



# „Digitale Transformation“ und Anforderungserhebung

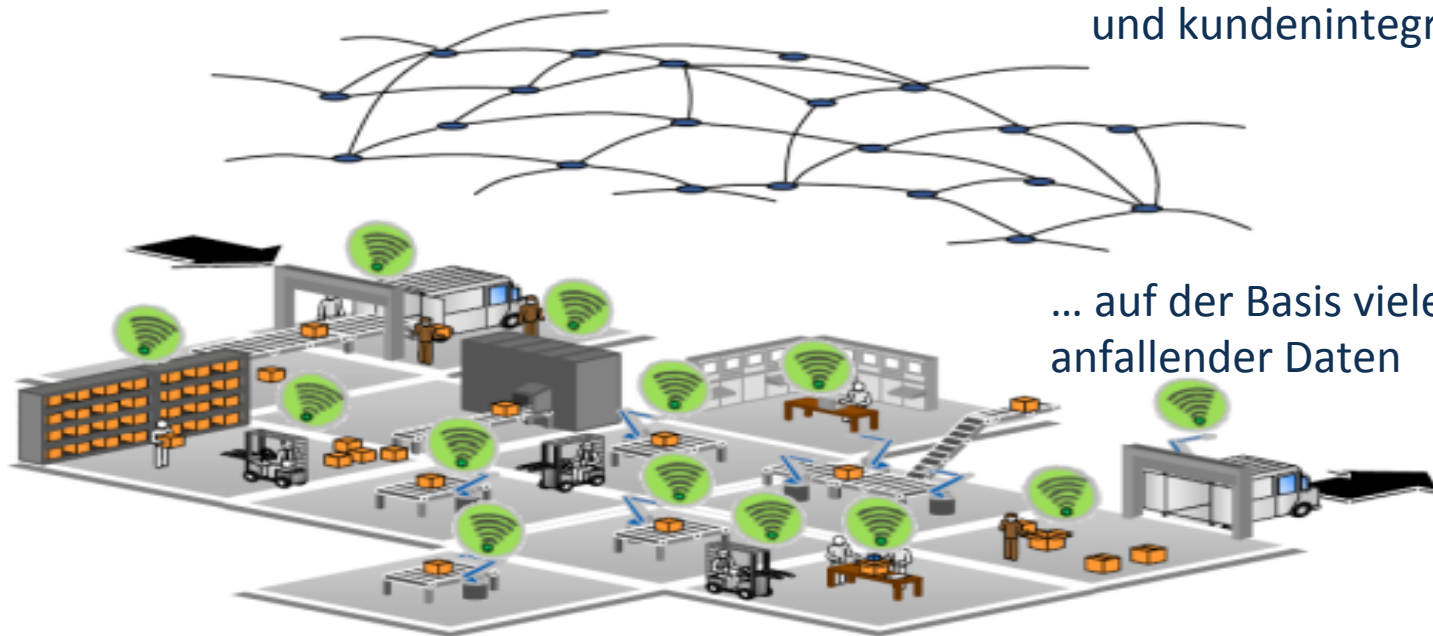
Fariba Fazli, HAW Hamburg  
fariba.fazli@haw-hambrg.de

# Digitale Transformation

Durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten.

Das Ergebnis sind autonome, intelligente Wertschöpfungsnetzwerke

... auch unternehmensübergreifend und kundenintegrierend



... auf der Basis vieler, laufend anfallender Daten

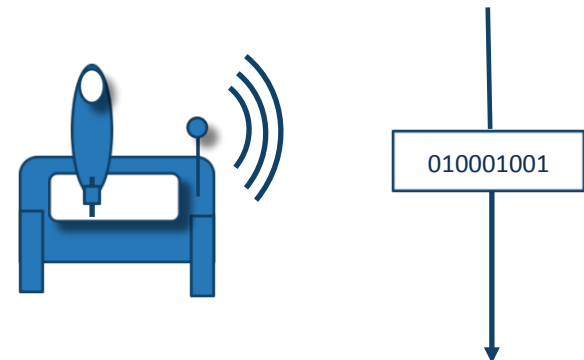
# Geschäftsmodell

- Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für Kunden und Partner gestiftet wird.
- Ein Geschäftsmodell beantwortet die Frage, wie der gestiftete Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt (Schallmo/Rusnjak)



# Digitalisierungsgrad eines Geschäftsmodells

- Die Digitale Transformation geht mit der Veränderung bestehender Geschäftsmodelle einher.
- Die Wertschöpfung des Unternehmens ist von Informations- und Kommunikationstechnologien abhängig
- Ein vollständig digitales Geschäftsmodell vertreibt digitale Produkte und erstellt diese mit Hilfe vollständig digitalisierter Geschäftsprozesse




# Geschäftsmodell

Geschäftsmodell aus Sicht des Digital Business Leadership:

„Das Charakteristische eines Geschäftsmodells ist die strategische Perspektive, aus der heraus eine Betrachtung und Entwicklung der digitalen Kompetenz eines Unternehmens zur gesteigerten Wertschöpfung für dieses stattfindet“. (Kreutzer)



# Wie lässt sich digitale Transformation inhaltlich bewerkstelligen?



Entwicklung einer  
Vision für die  
„digitale Zukunft“



Ableitung einer  
unternehmerischen  
Vision

# Unternehmerische Vision

## Zukünftige Unternehmensentwicklung

- Bildhaft
- Glaubwürdig
- Attraktiv



## Gesamtunternehmen

- Motivierend
- Sinnstiftend
- Handlungsleitend

# Digitale Vision

## Digitale Leader/Vorreiter:

- antizipieren technischer Entwicklungen in ihrer angestammten Branche  
Bsp: 3D-Druck zur Herstellung individualisierter Produkte
- integrieren gesellschaftlicher Phänomene in ihr Geschäftsmodell  
Bsp: Sharing-Plattformen

## Kernstück:

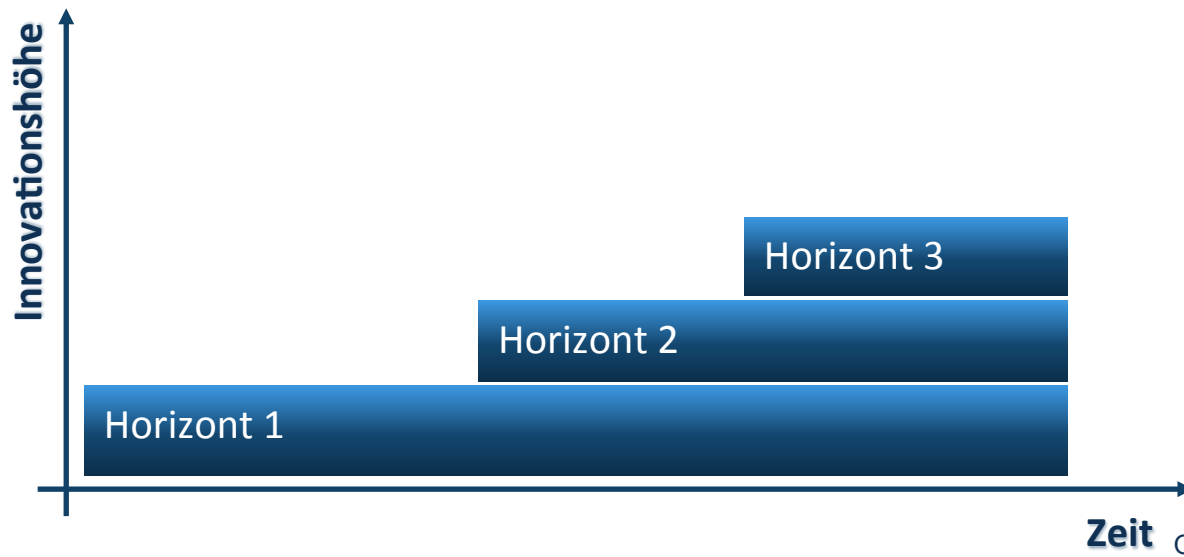
### Neuausrichtung der Customer Experience

- den Kunden am besten Produkte verkaufen, von denen sie bisher nicht wussten, dass sie sie brauchen... (Kano-Faktoren)  
Bsp: iPhone



# 3-Horizonte-Modell

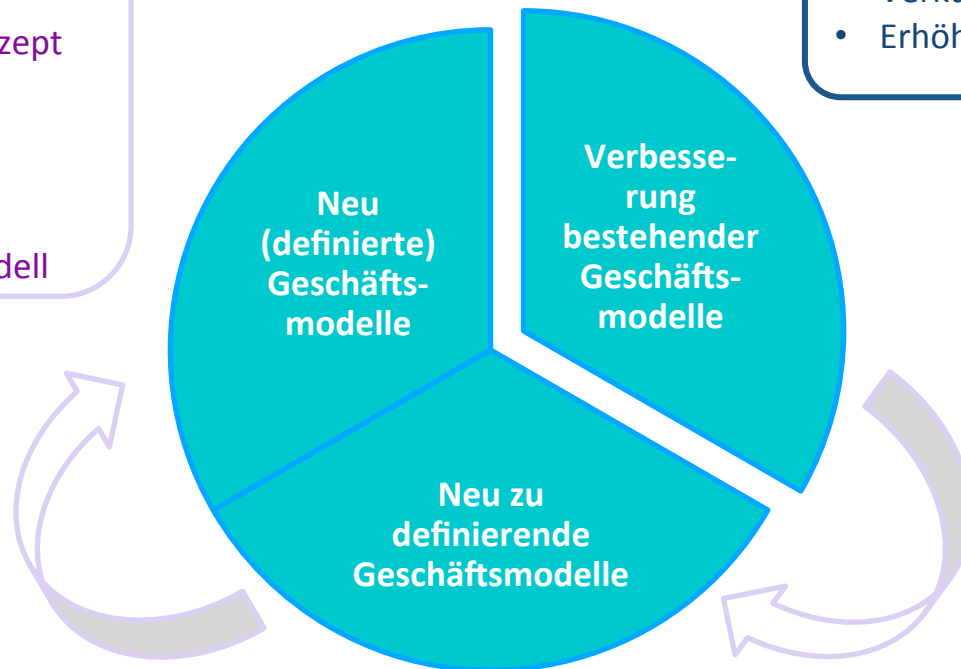
- Horizont-1-Geschäftsmodelle: inkrementelle Änderungen bestehender Geschäftsmodelle
- Horizont-2-Geschäftsmodelle: Innovationen in Bezug auf Horizont-1-Geschäftsmodelle, meist mittels erheblicher Investitionen
- Horizont-3-Geschäftsmodelle: hochinnovative, meist disruptive Geschäftsmodelle mit einzelnen Fähigkeiten oder Kundengruppen der heutigen Unternehmen oder mit neuen Ventures



# Gestaltung von Industrie 4.0-Geschäftsmodellen

- Industrie 4.0 Lösungen
  - Produkte
  - Services
  - Open Source-Konzept
  - Personalisiertes Produkt
  - Verfügbarkeit
- Netzwerke
- Plattformgeschäftsmode

- Verkürzung Lieferzeit
- Verkürzung Time-to-Market
- Erhöhung Qualität



- Kombination bestehender Modelle
- Neue Geschäftsmodelle

Quelle: Timothy Kaufmann

# Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation

1

Ist-Analyse

## 1. Stakeholder

### Kunden

- Segmente
- Bedürfnisse
- Kundenwert

### Wettbewerber

- Ist-Potenziale
- Ist-Positionierung
- Neue Marktteilnehmer

### Markt

- Größe
- Ist-Potential & Grenzen
- Aktuelle  
Entwicklungen

### Mitarbeiter

### Lieferanten/Partner

## 2. Produkte/ Dienstleistungen

## 3. Vertriebskanäle

→ Bisheriges Geschäftsmodell

# Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation

## 1 Ist-Analyse

## 2 Bedarfsanalyse

### 1. Stakeholder

#### Kunden

- Segmente
- Bedürfnisse
- Kundenwert

#### Wettbewerber

- Ist-Potenziale
- Ist-Positionierung
- Neue Marktteilnehmer

#### Markt

- Größe
- Ist-Potential & Grenzen
- Aktuelle Entwicklungen

#### Mitarbeiter

#### Lieferanten/Partner

### 2. Produkte/ Dienstleistungen

### 3. Vertriebskanäle

→ Bisheriges  
Geschäftsmodell

#### **Bedarfsanalyse der Zielgruppe**

„Bedarfsanalyse des  
zuvor identifizierten  
zukünftigen  
Kundensegments!“

#### **Auswahl der Zielgruppe**

„Auswahl des  
zukünftigen  
Kundensegments aus  
zuvor identifiziertem  
Kundenkreis.“

# Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation

1

Ist-Analyse

2

Bedarfsanalyse

3

Zieldefinition

## 1. Stakeholder

### Kunden

- Segmente
- Bedürfnisse
- Kundenwert

### Wettbewerber

- Ist-Potenziale
- Ist-Positionierung
- Neue Marktteilnehmer

### Markt

- Größe
- Ist-Potential & Grenzen
- Aktuelle Entwicklungen

### Mitarbeiter

### Lieferanten/Partner

## 2. Produkte/ Dienstleistungen

## 3. Vertriebskanäle

→ Bisheriges  
Geschäftsmodell

### **Bedarfsanalyse der Zielgruppe**

„Bedarfsanalyse des  
zuvor identifizierten  
zukünftigen  
Kundensegments!“

### **Auswahl der Zielgruppe**

„Auswahl des  
zukünftigen  
Kundensegments aus  
zuvor identifiziertem  
Kundenkreis.“

### **Zielbeschreibung**

„Was sollen wir  
verändern bzw.  
neugestalten?“

### **Markt Positionierung**

„Wie möchten / können  
wir uns differenzieren“

### **Nutzenversprechen/ Value Proposition**

„Wie und mit welchen  
Services wollen wir  
unsere Kunden  
begeistern?“

# Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation

## 1 Ist-Analyse → 2 Bedarfsanalyse → 3 Zieldefinition → 4 Ideengenerierung

### 1. Stakeholder

#### Kunden

- Segmente
- Bedürfnisse
- Kundenwert

#### Wettbewerber

- Ist-Potenziale
- Ist-Positionierung
- Neue Marktteilnehmer

#### Markt

- Größe
- Ist-Potential & Grenzen
- Aktuelle Entwicklungen

#### Mitarbeiter

#### Lieferanten/Partner

### 2. Produkte/ Dienstleistungen

### 3. Vertriebskanäle

→ Bisheriges  
Geschäftsmodell

#### **Bedarfsanalyse der Zielgruppe**

„Bedarfsanalyse des  
zuvor identifizierten  
zukünftigen  
Kundensegments!“

#### **Auswahl der Zielgruppe**

„Auswahl des  
zukünftigen  
Kundensegments aus  
zuvor identifiziertem  
Kundenkreis.“

#### **Zielbeschreibung**

„Was sollen wir  
verändern bzw.  
neugestalten?“

#### **Markt Positionierung**

„Wie möchten/ können  
wir uns differenzieren“

#### **Nutzenversprechen/ Value Proposition**

„Wie und mit welchen  
Services wollen wir  
unsere Kunden  
begeistern?“

#### **Ideensammlung**

„Erarbeiten von  
Kombinationen der  
Optionen“

#### **Ermitteln von**

**Umsetzungsfeldern**  
Identifizieren von Best  
Practices zur Digitalen  
Transformation.

#### **Identifikation von digitalen Formaten/ Geschäftsmodellen**

„Identifizierung der  
aktuellen und neuen  
Design-Ideen“

# Entwicklung einer Strategie zur Digitalen Transformation



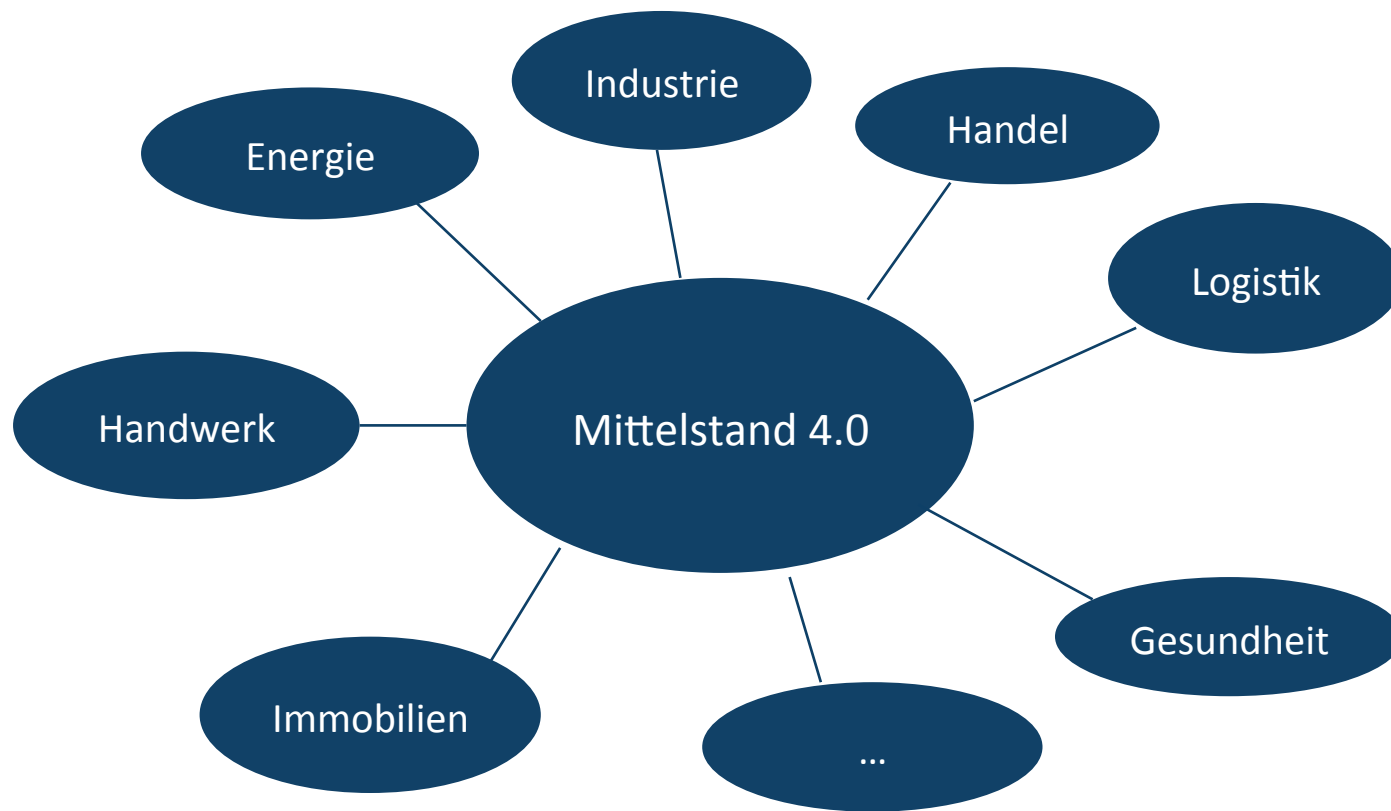
# Umsetzung Digitale Transformation

## Umsetzung:

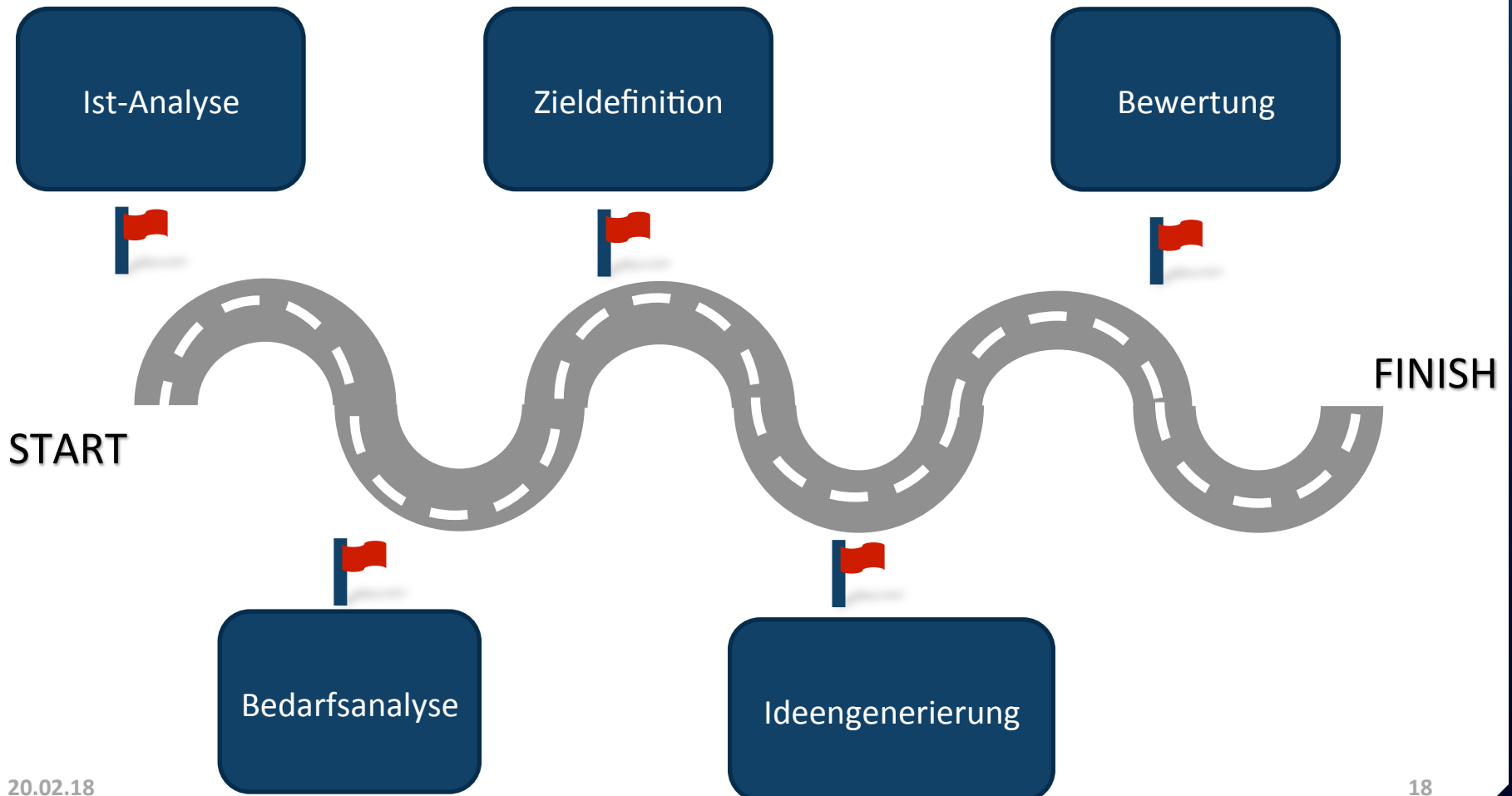
- + Definition Kundenerlebnisse
- + Finalisieren des Geschäftsmodells
- + Definition des Umsetzungsvorgehens
- + Definition der internen und externen Kommunikation (Netzwerke, Partner)
- + Change Management
- + ...
- + ...
- + ...
  
- + regelmäßige Anpassung



## Unsere Zielgruppe



# Roadmap



# Design Thinking: Methode und praktische Umsetzung

## Methode

### Verstehen

- Empathie
- Problemraum
- Kontext

### Analyse

- Beobachtung
- Nutzer verstehen
- ...

### Sichtweise des Nutzers

- Konkrete Nutzer
- Persona definieren

### Ideenfindung

- Neue Ideen
- Umsetzungsfelder

### Prototypen entwickeln

- Nachrichten aus der Zukunft

### Testen

- Nutzer verstehen

## Umsetzung

### Beispiel Workshop:

Ein Workshop für ein Horizont-1-Geschäftsmodell

### 1. Definition der Fragestellung anhand einer strukturierten Vorlage

*„Was wollen wir neugestalten / ändern...“*

**a) Jeder beschreibt was er meint**

**b) Bewertung mit Klebepunkten**

**c) Auswahl und hervorheben der Fragestellung aufschreiben**

### 1. Stakeholder

#### Kunden

- Segmente
- Bedürfnisse
- Kundenwert

#### Wettbewerber

- Ist-Potenziale
- Ist-Positionierung
- Neue Marktteilnehmer

#### Markt

- Größe
- Ist-Potential & Grenzen
- Aktuelle Entwicklungen

#### Mitarbeiter

#### Lieferanten/Partner

### 2. Produkte/ Dienstleistungen

### 3. Vertriebskanäle

→ Bisheriges Geschäftsmodell

### 2. Ist-Analyse

#### Wie läuft der Prozess jetzt?

(Karten schreiben)

a) Was können wir?

(Unternehmenspotenziale)

b) Was sind unsere Produkte/  
Dienstleistungen? Welche  
vertriebsformen bedienen wir  
schon?

c) Kunden: was schätzen unsere  
Kunden? Was gefällt unsere  
Kunden? Wie erreichen wir  
unsere Kunden?

d) Wettbewerber: wer sind  
unsere Wettbewerber? Wie  
positionieren wir uns gegenüber  
Wettbewerber?

e) Markt: Was gibt es auf dem  
Markt? Welche Marktsegmente  
bedienen wir jetzt?

# Team-Zusammensetzung

Um kreative Zusammenarbeit zu fördern:

- Diversität im Workshop-Team
- Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchie-Ebenen
- Kreative Personen mit Ideen zur Verbesserung der Unternehmensabläufe (Vorschlagswesen)

## Vorgehen im Laufe des Workshops

- Fokussierung auf Problemanalyse und Need Finding
- Modifizierung verschiedener Phasen des Modells
- Fokussierung auf bestimmte Schritte je nach ausgewählten Wirkungsfeldern
- Iteration je nach Bedarf
- Veränderung / Ergänzung identifizierter Fragestellungen und Ziele

## Ergebnisse des Workshops

- Durch die agile Vorgehensweise waren die Teammitglieder in der Lage, die gewonnenen Erkenntnisse zeitnah zu betrachten und ihre Ideen weiter zu entwickeln, aber notfalls auch zu revidieren
- Die agile Vorgehensweise optimierte das Verständnis für bestimmte Bedarfe des Unternehmens und seine Transformationsbemühungen
- Durch die agile Vorgehensweise ist es den Teammitgliedern ermöglicht worden, bestimmte Punkte zu hinterfragen und ihre Bedenken zu äußern und bestimmte Schritte zu iterieren

## Ergebnisse des Workshops

- Fokussierung auf Problemanalyse und Need Finding war eine der wichtigsten Aspekte des Workshops
- Die ganzheitliche Sicht half den Teilnehmern ihr vielseitiges, komplexes Unternehmensumfeld zu realisieren und in ihre zukünftigen Zielsetzungen zu integrieren
- Durch Diversität im Team ist das Fachwissen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens während des Workshops zur Zielerreichung eingeflossen.
- Während der Ideen-Generierungs-Phase sind sehr viele interessante Ideen gesammelt worden
- Diese Ideensammlung ist ein großer Gewinn für die Unternehmen, um in weiteren Schritten der Digitalisierung neue Verfahren/ Geschäftsmodelle in Betracht zu ziehen
- Andererseits war es genauso wichtig, dass während des Brain Writing Prozesses viel implizites Wissen erhoben werden konnte



Vielen Dank!

HAW Hamburg  
Fariba Fazli  
Fariba.fazli@haw-hamburg.de