

5 Management der digitalen Transformation

5.1 Transformationsstrategien entwickeln

- Sichten auf Transformationsstrategien

→ Innovationsperspektive:

– Phase 1: Experimentieren am Rande der Organisation

- * Ergänzende Experimente:
Das bestehende Geschäftsmodell bleibt bestehen, Innovation beruht auf das vorhandene Geschäftsmodell.
- * Disruptive Experimente:
Das Geschäftsmodell wird grundlegend innoviert.
- * Von der Beobachtung zur Verpflichtung:

Beobachten

Marktbeobachtung hinsichtlich kritischer Trends in Bezug auf das Geschäftsmodell

↓
Interne, tiefere Diskussionen der Trends innerhalb des Unternehmens (z.B. Workshops)

↓
Erprobung der Ideen mit Daten und Analysen

Experimentieren

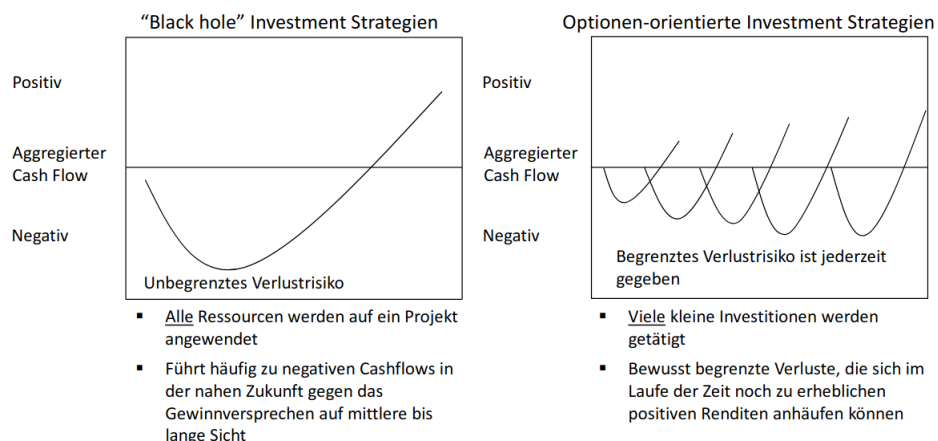
Verpflichten

Welche Möglichkeiten schafft die digitale Technologie für mein Unternehmen?

Bessere Funktionalitäten?
Bessere Datenqualität?
Verstärkte Kundenbeziehung?
Effizienzsteigerung?

Entscheidungsfindung

- * *Black hole* vs. Optionen-orientierte Investment Strategien:



– Phase 2: Kollision im Kern (Alt/Traditionell vs. Neu/Modern)

- * Kollision von Strategien:
Aufstrebendes Start-Up vs. etabliertes Unternehmen der Branche vs. digitales Großunternehmen
- * Kollision der Organisation:
Effizienz-Nachteile in Durchlaufzeiten, Entscheidungsgeschwindigkeit, Führungsmodelle

* Reaktionsebenen: Koexistenz vs. Morph

Wirksame und rechtzeitige Reaktion auf aufstrebende, digitale Konkurrenten.

- Ergänzung der Konkurrenten: Aufbau eines digitalen Geschäfts-modells als Koexistenz zum Konkurrenten
- Morph: Ersetzen des traditionellen-durch ein digitales Geschäftsmodells

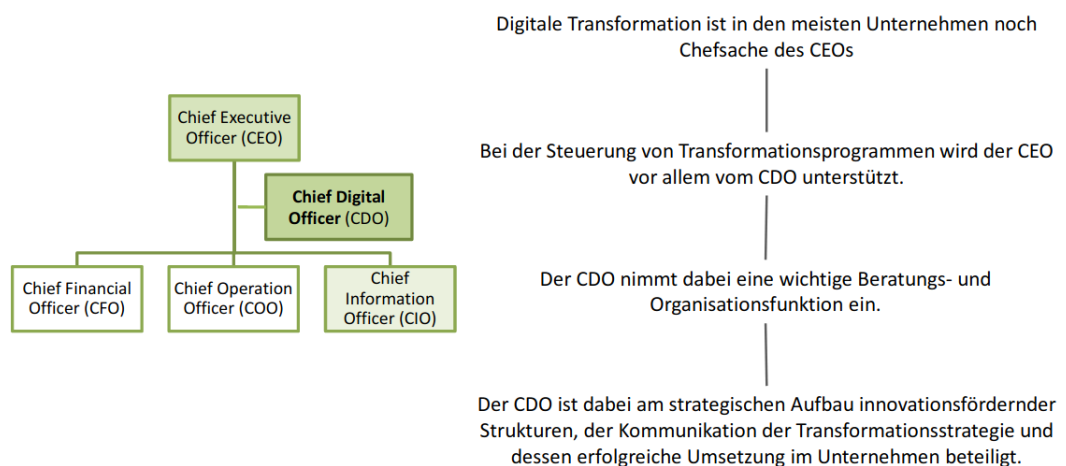
– Phase 3: Neuerfindung an der Wurzel

- * Veränderung der Kernelemente des Geschäftsmodells durch digitale Technologien

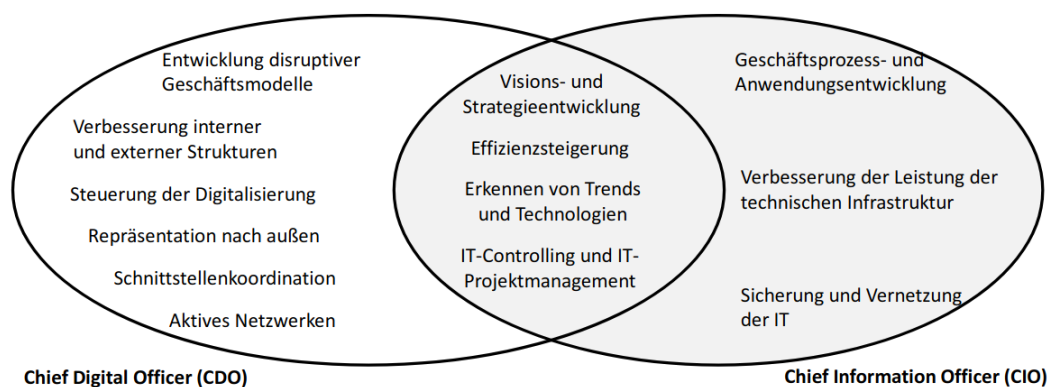
→ **Architekturperspektive:**

- Geschwindigkeit → hoher Innovationsgrad (viele Drittanbieter)
- Stabilität → zuverlässige Kernprozesse (enge Partner)

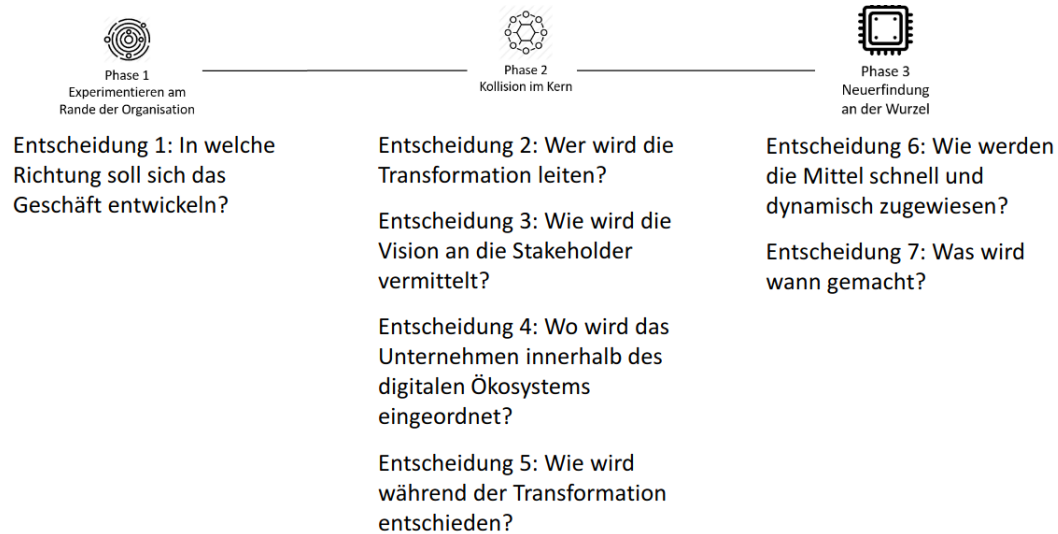
→ **Führungsperspektive:**



- CIO entwickelt IT-Strategie (IT-Expertenwissen)
- CDO legt fest (Digital-Strategisches Geschäftswissen)
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten von CDO und CIO:

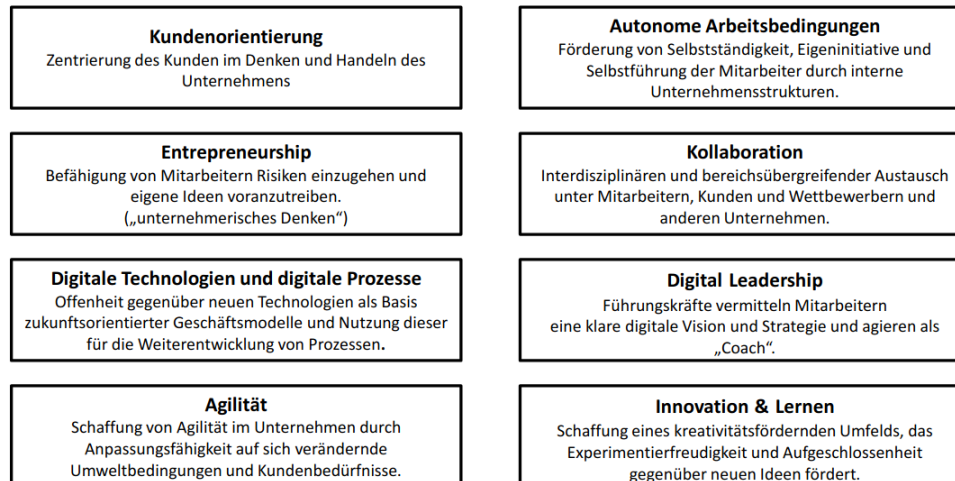


- Entscheidungen einer Transformationsstrategie:

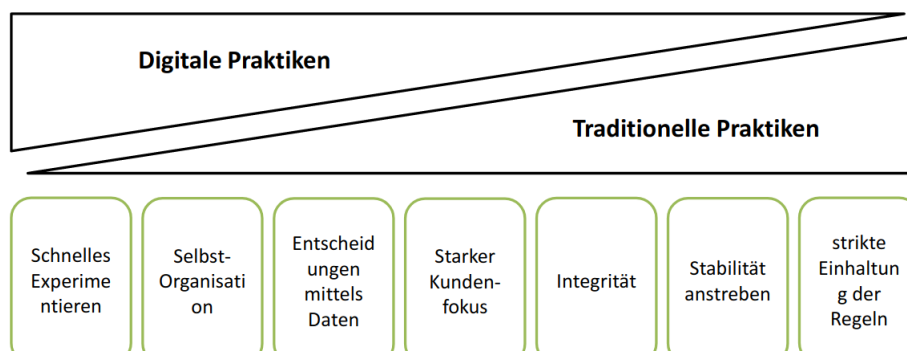


5.2 Voraussetzungen für die digitale Transformation schaffen

- Die Acht Dimensionen der Digitalkultur:



- Transformationsfördernde Organisationsstrukturen Digitalkultur:



- **Digitale Transformation Leitfragen**

- Welche Technologien sind von zentraler Bedeutung für das Unternehmen?
- Mit welchen digitalen Angeboten und Prozessen werden zukünftig Erlöse generiert?
- Wie wird das Digitalgeschäft aufgebaut und geführt, welche strukturellen Anpassungen sind im Unternehmen erforderlich?
- Welche Investitionsmittel stehen zur Finanzierung des digitalen Transformationsvorhabens zur Verfügung?

- **Transformationsprojekte als Enabler zur Veränderung der Organisation:**

	IT Projekte	Transformationsprojekte	Projekte Organisatorischer Wandel
Zielergebnis	Technologie, Leistung, Zuverlässigkeit und Kosten	Unternehmensleistung	Organisationskultur und / oder Unternehmensleistung
Lösung	Neue IT Lösungen	neue IT-Anwendungen und ergänzende organisatorische Änderungen	Interventionen mit Schwerpunkt auf Menschen, Organisationsstruktur und -kultur
(menschliche) Ressourcen	Zentrale Rolle der IT, Unterstützung von externen Partnern	zentrale Rolle der IT, in Zusammenarbeit mit Organisationsmanagern und Veränderungsspezialisten	zentrale Rolle von Organisationsmanagern in Zusammenarbeit mit Personal- und Veränderungsspezialisten
Grundlegender Ansatz	IT-Projekt, das Ergebnisse liefert, Anforderungen erfüllt und Budget einhält	Änderungsinitiativen, bestehend aus IT-Projekt- und organisatorischen Änderungsmaßnahmen	Verschiedene Veränderungsmethoden, die auf mehrere Elemente der Organisation abzielen

5.3 QUIZFRAGEN

- Übernahmen aufstrebender Konkurrenten als Reaktion auf neuartige / digitale Konkurrenz können für Unternehmen eine sinnvolle Alternative darstellen.
- Neuartige Geschäftsmodelle fokussieren sich im wesentlichen auf die Kundenerfahrung als Kernelement ihres Geschäftsmodells
- Bei *Black-Hole* Investment Strategien ist der aggregierte negative *Cash Flow* in der Regel höher als bei Optionen-orientierte Investment Strategien.
- Bei der Black-Hole Investment Strategie werden alle Ressourcen auf ein einzelnes Investment allokiert.
- Der CDO arbeitet in der Regel eng mit dem Chief Executive Officer (CEO) zusammen.
- Ein CIO kümmert sich um die Effizienzsteigerung von Unternehmensprozessen und hat die Hauptaufgabe, die IT-Infrastruktur effizient zu managen.
- Der CIO ist für die IT-Struktur im Unternehmen verantwortlich, während der CDO hauptsächlich für die digitale und strategische Ausrichtung verantwortlich ist.
- Eine disruptive Innovation führt häufig zu einer völligen Umstrukturierung eines Marktes durch neuartige Geschäftsmodelle.
- Das Dilemma der Innovation (*Innovator's Dilemma*) beschreibt den Zustand, dass etablierte Unternehmen weiter auf ihre traditionelle Geschäftspraxis setzen und so potenziell wichtige Technologien übersehen. Dies kann dazu führen, dass ehemalige Marktführer aus dem Markt gedrängt werden.
- Das S-Kurven Konzept als Instrument des strategischen Innovationsmanagements besagt, dass Technologien sich im Zeitverlauf in die Entstehungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase sowie die Phase der Alterung einteilen lassen. Darüber hinaus sind Basistechnologien im Markt bereits bekannt und etabliert, sodass sie keine bzw. kaum noch Wettbewerbsvorteile mit sich bringen.
- Eine Digitalkultur befähigt Mitarbeiter unternehmerisch zu denken, um neue Geschäftspotenziale zu erkennen.