

Ralf E. Strauß

Digitale Transformation

Strategie, Konzeption und Implementierung
in der Unternehmenspraxis



SCHÄFFER
POESCHEL

Ralf E. Strauß

Digitale Transformation

Strategie, Konzeption und Implementierung in der
Unternehmenspraxis

1. Auflage

Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	11
Vorwort	13
A. Struktur und grundlegende Rahmenbedingungen der Digitalisierung	17
1 Digital – Einordnung und Marktentwicklung	19
1.1 Grundlagen und Einordnung der Digitalisierung	19
1.2 Marktentwicklung und Nutzung seit 2000	25
1.3 Digitale Transformation – Abgrenzung, Umfang und Analyseebenen	28
2 Technologische Rahmenbedingungen	35
2.1 Mobile Business – die Realisierung des mobilen Digital-Paradigmas	35
2.2 Auf dem Weg zum Semantic Web	43
2.3 Von Small zu Big Data	45
2.4 Vom Cloud zum Edge Computing	51
2.5 Künstliche Intelligenz – Automatisierung intelligenten Verhaltens	59
2.6 Blockchain – Abschied von zentralen Governance-Modellen	67
B. Der Blick zurück: Ursachen für das Platzen der »Internetblase« im Jahr 2000	75
1 Problemanalyse: das Phänomen der E-Business-Paradoxie	77
2 Ursachen der E-Business-Paradoxie und das Platzen der Internetblase	79
C. Auf der Suche nach digitalen Spitzenleistungen – Merkmale erfolgreicher Digitaler Transformationen	83
1 Die Suche nach Erfolgsfaktoren	85
2 Merkmale erfolgreicher Digitalisierungen	87
3 Digital Value Web – Bausteine für den Erfolg in der Digitalisierung	91
D. Bausteine erfolgreicher Digitalisierungen	97
1 Strategie zur Digitalisierung und Geschäftsmodell	99
1.1 Veränderte Rahmenbedingungen einer Strategie zur Digitalisierung	99
1.2 Erfahrungswerte mit Strategien zur Digitalisierung	109
1.2.1 Vorliegen einer eigenständigen Strategie zur Digitalisierung	109
1.2.2 Fokus der Strategie zur Digitalisierung	110
1.3 Digitale Geschäftsmodelle	116
1.3.1 Elemente eines Geschäftsmodells	116

1.3.2	Taxonomie von Geschäftsmodellen: das Digital Value Web	120
1.3.3	Geschäftsmodelltypen im Digital Value Web	123
1.3.4	Operationalisierung des Digital Value Web	137
1.3.5	Von singulären zu hybriden Geschäftsmodellen	148
1.3.6	Blockchainbasierte Dezentralisierung von Geschäftsmodellen	170
1.4	Phasenmodell zur Entwicklung einer Strategie zur Digitalisierung und Umsetzung	172
1.4.1	Von der Vision zur Implementierung in vier Phasen	172
1.4.2	Phase 1: Entwicklung der Digital-Vision	173
1.4.3	Phase 2: Digital-Analyse und Strategieformulierung	177
1.4.4	Phase 3: Technologie- und Prozessintegration	198
1.4.5	Phase 4: Implementierung	210
2	Customer Experience	213
2.1	Umwälzungen der elektronischen Anbieter-Kunden-Beziehung	213
2.2	Konzept und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Customer Experience Management.	217
2.3	Kundendatenerhebung und -management	222
2.3.1	Preismanagement	236
2.3.2	Vertriebskanal-Management – die Ausgestaltung des Vertriebsweges	243
2.3.3	Probleme des elektronischen Kundenbeziehungsmanagements	269
2.4	Abschied vom »One size fits all« – Ziele einer individuellen Kundenbearbeitung	271
2.4.1	Ziele und Probleme der Individualisierung	271
2.4.2	One-to-One-Marketing	276
2.4.3	Mass Customization	286
2.5	Total Customer Experience Management – Konsistenz über alle Kundeninteraktionspunkte	296
2.6	Contentmanagement und Syndiction – die Bereitstellung qualitativer Inhalte	305
2.6.1	Funktionen des Contentmanagements	305
2.6.2	Contentmanagement und Content-Syndication	307
3	Digital Marketing und Digital Communications – vom »Push« zum »Pull«	309
3.1	Abgrenzung und Entwicklung Digital Marketing	309
3.2	Werbemittel im traditionellen Online-Marketing	310
3.3	Online-Angebote, Differenzierung und Usability	315
3.3.1	Überzeugen im Netz nach <i>Cialdini</i>	315
3.3.2	Usability und Webdesign	316
3.3.3	Differenzierungsmerkmale des Webangebots	317
3.3.4	Aktivierung des Kunden mittels Neuromarketing	319
3.3.5	Entwicklung erforderlicher Webangebote und Mehrwertdienste zum User Centered Design	323
3.4	Markenführung im Internet	326
3.4.1	Notwendigkeit eines systematischen Markenmanagements	326
3.4.2	Markenstrategie – wie soll die Marke im Markt positioniert sein?	327

3.4.3	Markenauftritt – konsistent offline und online präsent sein.	333
3.4.4	Markenführung im Internet – Der Kunde führt die Marke?	334
3.5	Search Engine Marketing und -Optimierung.	338
3.5.1	Die Logik des Suchmaschinenmarketings	338
3.5.2	Struktur des Keyword Advertising (Paid Search)	339
3.5.3	Suchmaschinenoptimierung (SEO)	342
3.6	Social Media Marketing	346
3.7	Video- und Multimedia-Marketing: Online goes Bewegtbild.	350
3.8	Targeting – die individualisierte Kundenansprache	360
3.9	Customer-Journey-Analyse und Attributionsmodellierung	363
3.10	Programmatic Advertising – Werbung individualisiert, in Echtzeit	368
3.11	Marketing Automatisierung – Qualifizierung entlang des Brand Funnels	382
3.12	Mobile Marketing – ubiquitär, ortsbezogen und kontextsensitiv	384
3.13	Content Marketing – von Outbound zu Inbound	395
3.14	Erfolgsmessung und Optimierung (Marketing-Controlling & -Analytics)	401
3.14.1	Online-Marketing-Controlling	402
3.14.2	Web und Digital Analytics	408
4	Value Chain Management	413
4.1	Digital Supply Chain Management (Digital SCM)	413
4.2	Besonderheiten des Digital Supply Chain Management	417
4.3	Geschäftsmodelle im Digital SCM: über integrierte Wertschöpfungsketten zu elektronischen Marktplätzen	430
4.4	Implementierung des Digital SCM.	434
4.5	E-Procurement – der digitale Einkauf.	440
4.5.1	Schwachstellen traditioneller Beschaffungsprozesse	440
4.5.2	Potenziale des E-Procurement	444
4.5.3	Erfahrungen mit der Nutzung von E-Procurement	451
4.5.4	Transformation der klassischen Beschaffung zum E-Procurement	452
5	Business- und IT Architecture – IT does Matter	459
5.1	Prozess-Domain-Modellierung	459
5.2	Abstimmungsbedarf zwischen IT- und Fachbereichsstrategie	461
5.3	Entwicklung der IT-Strategie	464
5.4	Elemente einer Digital Business IT-Architektur	468
5.5	Vorgehensmodell zum Aufbau einer IT-Architektur und -Anwendung	473
5.6	Datenschutz und Datensicherheit	476
5.6.1	Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit	476
5.6.2	Anforderungen an den Datenschutz gemäß DSGVO und E-Privacy-Verordnung	482
5.6.3	Sicherheitsrelevante Schwachstellen der Internetarchitektur	488

5.6.4	Sicherheitsmaßnahmen – insbesondere Sicherheitspolitik	491
5.6.5	Verschlüsselung, digitale Signatur und Trusted Third Parties	494
6	Organisation und Führung – von der Hierarchie zur Selbstorganisation	499
6.1	Rahmenbedingungen von Organisation und Führung im Digital.	499
6.1.1	Anforderungen an die Unternehmensorganisation im New Work	499
6.1.2	Erfahrungen mit der Unternehmensorganisation und -führung im Digital-Kontext	501
6.1.3	Ansatzpunkte zur Realisierung einer »Digital-Organisation«	503
6.2	Koordinationsmechanismus: Selbstorganisation als Koordinationsprinzip	508
6.3	Organisationsstrukturen und -modelle	514
6.4	Vorgehensmodell der organisatorischen Transformation	517
7	Launch- und Projektmanagement	527
7.1	Launch- und Projektmanagement in der Digitalisierung	527
7.2	Transformation Map	529
7.3	Requirements Engineering	531
7.4	Digital Controlling: Festsetzung von KPIs und Controlling mit der Balanced Scorecard	535
E.	Ausblick: Digitalisierung Next Generation	541
	Anhang	545
	Literaturverzeichnis	547
	Danksagung	601
	Autor	603
	Erste Stimmen zum Buch	605
	Abbildungsverzeichnis	607
	Stichwortverzeichnis	613