

FALLSTUDIE  
**[HANDELSKONZERN FÜR METALL UND WERKSTOFFE]**

**DIGITALISIERUNG  
ENTLANG DER GESAMTEN  
WERTSCHÖPFUNGSKETTE**



## Der Auftrag

---

### DIGITALISIERUNG ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Der Klient ist eines der weltweit führenden Industrieunternehmen im Metall- und Werkstoffhandel. Die digitale Transformation wurde durch das Management als einer der wesentlichen Schlüsselfaktoren priorisiert, um die Marktposition des Unternehmens zu sichern und auszubauen. Besonderer Wert wurde darauf gelegt, bei der Prüfung von Digitalisierungsoptionen die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens in den Fokus zu stellen (end2end-Betrachtung). Nach einer ersten Sondierung des Themas durch das Topmanagement im Herbst 2015 suchte der Klient Unterstützung für die Initiierung und Etablierung seines Digitalisierungsprogramms. Haselhorst Associates wurde daraufhin als Beratungspartner ausgewählt und berichtete in dieser Funktion direkt an den Vorstand. Da sich das interne Digitalisierungsteam des Kunden zu Projektbeginn noch stark im Aufbau befand, hatte diese Funktion interimistischen Charakter.

## Der Weg

---

### PHASE I: STRUKTURIERUNG DES DIGITALISIERUNGSVORHABENS

Zu Beginn führte Haselhorst Associates eine umfassende Bestandsaufnahme laufender sowie geplanter Initiativen und Projekte durch. Ziel war es, Transparenz über sämtliche Aktivitäten herzustellen, die im Rahmen des Digitalisierungsprogramms gesteuert werden sollten. Dies wurde durch Reviews der einzelnen Aktivitäten in Verbindung mit der Etablierung einheitlicher Projektmanagementstandards für Meilenstein- und Terminplanung, Statusmonitoring sowie für Budgetplanung und -steuerung erreicht. Anschließend wurde die Programmorganisation implementiert sowie Rollen und Verantwortlichkeiten spezifiziert. Eine Herausforderung stellte dabei die Abgrenzung der Ziele und Verantwortlichkeiten zwischen dem neu zu bildenden Digitalisierungsteam und den bestehenden Organisationseinheiten in der IT, dem Technologiemanagement, den Fachbereichen und den operativen Einheiten dar.

Um die erreichte Transparenz aufrechtzuerhalten und die Informationsversorgung über das Digitalisierungsvorhaben sicherzustellen, wurden feste Meeting- und Berichtsstrukturen aufgesetzt. Aufgrund der hohen Anzahl der involvierten Parteien (Stakeholder) wurden dabei verschiedene Informationsformate verwendet. Das im Laufe dieser Phase etablierte Haselhorst Associates-PMO übernahm den Betrieb des operativen Programmmanagements. Hierzu zählte unter anderem das Maßnahmenmanagement, Statusverfolgung, Budgetsteuerung, Berichtswesen, Steuerung der Topmanagementgremien wie z.B. Steuerkreise und die Unterstützung des Managements bei internen und externen Ad-hoc-Anfragen.

## Zum Hintergrund

### DIE DIGITALISIERUNG STELLT EINE TRADITIONELLE INDUSTRIEBRANCHE VOR GROSSE VERÄNDERUNGEN

Die digitale Transformation ist schon längst nicht mehr auf technologisch exponierte Branchen begrenzt, sondern betrifft auch traditionell geprägte Geschäftsbereiche wie den Metall- und Werkstoffhandel. Unternehmen dieser Branche werden durch die aktuellen Digitalisierungstrends einerseits vor ganz konkrete Herausforderungen gestellt, andererseits können sie Digitalisierung auch zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern nutzen.

Die Optionen reichen von Kunden- und Lieferantenportalen über eCommerce-Lösungen oder mobile Applikationen bis zur intelligenten Vernetzung von Fertigungsmaschinen und weitreichender Automatisierung der Produktion. Sogar die Nutzung Big-Data-basierter, selbstlernender Algorithmen in der Bestands- und Lagerführung ist möglich.

Die Implementierung derartiger Ansätze setzt teilweise umfangreiche Anpassungen von Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen und IT-Systemen voraus. Um erfolgreich zu sein, muss daher das gesamte Geschäftsmodell im Kontext der Digitalisierung durchdacht und ein ganzheitliches Digitalisierungsprogramm aufgesetzt werden.

### PHASE II: DETAILLIERUNG DER STRATEGIE UND ENTWICKLUNG DES PROJEKTPORTFOLIOS

Die zweite Phase beinhaltete auf der operativen Ebene die Unterstützung der über 40 einzelnen Umsetzungsprojekte sowie auf der strategischen Ebene die detaillierte Ausarbeitung der Digitalisierungsstrategie und die Weiterentwicklung des Projektportfolios. Die Bearbeitung der Strategiethemen erfolgte im Rahmen einer Workshopreihe mit Beteiligung des Vorstandes und ausgewählter Mitglieder des Führungsteams. Neben der Formulierung eines Strategiestatements (was wird wie durch Digitalisierung erreicht) wurden konkrete 5-Jahres-Ziele festgelegt, umfassende Business-Case-Planungen vorgenommen, Vorgehensweisen bewertet sowie Aufgaben und Zuständigkeiten des Digitalisierungsteams kontinuierlich verfeinert. Bei der Auswahl neuer Initiativen zur Erweiterung des Projektportfolios wurde zum einen darauf Wert gelegt, sämtliche relevanten Bereiche der Wertschöpfungskette in die Digitalisierung einzubinden. Andererseits wurde eine Ausgewogenheit des Portfolios hinsichtlich Optimierungsinitiativen, Wachstumsthemen und langfristig orientierten Innovationsprojekten angestrebt (siehe auch Abbildung rechts).

Parallel zur Detaillierung der Digitalisierungsstrategie wurde das operative Programmmanagement sukzessive durch das PMO optimiert, in dem das Controlling und Berichtswesen schrittweise in vorhandene bzw. neu definierte Konzernstandards überführt wurde. Schritt für Schritt wurde an-

## Im Überblick

### PROJEKTPHASEN

#### I. STRUKTURIERUNG

- > Bestandsaufnahme
- > Projektmanagementstandards & PMO
- > Programmorganisation, Rollen & Zuständigkeiten
- > Transparenz, Stakeholdermanagement

#### II. STRATEGIE & ENTWICKLUNG PROJEKTPORTFOLIO

- > Konkretisierung Digitalisierungsstrategie
- > Ziele, Business Cases, 5-Jahres-Planung
- > Ergänzung Projektportfolio, neue Ideen
- > Optimierung Projektmanagement durch PMO

#### III. AUFBAU INTERNES TEAM UND ÜBERGABE

- > Automatisierung Projektcontrolling
- > Aufbau internes Digitalisierungsteam
- > Übertragung von Wissen und Methoden
- > Strukturierte und schrittweise Übergabe

schließlich die Unterstützung des Programmmanagements durch vorhandene IT-Systeme und Tools vorangetrieben, wodurch der manuelle Aufwand reduziert werden konnte. Die freien Kapazitäten konnten zur Unterstützung der einzelnen Projektmodule eingesetzt werden, beispielsweise für Marktresearch und Lieferantenauswahl bei Umsetzungsprojekten, Koordination externer Implementierungsteams, Changemanagement und der Unterstützung interner und externer Kommunikation zu Digitalisierungsthemen.

### PHASE III: AUFBAU DES INTERNEN DIGITALISIERUNGSTEAMS UND ÜBERGABE

Ergänzend zu den geleisteten Aufbauarbeiten im Bereich Struktur, Strategie, Inhalt und Steuerung stand der Aufbau der internen Organisation im Fokus. Das zu Beginn des Projekts bestehende interne Digitalisierungsteam sollte um den

Faktor zehn vergrößert werden. Bereits beginnend in Phase II fand daher ein laufendes Recruiting statt, das teilweise durch das Beraterteam begleitet wurde. Parallel dazu wurde die Optimierung und Automatisierung der Abläufe im Programmmanagement fortgesetzt.

In der letzten Projektphase bestand die Aufgabe in der strukturierten Übertragung des aufgebauten Wissens, der Methoden und Tools vom Beraterteam auf das intern aufgebaute Digitalisierungs- und PMO-Team. Durch diese interne Verankerung der Digitalisierung in der Linienorganisation ist eine nachhaltige Umsetzung der aktuellen und zukünftigen Digitalisierungsinitiativen gewährleistet.

### Der Nutzen

#### SCHNELLER TEAMAUFBAU, BESCHLEUNIGTE UMSETZUNG UND REDUZIERTE RISIKEN

Durch die Unterstützung von Haselhorst Associates konnte der Klient sein internes Digitalisierungsteam von Beginn an schnell verstärken und das angestrebte Digitalisierungsprogramm zügig, strukturiert und gezielt in Gang setzen. Das professionelle Programmmanagement des Haselhorst Associates-PMO erlaubte es dem Topmanagement dabei sehr gezielt zu steuern.

Auf diese Weise konnte parallel zu den Umsetzungsprojekten, also ohne Zeitverlust, der Aufbau der eigenen Organisation und die Optimierung der internen Abläufe des Digitalisierungsteams erfolgen. Das Recruiting der internen Experten fand gezielt auf die sich abzeichnenden Haupthandlungsfelder des Digitalisierungsteams statt.

Die mit Zielen hinterlegte Digitalisierungsstrategie ermöglichte die Abstimmung der quantitativen 5-Jahres-Planung mit den verschiedenen Stakeholdergruppen sowie das Herunterbrechen der Einzelziele auf die Geschäftsbereiche. Somit konnte der Klient die Digitalisierung zügig, mit reduzierten Risiken und nachhaltig in der Organisation verankern.

### HANDLUNGSFELDER DER DIGITALISIERUNG ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

#### LIEFERANTEN

- > Lieferantenportale
- > Advanced EDI
- > E-Auktionen
- > Digitale Produktdaten
- > Digitale Zertifizierung

#### INTERNE WERTSCHÖPFUNG

- > Digitale Supply Chain (z.B. Netzwerkoptimierung)
- > Intelligentes Lager (z.B. Chargenlokalisierung)
- > Fertigungsautomation (z.B. Robotik)
- > Kapazitätsoptimierung (z.B. MES-basierte Planung)
- > Innovative Fertigung (z.B. Additive Manufacturing)
- > Vertriebsunterstützung (z.B. zentrales Pricing)
- > Neue Geschäftsbereiche (z.B. Online-CAD-Teile)
- > Integrierte Wertschöpfung (z.B. Cross-Company ERP)

#### KUNDEN

- > Kundenportale
- > eCommerce Shops
- > Advanced EDI
- > Schrift- & Spracherkennung
- > Neue Marktsegmente

Partnerschaften | Changemanagement | Stakeholdermanagement



**Dr. Jörg Schumacher – Partner**  
j.schumacher@haselhorst-associates.com

**Haselhorst Associates GmbH**

Schiffbauerweg 1  
82319 Starnberg

Tel: +49 8151 65040-0  
Fax: +49 8151 65040-20

info@haselhorst-associates.com  
www.haselhorst-associates.com



WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.  
**GEMEINSAM.**