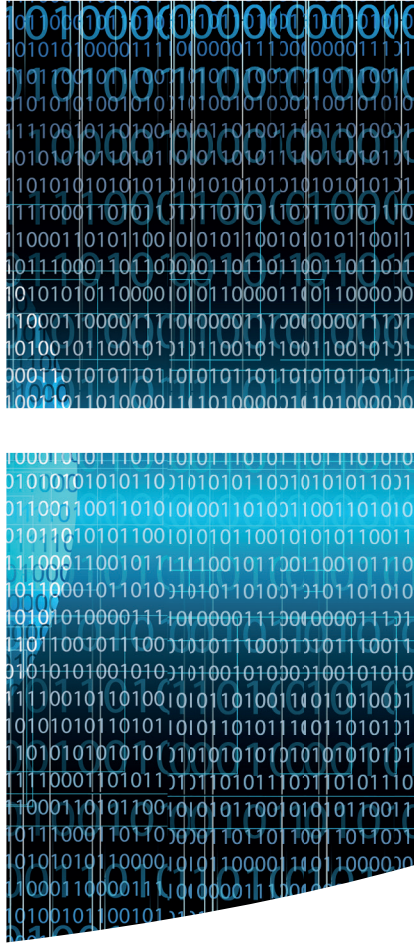
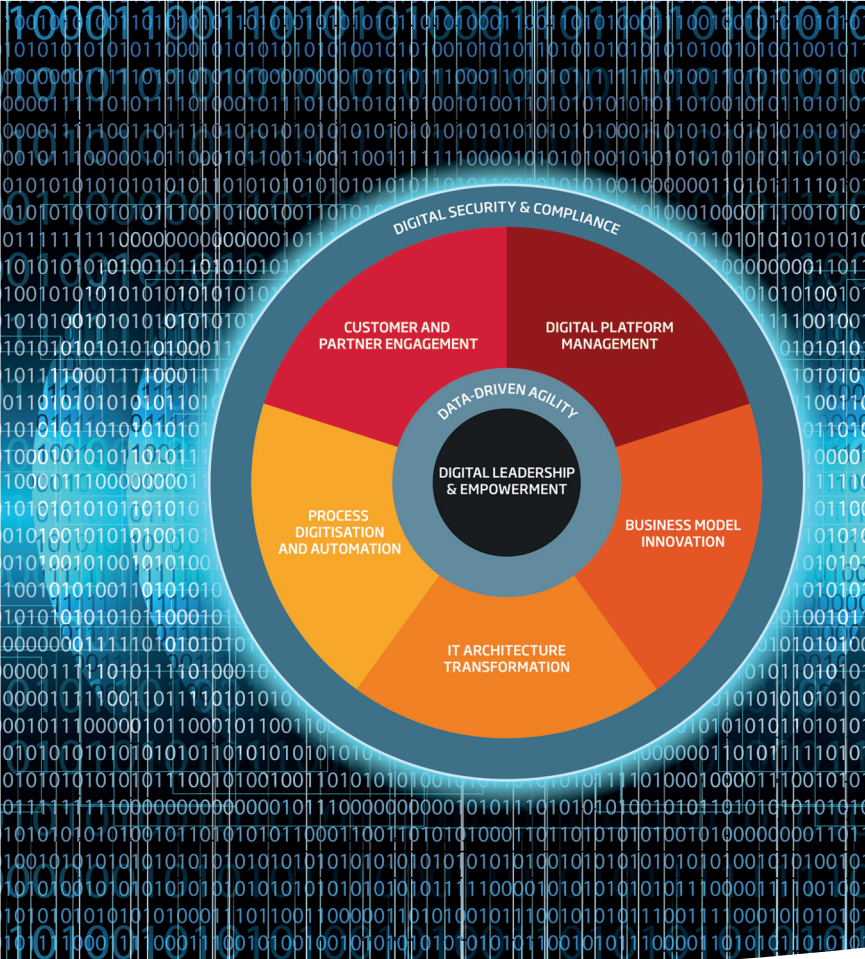


# DIGITALE EXZELLENZ



Eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden

Prof. Dr. Tilo Böhmann  
Prof. Dr. Paul Drews  
Corvin Meyer-Blankart

---

Juli 2015

Die in diesem Dokument dargestellten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Weitergabe der Texte oder Bilder an Dritte ist - ungeachtet der zum Einsatz kommenden Vorgehensweise - ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Sopra Steria Consulting unzulässig und rechtswidrig.

Alle im Text genannten Produktnamen sind eingetragene Warenzeichen beziehungsweise Warenzeichen ihrer Hersteller.

Änderungen, Irrtümer und Druckfehler vorbehalten.

# Inhalt

Vorwort	7
Executive Summary	8
Treiber der Digitalisierung	11
Die 10 Disziplinen der DIGITALEN EXZELLEENZ	17
Wege zur DIGITALEN EXZELLEENZ	44
Maßnahmen auf dem Weg zur DIGITALEN EXZELLEENZ	47
Fazit und Ausblick	53
Methode und Vorgehen	54



# Vorwort



Die zunehmende **Digitalisierung** ist eine Herausforderung, der sich Unternehmen in allen Branchen zu stellen haben. Getrieben von der weitreichenden Durchdringung aller Lebensbereiche und technischer Systeme mit IT, den IT-Megatrends, den digitalen Start-ups und dem internationalen Wettbewerb müssen geeignete Strategien für die Digitalisierung des eigenen Geschäfts entwickelt und umgesetzt werden. Dass eine Transformation der Unternehmen notwendig ist, steht außer Frage.

Bisher ist jedoch in vielen Unternehmen unklar, in welche Zielrichtung sich diese Transformation bewegen soll. Wir bezeichnen dieses Transformationsziel als **DIGITALE EXZELLEENZ**.

In einer gemeinsamen Studie haben die Universität Hamburg, HITeC e. V. und Sopra Steria Consulting das Thema **DIGITALE EXZELLEENZ** untersucht. Die Ergebnisse dieser Studie beruhen auf Workshops und Interviews mit Experten für die Digitalisierung aus Wirtschaft und Verwaltung sowie auf einer fragebogensgestützten quantitativen Datenerhebung.

Unsere Untersuchung zeigt, dass viele Unternehmen bereits Schritte in Richtung **DIGITALER EXZELLEENZ** unternommen haben. Sie sind jedoch unterschiedlich gut auf den Transformationsprozess vorbereitet und der Umsetzungsgrad variiert erheblich.

Für viele Unternehmen ist es daher relevant, von digital exzellenten Unternehmen zu lernen und eigene Digitalisierungsinitiativen zu entwickeln und umzusetzen. Unternehmen müssen sich fragen, wie sie die Chancen der Digitalisierung nutzen und auf die Risiken reagieren können. Die Perspektive der **DIGITALEN EXZELLEENZ** bietet einen umfassenden Blick auf die **Digitalisierung** von Unternehmen. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Universität Hamburg  
Sopra Steria Consulting

# Executive Summary

---

Die Studie zeigt, dass Unternehmen in verschiedenen Branchen erheblich unter Druck stehen, die Digitalisierung voranzutreiben. Viele Unternehmen stecken bereits mit einzelnen Aktivitäten und Projekten in diesem Transformationsprozess. Die Verankerung des Themas Digitalisierung in der Führungsebene sowie die Qualifikation von Mitarbeitern sind in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend umgesetzt. Um **DIGITALE EXZELLEENZ** zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Fähigkeiten in zehn Disziplinen weiterentwickeln und verbessern. Für diesen Entwicklungsprozess hat die Studie drei Strategien sowie zahlreiche Maßnahmen identifiziert, mit denen Unternehmen die Digitalisierung vorantreiben.

## **DIGITALE EXZELLEENZ**

Für Unternehmen, die nicht als „Digital Natives“ gestartet sind, bedeutet der Weg zur **DIGITALEN EXZELLEENZ**, dass ein umfassender Transformationsprozess initiiert und umgesetzt werden muss.

Der Blick von Unternehmen verschiedener Branchen richtet sich schnell auf die führenden Unternehmen der digitalen Ökonomie (u. a. Google, Amazon und Facebook). Sie haben flexible und moderne IT-Architekturen, optimieren ihre digitalen Angebote in kurzen Zyklen und entwickeln fortlaufend neue digitale Geschäftsmodelle bzw. entwickeln bestehende weiter. Diese Unternehmen sind zwar führend in der digitalen Arbeitsweise, sie eignen sich jedoch nur begrenzt als Vorbild für den erforderlichen Transformationsprozess in anderen Branchen, da sie diesen selbst nicht durchlebt haben.

Von Unternehmen, die auf dem Weg zur **DIGITALEN EXZELLEENZ** sind, werden signifikante Veränderungen in verschiedenen Schlüsseldisziplinen erwartet. Die Studie definiert zehn dieser Disziplinen in einem Modell. Um **DIGITALE EXZELLEENZ** zu erreichen, sind alle Unternehmensbereiche in den Transformationsprozess einzubeziehen.

Oft werden digitale Leuchtturmprojekte als Indikator für **DIGITALE EXZELLEENZ** herangezogen. Die Studienergebnisse zeigen zwar, dass diese Projekte eine positive Wirkung nach innen und außen entfalten können, allerdings darf dies nicht mit der umfassenden Transformation eines Unternehmens gleichgesetzt werden. Um **DIGITALE EXZELLEENZ** zu erreichen, sind digitale Leuchtturmprojekte nicht ausreichend. Vielmehr ist eine umfassende Transformation erforderlich.

## **Treiber der Digitalisierung**

Treiber der Entwicklungsgeschwindigkeit ist zunächst die Digitalisierbarkeit der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens. Darüber hinaus wird vor allem durch die Kräfte „Kunden und Partner“, „moderne Arbeitswelt“ und „IT-Innovation“ Druck zur Digitalisierung aufgebaut. Wettbewerb und Regulation sind weniger relevant. Wie zu erwarten ist der Transformationsdruck im öffentlichen Sektor nicht so hoch wie in der Privatwirtschaft.

Experten zeichneten zunächst das Bild, dass der Druck in Konsumentenmärkten (B2C) größer ist als in Märkten für Geschäftskunden (B2B). Die Studie bestätigt dies aber nicht: Der Druck wurde von den Teilnehmern der Befragung für das B2B- und das B2C-Umfeld annähernd gleich hoch eingeschätzt. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die Unternehmen unabhängig von der Branche und der B2B-/B2C-Ausrichtung erheblich transformieren müssen, um **DIGITALE EXZELLEENZ** zu erreichen.

## Disziplinen der DIGITALEN EXZELLENZ

Im Verlauf der Studie wurden zehn Disziplinen der **DIGITALEN EXZELLENZ** identifiziert. Sie zeigen zusammen die Breite der notwendigen Transformation auf. Die zehn Disziplinen der **DIGITALEN EXZELLENZ** können in vier Kategorien eingeordnet werden.

### Kerndisziplinen:

- Digital Leadership
- Digital Empowerment

### Hauptfelder der Transformation:

- Customer and Partner Engagement
- Digital Platform Management
- Business Model Innovation
- IT Architecture Transformation
- Process Digitisation and Automation

### Methoden der DIGITALEN EXZELLENZ:

- Data-driven Agility

### Pflichtdisziplinen:

- Digital Security
- Digital Compliance

Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Relevanz der Disziplinen, lediglich die Disziplin **Digital Compliance** wurde als etwas weniger relevant eingestuft.

## Aktueller Stand und Herausforderungen in den Disziplinen

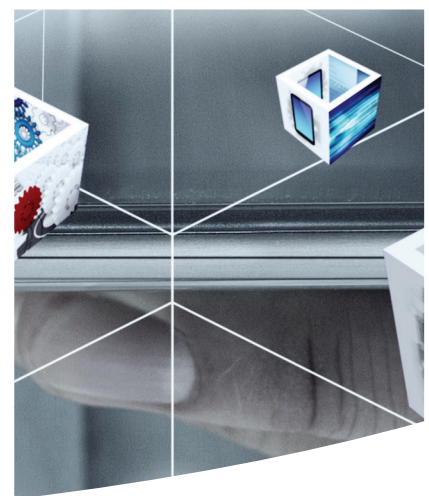
Insgesamt zeigt die Studie, dass die Unternehmen in den meisten dieser Disziplinen noch viel vor sich haben. Besonders große Herausforderungen zeigen sich in den Kerndisziplinen **Digital Leadership** und **Digital Empowerment**. Bei der Verankerung des Themas Digitalisierung in der Geschäftsführung, der Etablierung geeigneter Entscheidungsstrukturen und bei den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es erhebliche Defizite.

Darüber hinaus weist die Studie deutlich darauf hin, wo die Unterschiede zwischen besser und schlechter aufgestellten Unternehmen in Bezug auf die **DIGITALE EXZELLENZ** liegen. So besitzen besser aufgestellte eine deutlich höhere Transparenz hinsichtlich der Interaktion mit Kunden und Partnern über verschiedene Kanäle hinweg. Auch bieten sie ihren Kunden und Partnern deutlich mehr Dienstleistungen in digitalen Kanälen. Besonders markant sind schließlich Unterschiede bezüglich der zentralen Methoden für **DIGITALE EXZELLENZ**. Bei datengetriebener Agilität lernen besser aufgestellte Unternehmen deutlich schneller und systematischer aus Daten zu digitalen Angeboten und Kanälen als schlechter aufgestellte. Da wir datengetriebene Agilität als den zentralen Motor **DIGITALER EXZELLENZ** ansehen, ist hier der Nachholbedarf vieler Unternehmen besonders offensichtlich.

### Wege zur DIGITALEN EXZELLENZ

Es konnten drei grundlegende Strategien im Verlauf der Studie identifiziert werden. Die erste Strategie beinhaltet die umfassende Transformation eines Unternehmens. Die zweite Strategie besteht in der Neugründung eines „digitalen Tochterunternehmens“. In vielen Unternehmen ist derzeit eine fragmentierte Digitalisierung zu beobachten. Diese ist jedoch nicht geeignet, um DIGITALE EXZELLENZ zu erreichen.

Es wurde eine Reihe von konkreten Maßnahmen identifiziert, mit denen die Unternehmen in Richtung DIGITALER EXZELLENZ streben. Hierzu gehören unter anderem: digitale Leuchtturmprojekte, der Aufbau interdisziplinärer Teams, die Kooperation mit relevanten Plattformen sowie das systematische Messen und Vorantreiben des Digitalisierungsgrads.





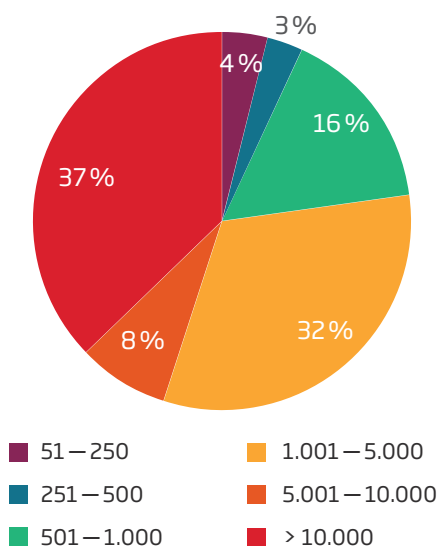
# Methode und Vorgehen

Die vorliegenden Ergebnisse zur **DIGITALEN EXZELLELENZ** wurden in einer einjährigen multimethodischen Studie in drei Phasen erarbeitet. Zu Beginn wurden Expertenworkshops durchgeführt, in denen Beispiele für Projekte und Unternehmen diskutiert wurden, bei denen vorbildliche Leistungen in der Digitalisierung erzielt worden waren. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden in einem Whitepaper zur **DIGITALEN EXZELLELENZ** zusammengefasst und veröffentlicht. In der folgenden qualitativen Phase wurden 17 Experteninterviews mit Führungskräften (insb. CIO-/CDO-Position) geführt und ausgewertet. Auf der Grundlage der

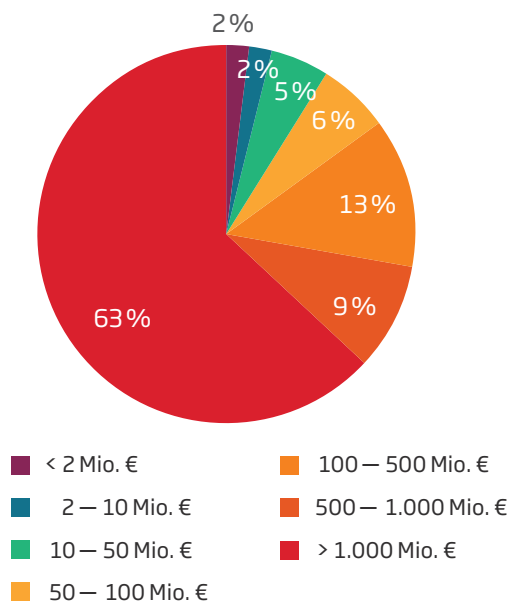
bei diesen Interviews gewonnenen Erkenntnisse wurde anschließend in einer quantitativen Forschungsphase ein elektronischer Fragebogen eingesetzt. Insgesamt schlossen 90 Teilnehmer den Fragebogen ab.

Die Teilnehmer stammen überwiegend aus Großunternehmen. In 77 % der Unternehmen sind mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. 63 % der Unternehmen haben einen Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde Euro. Bei der Branchenverteilung zeigt sich eine starke Beteiligung von Finanzdienstleistungs- und Ver-

**Mitarbeiter**



**Umsatz**

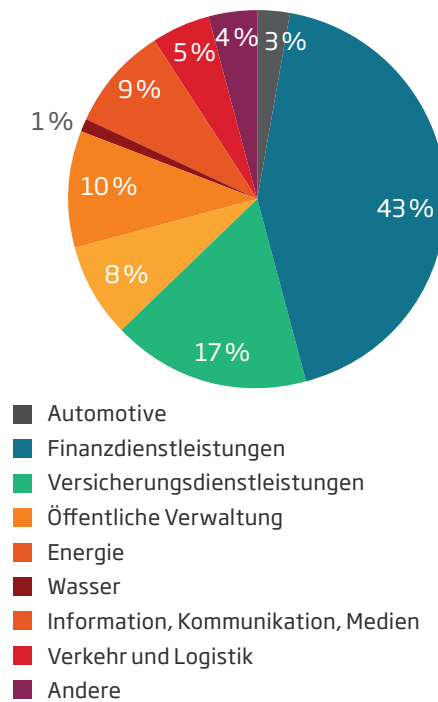


Mitarbeiterzahlen und Umsatz der beteiligten Unternehmen

sicherungsunternehmen. Insgesamt decken die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer ein breites Branchenspektrum ab.

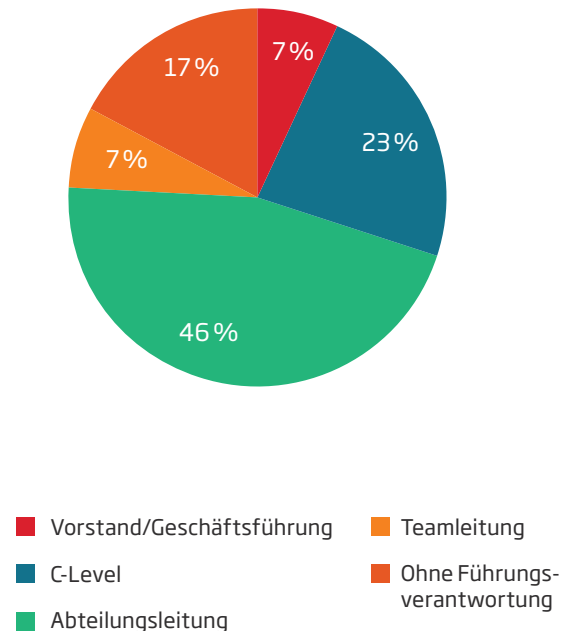
Sowohl bei der Führungsebene als auch bei der Abteilungszugehörigkeit konnten für die Studie verschiedene Ebenen und Abteilungen gewonnen werden. 30 % der Teilnehmer gehören zum Vorstands- und C-Level. Die ebenfalls vorliegenden Einschätzungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der mittleren Führungsebene und der Ebene ohne Führungsverantwortung führten dazu, dass die **DIGITALE EXZELLENZ** in der Studie aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wurde. Erfreulich ist auch, dass neben der IT (39 %) auch andere Unternehmensbereiche ihre Einschätzung zur **DIGITALEN EXZELLENZ** in die Studie haben einfließen lassen (61 %).

## Branchenverteilung



Branchen der Unternehmen

## Führungsebene



Führungsebene der Teilnehmer in den Unternehmen

Sopra Steria Consulting zählt zu den Top Business Transformation Partnern in Deutschland. Als ein führender europäischer Anbieter für digitale Transformation bietet Sopra Steria mit 37.000 Mitarbeitern in über 20 Ländern eines der umfassendsten Portfolios für End-to-End-Services: Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung, Infrastrukturmanagement und Business Process Services.

Unternehmen und Behörden vertrauen auf die Expertise von Sopra Steria, wenn es darum geht, Transformationsvorhaben, die geschäftskritische Herausforderungen adressieren, erfolgreich umzusetzen. Im Zusammenspiel von Qualität, Leistung, Mehrwert und Innovation befähigt Sopra Steria seine Kunden, IT optimal zu nutzen. Weitere Informationen finden sich unter [www.soprasteria.de](http://www.soprasteria.de)



[www.soprasteria.de](http://www.soprasteria.de)

Sopra Steria GmbH  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
[info.de@soprasteria.com](mailto:info.de@soprasteria.com)

**sopra  steria**  
CONSULTING