



Ein DIGITALES OPERATING MODEL

↘ Was in Zukunft wichtig ist

DAS OPERATING MODEL DIGITAL ANPASSEN

ZIELFÜHREND DIGITALISIEREN

ÜBERGREIFEND UND

DIGITAL VERKNÜPFT PLANEN

DURCH INTEGRIERTE PLANUNG

HANDLUNGSFÄHIG BLEIBEN

DAS NEUE OPERATING

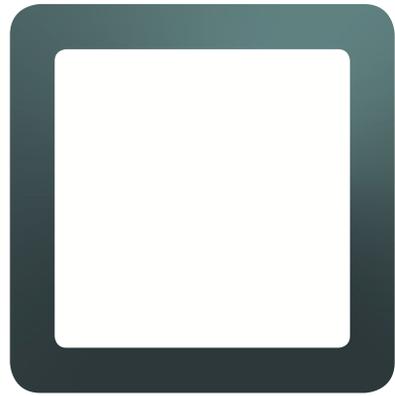
MODEL SAUBER INTEGRIEREN

GANZHEITLICH VORDENKEN,

SCHRITTWEISE UMSETZEN

DIE EIGENE DIGITALISIERUNGSREIFE

BESTIMMEN (LASSEN)



INVENT SCIENCE

EDITORIAL

- Ob Homeoffice, Video-Calls, Kollaborationstools, automatisierte Prozesse, datengetriebene Entscheidungen u.v.m. – die Vorteile der Digitalisierung zeigen sich in der Krise auf vielfältige Art und Weise.
- Die Kehrseite der Medaille: Mit einer Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle und Prozesse lassen sich zwar kurzfristig Effizienzgewinne erzielen, um ein Unternehmen zukunftsorientiert auszurichten und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, reicht das alles indes nicht aus.

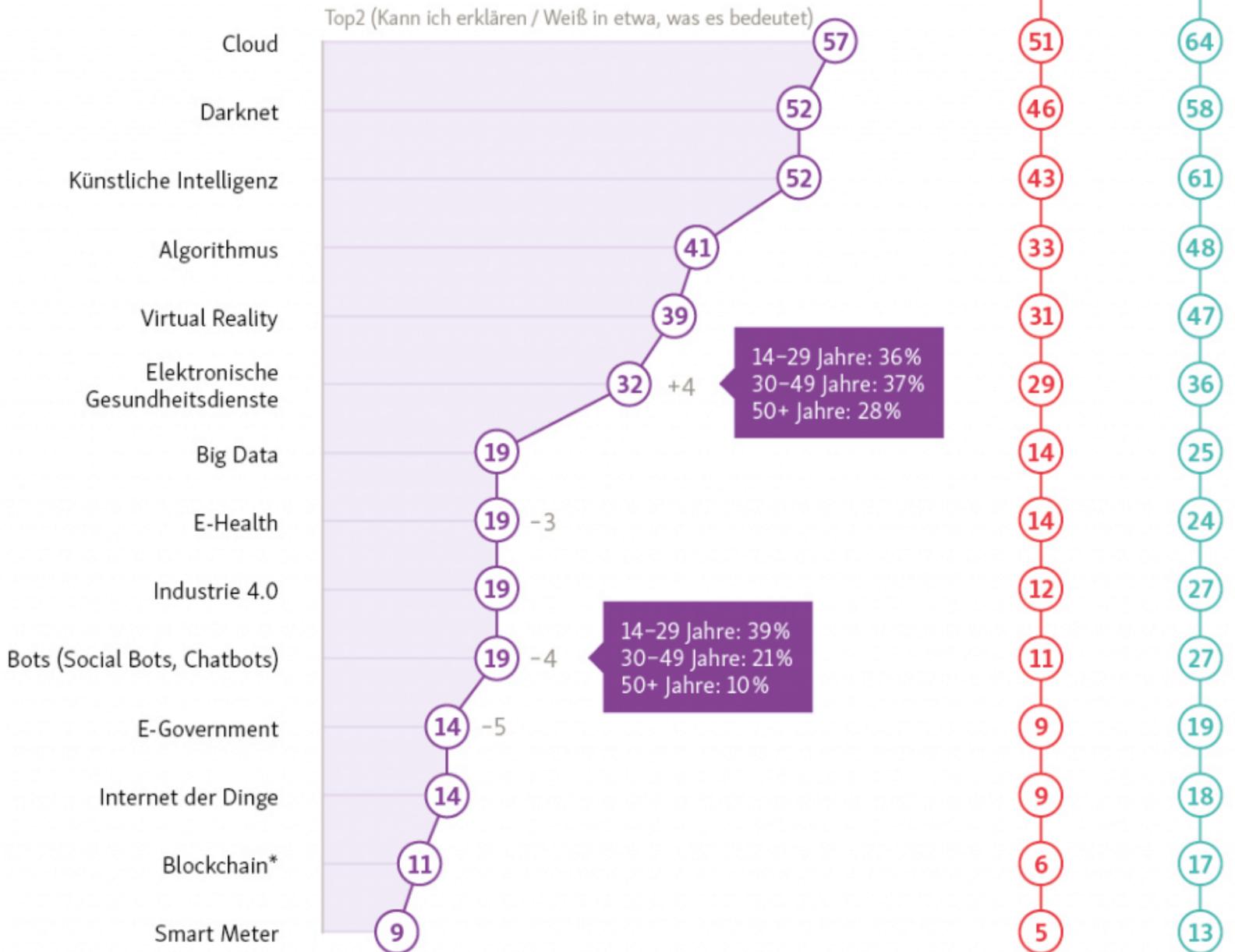
Das Internet der Dinge?

Digitale Gesellschaft?

Blockchain?

Die meisten Menschen wissen nicht wirklich, welche Definition und Bedeutung hinter den neusten technologischen Begriffen stecken. Trotzdem hört man in den Medien immer öfters von diesen Begriffen der Digitalisierung. Sie tauchen in den Tageszeitungen, Tagesshows, Werbungen und Werbeplakaten auf. Die Entwicklung der Technologien nimmt rasant zu und damit auch die neuen Fachvokabeln zum Thema Digitalisierung. Doch warum ist es wichtig immer auf dem Laufenden zu bleiben?

BITTE SAGEN SIE MIR, OB SIE DIESEN BEGRIFF ERKLÄREN
KÖNNEN ODER IN ETWA WISSEN, WAS ER BEDEUTET.



Basis: Personen ab 14 Jahren (n=2.052); Angaben und Abweichungen in Prozent; * Neu ab 2018

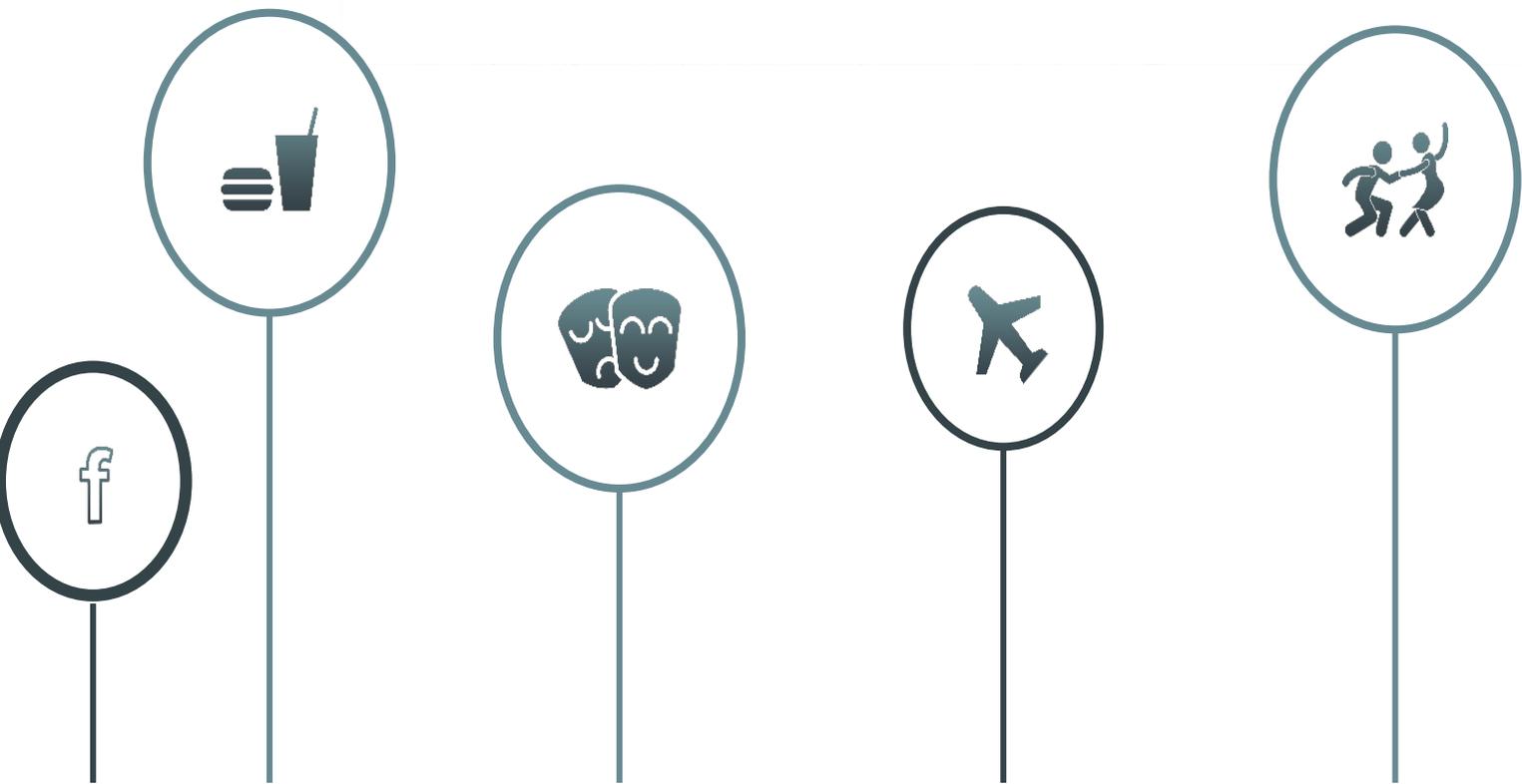
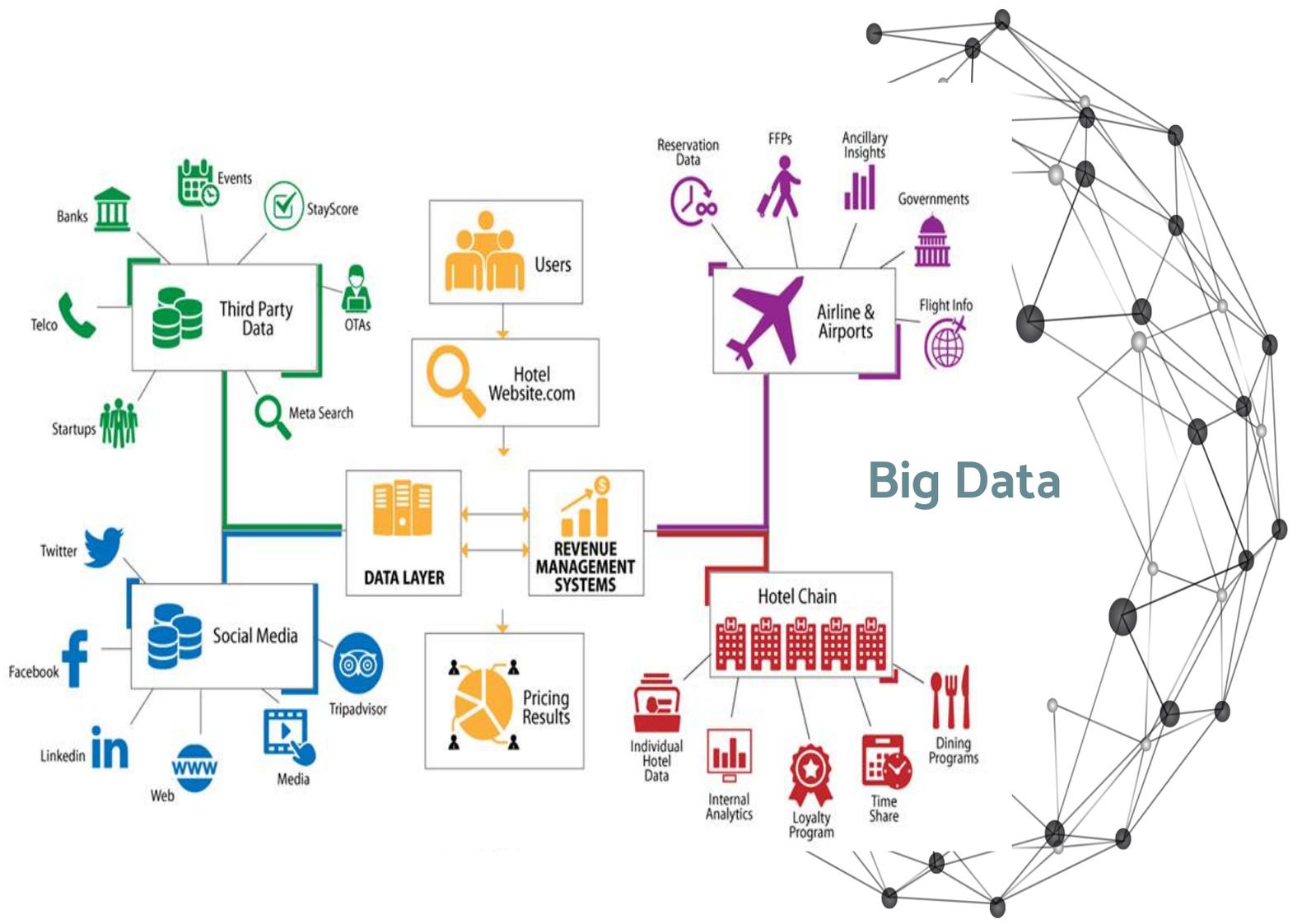


D21-Digital-Index 2018/2019, eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar TNS, ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

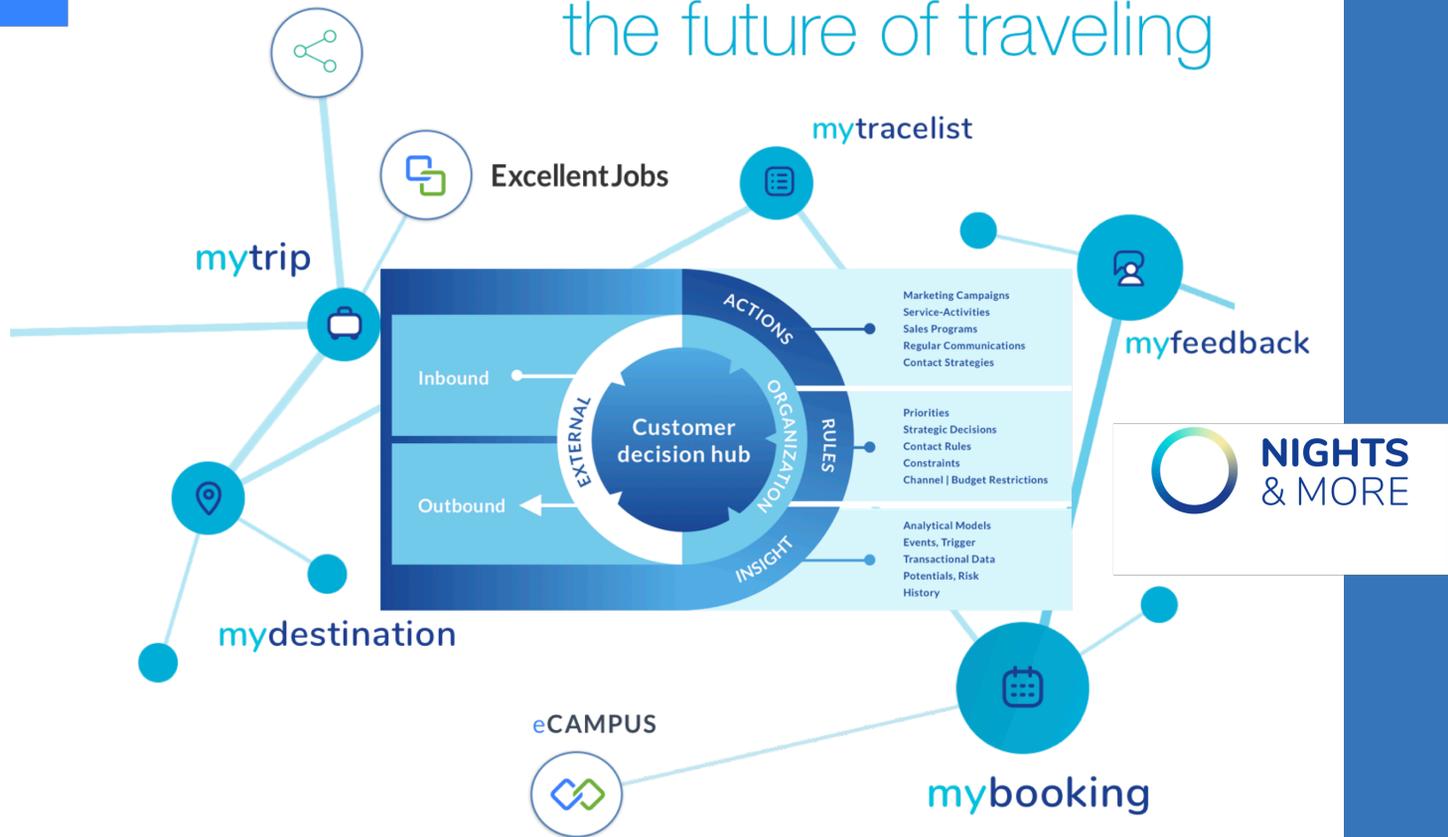
Big Data – Die große Sammelwut

Big Data bedeutet übersetzt „große Daten“ – und davon werden weltweit jeden Tag Millionen erhoben. Und zwar in allen Bereichen unseres Lebens: im Internet, beim Zahlen mit Kunden- oder Bankkarten, in den sozialen Medien, von Überwachungssystemen, Smartphones, Fitnesstrackern, in Smart Homes, in Behörden und Unternehmen und, und, und... Da kommt eine ganz Menge zusammen – und es werden jeden Tag mehr.





the future of traveling



Big Data

INBOUND

OUTBOUND

EXTERNAL

CUSTOMER DECISION HUB

ORGANIZATION

ACTIONS

RULES

INSIGHT

- Marketing Campaigns
- Service-Activities
- Sales Programs
- Regular Communications
- Contact Strategies

- Priorities
- Strategic Decisions
- Contact Rules
- Constraints
- Channel|Budget Restrictions

- Analytical Models
- Events, Trigger
- Transactional Data
- Potentials, Risk
- History

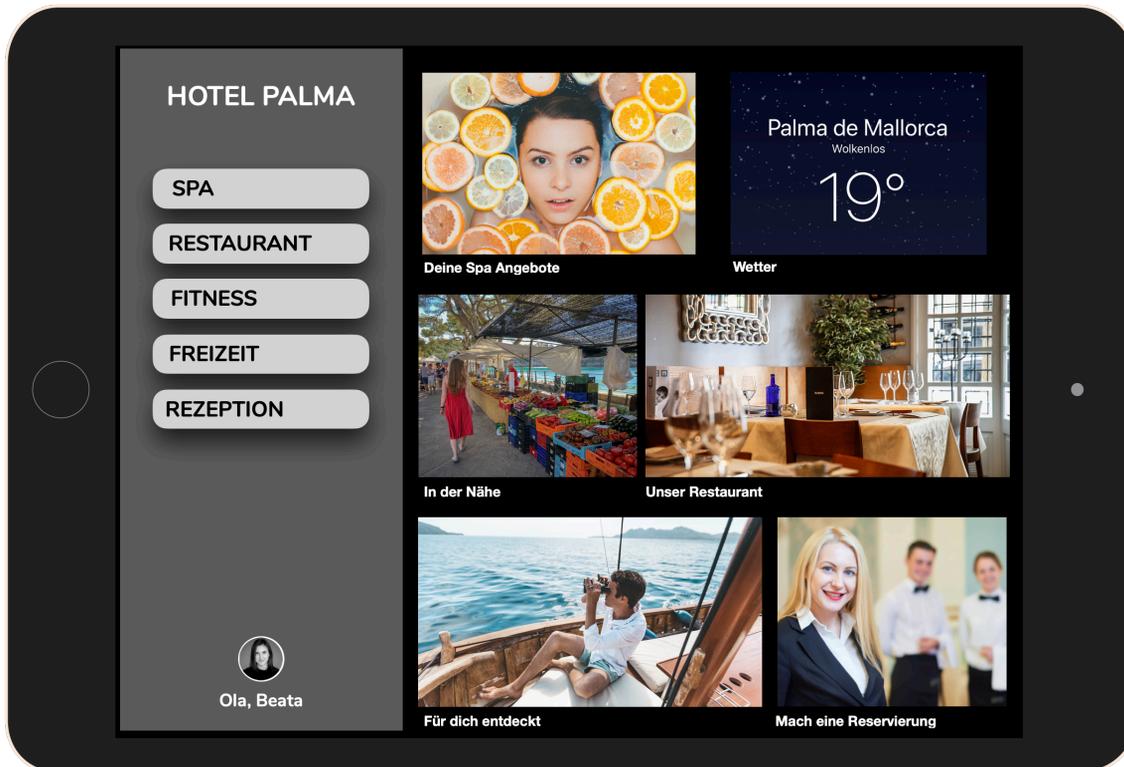
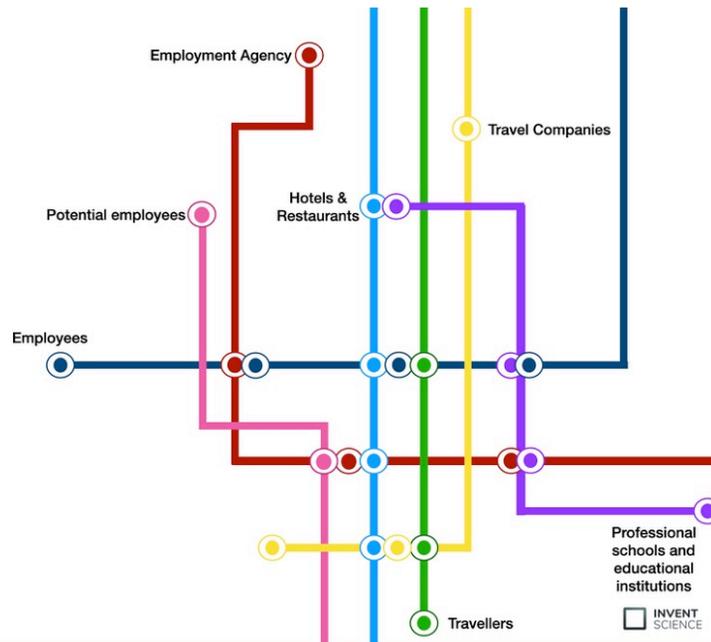
Profile data

Customer DNA



Actors

- Hotels, Restaurants etc
- Professional schools
- Educational institutions
- Employment Agency
- Employees
- Potential employees
- Travel companies
- Travellers



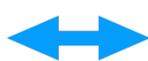
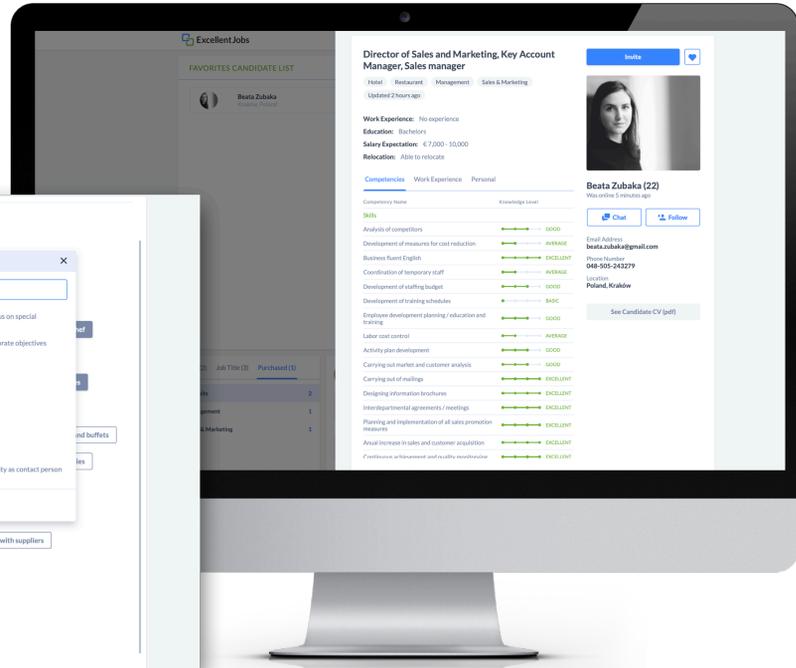
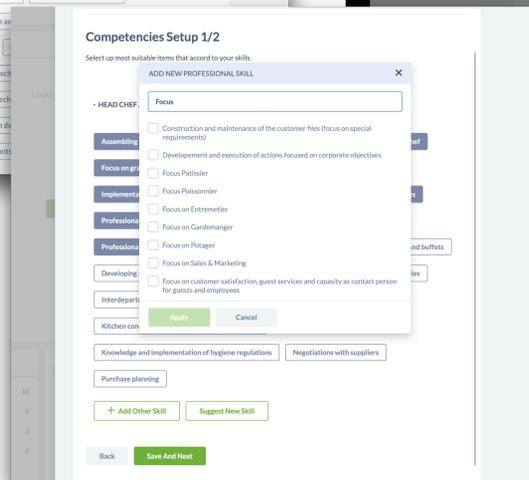
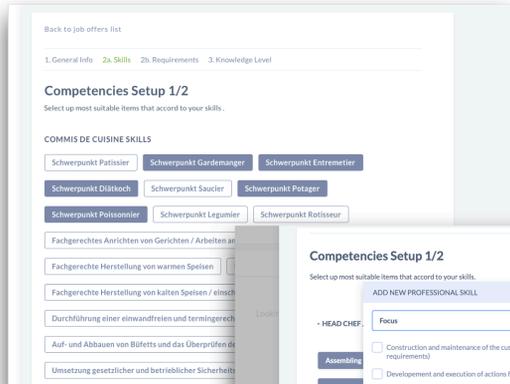
Idea

In order to gain competitive advantages, data streams must be intelligently networked, analyzed and bundled.

invent-science develops supportive high-tech tools that not only offer faster but also better solutions.



We think future.



Go to Application

Profile Settings

Password

Statistics

Notifications

History

Sign Out

Profile Statistics

Time Range: All time month week today

Job offer applications: **12** | Profile viewers: **12 002**

Skills Statistics

Location: Berlin, Germany | Job Title: Commis de cuisine

Most required skills in your area:

- Focus patissier: You have this skill
- Focus on gardemanger: Upgrade by training
- Focus on entremetier: Upgrade by training
- Focus on dietary chef: Upgrade by training

Salary opportunities for professionals: € 1,750 – 2,200

eCAMPUS

Our interpretation of a new art of learning.

Innovative learning tool for hospitality, we know what skills are required on the market.

[Visit Website](#)

Back to Candidate List

Commis de Cuisine (Renaissance)

Hotel | Restaurant | Updated 2 days ago

Work Experience: 4 years
Education: Bachelor of Education
Salary Expectation: \$ 3,000 – 3,100
Relocation: Able to Relocate

Competency Name	Knowledge Level
Bar service	BASIC
Bancet service	GOOD
Monitoring	EXCELLENT
Book, create invoices and cash	AVERAGE
Training by cocktail school	BASIC
MC Office	GOOD
Adobe Cloud	EXCELLENT
Mac OS	AVERAGE
MC Office	BASIC
Microsoft Office	GOOD
Adobe Creative Cloud	EXCELLENT
Framer X	AVERAGE
English	EXCELLENT
German	AVERAGE

[Invite](#)



Barry Allen(31)
Was online 15 minutes ago

[Chat](#) [Follow](#)

Email Address: **BarryAllen@gmail.com**

Phone Number: **(+44) 7911 123456**

Location: **Germany, Hamburg**

[See Candidate CV \(pdf\)](#)

[Compare Skills with Job Offer](#)



• Blockchain – Der große Hype der Tech- und Finanzwelt

- Die Blockchain soll unseren Alltag zukünftig maßgeblich verändern – trotzdem geben gerade einmal 11 Prozent der Befragten in der D21-Studie an, in etwa die Bedeutung zu kennen.
- Ganz einfach gesagt, ist die Blockchain eine Kette von digitalen Datenblöcken.
- In jedem dieser Blöcke sind Transaktionen zusammengefasst, wie beispielsweise eine Online-Bestellung oder eine Überweisung.
- Diese Ketten sind auf vielen Rechnern gespeichert, die dezentral vernetzt sind – auf jedem Rechner findet man also dieselbe Datenkette mit haargenau den gleichen Informationen.
- Möchte man diese Daten an einem Rechner ändern, ist das unmöglich – denn alle Ketten überwachen sich gegenseitig und die manipulierte Kette würde ausgeschlossen werden, während die andere zuverlässig weiterarbeiten.
- Es bedarf also keiner zentralen Kontrollinstanz.

Bots, unsere kleinen Helfer

Der Begriff Bot leitet sich vom englischen Wort „robot“ ab.

Bots sind Computerprogramme, welche bestimmte Aufgaben übernehmen und diese automatisiert und selbstständig ausführen.

Häufig werden diese Aufgaben auch wiederholt.

Bots kommen in den verschiedensten Bereichen zum Einsatz.

Eine wichtige Rolle spielen auch sogenannte Webcrawler-Bots – sie „scannen“ automatisch Webseiten nach Inhalten und bestimmen mit den gewonnenen Informationen, an welcher Stelle der Suchmaschinenergebnisse die Webseite gelistet wird.

Chatbots, Ihre Kommunikation mit der Bank, dem Hotel, dem Telefonanbieter zum Beispiel auf den Onlineportalen – oder Seiten



Wenn der Arztbesuch überflüssig wird: E-Health

E-Health steht für *Electronic Health* und beschreibt das Zusammentreffen von Internet und Medizin. Nach vielen wichtigen Erfindungen in der Geschichte der Medizin sehen Expertinnen und Experten E-Health als den nächsten großen Meilenstein an. Ziel ist es, digitale Technologien zu nutzen, um die Vorbeugung, Diagnose, Behandlung, Überwachung und Verwaltung im Gesundheitswesen zu unterstützen.



Die Zukunft mit Industrie 4.0

Der Begriff Industrie 4.0 geht auf ein Zukunftsprojekt der deutschen Bundesregierung zurück, dessen Ziel eine intelligente Fabrik ist, die wandlungsfähig und effizient arbeitet.

Gerne wird auch von der vierten Industriellen Revolution gesprochen. Ziel ist es, die industrielle Produktion umfassend zu digitalisieren und mit modernen Informations- und Kommunikationstechniken zu verzahnen.

Dabei sollen Menschen, Maschinen und Produkte direkt miteinander vernetzt sein, um den Produktionsprozess so reibungslos, effizient und nachhaltig wie möglich zu gestalten.

So können sich Maschinen beispielsweise automatisch auf die individuellen Einstellungen eines Arbeitenden einstellen und so die Vorbereitungszeit und Fehlerquote verringern. Auch die automatische Bestellung von neuen Teilen klappt in der Industrie 4.0 und ermöglicht so eine effizientere Planung und Lagerung. Die Industrie 4.0 steckt noch in den Kinderschuhen und wir können auf weitere spannende Entwicklungen gespannt sein!

IoT – „Das Internet of Things“

Das „Internet der Dinge“ ist noch ein Digitalisierungs-Begriff, der in den Medien immer wieder auftaucht.

Das Ziel ist es, die reale und die virtuelle Welt miteinander zu verknüpfen und so unser Leben zu vereinfachen und ökonomischer zu machen.

So können sogenannte Smart Homes beispielsweise schon heute automatisch die Haustür verschließen, sobald man das Haus verlässt.

Hightech-Kühlschränke können erkennen, wenn ein Produkt zur Neige geht und automatisch Nachschub bestellen.

Per Smartphone kann man auch schon heute die Heizung zu Hause von unterwegs regulieren. Und auch die Waschmaschine kann uns bald per Push-Nachricht aufs Handy Bescheid geben, wenn es Zeit zum Wäsche aufhängen ist.

Und wäre es nicht toll, wenn unser Auto uns zukünftig selbstständig zum nächsten freien Parkplatz navigiert und wir uns die lästige Suche ersparen könnten? Gibt es schon...

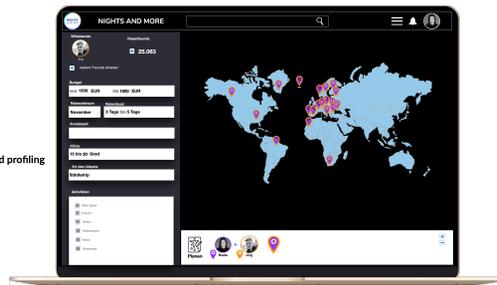
Doch auch in größerem Stil kann das IoT genutzt werden.

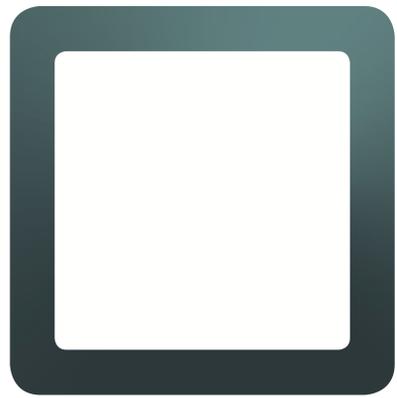
So soll es zukünftig Straßenbeleuchtung geben, die sich automatisch dimmt, wenn niemand auf der Straße unterwegs ist, um so Energie zu sparen. Und auch unsere Pakete können wir längst bequem vom heimischen Rechner aus tracken und so ziemlich genau voraussagen, wann sie bei uns eintreffen.

24/7
Your private concierge is
always there when you need
him.



Interactive
destination
management
with more filters and profiling





INVENT
SCIENCE

Es ist gar nicht so schwer...

- Notwendig ist eigentlich nur, sich intensiv mit dem weitreichenden, möglicherweise disruptiven Potenzial der Digitalisierung für das eigene Unternehmen auseinanderzusetzen und auf dieser Grundlage eine zukunftsweisende Strategie für die eigene digitale Transformation auszuarbeiten
- Ohne ein ausgefeiltes, gesamtheitliches Konzept, das klar und eindeutig aufzeigt, wie man als Unternehmen – aufbauend auf der eigenen Strategie und dem Business Model – für Kunden Wert generieren will, welche betrieblichen Bereiche in welcher Form dabei involviert sind und welcher Fähigkeiten und Ressourcen es dazu bedarf, wird es ungemein schwer, die PS der Digitalisierung auf die Straße zu bringen

INHALT

THESE

„ERST DIE INTEGRIERTE PLANUNG VERSETZT UNS IN DIE LAGE,
JEDERZEIT HANDLUNGSFÄHIG ZU SEIN“

DAS NEUE OPERATING MODEL SAUBER INTEGRIEREN

DIE ANALOGE WELT MIT DER DIGITALEN VERBINDEN

GANZHEITLICH VORDENKEN, SCHRITTWEISE UMSETZEN

DAS DIGITAL OPERATING MODEL IN DER EXECUTION: DIE RICHTIGEN
STELLHEBEL BEDIENEN

DIE EIGENE DIGITALISIERUNGSREIFE BESTIMMEN (LASSEN)

DIE DISKREPANZ ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKLICHKEIT
BESEITIGEN



INVENT
SCIENCE

ÜBERALL IN DER INDUSTRIE ENTSTEHEN MOMENTAN DIGITALSTRATEGIEN UND NEUE DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE. WAS BISLANG MEISTENS FEHLT, SIND STRUKTUREN, DIE DIE LÜCKE ZUR WERTSCHÖPFENDEN EBENE SCHLIESSEN.

DIGITAL OPERATING MODEL:

**DIE DIGITALISIERUNG
AUF DIE STRASSE
BRINGEN**

DAS BESTEHENDE OPERATING MODEL ÜBERARBEITEN

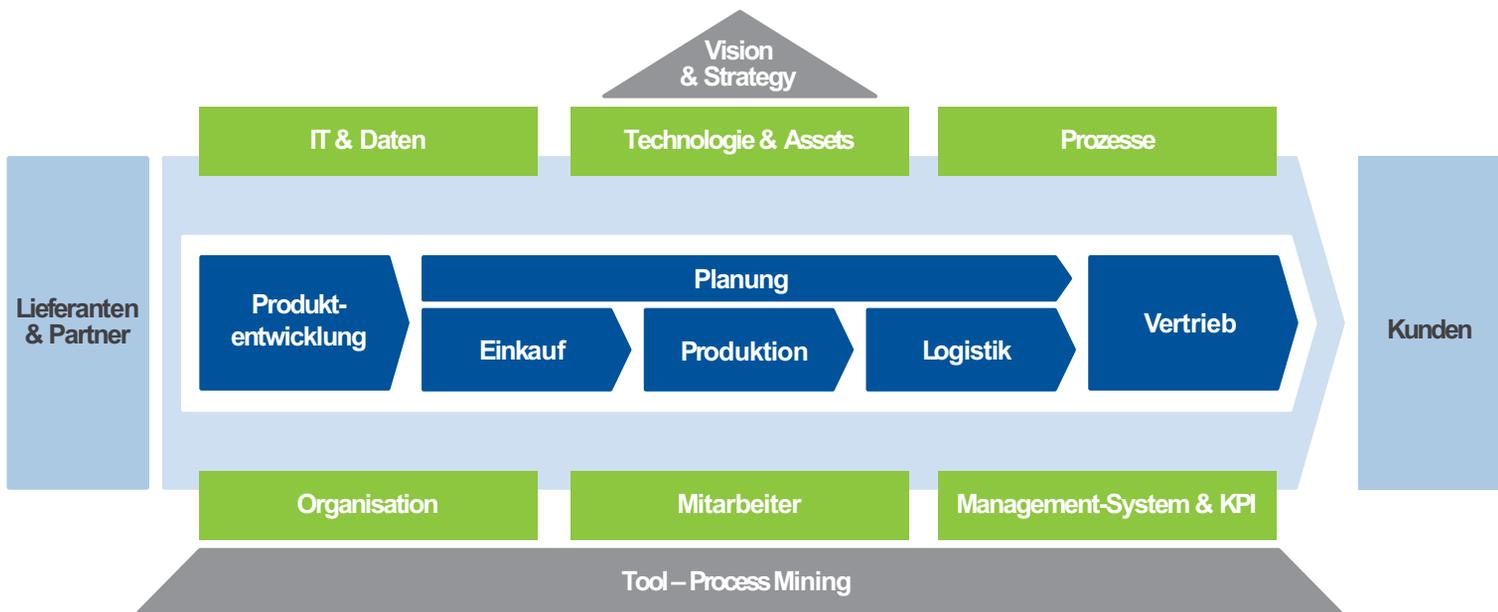
Für eine Überarbeitung oder komplette Erneuerung des bestehenden Operating Models gibt es gute Gründe:

Die Entwicklung und die Prozesse über die Digitalisierung schreitet immer weiter voran.

Überall wird mit Nachdruck an Digitalisierungsstrategien und innovativen, datengetriebenen Geschäftsmodellen gearbeitet.

Eine Überarbeitung des bestehenden Modells macht zudem auch für Unternehmen Sinn, die zwar keinen komplett neuen digitalen Geschäftsmodellen folgen, die aber sehr wohl die Chancen nutzen möchten, die ihnen innovative digitale Lösungen inzwischen bieten. Hier gilt es, das bestehende Operating Model dahingehend zu überprüfen, inwieweit mit neuen Ansätzen aus der Digitalisierung heraus ein noch höherer Wertbeitrag generiert werden kann.

Welche Elemente gilt es zu betrachten?



Die Abbildung zeigt in schematisierter Form das Operating Model eines produzierenden Unternehmens, einschließlich seiner charakteristischen Elemente.

Im Digital Operating Model (DOM) erhalten die jeweiligen Elemente und die zu betrachtenden Stellhebel nun eine andere Ausprägung.

Sie interagieren auf eine andere Art und Weise und sind technisch und prozessual stärker miteinander verbunden.

↘
Abbildung 1:
Das Operating Model
und seine Elemente

Die **kundenzentrierte** Prozessausrichtung zählt bei einem Digital Operating Model zweifelsohne zu den besonders wichtigen Elementen. Kunden werden immer anspruchsvoller und wollen möglichst mit individuellen Produkten und Leistungen erstklassig bedient werden. Gleichzeitig verändern sich diese Kundenbedürfnisse in immer kürzeren Zyklen. Um diesem Mix an Anforderungen mit der erforderlichen Flexibilität gerecht zu werden und den geforderten Wert zu generieren, müssen Unternehmen ihre Bemühungen und ihr Handeln konsequent auf den Kunden ausrichten.

Dies impliziert unter anderem eine völlige Neugestaltung des Wertschöpfungsprozesses: beim so bezeichneten „Customer Centricity“-Ansatz beginnt der Prozess beim Kunden und wird von dort durchgängig rückwärts designt. Die gesamte Prozesslandschaft ist durchgängig zu gestalten, die Prozesse sind entsprechend zu verzahnen und zu harmonisieren. „Customer Centricity“ kann nur funktionieren, wenn auch die Prozesse im Unternehmen nach den Bedürfnissen der Kunden gestaltet sind.

□ Drei von vier Unternehmen hierzulande (72 Prozent) verfügen nach eigenen Angaben über eine

Digitalstrategie, 66 Prozent haben im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung bereits Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell vorgenommen.

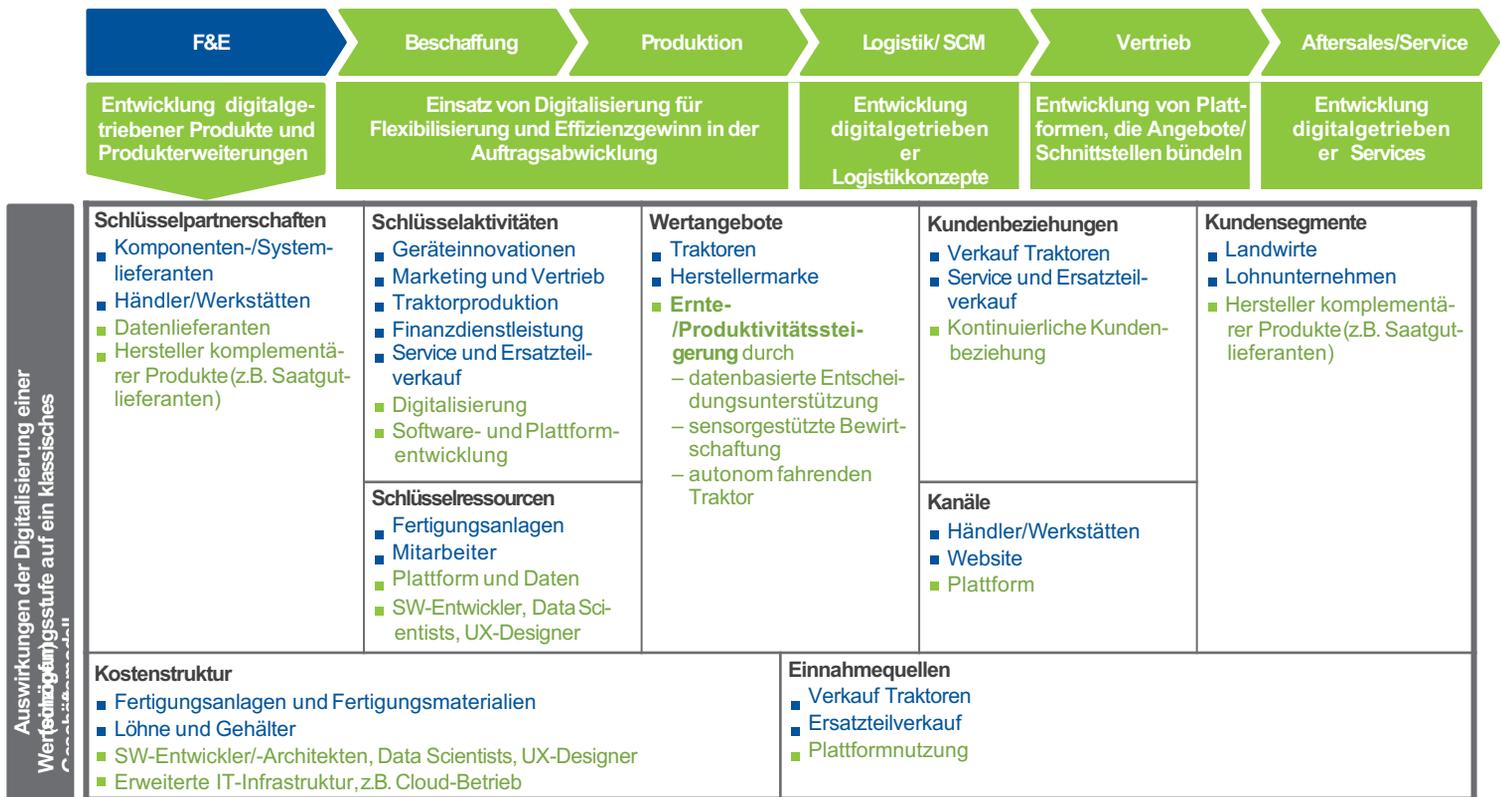
Die Realität sieht ganz anders aus, weil die Bedeutungskompetenz zum großen Teil fehlt

Am Ende des Tages geht es darum, die Stärken des aktuellen Geschäftsmodells über geeignete Geschäftsmodellinnovationen in die neue digitale Welt zu überführen.

Was aber bedeutet dies nun konkret und welche Rolle spielt die Digitalisierung bei einer zukunftsweisenden Anpassung des Geschäftsmodells?

Jedes denkbare Geschäftsmodell lässt sich anhand dieser immer gleichen Strukturierung effizient und in einer leicht verständlichen Art und Weise darstellen. Die blauen Elemente in Abbildung 1 markieren wichtige Bausteine des klassischen Geschäftsmodells. In den grün unterlegten Feldern ist dargestellt, um welche Elemente das Geschäftsmodell unter dem Einfluss der Digitalisierung ergänzt werden sollte.

Auf den ersten Blick wird sofort sichtbar: ein Unternehmen, das als Konsequenz der fortschreitenden Digitalisierung Anpassungen ausschließlich innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells vornimmt, springt zu kurz. Das reicht nicht. Und: Mittelfristig steht sogar die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spiel. Wer sich im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung nicht intensiv mit dem Thema Strategie- und Geschäftsmodell-Innovation beschäftigt und entsprechende Anpassungen vornimmt, läuft Gefahr, dass Konkurrenten, die die Chancen der Digitalisierung konsequenter nutzen, in kürzester Zeit so große Wettbewerbsvorteile erzielen, dass das eigene Geschäftsmodell am Ende des Tages sogar obsolet wird.



In Anlehnung an: „Business Model Generation“, Osterwalder, Pigneur & al., 2010

Legende: ■ Klassische Elemente, ■ „Neue“ Elemente durch Digitalisierung

Die Digitalisierung sollte zwar grundsätzlich ganzheitlich gedacht werden.

Es ist aber (noch nicht) keineswegs erforderlich, sie auch sogleich in allen Bereichen der Wertschöpfung komplett umzusetzen.

Bisweilen reicht es bereits, einen einzigen Wertschöpfungsschritt zu digitalisieren, um signifikante Wettbewerbsvorteile zu erzielen und Konkurrenten hinter sich zu lassen.

Voraussetzung ist allerdings: Geschäftsmodell und Operating Model müssen passen und konsequent auf den Kunden ausgerichtet werden.

· ➤
 · Abbildung 1:
 · Digitalisierung als
 · Treiber für Geschäfts-
 · modell Anpassungen

WICHTIG

Zu bedenken ist, dass jede Form der Digitalisierung – auch wenn sie nur einen einzigen Punkt der Wertschöpfungskette betrifft – weitreichende Folgen für das Geschäftsmodell und auch für das Operating Model hat. Die generischen Zusammenhänge zwischen Strategie, Geschäftsmodell und Operating Model lassen sich vereinfacht wie in Abbildung 2 dargestellt skizzieren:

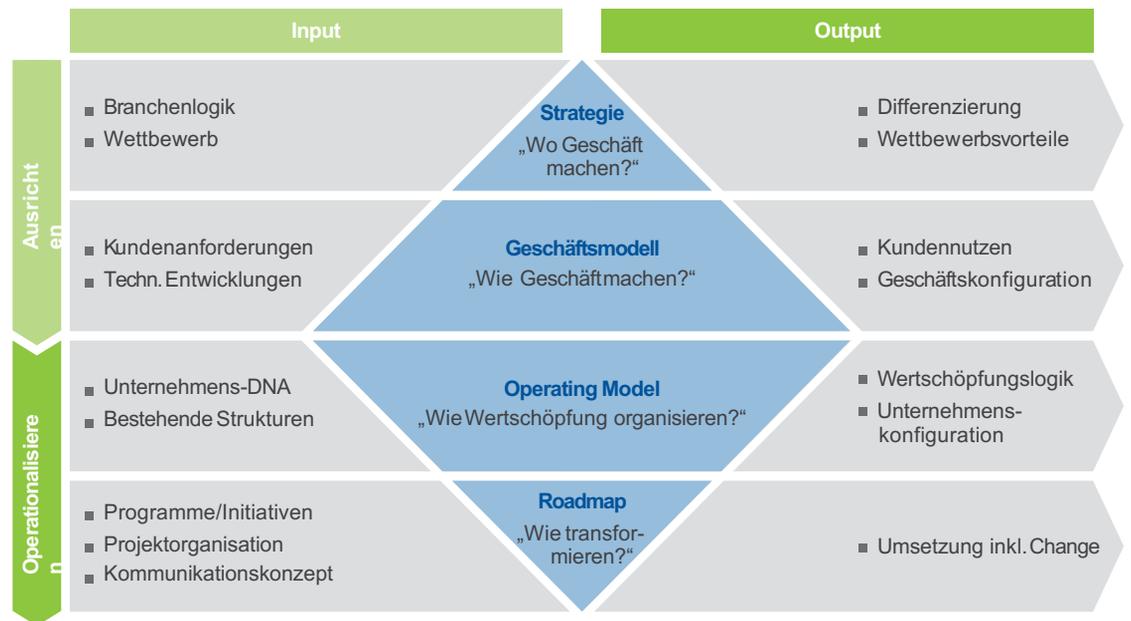


Abbildung 2:
Wie Strategie, Geschäftsmodell und Operating Model zusammenhängen

Theoretische und kompakte Form des generischen Ablaufs der Entwicklung - beginnend bei der Strategie über das Geschäftsmodell hin zum dazugehörigen Operating Model, um schließlich mit der Umsetzungs-Roadmap und dem Start der Transformation zu enden. In der Praxis verläuft die Entwicklung natürlich nie in dieser Linearität.

In der Praxis?

Da würde man immer wieder iterieren, um letztlich zur optimalen Kombination aus Strategie und Geschäftsmodell zu kommen.

Auf den ersten beiden Stufen des Modells geht es im Prinzip darum, den Schirm für mögliche Optionen aufzuspannen und kreativ eine größere Anzahl alternativer Szenarien zu durchdenken und aufzuzeigen.

Ab dem Zeitpunkt, zu dem sich die Verantwortlichen für eine bestimmte Kombination aus Strategie und Geschäftsmodell entschieden haben, verjüngt sich der Prozess wieder.

Dann geht es an die Beantwortung der Frage, wie dieses Geschäftsmodell operationalisiert werden kann und wie die interne Wertschöpfung organisiert und orchestriert werden muss. Auf dieser Grundlage ist es anschließend möglich, eine zielführende Roadmap zu entwickeln und die Transformation in Angriff zu nehmen.

Alles zu kompliziert? ...

Vielen Unternehmen im Mittelstand ist überhaupt nicht bewusst, welche Tragweite die Digitalisierung für ihr Geschäft und für die eigene Geschäftsausrichtung hat – vor allem, wenn Konkurrenten Innovationen in der Digitalisierung dazu nutzen, sich konsequent kundenorientiert neu auszurichten.

Studien von global agierenden Beratungsunternehmen und Untersuchungen wissenschaftlicher Institutionen belegen jedenfalls, dass kundenorientierte Unternehmen **bis zu 60 Prozent profitabler** sind als Konkurrenten, die die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kunden nicht in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensausrichtung stellen.⁴

WAS UNTERNEHMEN JETZT TUN SOLLTEN

1. Organisationsstruktur vorbereiten

Welche Prozesse könnte man in Ihrem Unternehmen vereinfachen?

Spezielle Innovationseinheiten können wesentlich zur Entstehung digitaler Geschäftsmodell-Innovationen beitragen. Insbesondere, weil hier – mit Abstand zur Kernorganisation – die Möglichkeit besteht, auch Ideen zu entwickeln, die das bestehende Geschäft kannelalisieren könnten. Auch bei der Förderung digitaler Kompetenzen können Innovationseinheiten eine wichtige Rolle spielen. Zu empfehlen ist ferner, die Organisation insgesamt agiler zu gestalten – auch, um mit dem Tempo der technologischen Entwicklung mithalten zu können. Sprich: Das Geschäft soll vom Kunden her gedacht werden. Dafür muss der Ablauforganisation ein wesentlich höherer Stellenwert zugeordnet werden. Wer in der digitalisierten Wirtschaft von heute erfolgreich sein will, muss schnell sein und flexibel agieren können.

2. Kultur prägen

Klassische Silostrukturen und entsprechende Denk- und Handlungsweisen passen in der digitalisierten Wirtschaft nicht zur angestrebten kundenzentrierten Unternehmensausrichtung und Wertgenerierung. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen befähigt und auch darin gestärkt werden, Verantwortung zu übernehmen und durchaus

3. Mitarbeiter qualifizieren und professionelles Kompetenz-Management betreiben

Qualifizierte Mitarbeiter sind der Schlüssel. Unternehmen müssen ihre Führungskräfte und Mitarbeiter daher gezielt qualifizieren und in der gesamten Organisation „auf breiter Front“ digitale Kompetenzen aufbauen.

4. Neue Technologien und Methoden nutzen

Mit Hilfe ausgewählter digitaler Technologien und Methoden ist es praktisch jedem Unternehmen möglich, in seiner internen Organisation effizienter zu werden. Auch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche und über mehrere Standorte hinweg lässt sich durch moderne digitale Lösungen reibungsfreier und effizienter gestalten.

Auch Schnelligkeit braucht seine Zeit

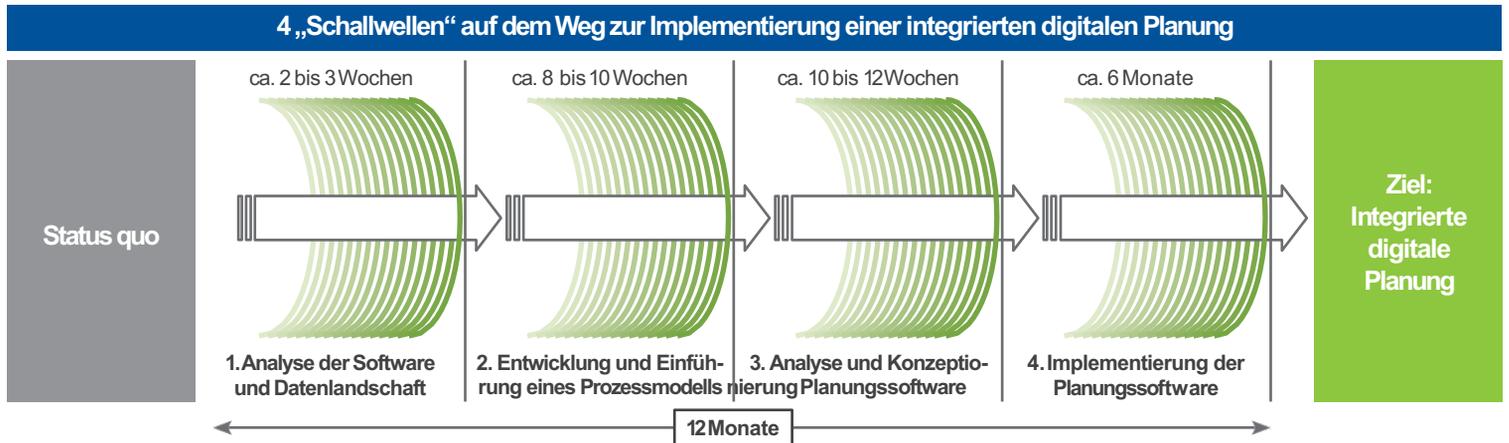


Abbildung 1:
Vier „Schallwellen“
auf dem Weg zur
Implementierung einer
integrierten digitalen
Planung

1.

1. Analyse der Software und Datenlandschaft

2. Entwicklung und Einführung eines Prozessmodells

3. Analyse und Konzeptionierung der Planungssoftware

4. Implementierung der Planungssoftware

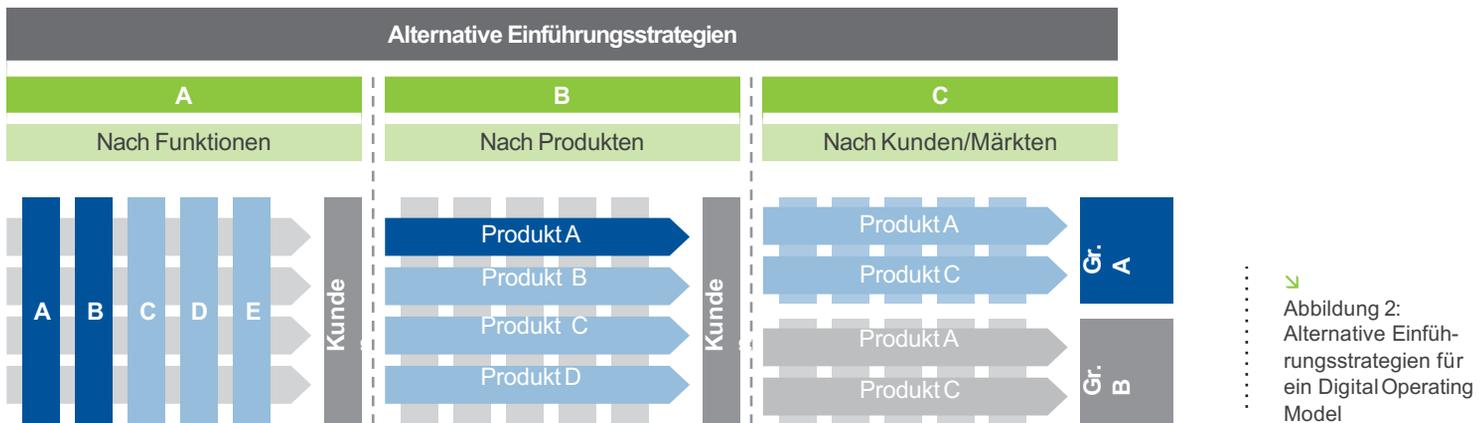
„ERST DIE INTEGRIERTE
PLANUNG VERSETZT UNS IN
DIE LAGE, JEDER- ZEIT
HANDLUNGSFÄHIG ZU SEIN“

DIE ANALOGE WELT MIT DER DIGITALEN VERBINDEN

Der Erfolg eines Industrieunternehmens wird in Zukunft maßgeblich davon abhängen, wie gut es ihm gelingt, sein klassisches Geschäft in das neue digitale Zeitalter zu transferieren. Die Tragweite dieser Aufgabe ist den meisten Entscheidern durchaus bewusst. Fakt ist allerdings auch: viele Verantwortliche sind noch immer relativ unsicher, wie sie denn nun am besten vorgehen sollten, um die analoge „alte“ Welt möglichst reibungsfrei mit der neuen digitalen zu verbinden, und wie sie das neue Operating Model „sauber“ in ihre Organisation integriert bekommen.

Jedes Unternehmen muss hier seine eigene Lösung finden, abgeleitet aus der übergeordneten Geschäftsmodell-Strategie. Doch wie auch immer die individuelle Lösung aussehen mag: Am Ende des Tages entspricht die Einführung eines Digital Operating Model (DOM) immer einem Mix aus drei Projektarten – ERP-Einführung, Reorganisation und Lean Management. Diesen Dreiklang gilt es grundsätzlich zu beachten, um die DOM-Einführung zu einer echten Erfolgsgeschichte zu machen.

Jede Einführungsstrategie ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden. Für die verantwortlichen Entscheider ist es daher wichtig, sich sehr früh darüber klar zu werden, welche Strategie für das eigene Unternehmen die richtige ist: Wo ist in der operativen Umsetzung mit den geringsten Schwierigkeiten zu rechnen, bei welcher Strategie können die Herausforderungen am besten bewältigt werden, wie lässt sich die Umstellung am geschicktesten bewerkstelligen? Jedes Unternehmen muss diese Fragen individuell beantworten. Eine generell „richtige“ Strategie gibt es nicht – sehr wohl aber gewisse Tendenzen bei Vorliegen bestimmte Rahmenbedingungen:



Bei Unternehmen mit stark unterschiedlichen Produkten und/oder Anwendungsfeldern sind die verschiedenen Kundengruppen meist relativ stark mit den jeweiligen Produkten verbunden. Dort kann man in aller Regel sehr gut nach Kundengruppen oder Produkten umstellen. Bei Unternehmen mit breitem Produktportfolio und wesentlich mehr Schnittstellen in Richtung Markt wird man in den meisten Fällen dagegen eher für eine funktionsorientierte Umstellung plädieren. Doch unabhängig davon, für welche Einführungsstrategie die Verantwortlichen sich am Ende des Tages entscheiden:

- es muss einen klaren unternehmensweiten Einführungsplan geben
- für das jeweilige Einführungsobjekt sind in jedem Fall die Elemente des Digital Operating Model „Prozess“, „Organisation“, „Daten & IT“, „Technologie“ und das „Managementsystem“ gemeinsam einzuführen und umzustellen. Führend ist dabei immer die Prozessausrichtung, dann folgen Organisation und IT.

Selbstverständlich müssen die Verantwortlichen auch Sorge dafür tragen, dass die Mitarbeiter von Anfang an in den Prozess mit einbezogen werden. Jede Veränderung braucht Akzeptanz und die Unterstützung der Mitarbeiter – ganz gleich, ob diese aus dem Operations-Umfeld kommen oder in den administrativen Bereichen respektive den indirekten Funktionen zuhause sind.

DIE ZWEI WELTEN VERBINDEN: EIN MIX AUS DREI PROJEKTARTEN

Über die Bedeutung der Digitalisierung und die Notwendigkeit zur Transformation besteht in Managementkreisen inzwischen weitgehend Einigkeit. Viele Unternehmen gehen das Thema allerdings noch immer allzu technikgetrieben an. Erwartet wird zumeist, dass durch die Digitalisierung bzw. durch ein neues IT-Tool die Prozesse effizienter gestaltet und reibungsloser abgewickelt werden können und dass sich dies am Ende des Tages positiv im Ergebnis niederschlägt.

Diese Erwartungshaltung führt in der Umsetzung sehr oft zu isolierten Betrachtungen, Insellösungen und bereichsbezogenen Verbesserungsvorhaben. Schwachstellen in den Prozessen und der Organisation werden dabei geflissentlich übersehen. Gleiches gilt für Know-how-Mängel und Defizite in der Qualifikation von Mitarbeitern. Stattdessen wird als „Allheilmittel“ ein weiteres Tool eingeführt. Wer

Ein Digital Operating Model einzuführen, ist mithin eine Herausforderung, die sich nicht mal eben so nebenher bewältigen lässt. Einfach anzufangen und eine „schicke“ Digitalisierungslösung zu implementieren, weil dies gerade „en vogue“ ist, wird nicht zum Erfolg führen. Unerlässlich ist vielmehr, den Dreiklang dieser drei zentralen Elemente zu betrachten und zu managen. Gelingt dies nicht, entstehen in der Organisation lediglich einzelne Digitalisierungssinseln: Lösungen, die keinen nachhaltigen Mehrwert erzeugen und die auch von den Mitarbeitern nur unzureichend akzeptiert und angewendet werden.

Digitalisierungs- und Organisationssicht sind miteinander in Einklang zu bringen. Ohne eine Gesamtorchestrierung durch Prozesse, Organisation und angepasste Ziele werden die Tools alleine nicht den erhofften Nutzen bringen. Die Tools sind zwar ein wichtiger „Befähiger“, um Prozesse zu beschleunigen und die Effizienz in der Organisation insgesamt zu verbessern. Sie stehen aber nicht im Mittel-

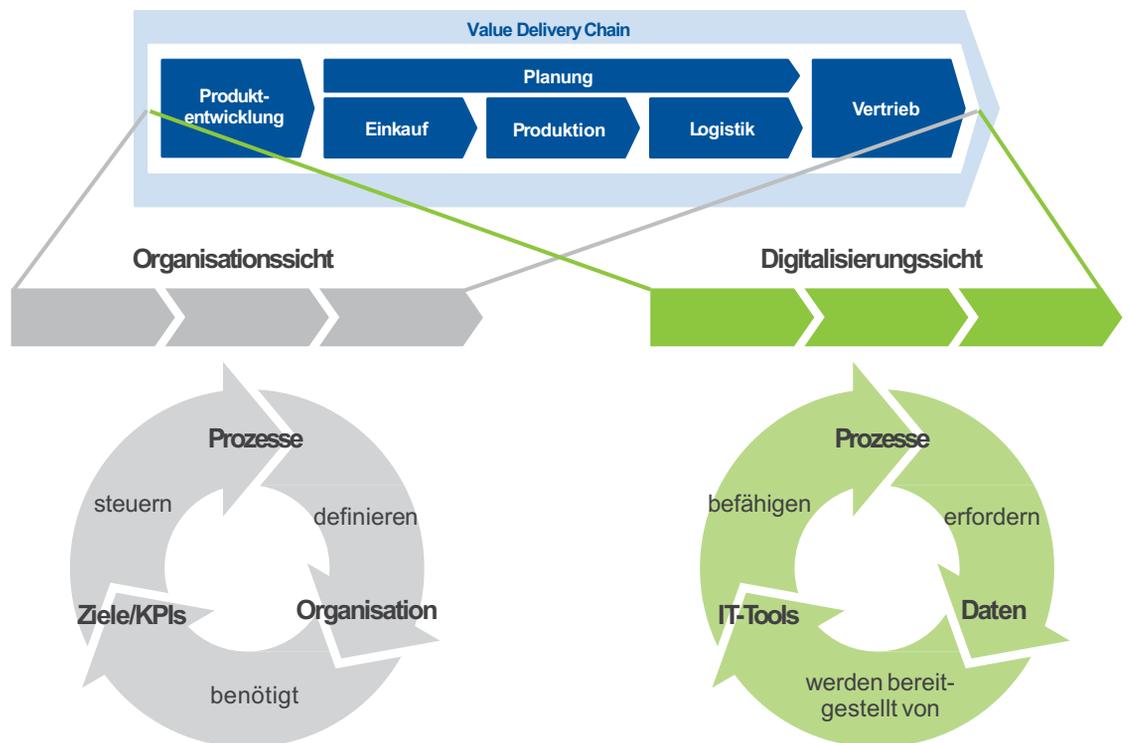


Abbildung
Die zwei Welten verbinden

FALLSTRICKE BEI DER ZUSAMMENFÜHRUNG DER ZWEI WELTEN

Die Einführung eines Digital Operating Model im Unternehmen erfordert eine Vielzahl an technischen und prozessualen Anpassungen sowie an mitarbeiterbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen. Da Elemente wie „Mensch“, „Organisation“ und „Maschinen & Anlagen“ – allein schon aufgrund der bestehenden Infrastruktur – sich nicht kurzfristig zu 100 Prozent auf digital umstellen lassen, dauern solche Projekte relativ lange. „Alte“ und „neue“ Welt müssen deshalb zumindest für eine gewisse Übergangszeit in den verschiedenen Bereichen parallel gefahren werden.

Es braucht dazu einen klaren Fahrplan. Die Umsetzung erfolgt dann Schritt für Schritt und sollte mit einem gezielt ausgewählten, beherrschbaren Piloten beginnen. Wichtig ist hier, von Beginn an den übergreifenden Gesamtzusammenhang zu beachten und ihn im gesamten Projektverlauf nicht aus den Augen zu verlieren. Dringend anzuraten ist ferner, folgende „Fallstricke“ zu vermeiden:

Das Digital Operating Model wird ausschließlich Top-down entwickelt und ausgerollt

Digitale Anwendungen zu nutzen, ist für die meisten Mitarbeiter inzwischen zur alltäglichen Gewohnheit geworden. Einkaufen über Internet-Plattformen, Autofahren nach Navi-Empfehlungen, Kommunizieren über Facebook oder WhatsApp. Ein Großteil digitaler Lösungen aus dem „Consumer“-Bereich lässt sich in vergleichbarer Form auf den betrieblichen Alltag übertragen, manche Ideen passen auch für den Shopfloor. Wir halten es daher für einen Fehler, Mitarbeiter bei der DOM-Entwicklung und in die Lösungsfindung nicht aktiv einzubinden. Deren digitale Affinität und Kreativität kann ein echtes Asset sein und sollte auf keinen Fall unterschätzt werden.

Ängste der Mitarbeiter werden nicht ernst genommen

Die Digitalisierung erzeugt Transparenz. Dies ist so gewollt. Der eine oder andere Mitarbeiter sieht hierin allerdings die Gefahr einer zu engen Überwachung durch den Arbeitgeber. Diese Befürchtungen müssen ernst genommen und durch eine klare, offene und ehrliche Kommunikation entkräftet oder ausgeräumt werden.

Mitarbeiter aus den „Operations“ und dem Shopfloor werden nicht ausreichend mitgenommen

Die Kluft zur Digitalisierung ist hier stärker ausgeprägt als in anderen Bereichen. Unternehmen müssen daher unbedingt darauf achten, auch die „Operations“-Mitarbeiter regelmäßig zu informieren, sie abzuholen, ihr Feedback ernst zu nehmen und sie zu ermutigen, aktiv an Lösungsfindungen und Verbesserungen mitzuwirken. Ohne breite Akzeptanz in der Belegschaft wird die DOM-Einführung scheitern.

Suche nach der 100-Prozent-Lösung

Unternehmen begehen sehr oft den Fehler, nach digitalen Lösungen zu suchen, die die Anforderungen in den „Operations“ sofort zu 100 Prozent abdecken. Die enorme Komplexität im Tagesgeschäft macht es ohnehin zu einer äußerst anspruchsvollen Aufgabe, eine solche Lösung überhaupt zu finden. Doch selbst wenn dies gelingt, scheitert die Umsetzung häufig, weil sich die Verantwortlichen schlicht und einfach zu viel auf einmal vornehmen. Besser ist es, mit einer 80-Prozent-Lösung zu starten, über erste Erfolge die Akzeptanz zu fördern und das entstehende Momentum dann zu nutzen, um auf breiter Front Begeisterung für die Lösung aufzubauen. Nach und nach lassen sich danach über den Weg der kontinuierlichen Verbesserung die restlichen Prozent realisieren.

Lange Konzeptphasen und langwierige Roll-outs

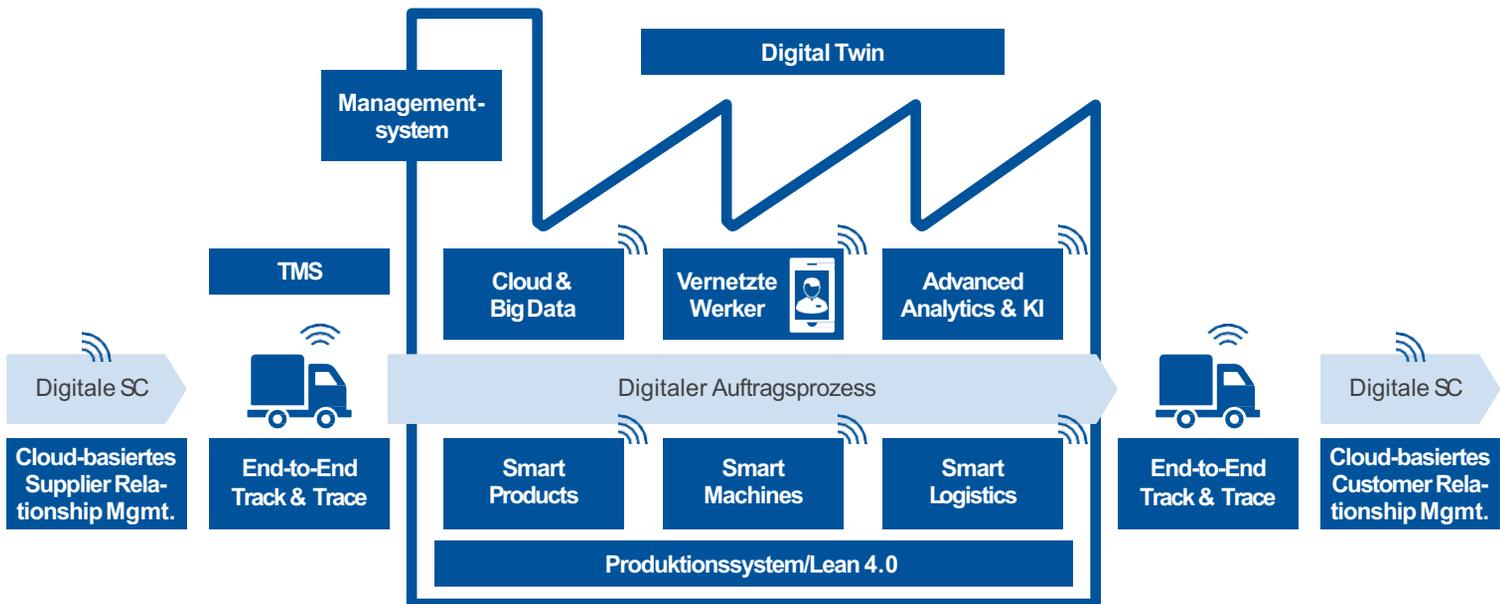
In der betrieblichen Praxis können wir immer wieder feststellen, dass zwischen Ankündigung und Einführung digitaler Lösungen teilweise viel zu viel Zeit vergeht. Ursächlich hierfür ist in vielen Fällen fehlendes Know-how zum Thema Digitalisierung. Die benötigten Kompetenzen sind in vielen Unternehmen erst in Ansätzen vorhanden. Oder die entsprechenden Mitarbeiter sehen sich schlicht und einfach nicht in der Lage, die zusätzlichen Aufgaben auch noch zu schultern. Konsequenz ist: Frust kommt auf, bevor eine zielführende Lösung überhaupt verfügbar ist. Auch hier gilt daher: Besser mit beherrschbaren Piloten anfangen, daran lernen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Unzureichendes Know-how darf kein Grund sein, eine DOM-Einführung auf die lange Bank zu schieben. Denn: Über kurz oder lang wird kein Unternehmen daran vorbeikommen – egal, ob es dazu vom Markt her gezwungen wird, ob neue Geschäftsmodelle die Ursache sind oder ob dies aus technologischen Gründen erforderlich wird. Je früher sich ein Unternehmen daher intensiv mit dieser Thematik auseinandersetzt und hierfür eine Keimzelle schafft, die sich wirklich dezidiert um dieses Thema kümmert – die im Kleinen schon mal erste Erfahrungen sammelt und diese kumuliert –, umso schneller wird dieses Unternehmen am Ende des Tages vorankommen. Auch wegen der Größe des Projektes sollte man also lieber heute im Kleinen anfangen, als auf morgen zu warten, um dann zu versuchen, den „Big Bang“ mit Gewalt zu erzwingen.

MIT EXTERNER UNTERSTÜTZUNG SCHNELLER ZUM ERFOLG

Ein erfahrener Berater mit tiefgreifenden Digitalisierungs-, Transformations- und Projektmanagementkompetenzen, der vergleichbare Projekte schon mehrmals erfolgreich ins Ziel gebracht hat, kann bei einer DOM-Einführung und der Verbindung von alter und neuer Welt von großem Nutzen sein. Ohne qualifizierte externe Unterstützung kann ein solches Projekt nur gelingen, wenn die betreffende Organisation bereits über einen sehr hohen Reifegrad verfügt und zudem Teams zusammenbekommt, mit denen die benötigten Kompetenzen auch tatsächlich abgedeckt werden. Doch selbst wenn die geforderten Qualifikationen im Unternehmen vorhanden sein sollten: nach aller Erfahrung manifestieren sich die benötigten speziellen Fähigkeiten und ein entsprechendes Erfahrungswissen genau bei denjenigen Mitarbeitern, die im Tagesgeschäft unabkömmlich sind und die auch ohne diese zusätzliche Herausforderung die Grenze ihrer Belastbarkeit meist schon erreicht haben.

Viel spricht also dafür, sich bei diesen Projekten externer Unterstützung zu versichern. Bei der TMG haben wir mit unserem Digitalisierungs-Team, der objektiv-neutralen Sicht auf die jeweilige Unternehmenssituation, der Fähigkeit, die interne Mannschaft des Kunden methodisch anzuleiten, und – last but not least – auch mit unserer tiefgreifenden Projektmanagement-Kompetenz schon mehrfach zum Erfolg derartiger Vorhaben beigetragen. ↙



Zuallererst haben die Unternehmen dafür Sorge zu tragen, dass ihre Maschinen und Anlagen kommunikationsfähig sind und miteinander vernetzt werden können. Dies ist eine Grundvoraussetzung, ohne die die Neuausrichtung nicht funktionieren wird. Benötigt wird ferner eine smarte Intralogistik, mit autonomen, selbstfahrenden Transportsystemen (aAGVs), Funksteuerung, u.Ä. Unerlässlich ist auch, dass Produkte und Materialien zumindest insoweit kommunikationsfähig sind, dass man ihren Zustand jederzeit erfassen und weiterleiten kann.

↓
 Abbildung :
 Smart Operations &
 Logistics als Teil des Di-
 gital Operating Model

In einem Digital Operating Model spielt auch weiterhin der Mensch eine bedeutende Rolle: als Werker muss er mit innovativen Smart Devices und/oder geeigneten Werker-Unterstützungen und Assistenzsystemen in das vernetzte System eingebunden sein. Auch die indirekten Funktionen – sei es Arbeitsvorbereitung oder Instandhaltung – sollen in ihrer Arbeit und bei ihren Entscheidungen durch passende Hilfsmittel, wie Anwendungen Künstlicher Intelligenz oder Maschinelles Lernen, wirksam unterstützt werden.

Der Baustein „Advanced Analytics & KI“ oben rechts im Bild liefert die Basis für die Entscheidungsfindung und ist Voraussetzung für eine mögliche spätere Selbstregulierung in der Ausführung. Um die gigantische Menge anfallender Daten überhaupt verarbeiten zu können, braucht es natürlich eine entsprechende IT-Infrastruktur, mit Cloud-basierten und Big-Data-fähigen Lösungen.

Mit diesen sechs Bausteinen lässt sich dann ein digitaler Zwilling der Fabrik abbilden. Dies ist insofern allerdings nur die Produktionssicht. Aus der prozessualen „Supply Chain“-Perspektive betrachtet wird auf der Inbound-Seite (links im Bild) zudem ein professionelles Supplier Relationship Management benötigt. Auch das muss informationstechnisch sauber über eine Cloud-Lösung eingebunden werden, um jederzeit Transparenz über die Bewegungen in der Lieferkette zu gewährleisten. Für die Outbound-Seite gilt dies in gleicher Weise: auch die Kunden sollten nicht nur EDI-technisch angebunden sein, sondern über eine Cloud-Lösung vernetzt und unmittelbar in den digitalen Auftragsabwicklungsprozess eingebunden werden.

Durchgängige Datenverfügbarkeit und Konnektivität sowie die Vernetzung aller Partner ist für das Digital Operating Model in „Operations“ und „SCM & Logistik“ eine unerlässliche Grundvoraussetzung. Es braucht darüber hinaus aber auch ein klares Zielbild zum übergeordneten Business und gesamtheitlichen Operating Model. Und da sich die Ausrichtung ja insgesamt ändern soll und nun der Kunde und seine Zufriedenheit in den Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit rückt, muss das

ANPASSUNGSERFORDERNISSE IN DER EXECUTION

Prozesse Planung & Steuerung, Auftragsdurchlauf	<ul style="list-style-type: none"> Produktionsplanung und Terminierung muss die Supply-Chain-Planung (Anlieferung – Produktion – Distribution) mit einbeziehen Konfigurierbare oder individualisierbare Produkte müssen unmittelbar und automatisiert in einen produzierbaren Fertigungsauftrag (Stückliste/Arbeitsplan) übertragen und anschließend durch eine passende Produktionstechnik kosteneffizient gefertigt werden
Wertschöpfungs- und Produktionssystem	<ul style="list-style-type: none"> Produktion möglichst nahe am Kunden, um die geforderte Flexibilität und Schnelligkeit zum Markt hin zu gewährleisten, Nachhaltigkeit sicherstellen Lean Production/One-piece-flow als Basis zur verschwendungsfreien Fertigung nah am Kundentakt Automatisierung und 3D-Druck bei Fertigungsprozessen, digital gestützte Werkerführung und -unterstützung sowie Robotereinsatz/MRK in Montage, Produktion und Intralogistik, um möglichst hohe Vielfalt in Arbeitsinhalten, schnelle Anpassbarkeit und Erlernbarkeit zu gewährleisten Hochflexible, modular aufgebaute Produktionsanlagen und -linien, um schnelle Veränderbarkeit, Anpassbarkeit und Skalierbarkeit zu ermöglichen Durchgängiges und global ausgerolltes Produktions- bzw. Operating-System, das die Standards, Methoden, Tools vorgibt und sicherstellt, dass weltweit eine einheitliche Produktionssprache gesprochen wird. Vorhalten von Überkapazitäten bzw. Rückfall-/Ausweichkapazitäten und Beständen (Rohmaterial und Komponentenebene) zur Darstellung von Bedarfsschwankungen und Absicherung von Ausfallrisiken Konnektivität der Maschinen und Anlagen zur Erfassung und Bereitstellung der Produktions- und Zustandsdaten
Intralogistik	<ul style="list-style-type: none"> Hochflexible Lager- und Transporttechnik, um unterschiedliche und schnell veränderbares Produkt-/Teileportfolio und Dynamiken darzustellen Einsatz von autonomen und vernetzten, selbststeuernden aAGVs, um flexibel durch die Produktion zu steuern
Lieferkette/ Supply Chain	<ul style="list-style-type: none"> Beherrschbare, robuste und reaktionsschnelle Lieferketten Vernetzung der LKWs und der Transportmanagementsysteme ...
Managementsystem	<ul style="list-style-type: none"> Ziele der Produktion und Logistik müssen sich an Wertversprechen Richtung Kunde und Unternehmenskennzahlen ausrichten (z.B. Liefertermin und Individualisierung von Auslastung der Anlagen) und mit übergeordneten Zielen des DOM synchronisiert sein
Daten und IT	<ul style="list-style-type: none"> Echtzeitdatenverfügbarkeit in Produktion und Logistik Durchgängige Datenverfügbarkeit, Vernetzung und Transparenz über alle Stufen in der Lieferkette (horizontale & vertikale Integration) Cloud- und Big-Data-fähige Lösungen zur Realisierung von Datenverfügbarkeit in Echtzeit Realisierung eines „Digitalen Zwillings“ über Digitalisierung von Betriebsmitteln, Prozessen, Produkten, Zuständen und Daten
Assistenzsysteme und KI	<ul style="list-style-type: none"> Nutzung von Big Data und KI zur Antizipation von Veränderungen und Risiken sowohl in der eigenen Produktion und Supply Chain als auch in den Beschaffungs- und Absatzmärkten – Transparenz, Alert und Entscheidungsunterstützung, um Komplexität beherrschbar zu machen Nutzung von Augmented Reality und Smart Devices/Wearables zur Unterstützung und Führung der Werker und indirekten Bereiche Einsatz von Cobots und Mensch-Rechner-Interaktion zur Unterstützung und Entlastung der Mitarbeiter sowie Flexibilisierung Einsatz von KI, Sensorik, Kamerasystemen zur Fehlervermeidung & Qualitätssicherung Condition Monitoring & Predictive Maintenance zur Reduktion von Anlagenstillständen und -störungen
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Standardisierungsgrad in Produkten, Prozessen und Technologien, um Skalierbarkeit und schnelle Adaptierbarkeit in der Produktion zu gewährleisten Flexible Arbeitszeitmodelle

↓
 : Abbildung :
 : Besonders relevante
 : Voraussetzungen und
 : Stellhebel zur Um-
 : setzung eines Digital
 : Operating Model in der
 : Execution

Stellhebel							
		Servicequalität	Flexibilität	Schnelligkeit	Effizienz	Nachhaltigkeit	Transparenz
	■ Cobots/MRK	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Smart Machines	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Vernetzte Werker	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Smart Products	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Smart Logistics	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Virtuelle Produktion	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Digitaler Zwilling	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Data Analytics/KI/Big Data	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Smart Supply Chain	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Datenqualität	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Modulare Produktion	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Stabile, schlanke und effiziente Prozesse	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Digital Lean oder Lean4.0	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
	■ Augmented Work Support	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■

▽
 Abbildung:
 DOM-Stellhebel in der
 Execution und ihr Ein-
 fluss auf die Mehrwert-
 generierung

Optionen – wertvolle Unterstützung bieten und das beauftragende Unternehmen davor bewahren, unnötige Fehler zu begehen oder falsche Abkürzungen zu nehmen. Bei den aufgezählten Stellhebeln handelt es sich ja keineswegs um visionäre Überlegungen, was man in Zukunft vielleicht mal in Angriff nehmen könnte. Das alles gibt es ja bereits.

Gestützt auf profundes methodisches Know-how und konkrete Erfahrungen aus vergleichbaren Aufgabenstellungen wird ein externer Spezialist eher als eigene Mitarbeiter in der Lage sein, das jeweils Richtige zu tun – in der richtigen Reihenfolge, in der richtigen Geschwindigkeit, mit der richtigen Konsequenz und Nachhaltigkeit und unter Berücksichtigung der wesentlichen Erfolgskriterien bei der Anwendung der Stellhebel:

Gewährleisten eines hohen Standardisierungsgrades bei den Produkten sowie in den Prozessen und bei den Technologien. Dies ist Grundvoraussetzung, um im weiteren Verlauf Skalierbarkeit und schnelle Adaptierbarkeit in der Produktion zu gewährleisten.

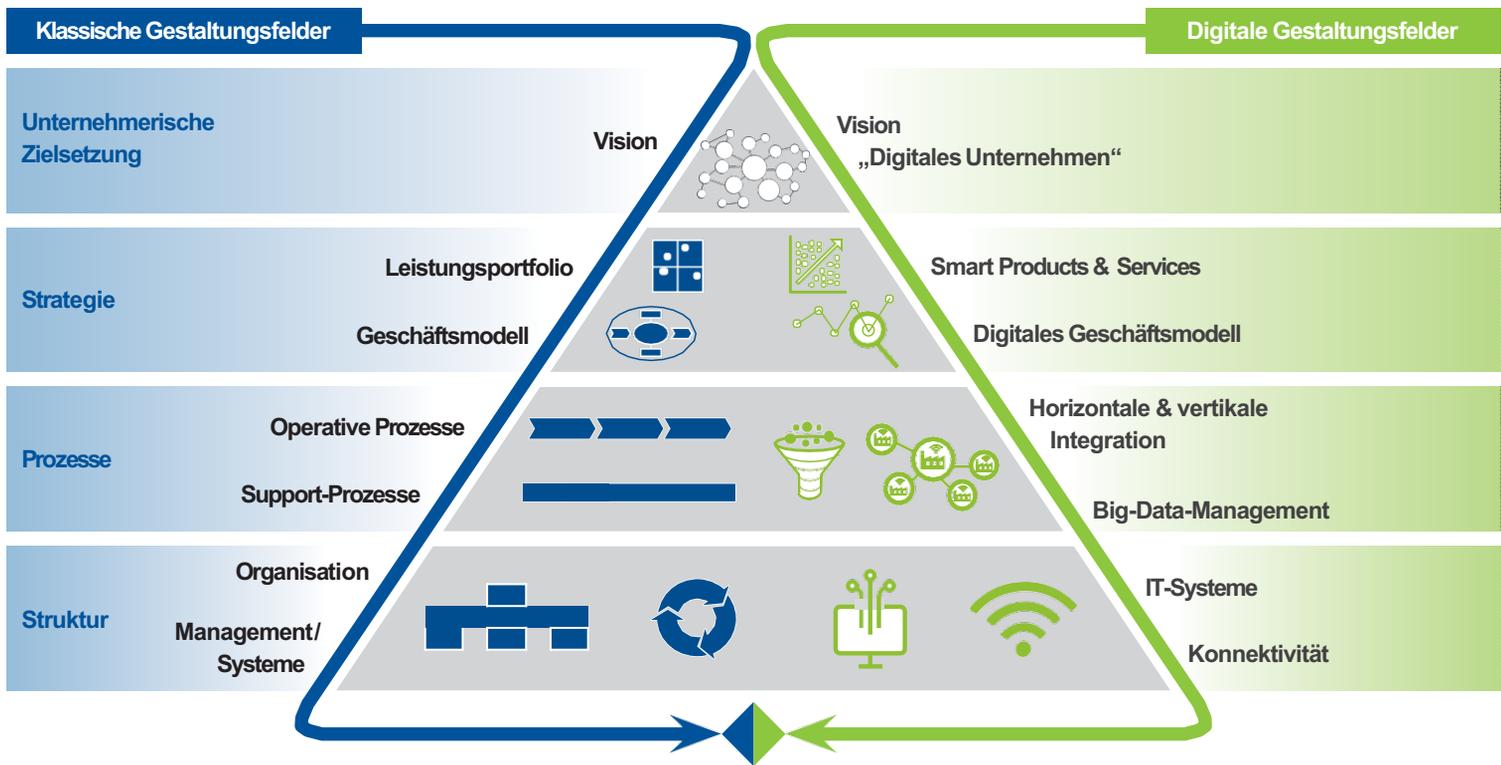
Die Implementierung des Digital Operating Model muss schrittweise nach einem klar definierten Fahrplan erfolgen. Für jeden Implementierungsbaustein sind die Elemente „Prozess“, „Organisation“, „Daten & IT“, „Technologie“ und „Mitarbeiter“ gemeinsam umzustellen. Es ist also nicht zielführend, sich nur einzelne Elemente herauszugreifen, ohne zu berücksichtigen, wie diese ineinander verzahnt sind und zusammenarbeiten.

Das bestehende Produktionssystem muss erweitert und über klar definierte Standards, Methoden, Prinzipien und Lösungen in ein digitales Produktionssystem transformiert werden.

Die Mitarbeiter sind von Beginn an einzubinden. Sie müssen den Sinn der neuen Ausrichtung verstehen und davon überzeugt werden, dass die neue Ausrichtung auch für sie persönlich von Nutzen ist und ihnen die Arbeit erleichtert. Dazu gehört auch, dem einen oder anderen Ängste zu nehmen und stattdessen allen Mitarbeitern offen und klar das Zielbild aufzuzeigen, wohin die Reise gehen soll.

Die Umstellung ist aufwändig, ausgesprochen anspruchsvoll und zudem zeitaufwändig. Mitarbeiter und technisches Equipment lassen sich nun mal nicht von heute auf morgen von analog auf digital drehen. Zwischenzeitlich muss auch mit digitalen Lücken gearbeitet werden. Abhängig von der übergeordneten Geschäftsmodell-Strategie kann es sogar sein, dass das konventionelle Operating Model und das DOM eine Zeitlang parallel gefahren werden (müssen).

↳
 ···· Abbildung:
 ···· Digitale Transformation
 ···· im Kontext der klassi-
 ···· schen Unternehmens-
 ···· entwicklung



Beispiel Produktion

Welche Anpassungserfordernisse gibt es beim physischen Produkt, wenn zusätzlich digitale Services angeboten werden? Braucht es zusätzliche Sensoren, müssen andere Komponenten verbaut werden? Gibt es dadurch aus der Produktion heraus möglicherweise auch in Richtung Produktentwicklung neue Anforderungen?

Beispiel Vertrieb

Über welche Kanäle soll der zusätzliche digitale Service eigentlich vertrieben werden? Welche Prozesse werden dafür benötigt, welche IT-Unterstützung und welche Daten? Reicht die vorhandene IT-Infrastruktur oder müssen zusätzliche Investitionen getätigt werden? Wie sieht es bei den Vertriebsmitarbeitern aus: welche Qualifizierungsmaßnahmen werden hier erforderlich?

Die Auswirkungen des gewünschten zusätzlichen digitalen Services treffen alle Elemente der Value Delivery Chain¹. Mit einer entsprechenden Detaillierung über das Digital Operating Model lässt sich die Forderung aus der Roadmap nach einem zusätzlichen digitalen Service operationalisieren. Wichtig ist, die jeweiligen Änderungen und Detaillierungen auch zwischen den verschiedenen Bereichen sauber abzustimmen und miteinander zu synchronisieren.

Damit die digitale Transformation gelingen kann, braucht es eine breite Akzeptanz im Unternehmen. Un-erlässlich ist daher, allen Beteiligten über die Roadmap konkrete Perspektiven für die Zukunft wie auch den Weg dorthin aufzuzeigen. Das allein wird aber nicht reichen. Allen Mitarbeitern, aber auch den Führungskräften, muss mit Beharrlichkeit und Konsequenz vermittelt werden, dass die Veränderungen und Digitalisierungsinitiativen Teil einer in sich schlüssigen Gesamtstrategie sind. Jedem einzelnen sollte dadurch bewusst werden, auf was genau eine bestimmte Initiative einzahlt und was dies für den Betreffenden bedeutet. Die Praxis zeigt uns Tag für Tag, wie ungeheuer wichtig es ist, der digitalen Transformation Sinn und eine Zielkopplung mitzugeben und dies auch gebetsmühenartig zu kommunizieren.

↘ „Allen Mitarbeitern, aber auch den Führungskräften, muss mit Beharrlichkeit und Konsequenz vermittelt werden, dass die Veränderungen und Digitalisierungsinitiativen Teil einer in sich schlüssigen Gesamtstrategie sind.“

Was wir auch oft sehen – über alle Unternehmensebenen hinweg: Es wird ungemein viel mit Wort-hülsen gearbeitet, ohne dass wirklich verstanden wurde, was einzelne Themen bedeuten und was die verschiedenen Technologien in der betrieblichen Praxis bewirken können. Wichtige Entscheidungen werden dann nicht selten auf der Basis von krudem Halbwissen getroffen.

Bevor die Digitale Transformation so richtig ins Rollen kommt, sollte Mitarbeitern und Führungskräften daher die Möglichkeit geboten werden, sich in Sachen Digitalisierung gezielt fortzubilden. Profundes Know-how und Expertentum ist auf diesem Themenfeld enorm wichtig – auch auf den unteren Ebenen. Sonst gerät man als Unternehmen recht schnell in die Situation, dass strategisch-konzeptionelle Themen losgekoppelt von dem diskutiert werden, was auf dem Shopfloor passiert. Deshalb gilt: Der Informationsfluss muss auch von unten nach oben funktionieren, nur dann werden die entsprechenden Ideen später auch in die Ausarbeitung des Digital Operating Model einfließen.

EIGENE DIGITALISIERUNGSREIFE WIRD OFT ÜBERSCHÄTZT

Bei dieser Ausarbeitung ist es ohnehin zwingend erforderlich, fachlich versierte Experten aus der Belegschaft von Beginn an aktiv einzubinden, um deren intime Kenntnisse und Erfahrungen aus dem operativen Doing bei der DOM-Entwicklung zu nutzen. Gerade beim Thema Digitalisierung erleben

Leitfaden Digitalisierung: Wie können Unternehmen digital werden?

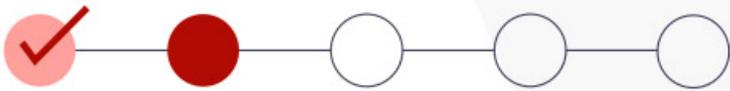


Schritt 1: Potenziale ausmachen

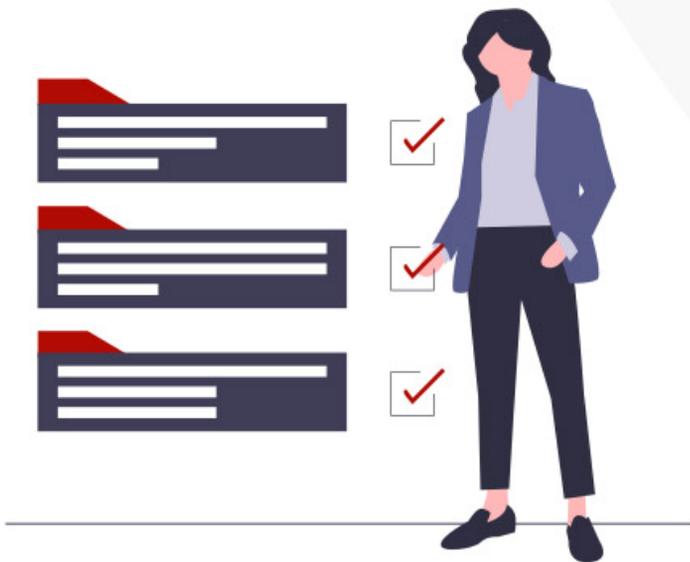


Aufgabe:

Verbesserungsfähige Prozesse im gesamten Betrieb erkennen



Schritt 2: Schritt-für-Schritt-Analyse



Aufgaben:

- Prozessanalyse starten (z.B. mit SIPOC-Methode)
- Workshops mit Beschäftigten organisieren
- Gemeinsames Verständnis für Digitalisierung schaffen



Schritt 3. Maßnahmen einleiten

Pilotprojekt starten



Wissen aneignen



Unterstützung suchen



Lieferanten einbinden

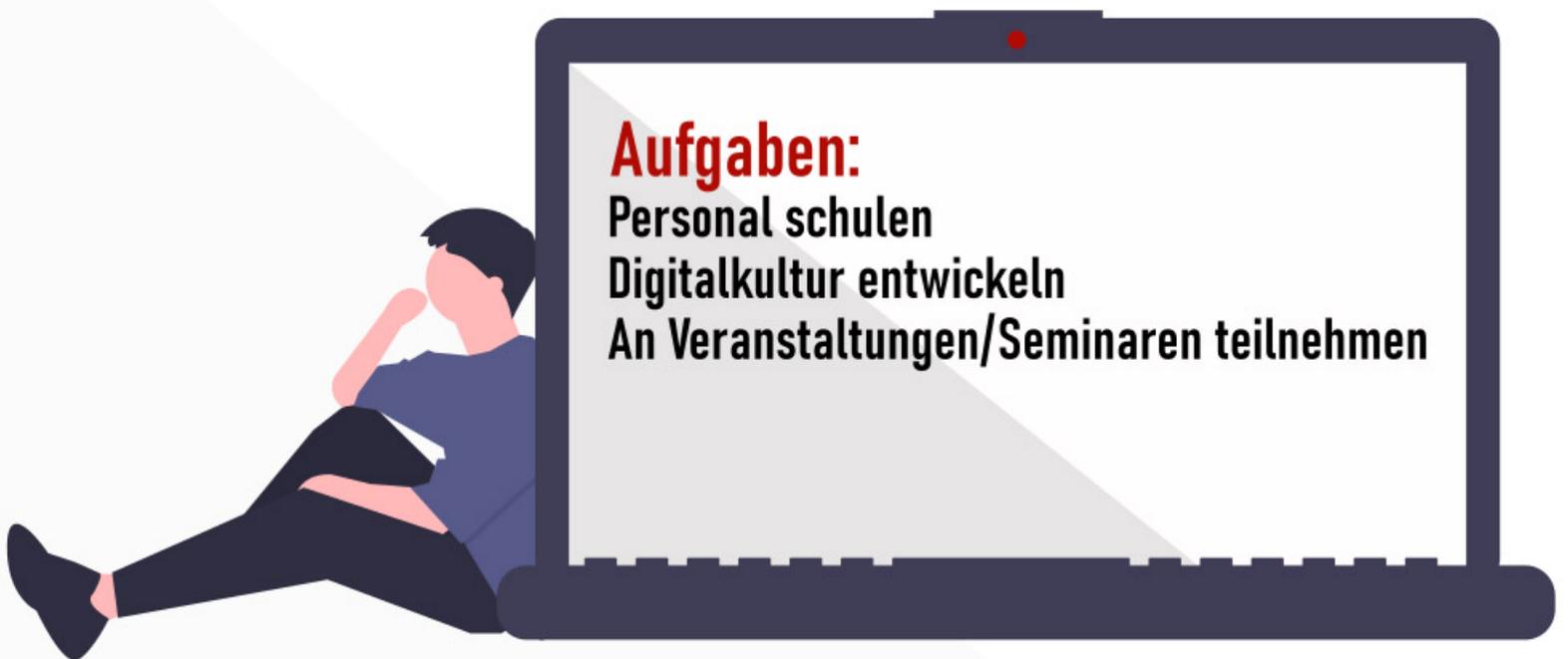


Kunden informieren



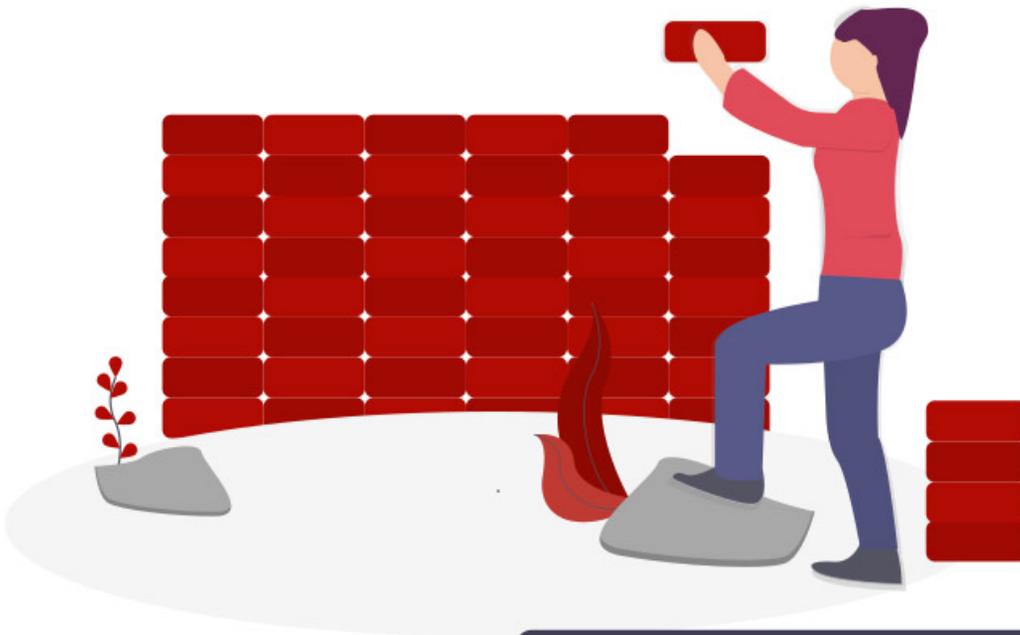


Schritt 4. Digital denken lernen





Schritt 5. Am Ball bleiben



Aufgaben:

- Digitalisierung als stetigen Prozess begreifen
- Aus Pilotprojekten neue Geschäftsmodelle/Praktiken generieren
- Ein Digitalteam im Unternehmen etablieren





Vielen Dank