



FALLSTUDIE  
[DIGITALISIERUNG]

## STEIGERUNG DER DIGITAL READINESS UND ETABLIERUNG EINES KONTINUIERLICHEN TRANSFORMATIONSPROZESSES

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.  
GEMEINSAM.

HASELHORST ASSOCIATES

## Der Auftrag

---

### OPERATIONALISIERUNG EINER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Der Auftraggeber zählt zu den führenden deutschen Herstellern von Premiummöbeln und vertreibt seine Produkte weltweit. In einem von hoher Produktkomplexität und einer ausgeprägten Wettbewerbssituation bestimmten Markt möchte die Geschäftsführung das Potenzial der Digitalisierung nutzen, um die eigene Unternehmenssituation zu sichern und die positive Geschäftsentwicklung weiter zu verbessern.

Zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette sowie zur Steigerung der „Digital Readiness“ der internen Organisation, wurde ein Partner für die Konzeption, Initiierung und Umsetzung eines strategischen Digitalisierungsprogramms gesucht. Im Sommer 2018 wurde Haselhorst Associates mit dieser Aufgabe betraut. Über eine Gesamtlaufzeit von rund 18 Monaten verlief das Projekt in drei Hauptphasen.

## Der Weg

---

### PHASE I: AUFSETZEN DES DIGITALISIERUNGSPROGRAMMS

Unter starker Einbindung des Kundenteams wurde zu Beginn des Projekts eine Digitalisierungs-Roadmap mit 25 Teilprojekten erarbeitet. Die Projekte wurden in Steckbriefen detailliert beschrieben und mit Verantwortlichkeiten, Projektteams sowie mit einer groben Terminplanung versehen. Um mögliche monetäre Effekte der Projekte auf das Unternehmensergebnis ermitteln zu können, wurde je Projekt eine Kosten-Nutzen-Abschätzung erarbeitet und in einem Business Case konsolidiert. Die Priorisierung der Projektansätze erfolgte schließlich gemeinsam mit dem Team und der Geschäftsführung anhand unterschiedlicher Kriterien, wie Machbarkeit, strategische Bedeutung, Aufwand und EBIT-Beitrag.

In der anschließenden Implementierungsphase unterstützte Haselhorst Associates den Steuerkreis bei der Gesamtprogrammsteuerung, übernahm zentrale Reporting- und Controllingaufgaben und gestaltete einzelne, besonders komplexe Einzelprojekte maßgeblich mit.

### PHASE II: WEITERENTWICKLUNG DER ORGANISATION

Phase zwei verlief in weiten Teilen parallel zu Phase eins und diente der Professionalisierung von Organisationsabläufen im Kontext der Digitalisierung. Um eine strukturierte Abwicklung der Digitalisierungsprojekte sicherzustellen, entwickelte Haselhorst Associates übergreifende Projektstandards für die IT, Fachabteilungen und Fertigungsbereiche. Zu den Standards zählten einheitliche Abläufe für Projektantrag,

## Zum Hintergrund

### AUSRICHTUNG DER ORGANISATION AUF EINEN KONTINUIERLICHEN TRANSFORMATIONSPROZESS

Digitalisierung eröffnet umfassende Optimierungspotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Chancen haben viele Unternehmen erkannt. Doch die meisten Organisationen überfordert die zusätzliche, teilweise sehr komplexe Projektarbeit. Denn die Herausforderung besteht nicht nur in der Umsetzung einzelner Digitalisierungsansätze, sondern in der Implementierung eines kontinuierlichen digitalen Optimierungsprozesses – zur regelmäßigen Verbesserung der Unternehmenssituation.

Es stellt sich die Frage, wie eine dauerhafte digitale Transformation mit begrenzten Kapazitäten umgesetzt werden kann. Um diesen Prozess in Unternehmen zu etablieren, sind teilweise erhebliche Anpassungen der organisatorischen Strukturen und Abläufen erforderlich. Strategisch aufgesetzte Digitalisierungsprogramme bieten hier die Möglichkeit, eine gesamte Unternehmung und ihre Strukturen auf den Wandel vorzubereiten und gleichzeitig umfangreiche Optimierungspotenziale zu realisieren. Die Weiterentwicklung der „Organizational Digital Readiness“, der digitalen Umsetzungskompetenz der Organisation, ist für viele Unternehmen daher der entscheidende Erfolgsfaktor bei der digitalen Transformation.

-bewertung und -freigabe sowie Vorgaben für Standardmeilensteine, für die Budgetbildung und -steuerung sowie zur Effektkontrolle. Ein Fokus lag zudem auf der Definition relevanter Rollen und Zuständigkeiten sowie auf der Dokumentation der zugrundeliegenden Prozesse. Zur Unterstützung der wesentlichen Abläufe wurde ein Programmmanagementtool eingeführt, dessen Customizing und Implementierung durch das Beraterteam gesteuert wurde.

Durch die Einführung von Controlling- und Reportingstandards sowie fester Arbeitskreise wurde ein kontinuierlicher Austausch zwischen Fachbereichen, IT, Projektleitern, Steuerkreis und Geschäftsführung sichergestellt.

### PHASE III: NACHHALTIGES VERANKERN IN DER ORGANISATION

In der dritten Projektphase begleitete Haselhorst Associates die organisatorische Überführung der temporären Programm- und Projektstrukturen in einen nachhaltigen digitalen Transformationsprozess. Dies umfasste sowohl die laufende Umsetzungssteuerung der Digitalisierungsprojekte als auch die Fortführung der Digitalisierung im Sinne einer rollierend aktualisierten Roadmap. Entsprechend der im Projekt definierten Standards wurden hierzu laufend neue Digitalisierungsansätze identifiziert, bewertet sowie in die Programmstrukturen aufgenommen. Zur nachhaltigen Übernahme dieser Aufgaben durch den Kunden wurde ein Digitalisierungsoffice fest

## Im Überblick

### DIE DREI PROJEKTPHASEN

#### I. AUFSETZEN DES DIGITALISIERUNGSPROGRAMMS

- > Identifikation und Konsolidierung
- > Spezifikation Kosten-Nutzen-Bewertung
- > Bildung Gesamt-Business-Case und Priorisierung
- > Terminplanung und Ausarbeitung der Roadmap
- > Umsetzungsbegleitung (Programm und Projekte)

#### II. WEITERENTWICKLUNG DER ORGANISATION

- > Definition von Projekt- und Reportingstandards
- > Etablieren von Arbeitskreisen und Berichtslinien
- > Prozessdefinition für Projektabwicklung
- > Customizing und Einführung PM-Tool
- > Durchführung PM-Schulungen

#### III. VERANKERUNG IN DER ORGANISATION

- > Nachhaltige Erweiterung der Aufbauorganisation
- > Definition von Rollen und Zuständigkeiten
- > Aufbau und Besetzung eines Digitalisierungsoffice
- > Vermittlung von Know-how
- > Schrittweise Übergabe und Coaching

in die Aufbauorganisation integriert und mit zusätzlichen Ressourcen versehen. So wurden inhaltliche und strukturelle Grundlagen geschaffen, um die spezifizierten Rollen nachhaltig auszufüllen sowie die definierten Prozess- und Programmstandards umzusetzen und weiterzuentwickeln. Durch Schulungen, Dokumentation und Coaching übertrug das Team von Haselhorst Associates das relevante Know-how an die

Kundenorganisation. Abschließend erfolgte eine schrittweise Übergabe der Aufgaben des Beraterteams an das interne Digitalisierungsoffice und den Steuerkreis.

## Der Nutzen

### ENTWICKLUNG ZUM „DIGITAL PROFESSIONAL“ FÜR DIE KONTINUIERLICHE TRANSFORMATION

Durch die Begleitung von Haselhorst Associates konnte ein umfangreiches Digitalisierungsprogramm konzipiert und umgesetzt werden, das vollständig an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet ist. Es wurde ein Projektportfolio mit einer sehr rentablen Kosten-Nutzen-Relation sowie einem transparenten Fortschritts-, Effekt- und Risikocontrolling implementiert. Erste Performancesteigerungen und monetäre Effekte wurden bereits im Verlauf des Beratungsprojekts realisiert.

Gemeinsam mit dem Team des Kunden überführten die Berater die Programmstrukturen in einen kontinuierlichen digitalen Transformationsprozess. Dazu wurden die erforderlichen Program- und Projektstandards sowie Organisationsabläufe, Rollen, Zuständigkeiten und dauerhafte Organisationsstrukturen entwickelt und etabliert.

Die „Digital Readiness“ des Unternehmens wurde vom Level „Digital Beginner“ (unkoordinierte, individuelle „Insel-Initiativen“) auf das eines „Digital Professional“ (koordinierte und zentral gesteuerte digitale Transformation mit nachweisbaren Ergebnissen) angehoben. Der Auftraggeber ist damit in der Lage, seine Marktposition mit Hilfe der eigenen digitalen Transformation weiterhin erfolgreich auszubauen und seine Profitabilität kontinuierlich zu erhöhen.

## VERBESSERUNG DES DIGITALEN REIFEGRADES

### ORGANISATIONSREIFEGRAD

**V** DIGITAL LEADER  
Digitaler Optimierungsloop

**IV** DIGITAL PROFESSIONAL  
Nachweisbare Ergebnisse

**III** DIGITAL ADVANCED  
Digitalisierungsprogramm

**II** DIGITAL BEGINNER  
Individuelle „Inselinitiativen“

**I** DIGITAL NEWCOMER  
Noch nichts unternommen

### ENTWICKLUNG ÜBER DIE PROJEKTLAUFZEIT

KICKOFF

IDEEN & BEWERTUNG

PROGRAMM

PROZESSE & KNOW-HOW

AUFBAU-ORGANISATION

ZIEL-REIFEGRAD

Projektbeginn >>>

>>> Projektende



**Dr. Jörg Schumacher – Partner**  
[j.schumacher@haselhorst-associates.com](mailto:j.schumacher@haselhorst-associates.com)

**Haselhorst Associates GmbH**

Schiffbauerweg 1  
82319 Starnberg

+49 8151 65040-0  
[info@haselhorst-associates.com](mailto:info@haselhorst-associates.com)  
[www.haselhorst-associates.com](http://www.haselhorst-associates.com)

