

# Digitalisierung auf strategischer Ebene

→ Was ist das?

→ Wie geht das?



DRK-Workshop | 14.01.2021 | Dr. Olivier Blanchard | [digitalbeirat.io](https://digitalbeirat.io)

# Wer ist der Digitalbeirat und was macht er?

## 6 Digitalexperten

- mehr als 40 Unternehmen
- über 210 Projekte
- gemeinsam über 125 Jahre Erfahrung in der Digitalisierung

Wir sind ein kleines, schlagkräftiges Team von erfahrenen Digital-Experten und -Machern.

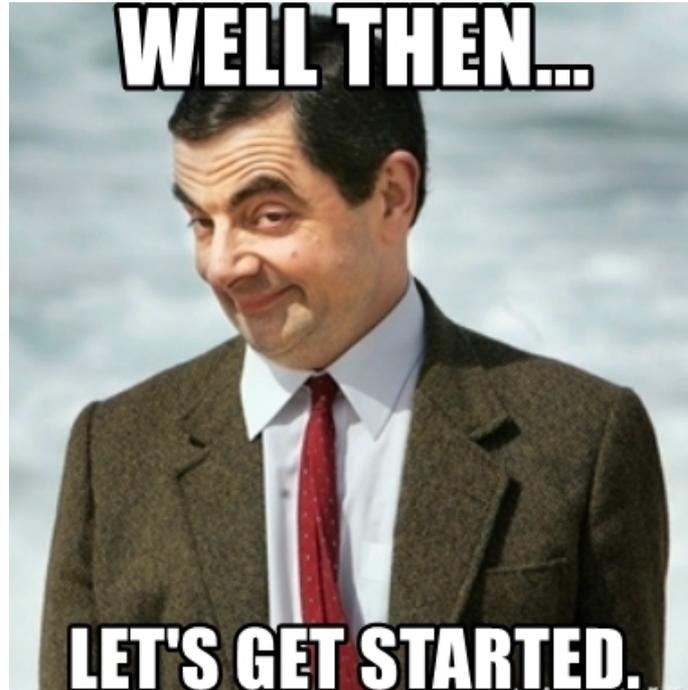
Unser ergebnisorientierter Ansatz bringt Ihnen schnell belastbare Ergebnisse und „PS auf die Straße“.

Wir arbeiten persönlich, individuell und zielgerichtet.

Aus langjähriger Erfahrung in unterschiedlichen Branchen kennen wir die Prozesse und Werkzeuge der Digitalisierung.



## Und jetzt (endlich) zum Thema...



## Warum tun wir uns alle mit Strategie so schwer?

Jetzt sind erst einmal Sie dran 😊

Bitte gehen Sie auf die Webseite

<https://www.menti.com>

Und geben Sie folgenden Code ein:

**72 41 85**

Oder scannen Sie mit Ihrem Handy  
den folgenden **QR-Code**



## Ihre Ergebnisse 😊

Go to [www.menti.com](https://www.menti.com) and use the code 72 41 85

# Was macht Strategie aus? Warum ist das Thema "kompliziert"?

 Mentimeter



# Was ist überhaupt „Strategie“?

## 5 Strategie-“P’s“

Man unterscheidet zwischen **fünf Interpretationen des Strategiebegriffs** („Five Ps for Strategy“\*):

1. **„Plan“**: Strategie beschreibt einen angestrebten **Zielzustand** und den Weg dorthin.
2. **„Pattern“**: Strategie wird als ein **Muster** aufgefasst. Eine Vielzahl in der Vergangenheit getroffener Einzelentscheidungen ergeben zusammen ein konsistentes Muster. Sie werden nachträglich in einen Gesamtzusammenhang – die Strategie – gestellt.
3. **„Position“**: Strategie wird als eine **Position in Markt und Wettbewerb** verstanden, welche ein Unternehmen einnehmen will.
4. **„Perspective“**: Strategie als Perspektive legt die Art und Weise fest, wie eine Organisation agiert. Sie lenkt den Blick der handelnden Personen hin zur großen **Vision**.
5. **„Ploy“**: Strategie wird oft auch als eine Art **List** verstanden, mit deren Hilfe Konkurrenten ausgetrickst werden.



# Was ist aus unserer Sicht der Kern strategischer Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung?

**Zukunftssicherheit & Klarheit von Prioritäten stehen im Vordergrund**



© Cla78 – stock.adobe.com

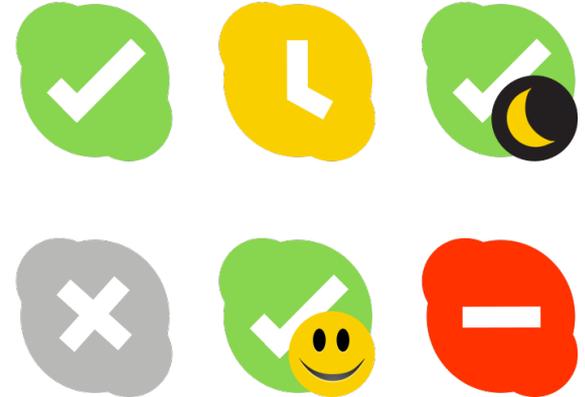


# Wie nähern wir uns der Digitalstrategie an? Strategie ist kein Selbstzweck...

## SCHRITT 1

### ➤ Bestandsaufnahme & Standortbestimmung

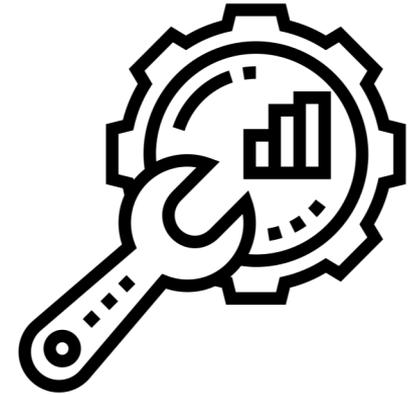
- Wo steht Ihr Tun heute?
- Wie zukunftssicher ist Ihre Strategie? Gibt es überhaupt eine klar erkennbare?
- Wie klar und unverbaut ist Ihre Sicht auf die tatsächliche Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation?
- Welche Chancen ergeben sich im Hier und Jetzt?
- Und: Ist Ihre „Einheit“ organisatorisch und kulturell für die aktuelle Zeit gewappnet?



# Wie nähern wir uns der Digitalstrategie an? Strategie ist kein Selbstzweck...

## SCHRITT 2

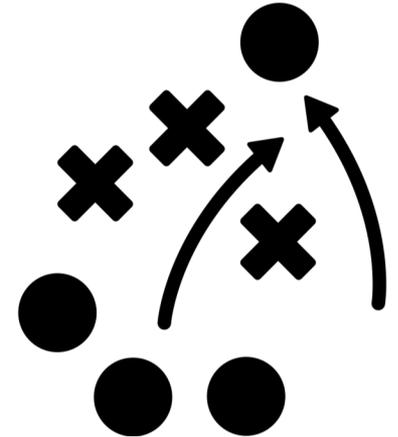
- **Identifikation von Optimierungspotenzialen**
  - Welches Zielbild ergibt sich aus den Analysen und Erkenntnissen?
  - Welche „strategischen“ und / oder „operativen“ Lücken gilt es zu schließen?
  - Wie sind direkte und indirekte Wettbewerber aufgestellt?



# Wie nähern wir uns der Digitalstrategie an? Strategie ist kein Selbstzweck...

## SCHRITT 3

- **Erarbeitung von Handlungsempfehlungen & realistische Maßnahmenumsetzung**
  - Wie gelangt man zu konkreten Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen, die sich aus der Strategie ableiten lassen?
  - Wie operationalisiert man „nächste Schritte“ in die Praxis des Unternehmensalltags, nachdem die Strategie klar ist?
  - Welche konkreten Bausteine lassen sich priorisieren und realistisch in die Tat umsetzen?



## Relevanz und Treiber: Die Digitalisierung schreitet immer schneller voran...

**2005: Wahl von Papst Benedikt XVI**



**2013: Wahl von Papst Franziskus**



**Schon heute gibt es über 5 Mrd. Handys und 2 Mrd. Smartphones,  
im Jahr 2020 waren über 50 Mrd. internetfähige Geräte im Einsatz**

## Relevanz und Treiber: Die Digitalisierung schreitet immer schneller voran...



## Die Veränderung der Wertschöpfung nimmt neue Ausmaße an



**Weltgrößter Anbieter  
von (Taxi)-Fahrten –**

**besitzt  
keine eigenen  
Autos.**



**Weltgrößtes  
Nachrichten-Portal –**

**produziert  
keine eigenen  
Inhalte.**



**Weltgrößter  
Händler –**

**besitzt  
keine eigenen  
Warenlager.**



**Weltgrößtes  
Hospitality-Portal –**

**besitzt  
keine eigenen  
Hotels/Betten.**



**Bei erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen hat sich die  
Wertschöpfung verlagert:**

**“The interface is where the profit is.”**

## Die digitalen Angebote werden von Kunden sehr intensiv genutzt

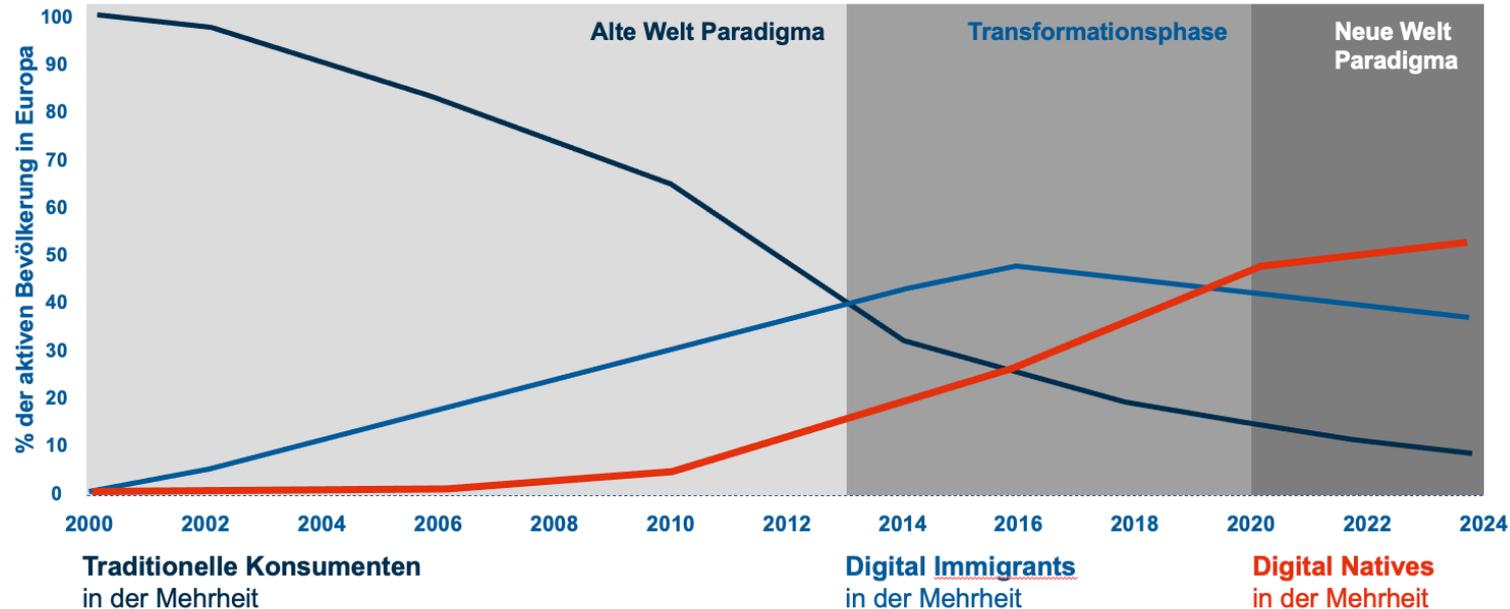
# 2020 *This Is What Happens In An Internet Minute*

**Wer hier nicht mitspielt,  
dem gehen  
die Kunden- und  
Nutzerströme  
(größtenteils) verloren...**



# Menschen, die “digital” aufgewachsen sind, sind bald in der Mehrzahl

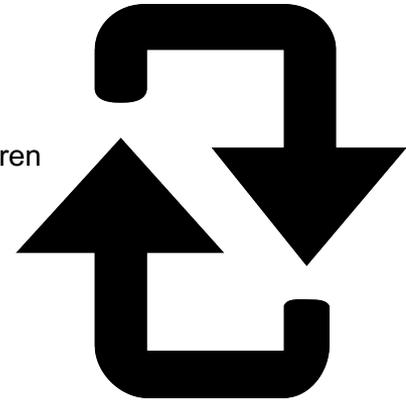
## Grundlagen digitaler Strategie und Geschäftsmodelle – Die Welt im Wandel



Quelle: PWC

## Digitalisierung auf strategischer Ebene: „Digitale Transformation“ (1/2)

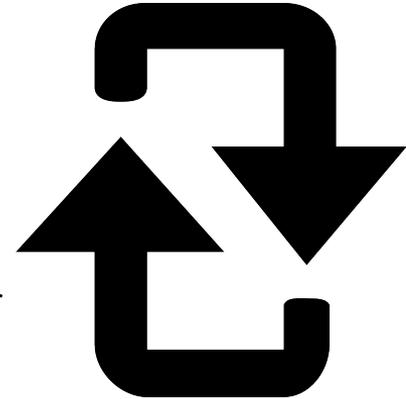
- Die Digitale Transformation beruht auf der **mittelbaren und unmittelbaren Wirkung des Einsatzes digitaler Technologien und Techniken auf organisatorische und ökonomische Gegebenheiten** einerseits und **neuartigen Produkten und Dienstleistungen** andererseits.
- Neben der **stetig steigenden Rechenleistung und Miniaturisierung** klassischer IT-Komponenten ist dabei deren allgegenwärtige Integration in Technik aller Art von Bedeutung, speziell in Verbindung mit:
  - Flächendeckendem Einsatz von Sensoren und Aktoren einschließlich Audio- und Videoaufzeichnung
  - Einsatz mobiler elektronischer Kommunikationstechniken zur Vernetzung und automatisierten Kommunikation mit sehr geringen Latenzzeiten
  - Umfassender Erhebung, Archivierung und Verarbeitung sehr großer Datenmengen mittels Big-Data-Techniken
  - Verschiedenen Techniken maschinellen Lernens
  - Fortgeschrittenen Formen der Mensch-Computer-Interaktion



Quelle: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>

## Digitalisierung auf strategischer Ebene: „Digitale Transformation“ (2/2)

- Insbesondere die **Kombination dieser Faktoren** führt zu neuen Potentialen für umfassende Automatisierung im kognitiven und gemischt mechanisch-kognitiven Bereich.
  - **Beispiele:**
    - automatisierter Vergleich von Vertragstexten → Legal Tech
    - autonom fahrende Fahrzeuge oder die autonom fliegende Drohnen
- Das zentrale Element der **Digitalen Transformation im Endkundengeschäft** ist das **Smartphone**. Durch dessen Kombination von Allgegenwärtigkeit, Kontextsensitivität, Identifizierungsfunktionen und Telemetriefunktionen bildet es für den Menschen die Schnittstelle zwischen realer und virtueller Welt und ermöglicht gleichzeitig, ihn und wesentliche Teile seines Verhaltens in (teil-)automatisierte Geschäftsprozesse zu integrieren.
- Außerdem von Bedeutung für die Integration sind Techniken zur Simulation der Realität für den Menschen (Virtual Reality) und zur Ergänzung der Realität für den Menschen um elektronisch generierte Information (Augmented Reality).



Quelle: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>

## Im Zentrum digitaler Strategie: Erträge generieren durch Nutzenstiftung

Den erzeugten Nutzen Ihrer Organisation repräsentiert Ihr ganz eigenes  
**Geschäftsmodell**

- Ein **Geschäftsmodell** (engl. **Business Model**) ist eine **modellhafte** Repräsentation der logischen **Zusammenhänge**, wie eine Organisation bzw. Unternehmen **Mehrwert für Nutzer / Anwender / Kunden** erzeugt und einen **Ertrag für die Organisation** sichern kann.
- Also kurz: **“Wie verdient eine Organisation Geld?”**
- Hierbei geht es nicht nur um das Produkt beziehungsweise die Dienstleistung, die von einem Unternehmen angeboten wird. Dazu gehören z.B. die **Struktur** des Unternehmens, die **Gestaltung der Geschäftsprozesse** ebenso wie die **Definition der Kunden** und **wie** diese angesprochen werden.
- Ein Geschäftsmodell umfasst also das **Organisations-Konzept als Ganzes**.



## Der Business Canvas als „Rahmen“, um Geschäftsmodelle zu beschreiben



# Template des Business Canvas nach Osterwalder und Pigneur mit Definitionen

<p><b>Key Partner</b> </p> <p>= Netzwerk von Partnern und Lieferanten</p> <p>Beispiele: Strategische Allianzen / Joint Ventures / Käufer-Anbieter-Beziehungen</p>	<p><b>Key Activities</b> </p> <p>= Wichtigste Handlungen eines Unternehmens</p> <p>Beispiele: Schaffen und Unterbreiten des Wertangebotes/ Pflegen der Kundenbeziehungen</p> <hr/> <p><b>Schlüsselressourcen</b> </p> <p>= wichtigste Ressourcen eines Unternehmens</p> <p>Beispiele: physische, finanzielle, intellektuelle</p>	<p><b>Wertangebot</b> </p> <p>= Paket von Nutzen, das ein Unternehmen seinen Kunden anbietet</p> <p>Beispiele: Neuheiten/ Leistungsoptimierung /Marke/ Design/Arbeits-erleichterung</p>	<p><b>Kundenbeziehungen</b> </p> <p>= Beziehungen die das Unternehmen mit seinen Kunden pflegt</p> <p>Beispiele: Persönliche Unterstützung/ Selbstbedienung/automatisierte Dienstleistungen/</p> <hr/> <p><b>Kanäle</b> </p> <p>= Kundenberührungspunkte</p> <p>Alle Kommunikations-/Distributions-und Verkaufskanäle</p>	<p><b>Kundensegmente</b> </p> <p>= Kundensegmente die ein Unternehmen bedient</p> <p>Beispiele: Massen- vs. Nischenmarkt;</p> <p>Segmentierung nach Bedürfnissen/ Verhaltensweisen/ Merkmalen/ Finanzkraft/ Bevorzugte Kanäle etc.</p>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <p>= Kosten, die durch die Leistungserbringung entstehen</p> <p>Beispiele: Fixkosten und variable Kosten</p>		<p><b>Einnahmequellen</b> </p> <p>= Erlösströme, die durch die Leistungserbringung entstehen</p> <p>Beispiele: Verkauf von Wirtschaftsgütern/ Nutzungsgebühren/ Mitgliedsbeiträgen /Verleih, Vermietung, Leasing/ Lizenzen</p>		

Quelle: *Leimeister, J. M.* [Wirtschaftsinformatik, 2015], S. 200 in Anlehnung an Osterwalder und Pigneur



Denken Sie nun  
einmal an ein recht  
einfaches  
(nicht digitales)  
Geschäftsmodell:  
**Die Würstchenbude.**

## Was heißt das für unsere Würstchenbude als „einfaches Geschäftsmodell“?

### Schlüssel-partner

- Wurstlieferanten / Fleischerei
- Gastronomie-Großhandel
- Hersteller von Würstchenbuden

### Schlüssel-aktivitäten

- Grillen der Würste
- Einkauf / Planung
- Marketing

### Schlüssel-ressourcen

- Mitarbeiter am Grill / im Verkauf
- Würstchenbude

### Nutzen-versprechen

- Gute Wurstqualität
- Ein günstiges Essen
- Immer frisch gegrillt
- Kurze Wartezeit
- Freundliche Bedienung

### Kunden-beziehungen

- Kunde an der Bude
- Grillen bei Firmenevents

### Kanäle

- Wurstbude vor Ort
- (Webseite mit Infos)

### Kunden-segmente

- Stammkunden
- Laufkundschaft
- Geschäftskunden

### Kostenstruktur

- Kosten des Wareneinsatzes (Würste, Pommes, Getränke)
- Personalkosten
- Marketingkosten
- Investitionskosten für Würstchenbude, ggf. Standortmiete

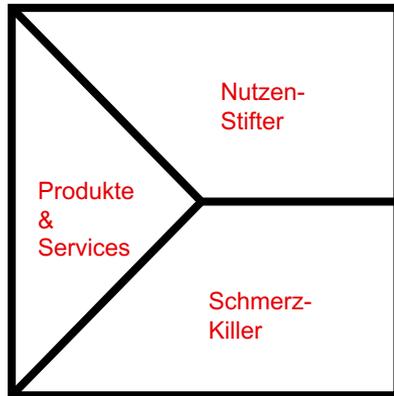
### Einnahmequellen

- Umsatz durch den Verkauf der Speisen und Getränke

# Wann ist ein digitales Geschäftsmodell erfolgreich?

# Die nächste Ebene der Klarheit: Der "Value Proposition Canvas" hat zwei Seiten: Kundenprofil und Value Map

## Value Map / Wertangebote

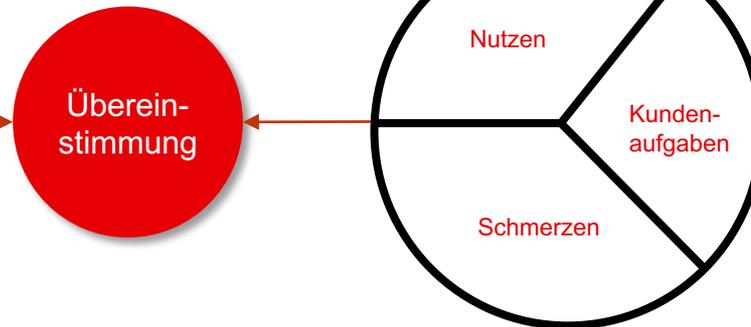


### Wert schaffen

Die Vorteile eines Wertangebots, das Sie entwickeln, um Kunden anzuziehen

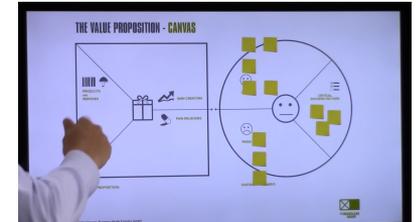
Quelle: Osterwalder et al. (2014), S. 6f.

## Nutzer-/Kundenprofil / -segmente



### Nutzer-/Kundenbeobachtung

Die Nutzer-/Kundenmerkmale, die Sie am Markt voraussetzen, beobachten und verifizieren.



## 2 zu fokussierende Aspekte:

- 1) **Nutzer / Kunden verstehen**, ohne bereits eine Idee im Hinterkopf zu haben
- 2) **Design der Value Proposition** auf der Basis des Wissens um den Kunden

# Strategische Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle

## Erfolgreiche (digitale) Geschäftsmodelle als Grundlage strategischer Arbeit

- bieten ihren Kunden einen **echten Mehrwert**, in dem sie einen Pain Point des Kunden adressieren und haben häufig ein **Alleinstellungsmerkmal**,
- besetzen die **Kundenschnittstelle direkt**, kennen daher die **Kundenbedürfnisse** und **bauen eine loyale Kundenbasis** auf,
- bieten eine gute oder herausragende **User Experience** und stellen **professionellen Betrieb** sicher,
- investieren auch in den **Aufbau einer Marke**,
- entwickeln (oft) in **agilen Strukturen** getreu „Think big, start lean“,
- haben ihr Geschäftsmodell **zum richtigen Zeitpunkt** (Timing) entwickelt.



## Abschließender Quick-Check

- **Was sind die (Haupt-)Nutzenstifter in Ihrem aktuellen Tätigkeitsfeld?**
- **Sind die (Haupt-)Nutzenstifter Ihrer aktuellen Tätigkeitsfelder schon ausreichend klar formuliert und auch in die Organisation hinein kommuniziert?**
- **Sind Sie bereits heute konsequent an Nutzer- bzw. Kundenbedürfnisse ausgerichtet?**
- **Wie gut sind Ihrer Meinung nach Ihre Nutzenstifter an „echte“ Nutzerbedürfnisse des digitalen Zeitalters ausgerichtet?**
- **Verfügen Sie schon heute über klare Alleinstellungsmerkmale?**
- **Führen Sie regelmäßig Workshops oder Fragebögen zur Überprüfung Ihrer strategischen Nutzenstiftung mit Mitarbeitern und Nutzern durch?**

**Vielen Dank!**

**Noch Fragen?**

## Kontakt & Ansprechpartner

**Dr. Olivier Blanchard**

**db** Ihr Expertenteam für Digitalisierung  
**digitalbeirat**

Co-Founder & Adviser

[ob@digitalbeirat.io](mailto:ob@digitalbeirat.io)

[www.digitalbeirat.io](http://www.digitalbeirat.io)

