# Vorlesung 5

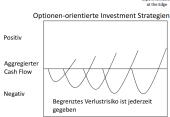
# Sichten auf Transformationsstratiegien

- 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.

#### Experimentieren: Von der Beobachtung zur Verpflichtung Experimentieren: Verpflichten Marktbeobachtung hinsichtlich kritischer Welche Möglichkeiten schafft die digitale Trends in Bezug auf das Geschäftsmodell Technologie für mein Unternehmen? Interne, tiefere Diskussionen der Trends Bessere Funktionalitäten? innerhalb des Unternehmens (z.B. Bessere Datengualität? Verstärkte Kundenbeziehung? Workshops) Effizienzsteigerung? Erprobung der Ideen mit Daten und Analysen Entscheidungsfindung Experimentieren

# Experimentieren: "Black hole" vs. Optionen-orientierte Investment Strategien



Unbegrenztes Verlustrisiko
 Alle Ressourcen werden auf ein Projekt angewendet

"Black hole" Investment Strategien

- Führt häufig zu negativen Cashflows in der nahen Zukunft gegen das Gewinnversprechen auf mittlere bis lange Sicht
- <u>Viele</u> kleine Investitionen werden getätigt
- Bewusst begrenzte Verluste, die sich im Laufe der Zeit noch zu erheblichen positiven Renditen anhäufen können

### - Phase 2 Kollision im Kern

Positiv

Aggregierter Cash Flow

Negativ

- \* Kollision in der Strategie
  - z.B: Kollision mit Strategien von anderen etablierten Unternehmen der Branche
- \* Kollision der Organisation Effizienz-Nachteile in:
  - Durchlaufzeiten
  - Entscheidungsgeschwindigkeit
  - Führungsmodelle

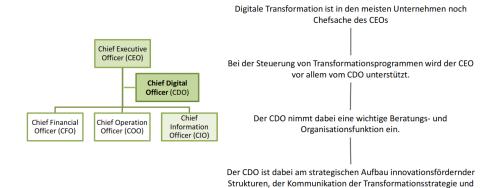
### - Phase 3 Neuerfindung an der Wurzel

\* Veränderung der Kernelemente des Geschäftsmodells durch digitale Technologien

# • Architekturperspektive

- Geschwindigkeit  $\rightarrow$  hoher Innovationsgrad
- Stabilität  $\rightarrow$  zuverlässige Kernprozesse

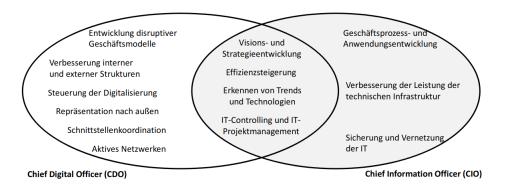
## • Führungsperspesktive



# CIO und CDO

- CIO entwickelt IT-Strategie (IT-Expertenwissen)
- CDO (Digital-Strategisches Geschäftswissen)

# Unterschiede und Gemeinsamkeiten von CDO und CIO



# Entscheidungen einer Transformationsstrategie



vermittelt?

Entscheidung 4: Wo wird das Unternehmen innerhalb des digitalen Ökosystems

Vision an die Stakeholder

Entscheidung 5: Wie wird während der Transformation entschieden?

Entscheidung 6: Wie werden die Mittel schnell und dvnamisch zugewiesen?

dessen erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen beteiligt.

Entscheidung 7: Was wird wann gemacht?

# Die Acht Dimensionen der Digitalkultur

### Kundenorientierung

Zentrierung des Kunden im Denken und Handeln des Unternehmens

### Entrepreneurship

Befähigung von Mitarbeitern Risiken einzugehen und eigene Ideen voranzutreiben. ("unternehmerisches Denken")

### Digitale Technologien und digitale Prozesse

Offenheit gegenüber neuen Technologien als Basis zukunftsorientierter Geschäftsmodelle und Nutzung dieser für die Weiterentwicklung von Prozessen.

### Agilität

Schaffung von Agilität im Unternehmen durch Anpassungsfähigkeit auf sich verändernde Umweltbedingungen und Kundenbedürfnisse.

### Autonome Arbeitsbedingungen

Förderung von Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Selbstführung der Mitarbeiter durch interne Unternehmensstrukturen.

### Kollaboration

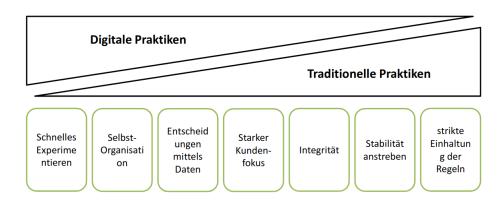
Interdisziplinären und bereichsübergreifender Austausch unter Mitarbeitern, Kunden und Wettbewerbern und anderen Unternehmen.

### **Digital Leadership**

Führungskräfte vermitteln Mitarbeitern eine klare digitale Vision und Strategie und agieren als "Coach".

### Innovation & Lernen

Schaffung eines kreativitätsfördernden Umfelds, das Experimentierfreudigkeit und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen fördert.



### 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?

	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