

CDO auf Zeit

Ein interimistischer Beratungsansatz



Wie ein "CDO auf Zeit" hilft, den digitalen Transformationsprozess in Unternehmen effizient und ressourcenschonend umzusetzen

SUMMARY Internet of Things, Smart Factory, Industrie 4.0, Advanced Automation – allein angesichts der Vielzahl an Begrifflichkeiten, die sich inzwischen um die Digitalisierung ranken, wird deutlich: Der digitale Wandel verändert Geschäftsmodelle und Unternehmensprozesse grundlegend. Unabhängig ihrer jeweiligen Größe oder Branchenzugehörigkeit werden die hiesigen Unternehmen langfristig dabei nicht mehr umhin kommen, ihre Strukturen und Geschäftsmodelle auf digitale Füße zu stellen. Einigen Firmen mag die Transformation bislang bereits recht gut gelingen; zugleich ist das Gros der Unternehmen allerdings nach wie vor weit von der digitalen Ziellinie entfernt.

Der Grund: Häufig wird die Digitalisierung schon von Beginn an inkonsequent eingeleitet, da den Unternehmen oftmals die dafür notwendigen organisatorischen Voraussetzungen fehlen – sowohl in personeller Hinsicht als auch in Form eines fehlenden Know-hows. Die Folgen dessen können mitunter fatal sein; letztlich laufen Unternehmen gar Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit gänzlich zu verlieren. Damit eben dies nicht eintritt, kann der interimistische Einsatz eines CDO Abhilfe schaffen. Im Gegensatz zum "klassischen" Beratungsansatz sorgt ein Interim Manager dafür, die theoretisch entwickelten Digitalisierungsstrategien direkt in die Praxis zu bringen. Das heißt: Der CDO stellt ein erfahrenes und direkt arbeitsfähiges Team zusammen, das die Digitalisierung des Unternehmens "autonom" vorantreibt. Auf diese Weise kann eine Organisation nicht nur ihre eigenen Ressourcen und Mitarbeiter schonen; es ist den Unternehmen vor allem möglich, parallel dazu bereits ihre eigenen digitalen Strukturen aufzubauen. Das spart Zeit und hilft somit entscheidend dabei, den digitalen Transformationsprozess erheblich zu beschleunigen.

Herausforderungen

Die Digitalisierung ist in aller Munde. Spätestens seit Ausbruch der COVID-19-Pandemie muss die Mehrheit der hiesigen Unternehmen mehr oder minder schmerzhaft feststellen: Wollen sie langfristig am Markt bestehen bleiben, müssen sie ihre internen Strukturen und Geschäftsmodelle digitalisieren. Einigen von ihnen ist es bereits während der Krise möglich, in ihre digitale Fortentwicklung zu investieren. Andere wiederum verfügen entweder nicht über die notwendigen Ressourcen oder fühlen sich angesichts der digitalen Transformation schlichtweg überfordert. Insbesondere im Mittelstand ist dies deutlich zu spüren: Laut aktuellem KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2020¹ führt mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen bislang noch überhaupt keine Digitalisierungsvorhaben durch. Doch woran

liegt es, dass sich viele Firmen so schwertun mit dem digitalen Wandel? Die Gründe für das zögerliche Handeln sind komplex und bedürfen einer genaueren Analyse.

Grundsätzlich ist das Thema Digitalisierung äußerst vielschichtig und der dahinterstehende Prozess keineswegs trivial. Denn: Mit der Einführung digitaler Abläufe oder der Umstellung einzelner Unternehmensbereiche allein ist es längst nicht getan. Soll die Digitalisierung vielmehr ihr volles Potenzial entfalten, müssen alle Abteilungen einer Firma vollständig transformiert werden: von der Produktion über den Vertrieb bis hin zur Logistik. Und genau dafür ist eine entsprechend strukturierte Vorarbeit sowie ein klar definiertes Vorgehen unabdingbar – eine Hürde, die viele Unternehmen derzeit noch nicht zu überwinden wissen. Zahlreiche Organisationen sehen in der zusätzlichen und teils komplexen Projektarbeit aus-

schließlich eine große Belastung. Und: Die Firmen haben oftmals erhebliche Probleme, die geeigneten Ressourcen im eigenen Unternehmen oder am freien Markt zu finden, um ein notwendiges Digitalisierungsteam zügig aufzubauen. Darüber hinaus muss klar gesagt werden: Auch die Umsetzung einzelner Digitalisierungsansätze reicht allein nicht aus – im Gegenteil.

Bereits mit wenigen kleinen Schritten ist es möglich, den Digitalisierungsprozess effizient und möglichst kostengünstig anzustoßen!

Das hohe Tempo digitaler Innovationen sorgt für einen kontinuierlichen Handlungsbedarf, der über den reinen Projektcharakter hinaus reicht. Das heißt: Nur mit Hilfe der Implementierung eines steten digitalen Optimierungsprozesses kann die Unterneh-

¹ <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Digitalisierungsbericht-Mittelstand/KfW-Digitalisierungsbericht-2020.pdf>

menssituation regelmäßig und gemäß der jeweiligen Bedürfnisse verbessert werden. Die Digitalisierung ist zwar keine Aufgabe, die sich von heute auf morgen erledigen lässt. Umso wichtiger ist es jedoch, die Herausforderungen frühzeitig und mit vollem Einsatz anzugehen. Ansonsten besteht für Unternehmen sogar die Gefahr, Marktanteile sowie ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Um diesem Szenario vorzubeugen und den Herausforderungen professionell zu begegnen, kann ein interimistischer Beratungsansatz Abhilfe schaffen. Dieser soll im Folgenden dargelegt werden.

Lösungen

Plant ein Unternehmen, sich zu digitalisieren, ist es zunächst wichtig, zu wissen, dass sich das Ausarbeiten und Aufsetzen eines Digitalisierungsprogrammes sowie der Aufbau der internen Organisation dank des Interimansatzes parallel angehen lassen. Der Vorteil hierbei: Die Transformation lässt sich nicht nur schneller vorantreiben. Das Unternehmen hat vor allem die Möglichkeit, die eigene Organisation gezielt so weiterzuentwickeln, ohne dass dies das Digitalisierungsvorhaben verzögert. Das umsetzungsstarke Beraterteam von Haselhorst Associates setzt hierbei gemeinsam mit den Unternehmen das Gesamtvorhaben Digitalisierung auf und stellt die notwendigen Teamressourcen zur Verfügung.

SCHRITT 1 | Initiierung: Status quo und Digital Readiness Assessment

Bevor das Digitalisierungsprogramm überhaupt starten kann, ist es zunächst notwendig, den technologischen Status quo sowie die Möglichkeiten einer digitalen Transformation eines Unternehmens zuverlässig zu erörtern und zu beurteilen. Mit Hilfe gezielter Experteninterviews sowie interner und externer Analysen ist es dem CDO in kürzester Zeit möglich, den Reifegrad einer Organisation

hinsichtlich Technologien, Systeme, Daten und Strukturen, Kompetenzen, Ressourcen und Kultur zu bestimmen. Darauf aufbauend kann das jeweilige Ergebnis dann mit den marktgängigen Standards und State-of-the-Art-Lösungen verglichen werden – die Differenz ist ein guter Ansatzpunkt für den notwendigen Handlungsbedarf und eventuell erforderliche Investitionen. Eine wichtige Voraussetzung ist hierbei natürlich die Fähigkeit eines Unternehmens zur adäquaten Digitalisierung, die "Organizational Readiness".

SCHRITT 2 | Digitalisierungsstrategie und Handlungsfelder

Eine Digitalisierungsstrategie verbindet intelligente Produkte und Services sowie Marketing und Vertrieb mit Prozessoptimierungen, Automatisierungen – mit dem konsequenten Einsatz der IT.

Der Einsatz eines interimistischen CDO mit Team ermöglicht es Unternehmen, die Vorteile der Digitalisierung schnell, zielorientiert und mit begrenztem Risiko zu erschließen.

Mittels Trend- und Wettbewerbsauswertungen sowie SWOT-Analysen können hier zunächst die wichtigsten Handlungsfelder für die Digitalisierung eines Unternehmens identifiziert werden. Hat der CDO auf dieser Basis eine Strategie erstellt, dient diese als Grundlage für die Entwicklung einer Digitalisierungs-Roadmap. Neben diversen Projekten und Maßnahmen umfasst diese eine Planung der Zeit, der Kosten- und Nutzeneffekte (Business Case) als auch eine Definition der Projektorganisation. Darauf aufbauend können schließlich sämtliche Programm-, Projekt- und Teilprojektziele ausgearbeitet und festgelegt werden.

SCHRITT 3 | Organisationsstruktur für Digitalisierungsteams

Die digitale Transformation führt meist zu einem Handlungsbedarf, der über

den gewohnten Projektcharakter hinausreicht. Wie jedoch lässt sich ein Digitalisierungsteam sinnvoll in die Organisation integrieren? In Abhängigkeit zum Reifegrad eines Unternehmens sowie den individuellen Zielen eines Digitalisierungsprogramms gilt es dabei zunächst, Konzepte für die Aufbau- und Ablauforganisation zu erstellen. Darüber hinaus erfolgt die Personalplanung für das unternehmensinterne Digitalisierungsteam sowie eine Partner- und Lieferantenstrategie.

SCHRITT 4 | Programmmanagement und PMO

Aus einer Digitalisierungsstrategie lassen sich zahlreiche innovative Projekte ableiten. Damit auch diese jeweils zum Erfolg führen, ist es unabdingbar, ein Programmmanagement zu etablieren. Denn: Allein die mögliche Integration agiler Methoden (SCRUM, Design Thinking) als auch die Einbindung von IT-Lieferanten stellen enorm hohe Anforderungen an das Management. Um diese langfristig gut bewältigen zu können, kann es hilfreich sein, das interne Projektmanagement (PMO) noch einige Zeit in der Hand des externen Beraterteams zu belassen. Dieses sorgt dann dafür, die einzelnen Fortschritte kontinuierlich zu verfolgen und das Controlling des Programmbudgets durchzuführen. Sind sämtliche gesteckten Ziele schließlich erreicht, leitet das PMO schrittweise die Übergabe an das interne Digitalisierungsteam ein.

Potenziale und Mehrwert

Flexibilität, Ressourcenschonung und genau kalkulierbare Kosten: Mit Hilfe des interimistischen Beratungsansatzes können Unternehmen die Organisation der digitalen Transformation in erfahrene Hände geben. Der "CDO auf Zeit" unterstützt Organisationen entscheidend dabei, den Digitalisierungsprozess bestmöglich umzusetzen – und die sonstigen Unternehmensabläufe dabei in keiner Weise zu stören. Die jederzeitige Handlungsfähigkeit eines Unternehmens hat dabei oberste Priorität.

Die Unternehmensberatung Haselhorst Associates GmbH mit Sitz in Starnberg ist spezialisiert auf Restrukturierungen, Strategieberatungen, das Profit Improvement sowie umfassende Konzepte für Smart Cities und die Digitalisierung von Unternehmen. Das Team aus international erfahrenen Beratern erarbeitet maßgeschneiderte Lösungen für die Kunden – von der Analyse über die jeweilige Projektplanung bis hin zur Begleitung der Umsetzung.

In den vergangenen Jahren ist die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien sowohl für Unternehmen als auch Städte und Kommunen hinzugekommen. Im Bereich Smart City entwickelt Haselhorst Associates gemeinsam mit Stadtwerken und Kommunen zukunftsfähige Konzepte für die digitale Daseinsvorsorge. 2018, 2019 und 2020 publizierte Haselhorst Associates umfassende Studien zur Entwicklung von Smart Cities in Deutschland.



Dr. Jörg Schumacher ist seit 2011 Partner bei Haselhorst Associates. Er hat langjährige Erfahrungen in der Beratung des Topmanagements und begleitete als interner Berater und Manager in Linienfunktionen zahlreiche internationale Projekte zum Thema Organisation. Er leitete für Haselhorst Associates mehrere Restrukturierungen in DAX-Konzernen mit großem Erfolg, darunter Reorganisationen in Frankreich, Portugal und Italien. Dr. Schumacher baute bei Haselhorst Associates den Bereich Digitalisierung auf und verantwortet umfassende Digitalisierungsinitiativen bei global agierenden Großkunden.

Haselhorst Associates GmbH (Herausgeber)
Schiffbauerweg 1
D-82319 Starnberg

t +49 (0) 8151 650 40 0
@ info@haselhorst-associates.com
www.haselhorst-associates.com

Geschäftsführer: Dr. Arno Haselhorst, Jürgen Germies
Amtsgericht München HRB 180713

Fotos: Adobe Stock | Andreas Huber

WIR MEISTERN VERÄNDERUNGEN.
GEMEINSAM.

 **HASELHORST ASSOCIATES**
CONSULTING