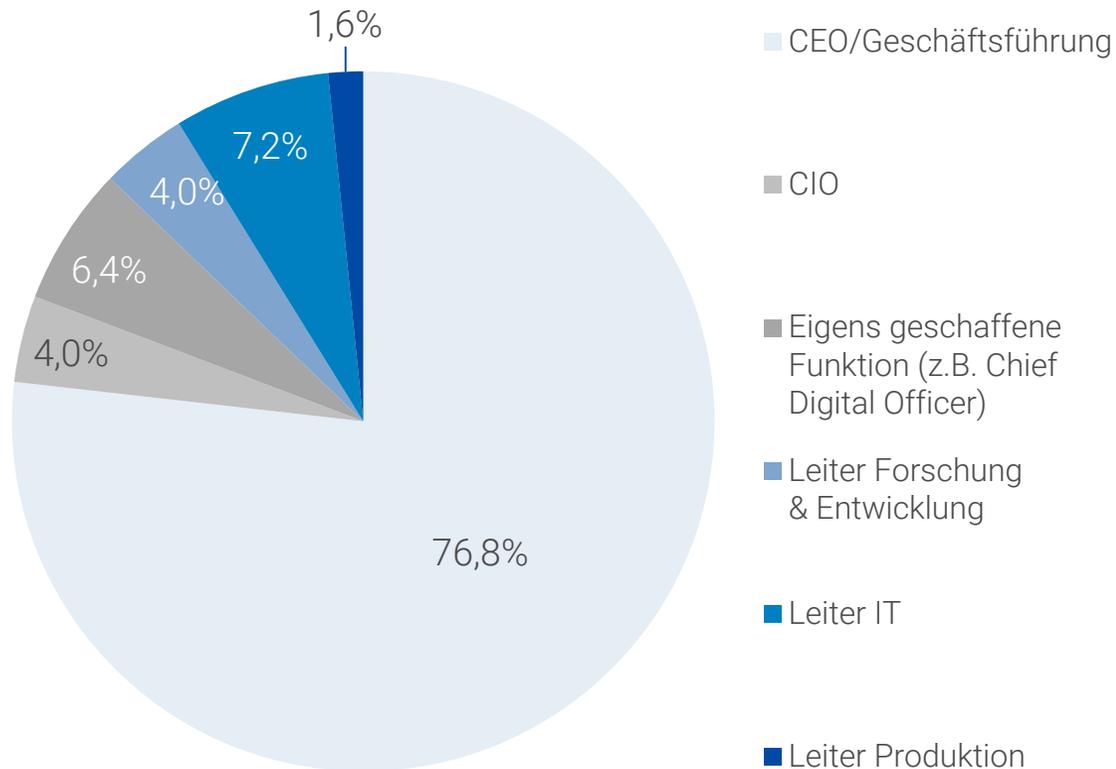
CEO

6. Digitale Transformation

ist Chefsache.

Der CEO bzw. Geschäftsführer muss die Verantwortung tragen und die digitale Transformation treiben

Verantwortung der Digitalen Transformation im Unternehmen



N=125

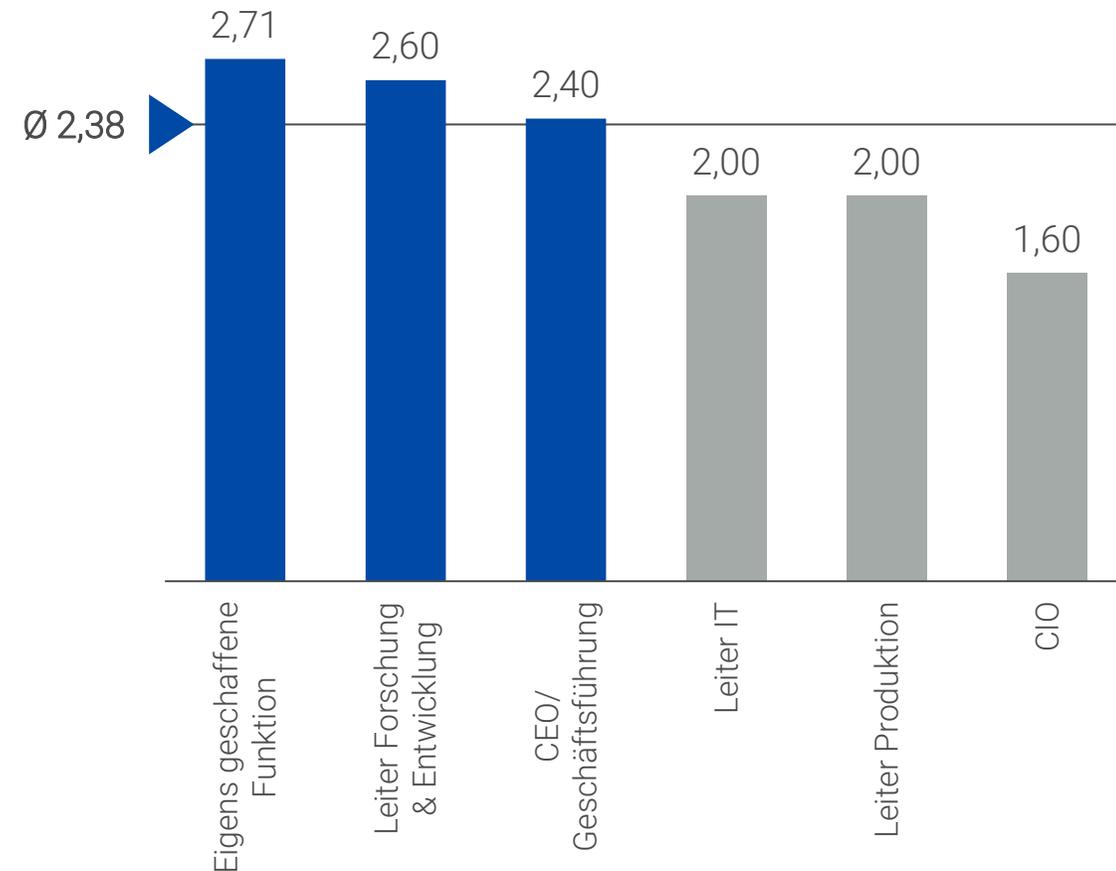
› Konsens ist, dass die digitale Transformation überwiegend durch den CEO verantwortet wird. Sie braucht diese übergreifende, strategische Verantwortung als essentielle Erfolgsdeterminante

› Nur wenige belassen das Thema beim CIO. Bisher haben auch nur wenige Unternehmen eine eigene Funktion für die Digitalisierung (z.B. CDO) geschaffen

› Neben dem CDO oder dem CTO finden sich auch neue Funktionen wie Leiter Digitalisierung oder Manager Digital Business wieder

Unternehmen mit einer eigens geschaffenen Funktion für die Digitalisierung weisen einen höheren digitalen Reifegrad auf

Verantwortung und Durchschnittlicher Digitaler Reifegrad

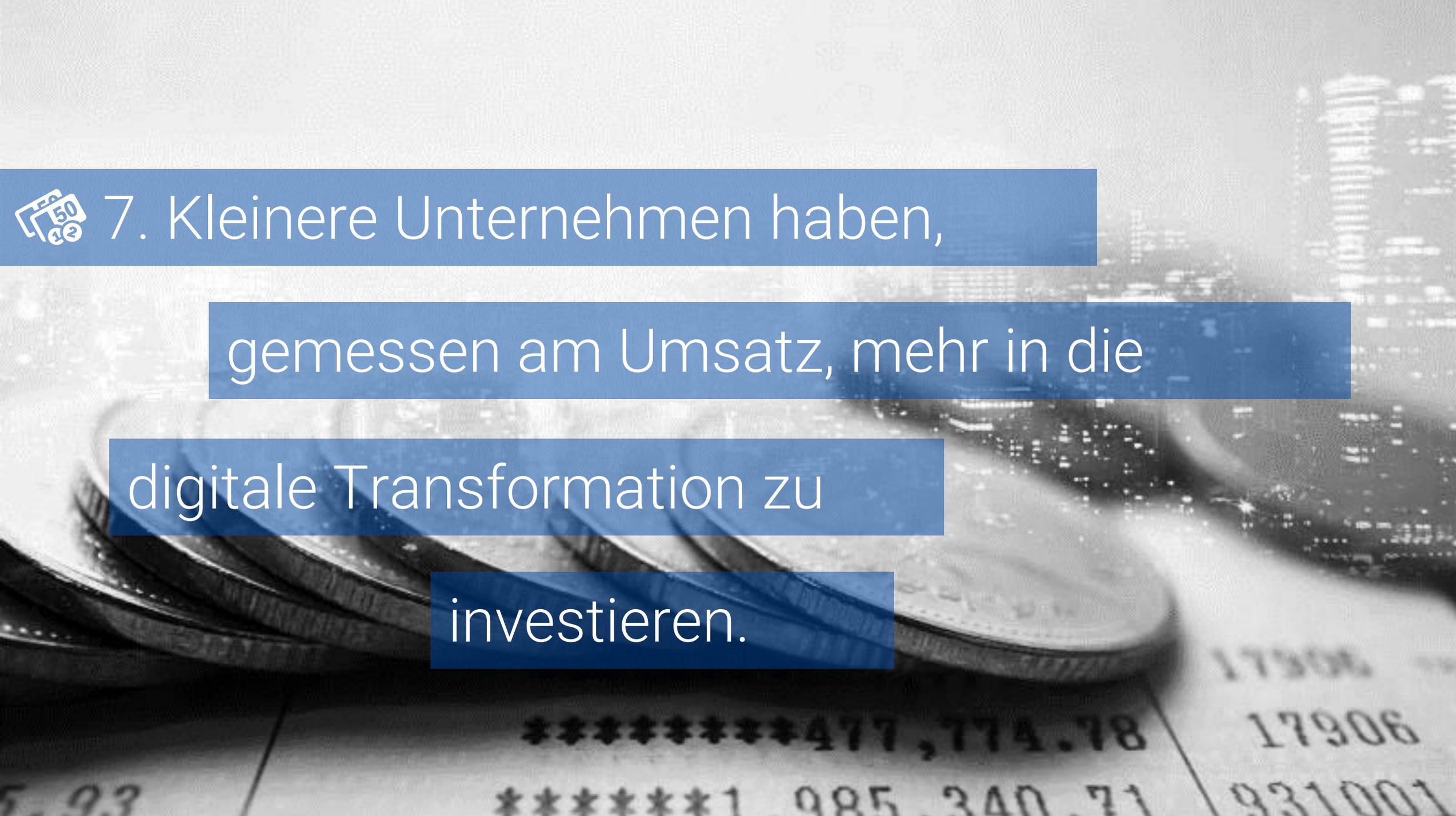


N=125

› Unternehmen mit einer eigenen Digitalfunktion weisen den höchsten digitalen Reifegrad auf

› Deutlich schlechter stellt sich der digitale Reifegrad dar, wenn die digitale Transformation beim CIO verantwortet wird. Auch die Verantwortung beim Leiter Produktion oder IT ist suboptimal

› Die Verantwortung der digitalen Transformation durch eine im Top-Management zugehörige Funktion hat den Vorteil, dass die notwendige Entscheidungskompetenz sowie Autorität besitzt



 7. Kleinere Unternehmen haben,

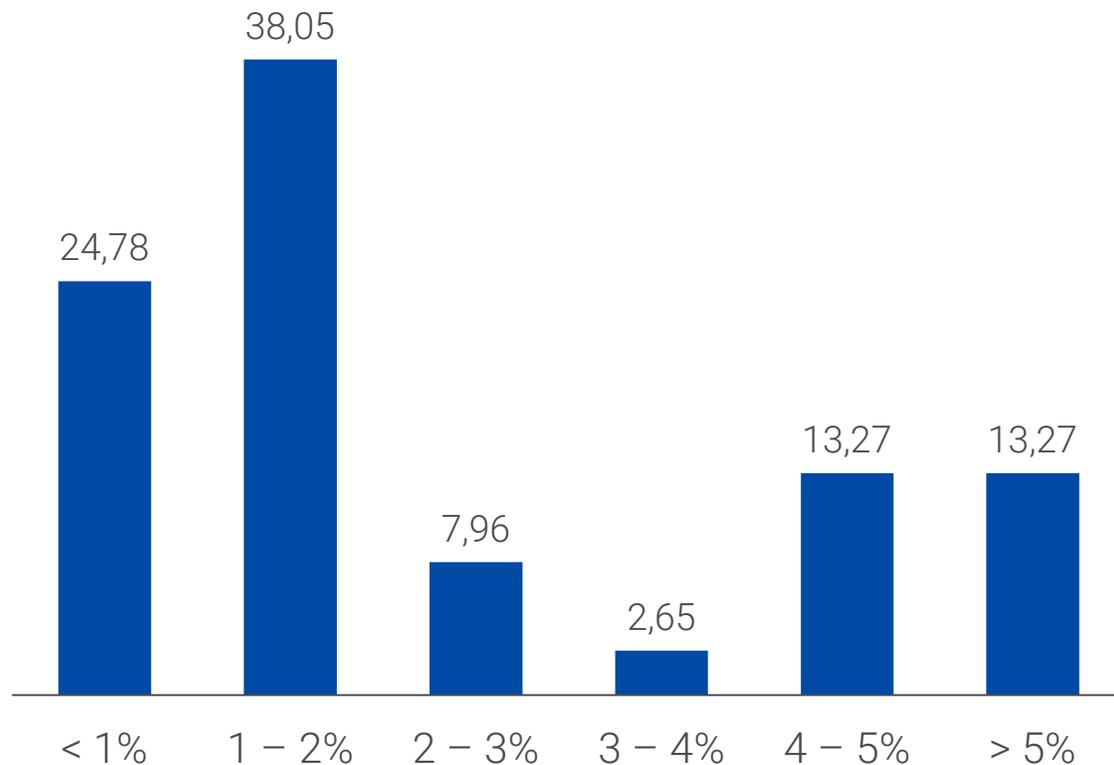
gemessen am Umsatz, mehr in die

digitale Transformation zu

investieren.

Die digitale Transformation setzt kleine Unternehmen im besonderem Maße unter Druck.

Investitionen in Digitalisierung



N=113

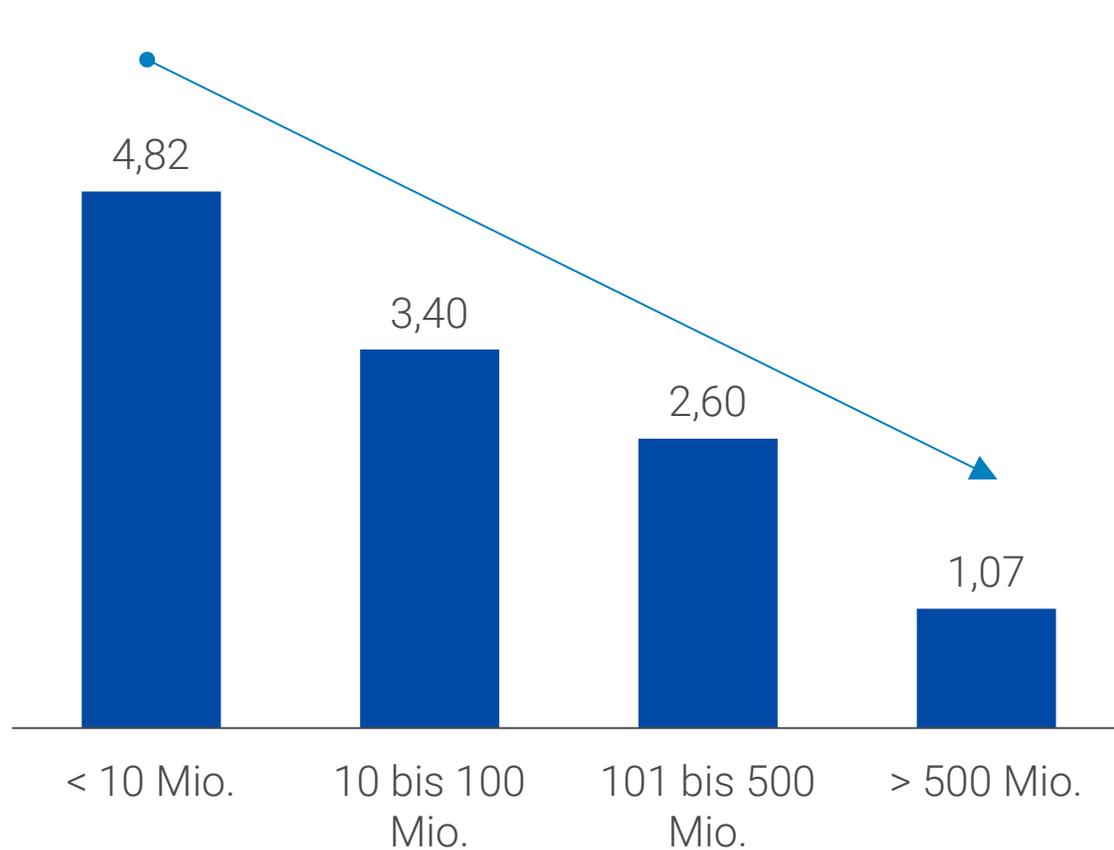
› Kleinere Unternehmen müssen einen höheren Umsatzanteil für die Digitalisierung aufbringen. Sie stehen vor einer großen Herausforderung, die digitale Transformation zu finanziell zu bewältigen

› Zwei Drittel der Unternehmen investieren 1 – 2% ihres Umsatzes in Digitalaktivitäten

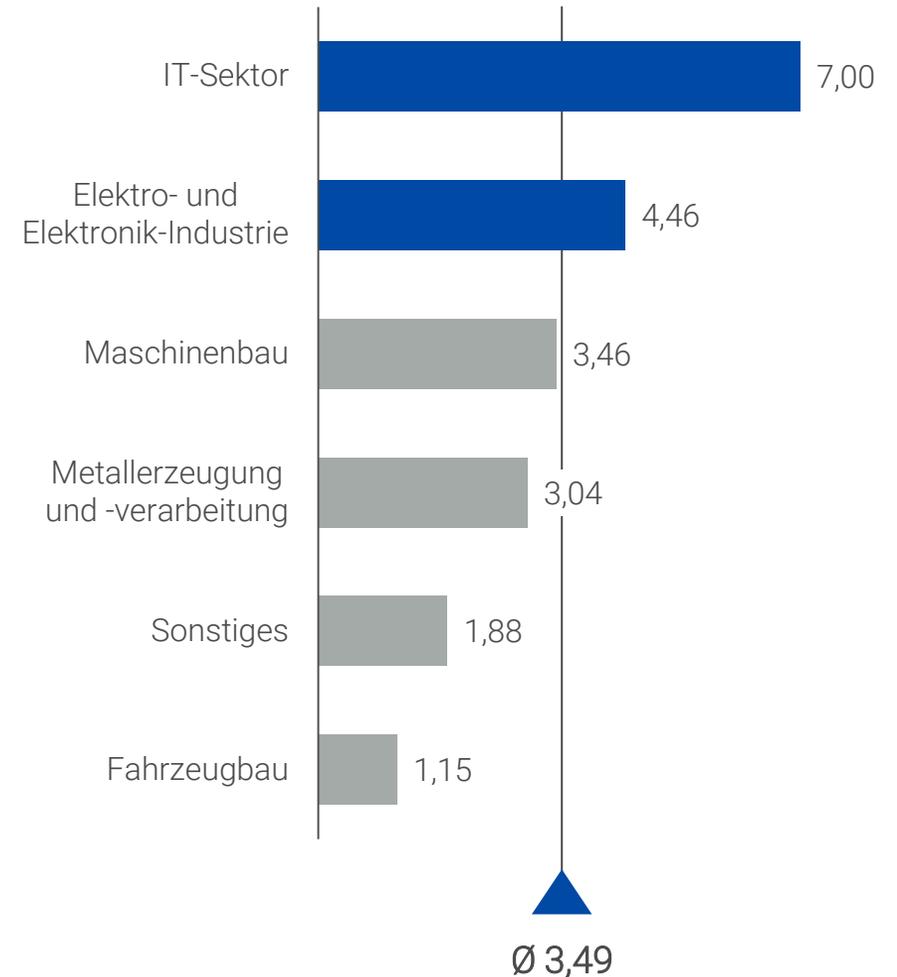
› Ca. ein Viertel wendet erhebliche Mittel für die Digitalisierung auf

Mit zunehmender Unternehmensgröße sinkt der Investitionsanteil, gemessen am Gesamtumsatz

Durchschnittlicher Investitionsanteil nach Branche



N=113



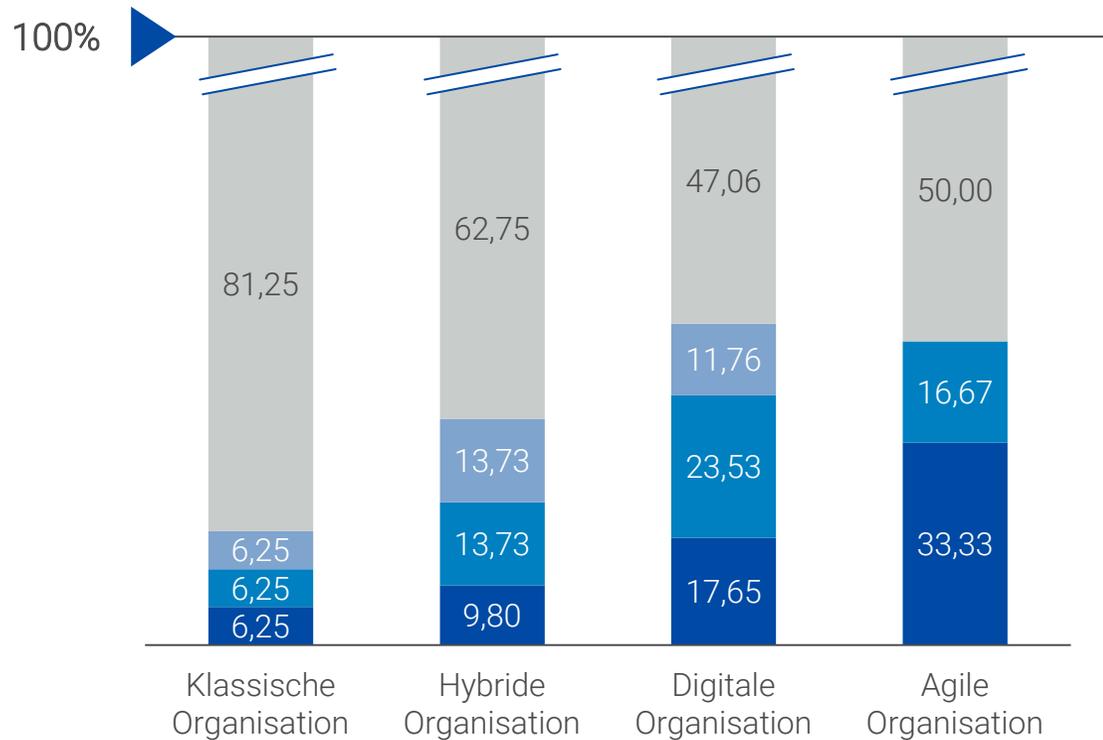
N=113



🕒 8. Digitalisierung ist ein Vollzeitjob.

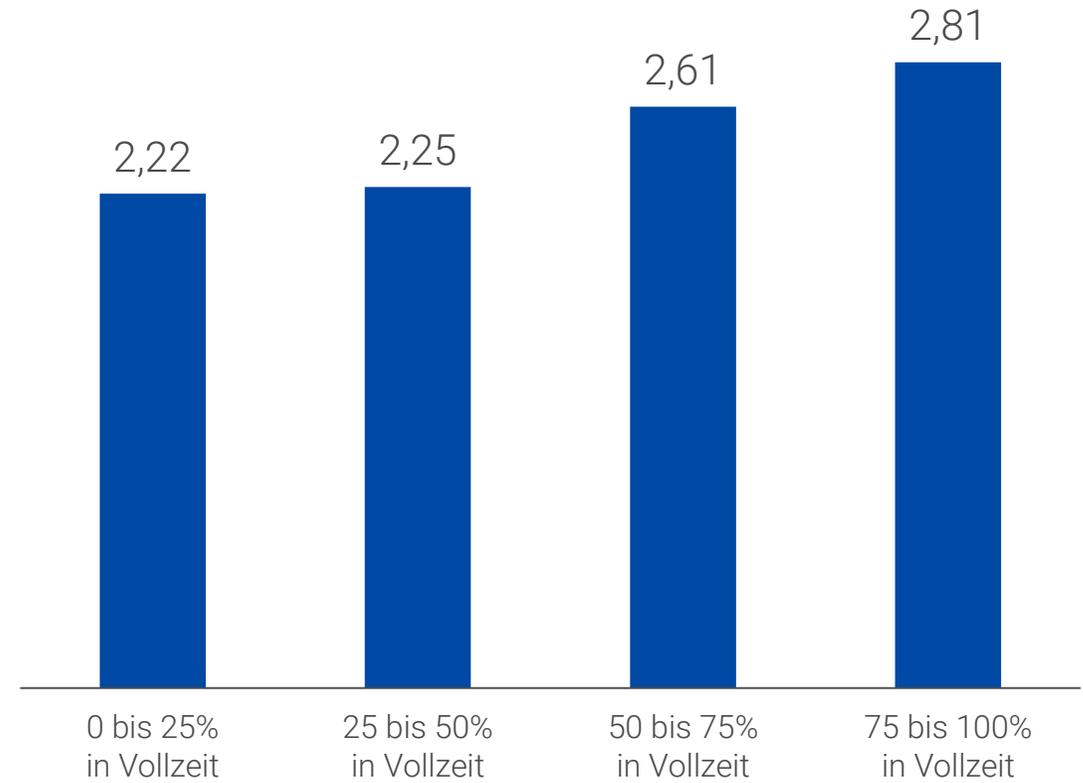
Agile Organisationen fokussieren sich auf die digitalen Aufgaben und setzen ihre Mitarbeiter Vollzeit dafür ein

Mitarbeiterzeitanteil für Digitalisierungsthemen



N=115

- 75 bis 100% in Vollzeit
- 50 bis 75% in Vollzeit
- 25 bis 50% in Vollzeit
- 0 bis 25% in Vollzeit



N=113

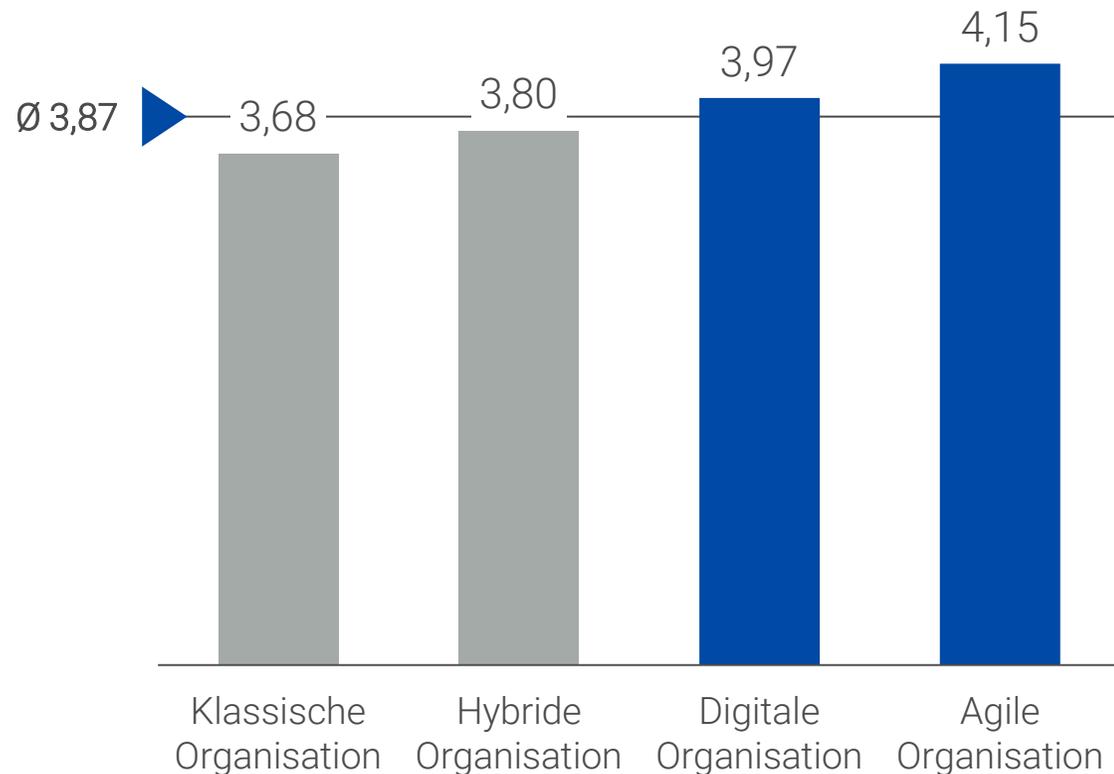


9. Digitale Reife und Agilität

sind interdependent.

Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen Agilität und digitalem Reifegrad eines Unternehmens.

Agilität und Digitaler Reifegrad



N=127

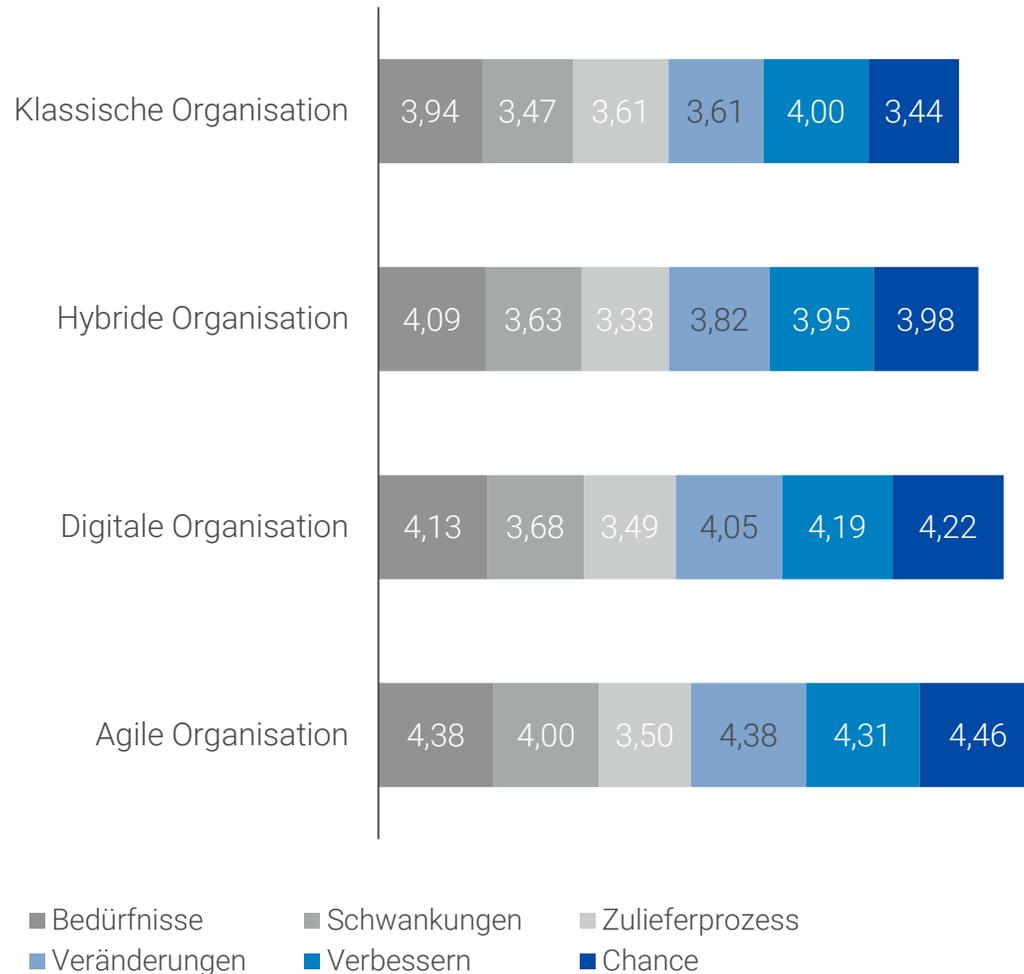
› Agile und digitale Unternehmen verfügen über einen überdurchschnittlich hohen digitalen Reifegrad

› Mit zunehmender Digitalisierung in den Unternehmen steigt auch der Agilitätsgrad

› Insofern bedingen Digitalisierung und Agilität einander. Das eine geht nicht ohne das andere

Unternehmen mit einem hohen digitalen Reifegrad besitzen die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen am Markt zu reagieren.

Agilitätsdimensionen und Digitaler Reifegrad



› Entscheidungsfindung und Wahrnehmung schwankender Bedürfnisse am Markt sind als Chance statistisch besonders bedeutsam

› Der digitale Reifegrad eines Unternehmens steigt mit dem Agilitätsgrad

The image shows a large, modern architectural interior with a curved, ribbed ceiling and a series of parallel, curved structural elements. A blue banner is overlaid across the middle of the image, containing the text "Handlungsempfehlungen".

Handlungsempfehlungen

Die großen Herausforderungen in der digitalen Transformation für Organisationen liegen in der People- und Organisationsdimension

Dimensionen der Digitalen Transformation aus der People-Perspektive

Digitalkompetenzen & Talentmanagement



- › Neue digitale Kompetenzen
- › Strateg. Personalplanung
- › Finden, entwickeln und binden digitaler Talente + Aufbau Pipeline Digitalprofile
- › Neue Performance Management Konzepte

Kultur & Führung



- › Unternehmenskultur
- › Neue Führungskultur/ Digital Leadership
- › Vernetzung, Kommunikation & Kollaboration
- › New Workplace Design

Prozesse & Systeme



- › Digitalisierung der Prozesse/ App-Welt, Analytics, Cloud
- › Neue Digitale Geschäftsmodelle
- › Digitale Plattformen
- › Datensicherheit

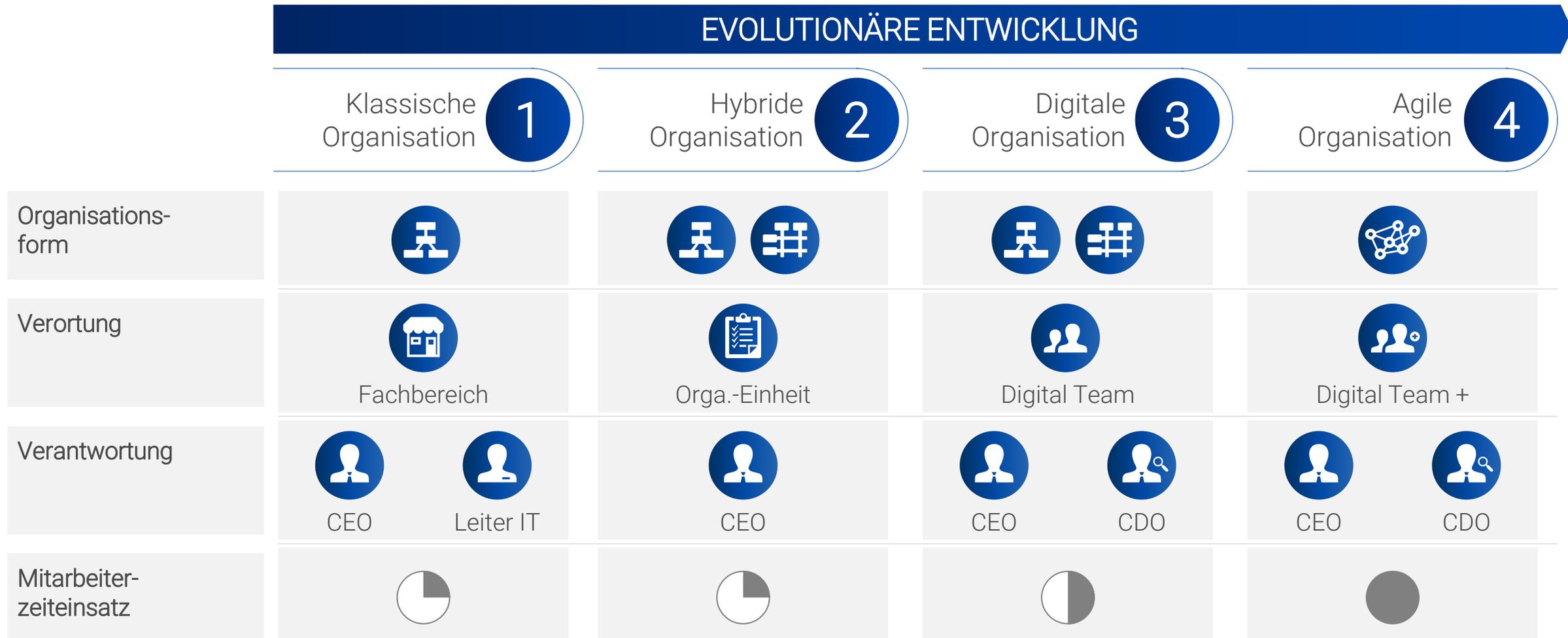
Organisation & Steuerung



- › Digitalstrategie
- › Agile Organisations- und Steuerungsmodelle
- › Legale Rahmenbedingungen zu Agilität & Stabilität
- › Top Mgmt. Aufstellung für Strategische Steuerung

Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Organisation

Von der klassischen Organisation hin zur agilen Organisation (Reifegradstufen 1 – 4)





Kienbaum