

# Die Schlüssel zur digitalen Wertmaximierung

Februar 2022

Von Karalee Close, Marc Roman Franke, Michael Grebe, Hrish Hrishikesh  
und Kristi Rogers

Die Boston Consulting Group (BCG) unterstützt führende Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft in partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei, Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. Seit seiner Gründung im Jahr 1963 gilt BCG als Pionier der Strategieberatung.

Heute unterstützen wir Kunden in umfassenden Transformationsprozessen als Treiber für komplexe Veränderungen und Organisationswachstum sowie bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen und der Ergebnissicherung. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen digitale und menschliche Fähigkeiten nahtlos miteinander verschmelzen.

Unsere diversifizierten globalen Teams verfügen über ein fundiertes Branchen- und Fachwissen und eine Reihe von Perspektiven, um Veränderungen anzustoßen.

BCG liefert Lösungen durch Spitzenleistungen in Managementberatung, Technologie und Design, Corporate und Digital Ventures. Wir bieten den besten Talenten der Welt vielfältige Karriereöglichkeiten mit der Chance, einen spürbaren Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft zu nehmen.

Erstellt im Auftrag von

**Google**

# Inhalt

**02** | Skalierung digitaler Fähigkeiten

**08** | Abgestimmtes Vorgehen der C-Suite:  
Richtungsvorgabe durch die  
Unternehmensleitung

**12** | Schlüsselfähigkeiten für die erfolgreiche  
Skalierung

- Generierung von Erkenntnissen aus Daten
- Nutzung der Cloud
- Aufbau von qualifizierten, befähigten Mitarbeitern

**18** | Ständige Umsetzung dank  
Always-on-Mindset

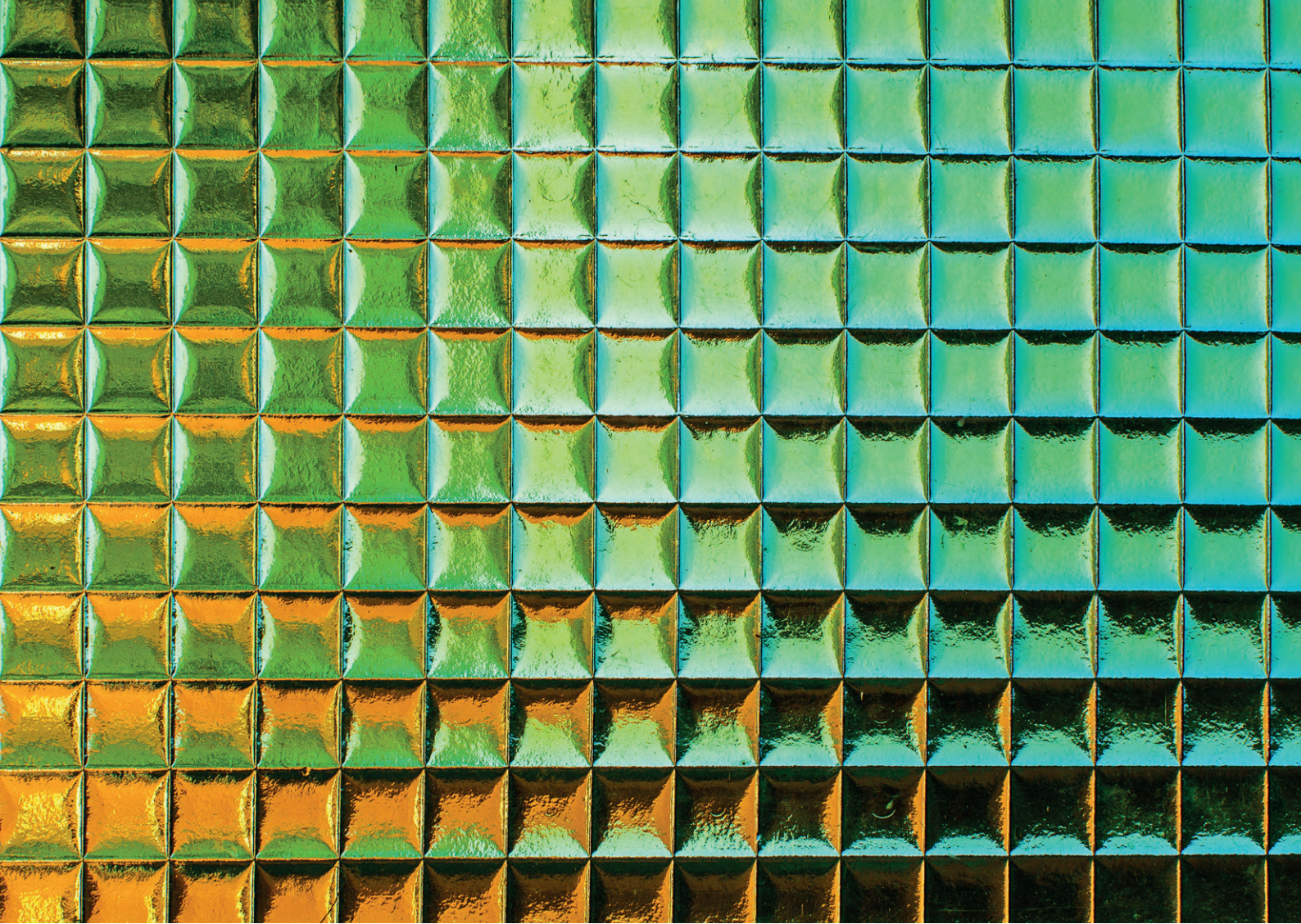
**21** | Der Pfad zur digitalen Wertschöpfung

**5 PPs**

Digitale Vorreiter konnten ihren Marktanteil gegenüber Wettbewerbern während der Pandemie um 5 Prozentpunkte vergrößern

**> 5 %**

Digitale Vorreiter konnten ihre Marktkapitalisierung gegenüber Wettbewerbern während der Pandemie um 5 % steigern



# Skalierung digitaler Fähigkeiten

Jeder CxO weiß, dass die Durchführung von Pilotprojekten einfach ist, ihre Skalierung jedoch schwierig. Dies gilt für alle Arten von Transformationen – digital, agil, Technologie oder Daten. Pilotprojekte liefern großartige erste Ergebnisse; alle Bemühungen, diese Ergebnisse dann auf den Markt zu bringen oder flächendeckend im Unternehmen zu verankern, sind aber leider allzu oft zum Scheitern verurteilt.

Nur digitale Lösungen, die auch skalierbar sind, können einen signifikanten Wertbeitrag leisten; die **Fähigkeit zur schnellen Skalierung digitaler Lösungen** unterscheidet Unternehmen, die ihre digitale Transformation wertschöpfend nutzen, von jenen, die dies nicht tun. Die Dringlichkeit einer erfolgreichen Skalierung gewinnt in konjunkturell volatilen Zeiten oder inmitten wirtschaftlicher Turbulenzen zunehmend an Bedeutung. Unternehmen, die digitale Lösungen skalieren, erzielen kurzfristig Umsatz-, Kosten- und Geschwindigkeitsvorteile – und gewinnen langfristig an Resilienz. Unsere jüngste Studie zur digitalen Skalierung und Befähigung hat gezeigt, dass digitale Vorreiter viel eher in der Lage sind, Krisen erfolgreich zu meistern und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. In den vergangenen zwei Jahren der Pandemie konnten digitale Vorreiter

ihren Marktanteil im Wettbewerbsvergleich um 5 Prozentpunkte und ihre Marktkapitalisierung um 5 % steigern. Ganze 70 % der digitalen Vorreiter gehen davon aus, dass sie in den kommenden drei Jahren mindestens 5 weitere Prozentpunkte an Marktanteil hinzugewinnen werden.

Der Skalierungsprozess sollte einfach und intuitiv sein: Unternehmen entwickeln eine Reihe von digitalen Lösungen und ermitteln dann, welche dieser Lösungen bei einem Rollout im gesamten Unternehmen den größten Mehrwert bringen würde. Allerdings gibt es bei der Umsetzung erhebliche organisatorische Hürden. Zahlreiche Unternehmen versuchen, zu viele digitale Lösungen zu skalieren, die nur ein begrenztes Wirkungspotenzial haben – vor allem deshalb, weil sie auf spezifische Bereiche des Unternehmens beschränkt sind.

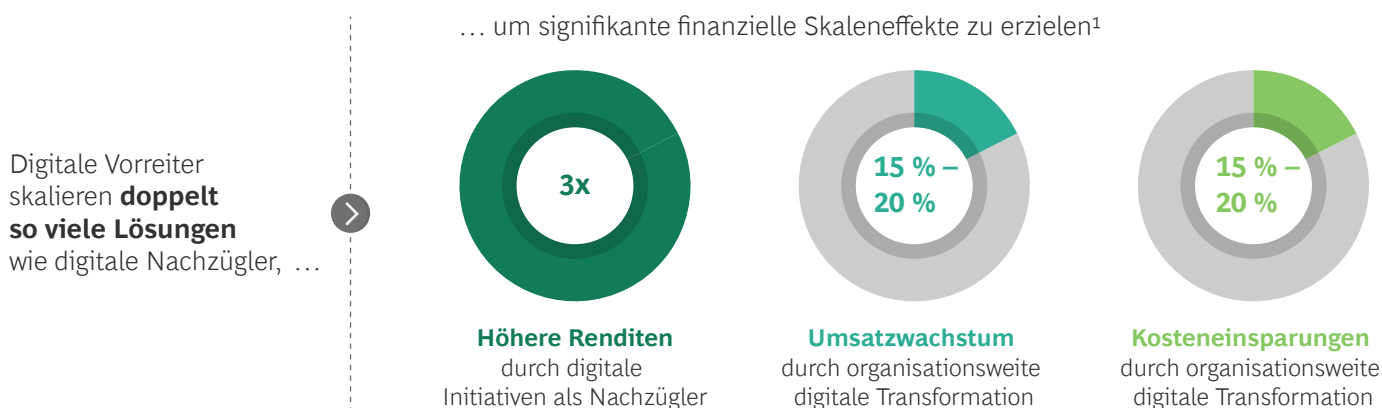
Andere verharren in vertikalen Silos (Daten, Algorithmen und Technologien), die ihre Skalierungsfähigkeit einschränken. Die Unternehmen, die erfolgreich skalieren, erringen einen entscheidenden Leistungsvorsprung gegenüber denjenigen, die sich damit schwer tun. Digitale Vorreiter (sog. Leaders) erzielen heute durch ihre digitale Transformation dreimal höhere Umsatzzuwächse und Kosteneinsparungen

als digitale Nachzügler (sog. Laggards); außerdem bringen sie doppelt so viele digitale Lösungen auf den Markt. (Siehe Abbildung 1.) Diese Unternehmen festigen ihre Gesamtposition als Marktführer in ihrer Branche.

Die jüngste BCG-Studie zu digitaler Kompetenz und Reife – an der rund 2.000 Unternehmen weltweit teilnahmen – zeigte, dass die Skalierung digitaler Einzellösungen zu Umsatzsteigerungen zwischen 9 % und 25 % und zu Kosteneinsparungen zwischen 8 % und 28 % gegenüber der Baseline führen kann. (Siehe Abbildung 2 und Abbildung 3.) Unternehmen, die mehrere Lösungen skalieren, erreichen sogar unternehmensweite Umsatzsteigerungen von bis zu 17 %, bei einer gleichzeitigen Kostensenkung um 17 %. Die Skalierung bringt auch qualitative Vorteile, zum Beispiel durch völlig neu konzipierte, höherwertigere Kundenerlebnisse, bessere Integration digitaler und datenbasierter Ökosysteme, höhere Geschäftsresilienz und stärkere Inklusion und Vielfalt am Arbeitsplatz.

Digitale Vorreiter ziehen maximalen Nutzen aus kundenorientierten Lösungen, die neben einer Verbesserung des Kundenerlebnisses auch im Vertrieb und im Marketing Vorteile bringen. Gute Beispiele hierfür sind die automati-

## Abbildung 1 – Skalierung digitaler Lösungen mit signifikantem Nutzen



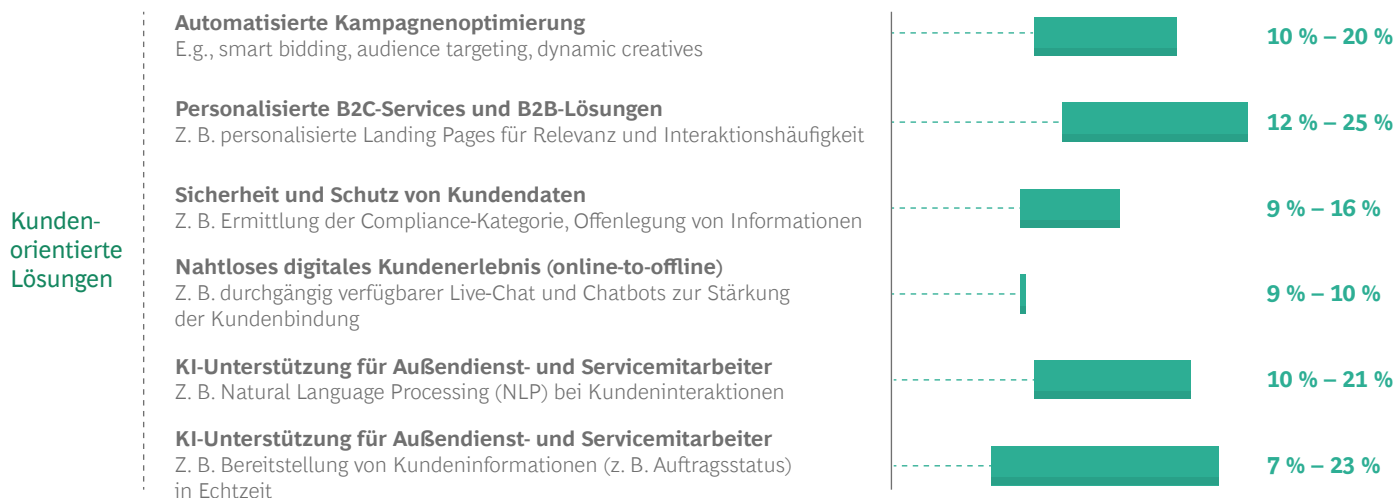
Quelle: BCG Digital Enablement Score.

<sup>1</sup>Durchschnittliche finanzielle Vorteile von n = 545 in unserer Studie befragten digitalen Vorreitern

## Abbildung 2 – Kundenorientierte digitale Lösungen als Treiber für mehr Umsatzwachstum

### Als Treiber für mehr Umsatzwachstum identifizierte digitale Lösungen

Umsatzeffekt auf adressierbare Baseline (durchschnittliches Umsatzwachstum in %)

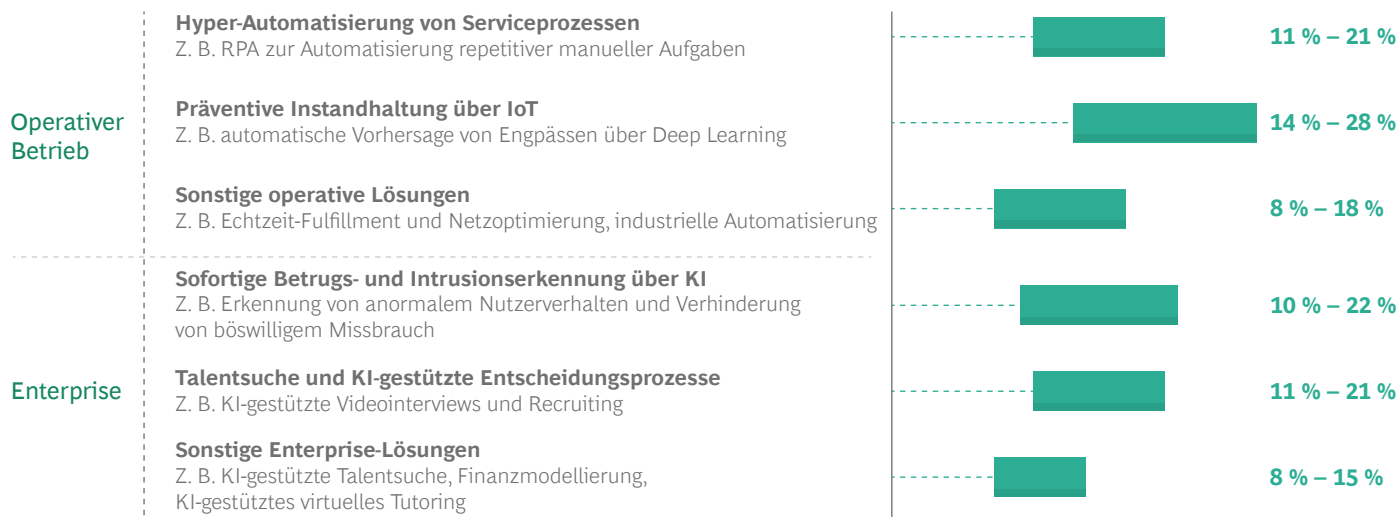


Quelle: BCG Digital Enablement Score

## Abbildung 3 – Digitale Lösungen können zu erheblichen Kosteneinsparungen führen

### Identifizierte digitale Lösungen, die Kosteneinsparungen ermöglichen

Kosteneffekt auf adressierbare Baseline (durchschnittliche Einsparungen in %)

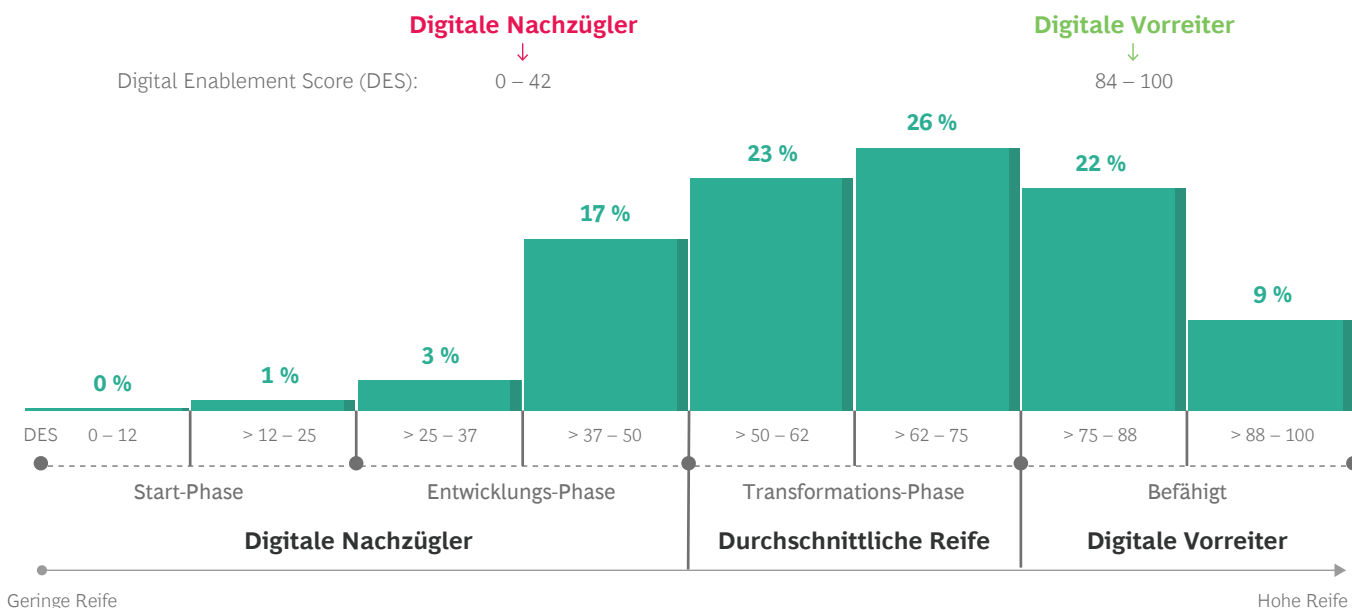


Quelle: BCG Digital Enablement Score.

Anmerkung: IoT = Internet of Things (Internet der Dinge); RPA = Roboterprozessautomatisierung.

# Abbildung 4 – Nur 30 % der Unternehmen verdienen die Bezeichnung „Digitaler Vorreiter“

Unternehmen und zugehöriges Reifestadium (in %)



Quelle: BCG Digital Enablement Score.

Anmerkung: Der Score basiert auf einer Umfrage mit über 40 Fragen zu verschiedenen Enablement-Dimensionen.

sierte Optimierung von Kampagnen durch Smart Bidding und personalisierte B2C- oder B2B-Services (z. B. maßgeschneiderte Landing Pages). (Siehe Infokasten „Verbesserung kundenorientierter Lösungen“). Unsere Studie hat gezeigt, dass digitale Vorreiter mehr kundenorientierte Lösungen skalieren als operative oder funktionale Lösungen entwickeln.

Die neue Studie hat auch ergeben, dass nur 30 % der Unternehmen die Bezeichnung „digitaler Vorreiter“ wirklich verdienen; dies sind Unternehmen, die bei unserem Digital Enablement Maturity Assessment am besten abgeschnitten haben. (Siehe Infokasten „Über unsere Studie“ und Abbildung 4.) Diese Unternehmen sind jenseits der Pilotprojektphase in der Lage, digitale Lösungen vollumfänglich zu operationalisieren und flächendeckend in ihrer Organisation und ihren Märkten und Regionen zu verankern. Sie verankern kulturelle und operative Veränderungen, entwickeln neue Fähigkeiten, nutzen neue Arbeitsweisen und entwickeln neue Ansätze für die Zusammenarbeit mit Kunden. Bei den restlichen 70 % der Unternehmen fehlt eine Skalierung der digitalen Lösungen jenseits der Pilotprojektphase, oder ihre Lösungen bleiben in organisatorischen Silos hängen. Ihre Transformationen erreichen nie ihr volles unternehmensweites Potenzial.

Wie kommt es, dass digitale Vorreiter so erfolgreich sind? Wie gelingt es 30 % der Unternehmen, ihre digitalen

Lösungen zu skalieren, während andere Unternehmen sich damit schwer tun? Unsere Studie deutet auf drei Schlüsselfaktoren hin:

- **Abgestimmtes Vorgehen der C-Suite.** Die Mitglieder des obersten Managements, der sog. C-Suite (CEO, COO, CIO, CDO, CFO, CMO und CHRO) einigen sich auf eine gemeinsame, geschäftsorientierte digitale Top-down-Strategie zur Bündelung gezielter Enablement-Maßnahmen. Sie sind gemeinsam für den Erfolg verantwortlich, arbeiten zusammen und unterstützen sich gegenseitig.
- **Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten.** Um ihre Skalierungsmaßnahmen zum Erfolg zu führen, müssen digitale Vorreiter in kritischen Bereichen bestimmte Fähigkeiten aufbauen: qualitativ hochwertige Daten, qualifizierte Mitarbeiter und breite Nutzung der Cloud.
- **Ständige Umsetzung dank Always-on-Mindset.** Digital ist kein einmaliges Programm. Digitale Vorreiter sind stets darauf bedacht, sich flexibel an die Marktentwicklung anzupassen und zu verbessern; sie bewerten kontinuierlich den Erfolg neuer Pilotprojekte, um diejenigen weiterzuführen, die erfolgreich skalierbar sind.

Diese Studie untersucht, wie digitale Vorreiter jeden dieser Erfolgsfaktoren in ihren Unternehmen verwirklichen.





## Verbesserung kundenorientierter Lösungen

Der Erfolg digitaler Lösungen beginnt in der Regel mit der Auswahl der Use-Cases mit dem höchsten Potenzial und ihrer anschließenden Skalierung. Digitale Vorreiter nutzen moderne Tools wie Analytik und KI, um datenbasierte Erkenntnisse in Geschäftsaktionen umzumünzen, Ergebnisse nachzuverfolgen und Lernschleifen zu bilden. Unter allen Arten von Lösungen bevorzugen Unternehmen am häufigsten jene, die kundenorientierte Fähigkeiten verbessern und sich erfolgreich skalieren lassen. Fast 30 % der Unternehmen verfügen über skalierte kundenorientierte Lösungen, jeweils 24 % verfügen über skalierte digitale Ops- bzw. Enterprise-Lösungen. Es überrascht nicht, dass digitale Vorreiter 70 % mehr Go-to-Market-Lösungen skalieren als Nachzügler.

Die erfolgreiche Personalisierung des Kundenerlebnisses ist eine beliebte Strategie im kundenorientierten Marketing, um Kundentreue und Kundenzufriedenheit gezielt in Umsatzwachstum umzumünzen. Laut unserer Studie gehören personalisierte B2C-Services oder -Produkte und maßgeschneiderte B2B-Lösungen (z. B. auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnittene Landing Pages) zu den gefragtesten kundenorientierten Lösungen, die von 30 % aller Unternehmen skaliert werden. Die nächsthäufigste skalierte Lösung betrifft die Sicherheit und den Schutz von Kundendaten. Fast ein Drittel aller Unternehmen skalieren diese Lösung.

Eine führende europäische Bank wollte ihr Hypothekenangebot für Bestandskunden optimieren und neue Kunden gewinnen. Das Unternehmen entschied sich nach umfangreichen Marktstudien und zirka 40 digitalen Pilotprojekten für vier Workstreams, um die Expansion und Skalierung voranzutreiben. Unter Nutzung seiner Social-Media-Präsenz-Daten richtete das Unternehmen zunächst bezahlte Paid-Media-Konten ein, um den eingehenden Traffic zu

erhöhen und um neue Zielgruppen anzusprechen, die ein Interesse an den Produkten der Bank gezeigt hatten. Danach wurde das Online-Nutzererlebnis auf den Websites der Bank verbessert und ein einfacher Zugang zu relevanten Informationen und Tools eingerichtet, um die Konversionsrate zu optimieren und um die Anzahl der Buchungen für erste Hypothekengespräche zu erhöhen. Durch die erfolgreiche Skalierung dieser beiden digitalen Lösungen konnte die Bank ihren Umsatz innerhalb von sechs Monaten um 30 % steigern.

Digitale Vorreiter haben im Durchschnitt einen 2,4-mal höheren digitalen Reifegrad als digitale Nachzügler, gemessen an den zur Skalierung von kundenorientierten Lösungen erforderlichen Fähigkeiten. Unternehmen, die mehr als 70 % ihrer kundenorientierten Lösungen skalieren, verfügen über ausgereifere Datenökosysteme, funktionsübergreifend besetzte Leuchtturmteams und eine klare Wertschöpfungsstrategie.

Sie sehen Cybersicherheit in der Cloud als Priorität auf Vorstandsebene und Produkterfahrungen, Customer Journey und Datenanalysen als funktionsübergreifende Aufgabe. Daher kann es bei den Rollen von CMO, CTO und CIO Überlappungen geben. Bisherige Studien haben gezeigt, dass Abstimmungsaufgaben und die Skalierung kundenorientierter Lösungen bei CMOs am besten aufgehoben sind, da CMOs häufig die Konzeption und Umsetzung der Customer-Experience-Journey verantworten. Unsere aktuelle Studie hat aber auch gezeigt, dass CMOs diese Aufgabe nicht alleine bewältigen können; für die erfolgreiche Skalierung und Umsetzung von Lösungen benötigen sie die volle Unterstützung der gesamten Unternehmensleitung.



## Über unsere Studie

BCG führt jährlich Studien durch zum Thema digitale Kompetenz und Reife von Unternehmen. Durch die COVID-19-Pandemie ist die Kluft zwischen digitalen Vorreitern und ihren Rivalen in puncto Resilienz und Performance noch einmal dramatisch gewachsen.

BCG und Google – in dessen Auftrag diese Studie entstand – haben jüngst beschlossen, das Thema Digital Enablement näher zu erforschen, um herauszufinden, wie manche Unternehmen durch die Skalierung digitaler Lösungen (z. B. digitalisierte Prozesse, digitale Produkte und digitale Services) eine höhere digitale Kompetenz erwerben als andere.

Skalieren heißt jenseits der Pilotphase einer digitalen Initiative jene umfassend zu operationalisieren und die Lösung im gesamten Unternehmen und den Märkten und Regionen zu verankern.

Wir haben Interviews mit Experten und Vordenkern geführt und weltweit 2.000 Unternehmen befragt, um die digitale Agenda von Unternehmen zu messen und relevante Treiber zu erheben.

Im Rahmen der Studie haben wir auf Basis des BCG [Digital Acceleration Index \(DAI\)](#) einen aggregierten Digital Enablement Score (DES) für jedes Unternehmen berechnet. Der DAI berücksichtigt neben den digitalen Lösungen (Produkten, Services und Prozessen) eines Unternehmens auch seine Technologiereife und den Reifegrad seiner kritischen Fähigkeiten. Der DES bewertet Unternehmen entlang von 15 Dimensionen, die für die wertmaximierende Erschließung und Skalierung digitaler Lösungen entscheidend sind. Darüber hinaus haben wir untersucht, wie sich die relevanten Treiber auf die Erfolgsaussichten für eine digitale Transformation der gesamten Unternehmensleitung auswirken.

Unsere Studie hat bestätigt, dass der digitale Reifegrad von Unternehmen stark variieren kann, ebenso wie ihre Fähigkeit, digitale Lösungen zu skalieren. Unternehmen können in der Regel einem von vier Reifestadien zugeordnet werden:

- **Start-Phase.** Das Unternehmen hat seinen strategischen Ansatz für die digitale Transformation noch nicht vollständig definiert und verfügt noch nicht über die erforderlichen Fähigkeiten, um das Potenzial digitaler Lösungen zu erschließen.
- **Entwicklungs-Phase.** Das Unternehmen hat den Wert der Digitalisierung erkannt und arbeitet an priorisierten Leuchtturmlösungen sowie dem Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten.
- **Transformations-Phase.** Mit stark datengetriebenen, skalierten Leuchtturmlösungen, qualifizierten Mitarbeitern und etablierten Cloud-Plattformen hat das Unternehmen den kritischen Punkt zum digitalen Unternehmen überschritten.
- **Befähigt-Phase.** Das Unternehmen setzt unternehmensweit auf eine voll abgestimmte, digitale Strategie mit erfolgreicher Priorisierung flächendeckender digitaler Lösungen, um den Wertbeitrag zu maximieren.

Auf Basis dieses Rankings haben wir die Unternehmen in drei Kategorien eingeteilt, um die besten 30 % der Unternehmen mit den größten digitalen Fähigkeiten (digitale Vorreiter) mit den schlechtesten 20 % der Unternehmen (digitale Nachzügler) zu vergleichen. Ein Großteil dieser Studie basiert auf diesem Benchmarking.



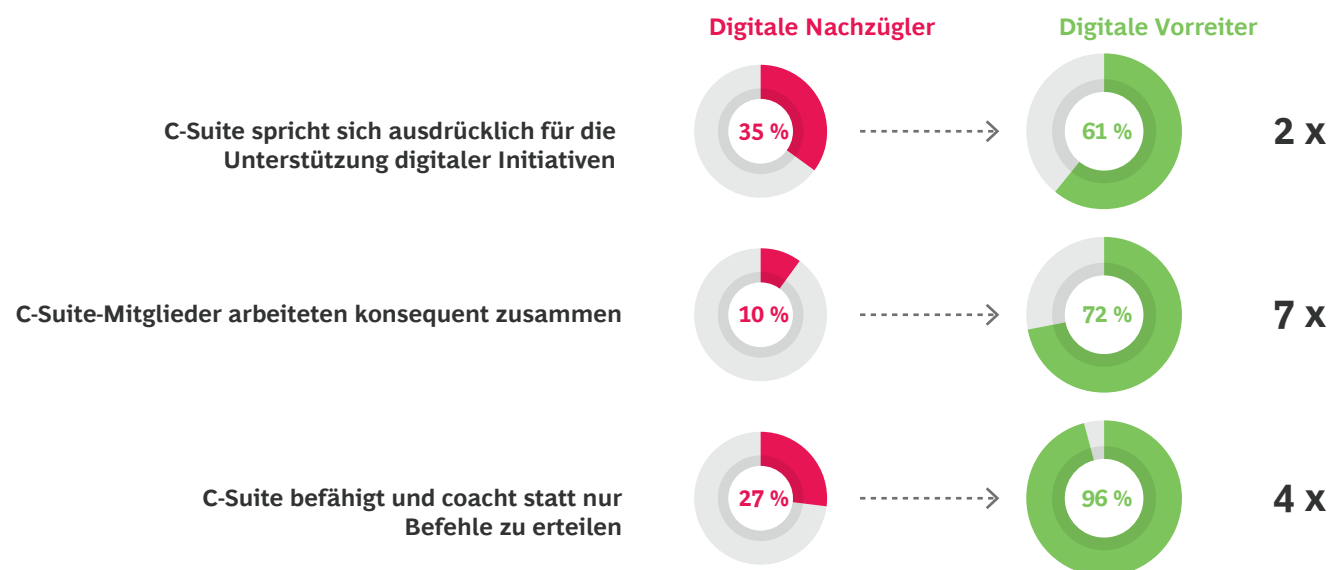
# Abgestimmtes Vorgehen der C-Suite

## Richtungsvorgabe durch die Unternehmensleitung

Die Entwicklung zum digitalen Vorreiter beginnt bei der Unternehmensleitung, d. h. bei der gesamten C-Suite und nicht nur beim CEO. Die gesamte C-Suite muss sich auf eine gemeinsame Vision, Strategie und Roadmap einigen, um Maßnahmen zu bündeln und ihre Umsetzung im gesamten Unternehmen voranzutreiben. Engagement, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit sind entscheidende Faktoren, die in dieser Kombination am ehesten bei digitalen Vorreitern anzutreffen sind. (Siehe Abbildung 5.)

In vielen Unternehmen beklagen in Silostrukturen verhaftete CxOs eine Verhinderung der Gesamttransformation und machen sich gegenseitig dafür verantwortlich, dass die Digitalisierung nicht schneller voranschreitet oder digitale Lösungen nicht skaliert werden. Mehr als die Hälfte (55 %) der Nachzügler geben an, dass ihre Unternehmensleitung ganz und gar in Silostrukturen verhaftet ist und dass es zwischen den einzelnen Leitungsmitgliedern keinerlei Austausch zu digitalen Initiativen gibt. Im Gegensatz dazu nehmen digitale Vorreiter ihre jeweiligen CxOs in die Pflicht und bei 72 % der digitalen Vorreiter gilt konsequente Zusammenarbeit mit anderen C-Suite-Mitgliedern als Norm.

## Abbildung 5 – Engagement, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit der Unternehmensleitung sind entscheidende Faktoren für Digital Enablement



Quelle: BCG Digital Enablement Score.

Ein beliebter Ansatz ist die Einrichtung einer globalen Chief Digital Officer (CDO)-Funktion, mit Verantwortung für die Gestaltung der digitalen Transformation des Gesamtunternehmens. Allzu oft stellt sich jedoch heraus, dass CDOs nur zahnlose Tiger sind, die zwar digitale Lösungen vorschlagen, diese aber nur selten durchsetzen können, weil sie nicht über das erforderliche Budget verfügen. Wenn aber jeder CxO selbst für die Digitalisierung zuständig ist, muss die digitale Agenda von der gesamten C-Suite gemeinsam vorangetrieben werden; und jeder CxO ist persönlich für das Erreichen seiner Ergebnisziele verantwortlich. Unsere Studie hat gezeigt, dass es nur bei digitalen Vorreitern (82 %) eine Abstimmung der C-Suite in Bezug auf digitale Vision, Investitionsportfolio und Ressourcenbedarf zur Umsetzung der digitalen Agenda gibt. Bei mehr als 60 % der digitalen Vorreiter gibt die C-Suite nicht nur die Unternehmensziele und die Ausrichtung des Gesamtunternehmens vor, sondern unterstützt auch aktiv digitale Initiativen und kommuniziert Fortschritte im gesamten Unternehmen.

Ein weiteres potenzielles Problem ist die schiere Anzahl an heutigen CxO-Rollen, von denen viele auch digitale Initiativen, Technologie und Daten beinhalten. Neben CEOs, CFOs, CHROs, COOs und CMOs kommen auch immer mehr CDiOs (Digital), CDOs (Daten) und CTOs ins Spiel. Oft verschwimmen die Trennlinien, weil die digitale Transformation funktionsübergreifend ist. Umso wichtiger wird

die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen C-Suite-Rollen, um sicherzustellen, dass stets die richtigen Fähigkeiten und Perspektiven eingebracht werden, um die unternehmensweiten Ziele zu erreichen.

In vielen Unternehmen wird die digitale Agenda eines einzelnen C-Suite-Mitglieds zum Katalysator für die Zusammenarbeit. Immer mehr CMOs befassen sich beispielsweise mit den Themenbereichen Technologie, Finanzen, Datenschutz und Data Analytics. Sie sitzen an der richtigen Stelle, um die digitale Transformation voranzutreiben und Veränderungen zu bewirken. In einigen Unternehmen arbeiten sie mit CFOs zusammen, um Marketing durch Vorgabe von Geschäftskennzahlen als gezielte Investition zur Steigerung der Rendite zu nutzen. Häufig treiben CMOs kundenorientierte Lösungen innerhalb des Unternehmens und fördern so die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Führungskräften.

Die Entwicklung zu einem wahrhaft digitalen Unternehmen erfordert von digitalen Vorreitern den umfassenden Einsatz agiler Arbeitsweisen – inklusive weitgehender oder gar flächendeckender Verankerung von Agile im gesamten Unternehmen – beginnend mit einem Übergang zur funktionsübergreifenden Teamarbeit. Es kann sein, dass CxOs sich aus verschiedenen Gründen mit der Skalierung von Agile schwer tun:

- Sie konzentrieren sich ausschließlich auf Aufgaben innerhalb ihrer eigenen Teams.
- Es gelingt ihnen nicht, Funktionssilos aufzubrechen.
- Es gelingt ihnen nicht, die Leiter ihrer Fach- und Technologieabteilungen auf die gemeinsame Priorisierung der digitalen Roadmap einzuschwören.

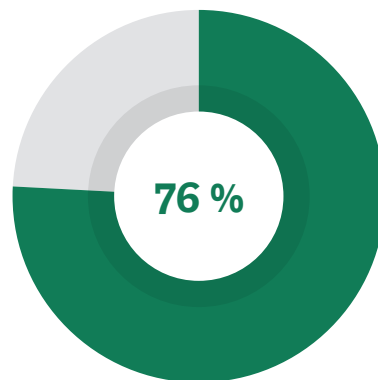
Digitale Vorreiter verfügen über Prozesse zur regelmäßigen Portfolioüberprüfung, um sicherzustellen, dass Portfolio und Vision übereinstimmen. Außerdem sind sie ständig auf der Suche nach neuen Geschäftschancen. Bei etwa 80 % der digitalen Vorreiter priorisieren Fach- und Technologieabteilung gemeinsam die digitale Roadmap und aktualisieren regelmäßig ihre Planung nach Abwägung von neuen Geschäftschancen.

In vielen Fällen bedeutet die Skalierung von digitalen Arbeitsmethoden, dass Führungskräfte **ihre eigenen Arbeitsweisen überdenken und anpassen müssen**. Die Vorstellung, dass „Führungskräfte führen, Manager Sachverhalte prüfen und Macher machen“, gilt nicht für wahrhaft digitale Unternehmen. Diese Umstellung kann unter Umständen schwierig sein, da die betroffenen Personen nur selten mit agilen Verhaltensmustern in ihre Führungsposition aufgestiegen sind.

Darüber hinaus binden gute Vorreiter **ihr mittleres Management** in die Planung und Durchführung des Transformationsprogramms ein, um zu gewährleisten, dass diese die Ziele und Strategie mittragen. Ohne dieses Engagement könnte das mittlere Management dazu neigen, den Prozess zu verschleppen und weiterhin in funktionalen Silos und Machtpositionen zu verharren.

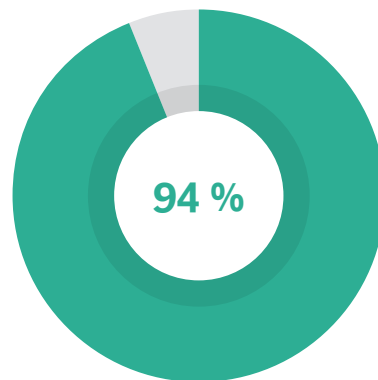
# Digitale Vorreiter konzentrieren sich auf Schlüsselfähigkeiten

## DATEN



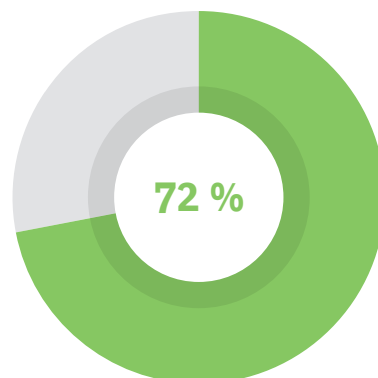
76 %  
der digitalen Vorreiter  
haben durch Digital ein gestärktes  
Vertrauen in die Sicherheit,  
Verfügbarkeit und Nachhaltigkeit  
von Daten!

## CLOUD



94 %  
der digitalen Vorreiter  
sind durch den Einsatz von APIs  
und Microservices in der Lage,  
digitale Lösungen in ihren  
Tech-Stack zu integrieren

## BELEGSCHAFT



72 %  
der digitalen Vorreiter  
planen in den nächsten drei Jahren  
eine signifikante Höherqualifizierung  
ihrer Mitarbeiter und die Einstellung  
neuer digitaler Toptalente

Quelle: BCG Digital Enablement Score



# Schlüsselfähigkeiten für die erfolgreiche Skalierung

In Kundenprojekten und einschlägigen Studien konnten wir immer wieder feststellen, dass Unternehmen zur Skalierung von digitalen Lösungen kritische Fähigkeiten benötigen. Digitale Vorreiter müssen die Fähigkeit entwickeln, aus Daten Erkenntnisse zu generieren, die Cloud effizient zu nutzen und qualifizierte und fähige Mitarbeiter aufzubauen.

## Generierung von Erkenntnissen aus Daten

Die Fähigkeit, auf qualitativ hochwertige Daten aus verschiedenen Quellen zuzugreifen, **diese mit Partnerorganisationen auszutauschen** und mittels Advanced Analytics langfristig wertvolle Erkenntnisse zu generieren, dient als Enabler für alle anderen Einsatzszenarien. Data Enablement ist heute die Grundvoraussetzung für Wettbewerbsvorteile jeglicher Art, da es die Fähigkeit eines Unternehmens zur Skalierung von digitalen Lösungen maßgeblich beeinflusst. Dennoch ist Data Enablement in den meisten Unternehmen die am wenigsten genutzte Ressource. Selbst unter digitalen Vorreitern, d. h. den Unternehmen mit der höchsten Datenreife, die doppelt so viele Lösungen skalieren wie andere mit einer relativ geringen Datenkompetenz. Um im Bereich Daten zu den Vorreitern zu gehö-

# Abbildung 6 – Digitale Vorreiter verfügen über eine konsequente Data Governance und zukunftsfähige Architekturen



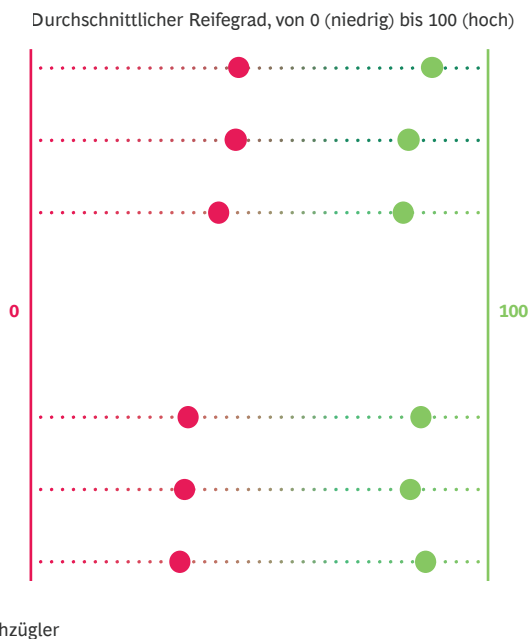
## Data Governance als Fundament zur Erstellung von wertvollen Daten

- Praxis**            Datenverantwortlichkeit in den Teams
- Datenzugang**    tentransparenz und einfacher Zugang
- Qualität**           Genauigkeit, Konsistenz und Zuverlässigkeit der Daten



## Zukunftsfähige Architektur für Orchestrierung und Austausch von Daten

- Repositories**     Integration und Echtzeit-Verfügbarkeit von Daten
- Schnittstellen**    Selfservice-Bereitstellung und Abhängigkeit von Legacy-Systemen
- Ökosysteme**        Wertschöpfung über Partner und Cloud-Ökosysteme



Quelle: BCG Digital Enablement Score.

ren, muss ein Unternehmen über datenschutzkonforme, qualitativ hochwertige Daten verfügen, die jederzeit im gesamten Unternehmen zugänglich sind. Dies erfordert eine robuste Data Governance, eine adäquate Dateninfrastruktur und die Einhaltung kundenseitiger Datenschutzanforderungen. (Siehe Abbildung 6.)

Unternehmen sollten das Thema **Datenkompetenz** ähnlich priorisieren und handhaben wie das Thema Infrastruktur – mit vorausschauenden Investitionen und einem voll finanzierten Investitionsplan. Die Zugänglichkeit der Daten ist ein Schlüsselfaktor, und die gemeinsame Datennutzung (z. B. über **Cloud-Dienste**) sichert Unternehmen den Zugang zu qualitativ hochwertigen Daten aus verschiedenen Geschäftsökosystemen. Diese Art von Daten führt nicht nur zu besseren Erkenntnissen und stärkerer Kundenbindung sondern ermöglicht auch die Skalierung von digitalen Lösungen.

Eine adäquate Data Governance ist Grundvoraussetzung für den Zugang zu genauen und nützlichen Daten. Digitale Vorreiter kombinieren effektive **Data Ownership und Data Governance**, um sicherzustellen, dass stets genügend qualitativ hochwertige Daten verfügbar sind und diese zweckgemäß und konsistent verwendet werden. Datenschutzverletzungen sind häufig nicht auf technologische Mängel zurückzuführen, sondern auf menschliches Versagen.

Die meisten digitalen Vorreiter entwickeln zukunftsfähige Architekturen mit Datenrepositories und API-Bereitstellung, und viele von ihnen betreiben Datenökosysteme mit mehreren Partnern. Unsere Studie hat gezeigt, dass 60 % der digitalen Vorreiter über eine ausgereifte Infrastruktur verfügen, die den nahtlosen Austausch von Echtzeitdaten mit Partnern unterstützt. Die meisten Nachzügler hingegen befinden sich noch im Aufbau ihrer Dateninfrastruktur und verfügen noch nicht über eine Data Governance

Daten müssen auch **portabel** sein, d. h. sie müssen von bestimmten Anwendungen entkoppelt und dürfen nicht auf diese beschränkt sein. Ziel ist die Schaffung gemeinsam genutzter Datenpools, bei denen Nutzer, Anwendungen und Partner auf dieselben Informationen zugreifen können, und nicht die Bildung vertikaler Dateninseln. Die Anhäufung von Daten begrenzt potenzielle Erkenntnisse und Wertschöpfung auf einen kleinen Teil des sonst Möglichen, und unterschiedliche Basisarchitekturen und -technologien führen zu vertikalen Datensilos. Solche Datensilos können auf trügerische Art und Weise attraktiv sein, da sie u. U. die Einführung digitaler Insellösungen unterstützen. Gleichzeitig schränken sie aber auch die Möglichkeit ein, Lösungen geschäftsbereichsübergreifend oder unternehmensweit zu skalieren.



Ein führender Agrartechnikhersteller wollte durch bessere Datennutzung zum Technologieführer werden. Durch Integration von Sensortechnik in seine Produkte sammelte das Unternehmen präzise Echtzeitdaten, um Landwirten detailliertere Informationen bereitzustellen und die Leistung der eigenen Produkte zu optimieren. Durch Entwicklung einer offenen Plattform mit moderner Architektur sollten Daten von Kunden und externen Partnern erfasst und konsolidiert werden. Die Plattform ermöglicht Landwirten die Nutzung von Advanced-Data-Analytics-Tools zur Optimierung ihrer Maschinen und zur Realisierung von Kosten- und Betriebseffizienzen sowie die Kontaktaufnahme zu wichtigen Akteuren im Agrarökosystem.

Die neue Datenstrategie bot Landwirten ein besseres Kundenerlebnis und löste innerhalb des Unternehmens und der gesamten Agrartechnikbranche eine datengetriebene Revolution aus. Um diese Lösung erfolgreich skalieren zu können, musste das Unternehmen zunächst die Umstellung vom Landmaschinenhersteller zum Erzeuger und Verwalter von Daten bewältigen. Im zweiten Quartal 2021 stiegen der Nettoumsatz und das Betriebsergebnis aus dem Produktions- und Agrargeschäft um mehr als 35 % bzw. 75 % gegenüber dem Vorjahresquartal.

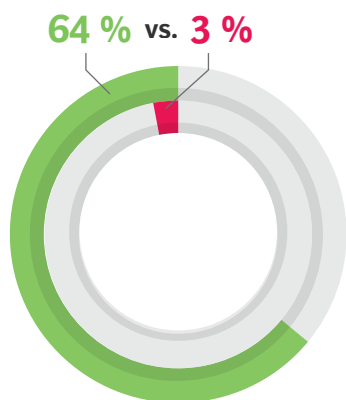
Einer der größten **Treiber der digitalen Reife** ist die Nutzung von **First-Party-Daten** – von Unternehmen direkt erfasste Endverbraucherdaten (inkl. Surfverhalten, Transaktionsverlauf gemäß CRM-Datenbank und Treueprogrammtätigkeiten). Moderne Unternehmen wissen, dass Erstanbieterdaten differenzierend (weil proprietär), relevant (weil sie sich direkt auf das Unternehmen und seine Kunden beziehen) und von gleichbleibend hoher Qualität (weil direkt vom Kunden stammend) sind. Fast 50 % der digitalen Vorreiter – aber nur 5 % der Nachzügler – nutzen First-Party-Daten, zur Generierung von Erkenntnissen und um daraus bessere Kundenangebote zu entwickeln. Frühere BCG-Studien ergaben, dass zwar neun von zehn Unternehmen angeben, dass First-Party-Daten für ihre digitalen Marketingprogramme wichtig sind, aber nur weniger als ein Drittel in ihrem Marketing konsequent und effektiv auf First-Party-Daten zurückgreifen und diese kanalübergreifend integrieren. Nur sehr wenige Unternehmen nutzen Daten konsequent, um das Kundenerlebnis ihrer Klientel kontinuierlich zu verbessern.

Eine weltweit tätige Kosmetikmarke wollte Daten und Technologie zur Beschleunigung des eigenen Wachstums nutzen, und kämpfte dabei mit schlechter Datenverfügbarkeit und mangelnden technologischen Fähigkeiten. Basierend auf der Nutzung von Public-Cloud-Diensten entwickelte das Unternehmen eine unternehmensweite Datenstrategie mit prioritärer Nutzung der eigenen First-Party-Daten, um Zielgruppen gezielter und besser anzusprechen. Das neue Modell beinhaltet u. a. ein maßgeschneidertes Marketing für Website-Besucher, die bekanntermaßen am liebsten online einkaufen. Außerdem konnte das Unternehmen den Datenzugang und die Analysezfähigkeiten in der gesamten Organisation verbessern und datengetriebene Innovation fördern. Dank dieser Strategie und der Nutzung datengetriebener Erkenntnisse konnte das Unternehmen seine Kampagnerträge um 25 % steigern und seine Datenlösungen innerhalb von zwei Jahren weltweit skalieren. Das Unternehmen profitierte zudem vom Aufbau einer unternehmensweiten Kultur mit Wertschätzung und gezielter Nutzung von Daten und Datenanalysen.

Vorreiter legen darüber hinaus besonderen Wert auf Datenschutz, weil dieser bei Kunden eine hohe Priorität einnimmt. In dem Bemühen, die Zugänglichkeit ihrer Daten zu verbessern, sehen sich Unternehmen oft einem höheren Datenrisiko ausgesetzt. Die adäquate Erkennung, Bewertung und Eingrenzung von Risiken auf gemeinsam genutzten Plattformen trägt entscheidend zur Sicherheit bei. Fast alle digitalen Vorreiter (97 %) wissen, wie sie mit diesem Risiko umgehen müssen, und mehr als zwei Drittel sehen die effektive Eingrenzung dieses Risikos als Priorität auf C-Suite-Ebene.

# Abbildung 7 – Digitale Vorreiter nutzen Cloud-native Lösungen in einer modernen Architektur

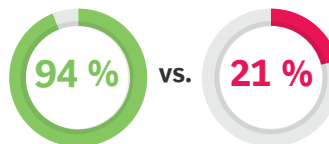
Die Mehrheit der digitalen Vorreiter setzt auf Cloud-native digitale Lösungen<sup>1</sup>



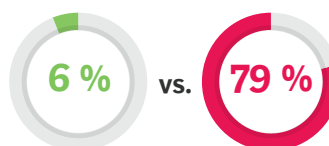
Cloud-native Vorreiter vs. Cloud-native Nachzügler (%)

■ Digitale Vorreiter      ■ Digitale Nachzügler

Auch wenn Cloud-native Lösungen entwicklungstechnisch viele Ausprägungen haben können, setzen digitale Vorreiter auf eine modulare Architektur



**Modulare Architektur**  
Mehrschichtige Architektur mit API-Anbindung für nahtlose Bereitstellung



**Gekoppelte Architektur**  
Durch die enge Kopplung der Systeme sind Updates sehr aufwändig

Quelle: BCG Digital Enablement Score.

<sup>1</sup>Cloud-natives Design: containerzentriert, microserviceorientiert, API-Konnektivität – besonders geeignet für strategische und neue Anwendungen.

## Nutzung der Cloud

Um die Skalierung digitaler Lösungen zu forcieren, nutzen digitale Vorreiter die Cloud als technologische Basis für den Auf- und Ausbau von anderen Enablern (wie z. B. Daten). Die meisten Vorreiter (64 %) setzen auf Cloud-native Lösungen und sind somit in der Lage, neue digitale Lösungen direkt in der Cloud zu hosten. (Siehe Abbildung 7.) Vorreiter nutzen diese Lösungen über API-Schnittstellen in einer mehrschichtigen Architektur, und greifen dabei nicht selten auf zwei oder mehr Clouds zurück. Ein Multi-Cloud-Ansatz bietet eine Reihe von Vorteilen: u. a. höhere Agilität, größere Flexibilität, höhere Innovationsraten und die Möglichkeit, modernste Technologie- und Plattformmerkmale verschiedener Anbieter miteinander zu kombinieren. Dieser Ansatz entkoppelt die digitale Bereitstellung von Legacy-Systemen und ermöglicht so vereinfachte Test-, Bereitstellungs- und Wartungszyklen. Digitale Vorreiter profitieren auch von niedrigeren Kosten bei der digitalen Skalierung.

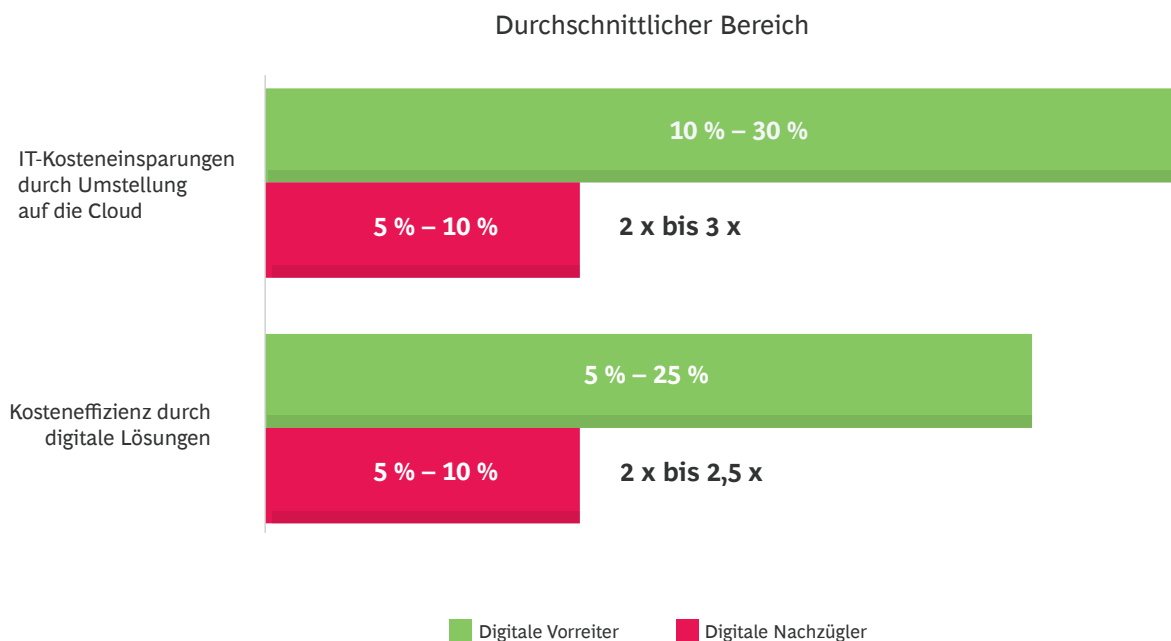
Bis 2025 werden bis zu 60 % aller verbrauchernahen Anwendungen, fast 40 % aller Data-Warehouses und Analytics-Workloads und mehr als 30 % der Kerngeschäfts-

anwendungen in Public Clouds laufen, die von großen Technologieunternehmen betrieben werden. Mehr als 90 % der digitalen Vorreiter können digitale Lösungen in ihre Tech-Stacks integrieren, da diese API-fähig sind und Microservices nutzen. Im Gegensatz dazu setzen 80 % der Nachzügler immer noch auf eng gekoppelte Legacy-Systeme mit komplexen Schnittstellen.

Drei Faktoren machen die Cloud zu einem starken Katalysator für digitale Fähigkeiten:

- Die Cloud ermöglicht eine sofortige Skalierung technologischer Kapazitäten (Infrastruktur, Speicher und Verarbeitung).
- Die von Cloud-Service-Providern (CSPs) bereitgestellten Lösungen beinhalten in der Regel auch die neuesten Cybersecurity-Mechanismen und -Patches.
- CSPs verfügen über die Expertise und die Mitarbeiter (beides knappe Ressourcen), um Lösungen effizient an individuelle Kundenbedürfnisse anzupassen.

## Abbildung 8 – Nur jedes dritte Unternehmen kontrolliert seine Cloud-Kosten, dann aber mit einer zwei bis dreimal so hohen Effizienz



Quelle: BCG Digital Enablement Score.

Auch wenn die Cloud für die Skalierung von digitalen Lösungen als Turbolader fungieren kann, sollte dabei unbedingt auf die Kontrolle der Kosten und die Einhaltung nationaler Vorschriften und Data-Governance-Anforderungen geachtet werden. In ihrer Entscheidung für die Cloud gehen Unternehmen unterschiedliche Wege. Dabei basieren ihre Entscheidungen darüber, welche Funktionen in die Cloud ausgelagert werden, wann dies geschehen soll, und welche Cloud-Service-Modelle verwendet werden, nicht immer auf einer bewusst gewählten Strategie. Dies führt des Öfteren zu Unklarheiten darüber, was einen effizienten und effektiven Multi-Cloud-Ansatz ausmacht. Folglich überrascht es auch nicht, dass nur ein Drittel aller Unternehmen seine Cloud-Kosten kontrolliert. Allerdings gaben 68 % der digitalen Vorreiter an, die eigenen Cloud-Ausgaben über fortschrittliche Kostenanalysen zu optimieren. Die so realisierten Kosteneffizienzen und Technologiekosteneinsparungen liegen um den Faktor zwei bis drei höher als bei Nachzüglern. (Siehe Abbildung 8.)

Ein Satellitenbilddatenanbieter musste seine Plattform in puncto Größe und Geschwindigkeit skalieren, um wachsenden Kundenanforderungen gerecht zu werden und um mehrstündige Verzögerungen beim Satellitenbildzugriff signifikant zu reduzieren. Nach dem Umstieg auf eine cloudbasierte Plattform konnten die Kunden ohne jegliche Kompromisse bei Qualität oder Reichweite mit minimaler Verzögerung auf die bereitgestellten Bilddaten zugreifen. Die Cloud-Plattform ermöglicht eine bessere Skalierung der Daten, eine schnellere Verarbeitung der Bilddaten und eine bessere Anpassung der Bilder an unterschiedliche Kundengruppenbedürfnisse. Kunden können jetzt Bilder mit einer halben Sekunde Verzögerung streamen; beim alten System mussten sie noch Stunden oder sogar Tage warten. Darüber hinaus bietet die Cloud dem Unternehmen eine skalierbare Speicherlösung, bei der jede Woche neue Bilddaten für mehrere Millionen von Quadratkilometern hinzukommen.

## Aufbau von qualifizierten, befähigten Mitarbeitern

Digitale Vorreiter entwickeln sich zu hochqualifizierten Organisationen, indem sie vorhandene Talentlücken durch Höherqualifizierung und gezieltes Recruiting schließen. Eine BCG-Studie zu den [Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation](#) zeigt, dass nur jedes vierte Unternehmen über die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt. Laut unserer aktuellen Studie versuchen digitale Vorreiter, diese Lücke möglichst schnell mit gezielten Einstellungs- und Schulungsplänen zu schließen. Führende Unternehmen statten ihre Teams zudem mit Technologietools wie Produktivitäts-Apps, DevOps (eine Art kontinuierlicher Softwareentwicklung und kontinuierlicher IT-Betrieb) und KI-Analysen aus, um ihre Fähigkeiten optimal zu nutzen und um Innovationen und Veränderungen voranzutreiben. Die Reorganisation in funktionsübergreifenden Teams mit fachlichen, digitalen, technologischen und sonstigen funktionalen Fähigkeiten (z. B. HR, Legal und Finance) ist ein weiterer entscheidender Faktor.

Digitale Vorreiter versuchen nicht unbedingt, alles selbst zu machen. Wo möglich und sinnvoll lagern sie Funktionen aus (z. B. Nutzung von Public-Cloud-Plattformen), um schneller skalieren zu können. Da viele digitale Fähigkeiten (wie z. B. DevOps) sehr gefragt sind, setzen führende Unternehmen bei der Schließung von Qualifikationslücken und der Einbindung externer Ressourcen in Produktteams auf strategische Partner. Viele Unternehmen verfolgen einen hybriden Ansatz: sie entwickeln innovationsnotwendige Fähigkeiten intern und schließen die noch verbleibende Qualifikationslücke über Partnerschaften. Vorreiter, die ihre Lösungen durch Outsourcing an Partner und Agenturen erfolgreich skalieren, erzielen um 20 % höhere Kosteneinsparungen und ein um 20 % höheres Umsatzwachstum als Nachzügler.

Fast die Hälfte der Vorreiter gibt an, dass die Expertise der eigenen Mitarbeiter durch den Aufbau von Best-in-Class-Fähigkeiten (z. B. Entwicklung von Cloud-nativen Apps und Optimierung der Benutzererfahrung durch Personalisierung) und funktionsübergreifender Teams deutlich über der von Mitbewerbern liegt. Dies bedeutet aber auch, dass mehr als die Hälfte der Vorreiter die Expertise der eigenen Mitarbeiter als nicht wesentlich höher einschätzt als bei Mitbewerbern. Sie wissen, dass ihr Bedarf an Talent- und

Organisationsentwicklung nach wie vor groß ist. Es überrascht daher nicht, dass 72 % der Vorreiter erhebliche Personalinvestitionen für die Neueinstellung und Höherqualifizierung von Mitarbeitern einplanen.

Vorreiter pflegen zudem eine Innovationskultur, die auf datengestützten Entscheidungsprozessen und schneller Anpassung basiert. Mehr als dreimal so viele Vorreiter wie Nachzügler demokratisieren ihre Daten und institutionalisieren den Datenzugang für alle. Viele Vorreiter beauftragen einen mit entsprechenden Befugnissen ausgestatteten Chief Data Officer mit der organisationweiten Verankerung von Datenaustauschrichtlinien und der Umsetzung geeigneter Data-Governance-Strukturen und -Praktiken. Diese Unternehmen setzen zudem auch auf eine starke Lernkultur mit Priorisierung von digitaler Kompetenz und agilen Arbeitsweisen. Organisationstechnisch bevorzugen sie ein produktorientiertes Betriebsmodell, um Skaleneffekte und Reichweite zu maximieren: Teams sind verantwortlich für Kundenbindung, Innovation und Leistungserbringung.

Eine führende Krankenkasse in den USA entschied sich für den Umstieg auf ein produktorientiertes Betriebsmodell, um das Kundenerlebnis und das Gesundheitsniveau ihrer Klientel zu verbessern. Das vorherige Betriebsmodell des Unternehmens basierte auf vorrangig effizienzorientierten funktionalen Anforderungen, aber das Unternehmen tat sich schwer damit, Kunden langfristig zu binden, weil die Organisationsstrukturen selbst für die eigenen Mitarbeiter zu intransparent waren. Um das Kundenerlebnis nahtloser zu gestalten, wechselte das Unternehmen von silohaften Betriebsstrukturen zu kollaborativen, funktionsübergreifenden Teams. Integrierte Teams ermittelten, wo der Kunde besonders unzufrieden war, und entwickelten Lösungen, die von allen Teilen des Unternehmens unterstützt wurden. Die funktionsübergreifenden Teams förderten mehr Eigenverantwortung und Innovation und ermöglichten einen kürzeren Time-to-Market bei neuen Services. Die Teams brachten 18 neue Kundenerlebnisse auf den Markt und schufen alleine in den ersten sechs Monaten einen Customer-Lifetime-Value (CLV) in Höhe von 50 Millionen US-Dollar; der CLV pro Kunde gibt an, wie groß der Wertbeitrag eines Kunden für ein Unternehmen ist.



# Ständige Umsetzung dank Always- on-Mindset

**D**igitale Kompetenz ist kein Dauerzustand; ebenso wenig ist die digitale Transformation ein einmaliges Projekt oder Programm. Technologischer Fortschritt, Wettbewerb und Disruption bedeuten, dass Unternehmen sich ständig weiterentwickeln müssen, um ihre Wettbewerbsposition und Resilienz nachhaltig zu stärken. Unternehmen benötigen eine wirksame Governance und ein „Always-on-Mindset“, um nicht nur aktuelle digitale Lösungen zu skalieren, sondern um stets auch gleichzeitig nach den Skalierungslösungen von morgen zu suchen. Die Umsetzung erfordert eine Organisation in produktorientierten, agilen Teams, die ausgestattet mit flexiblen Budgets an Leuchtturmprojekten arbeiten. Die Teams müssen ständig neue Minimum Viable Products (MVPs) entwickeln, erproben und verbessern, bis der wahre Wert des MVP erkennbar wird. Organisationen müssen ihre Prioritäten an sich verändernde Kontexte und neue Herausforderungen anpassen. Vorreiter müssen Hindernisse schnell aus dem Weg räumen und Verhaltensänderungen schnell in der gesamten Organisation verankern („Fail fast & learn“). Jede gemeisterte Herausforderung ist ein Beitrag zur Erreichung von umfassenderen strategischen Zielen, nicht nur zur schrittweisen Verbesserung einer Einheit oder Funktion.

Unsere Studie hat gezeigt, dass digitale Vorreiter in der Praxis drei Organisationsprinzipien anwenden, um die für den Wandel erforderlichen Governance-Prozesse zu etablieren. (Siehe Abbildung 9.)

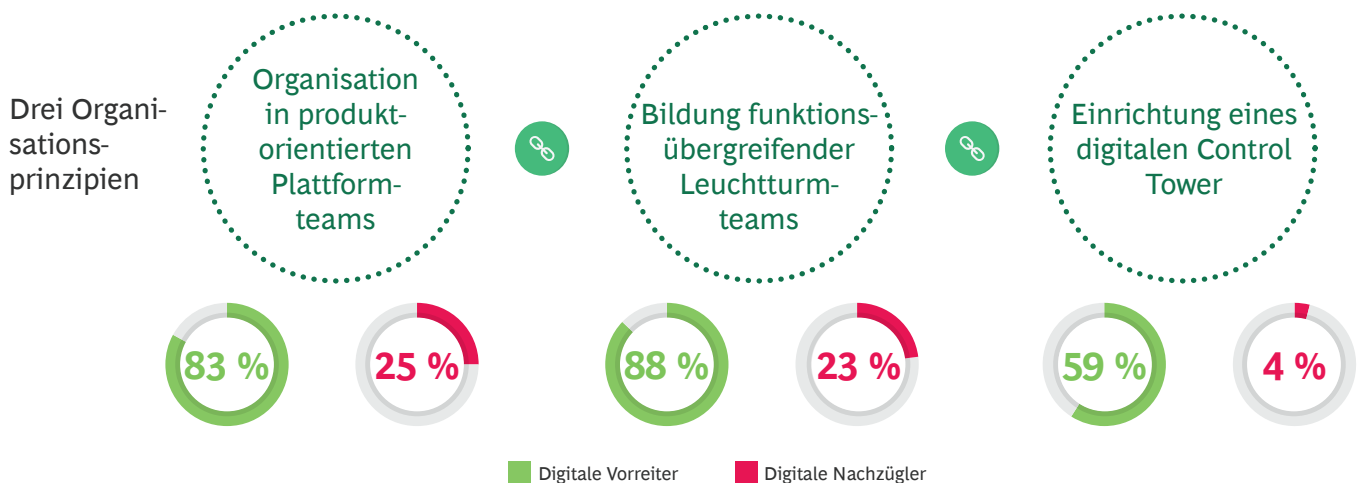
Erstens setzen mehr als 80 % der Vorreiter auf ein Betriebsmodell mit funktionsübergreifenden Fachbereichs- und Technologieteams, und etwa 60 % auf eine Organisation mit produktorientierten Plattformteams. Die Vorteile sind zahlreich und substanziell:

- Bessere Zusammenarbeit zwischen Fach- und Technologieabteilung und somit bessere Produktentwicklung
- Agile Produkteinführungszyklen mit Verdopplung, Verdreifachung oder gar Vervierfachung des Speed-to-Market
- Geringerer Overhead und verstärkte Integration von kontinuierlichen Verbesserungsmechanismen mit potenziellen Produktivitätssteigerungen um das Zwei- bis Vierfache
- Digitalisierung der Betriebsabläufe und des Kundenerlebnisses, mit Verbesserung des Cost-to-Income-Ratio um 10 % bis 15%
- Flexibleres Arbeitsumfeld, besonders attraktiv für High Performer und förderlich für das Recruiting

Ein führendes Logistikunternehmen wollte sich von einem Asset-getriebenen Unternehmen in ein digitales, kundenorientiertes Serviceunternehmen verwandeln und seine Go-to-Market-Kosten und -Zeiten reduzieren. Man entschied sich für ein produktorientiertes Betriebsmodell mit gemeinsamer Verantwortung von Technologie- und Fachabteilung in funktionsübergreifenden Teams. Technische Fähigkeiten wurden in Produktbereichen organisiert, um unterschiedlichen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden; darunter liegende Systeme unterstützen mehrere Produkte gleichzeitig. Mit diesem Ansatz gelang es dem Unternehmen, seine Produkte und Kundenlösungen stärker zu standardisieren. Die funktionsübergreifenden Teams arbeiteten in einer agilen, innovationsorientierten Struktur, die bei Markteinführung von neuen Produkten eine flexible Anpassung der Teamgröße ermöglichte. Das Unternehmen verkürzte die Time-to-Market um 30 %, verbesserte die Kundenzufriedenheit und skalierte maßgeschneiderte Kundenerlebnisse schneller als zuvor bei gleichzeitiger Senkung der Stückkosten um 20 %.

Das zweite Organisationsprinzip, das bei fast 90 % der Vorreiter zum Einsatz kommt, ist die Pilotierung von Innovationen in funktionsübergreifenden Leuchtturmtteams. Erfahrungsgemäß sind Transformationen am erfolgreichsten, wenn der Fokus zunächst auf ein oder zwei Leuchtturmprojekte begrenzt wird, die den Weg für andere Projekte ausleuchten. Im Anschluss daran wird dann iteriert und angepasst, bis eine erfolgreiche Skalierung möglich ist.

## Abbildung 9 – Vorreiter sind erfolgreich, weil sie mit einem „Always-on-Mindset“ ständig an der Umsetzung arbeiten



Quelle: BCG Digital Enablement Score.

Vorreiter üben sich in Disziplin und ermitteln schnell, welche Projekte innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens (viel) Wert generieren, um sich auf diese zu konzentrieren; andere, weniger Wert generierende Projekte werden zugunsten von neuen Leuchtturmprojekten gestoppt.

Drittens verfügen etwa 60 % der Vorreiter über einen digitalen Control Tower oder ein Center of Excellence. Das COE ist ein für digitale Initiativen zuständiges zentrales Team, welches Ressourcen wertschöpfungsorientiert zuteilt, um Zielvorgaben zu erreichen, aber auch Mittel kürzt, wenn Initiativen erfolglos sind oder nur schleppend verlaufen. Unternehmen, deren Transformation erfolgreich ist, verfügen über schnelle und einfache Entscheidungsprozesse. Sie verfügen über die richtigen – oftmals völlig neue – KPIs zur Fortschrittskontrolle bei der Zielerreichung. Ein effektiver Control Tower überwacht die KPIs und informiert alle Beteiligten über den laufenden Fortschritt, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und um Hindernisse frühzeitig und wirksam zu erkennen und zu eliminieren.

Zur Umsetzung seiner digitalen Transformationsstrategie identifizierte ein führender Industriegüterhersteller zunächst Leuchtturmprojekte in strategisch wichtigen Bereichen und sicherte sich anschließend die volle Unterstützung des CXO. Mithilfe eines MVP-Ansatzes entwickelte das Unternehmen innerhalb von sechs Monaten mehrere neue digitale Produkte und brachte diese auf den Markt. So gelang es dem Unternehmen seine Go-to-Market-Fähigkeit drastisch zu verbessern und seinen Hauptkonkurrenten innerhalb eines Monats nach Markteinführung bei den wichtigsten Leistungskennzahlen zu übertrumpfen. Alle neuen Projekte wurden auf Cloud-nativen Datenplattformen in einer Cloud-basierten Infrastruktur entwickelt. Durch die Skalierung dieser Leuchtturmprojekte konnte das Unternehmen das Kundenerlebnis entlang des gesamten digitalen Vertriebskanals signifikant verbessern.

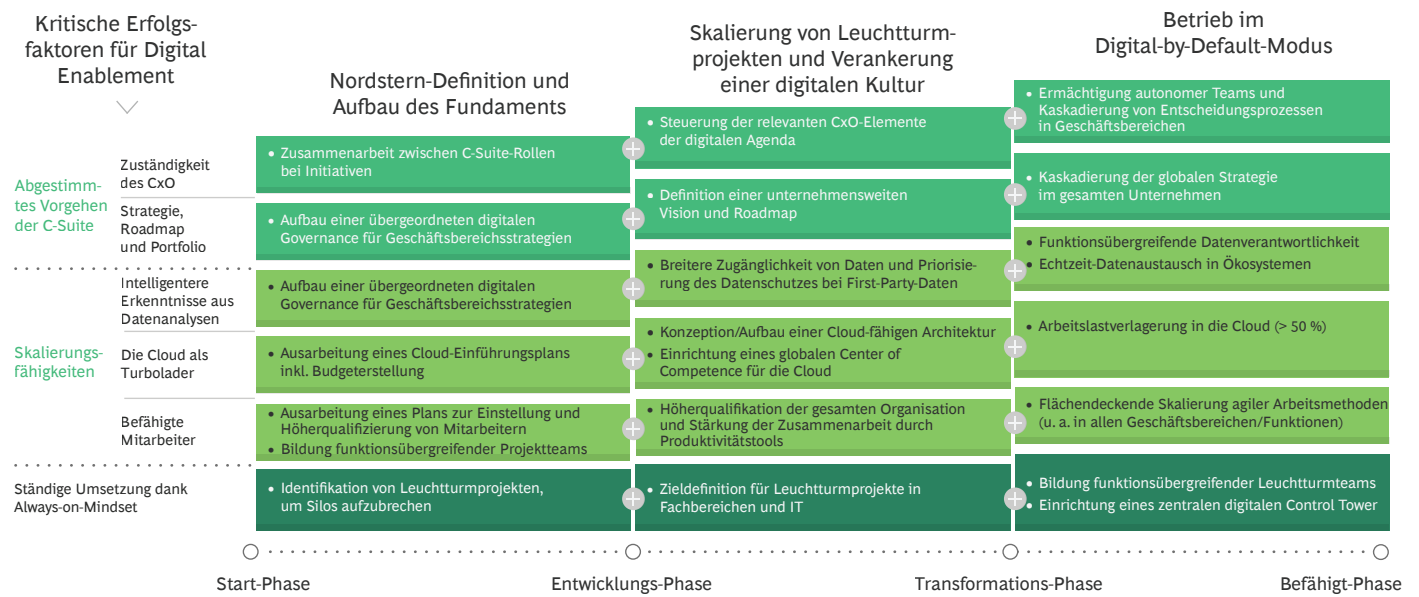


# Der Pfad zur digitalen Wertschöpfung

**D**igitale Wertschöpfung im größeren Stil ist machbar. Der Prozess beginnt mit dem Einstieg in die digitale Transformation. Die Umsetzung umfasst zahlreiche Schritte und erfordert Zeit – erfolgreiche Transformationen dauern oft mehrere Jahre oder länger – aber auch den gezielten Einsatz von drei wichtigen Enablern: abgestimmtes Vorgehen der C-Suite, Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten und ständige Umsetzung dank Always-on-Mindset. (Siehe Abbildung 10.) Unternehmen, die diese Voraussetzungen schaffen, werden nicht nur in der Lage sein, digitale Lösungen erfolgreich zu skalieren, sondern werden auch digitale Methoden und Arbeitsweisen fest in ihren Betriebsmodellen verankern. Sie werden diejenigen sein, die auch am ehesten von der Wertschöpfung profitieren, die sie mit ihren digitalen Lösungen angestoßen haben.



# Abbildung 10 – Für jedes Unternehmen, das einen klaren Pfad beschreitet, ist auch umfassendes Digital Enablement realisierbar



Quelle: BCG-Analyse

# Über die Autoren



**Karalee Close** ist Managing Director und Senior Partner im Londoner Büro der Boston Consulting Group. Karalee ist globale Leiterin BCG-Praxisgruppe Technology Advantage. Sie ist erreichbar unter [close.karalee@bcg.com](mailto:close.karalee@bcg.com).



**Marc Roman Franke** ist Associate Director für Digital Transformation und arbeitet im Berliner BCG-Büro. Marc ist erreichbar unter [franke.marcroman@bcg.com](mailto:franke.marcroman@bcg.com).



**Michael Grebe** ist Managing Director und Senior Partner im Münchner Büro von BCG. Michael ist erreichbar unter [grebe.michael@bcg.com](mailto:grebe.michael@bcg.com).



**Hrishi Hrishikesh** ist Partner und Director im BCG in New Jersey. Er ist erreichbar unter [hrishikesh.hrishi@bcg.com](mailto:hrishikesh.hrishi@bcg.com).



**Kristi Rogers** ist Managing Director und Partner im Londoner Büro von BCG. Sie ist erreichbar unter [rogers.kristi@bcg.com](mailto:rogers.kristi@bcg.com).

## Danksagungen

Die Autoren danken Anuthya Nambirajah, Abhinav Gupta, Valerio Gardelli und Michael Leyh für ihre Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie.

## Weitere Kontaktaufnahme

Für weitere Diskussionen zu dieser Studie kontaktieren Sie bitte einen der Autoren..



