

Strategiepapier

---

Volker Johanning  
Management Consulting

# Digitalisierung endlich gewinnbringend einsetzen

---

In fünf Schritten zu einer strukturierten  
Digitalisierungs-Roadmap



**VOLKER JOHANNING**  
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

---

# Inhalt

---

<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>Die Ausgangssituation: Digitalisierung findet auf drei Ebenen statt</b>	<b>6</b>
<b>Eine Digitalisierungs-Roadmap erstellen: Das Vorgehensmodell in fünf Schritten</b>	<b>10</b>
<b>Schritt 1: Analyse der Ausgangssituation</b>	<b>12</b>
<b>Schritt 2: Vision und Zielbild erstellen</b>	<b>18</b>
<b>Exkurs: Neue digitale Geschäftsmodelle im Überblick</b>	<b>20</b>
E-Commerce Geschäftsmodelle	21
Plattform-Geschäftsmodelle	21
Ökosystem-Geschäftsmodell	22
Freemium-Geschäftsmodell	22
Subscription als Geschäftsmodell	22
Pay-per-use/As-a-Service-Geschäftsmodell	23
<b>Schritt 3: Digitalisierungsroadmap erstellen</b>	<b>24</b>
<b>Schritt 4: Wirtschaftlichkeit der Roadmap prüfen (Roadmap-Portfolio)</b>	<b>26</b>
<b>Schritt 5: Umsetzungs- und Maßnahmenplan</b>	<b>28</b>
<b>Fazit, Autor und Kontakt</b>	<b>30</b>

# 1

---

## Executive Summary

Der Begriff Digitalisierung „geistert“ schon seit mehr als 5 Jahren durch alle Branchen – Ist Ihnen als Unternehmer und Geschäftsführer klar, wie viel die bisherigen Digitalisierungsprojekte zu echten EBIT-Zuwächsen geführt haben?

Wenn Sie die vor Ihnen liegende Digitalisierungs-Roadmap entwickeln, sind nur die diejenigen Projekte „an Board“, die auch echten Nutzen und EBIT liefern.

Viele Digitalisierungsprojekte dauern ewig lange und werden gefühlt nie fertig! Woran liegt das?

Digitale Transformationen brauchen ihre Zeit, das ist klar. Auch wenn alle Welt nur noch agil und kurzfristig planen will, so brauchen Sie als Geschäftsführer auch den Blick zum Horizont. Nur durch eine klar strukturierte Roadmap für die nächsten 5 oder 10 Jahre ist jedem im Unternehmen klar, wohin die Reise geht. Die Roadmap ist quasi Ihr Navigationsgerät durch den Digitalisierungsdschungel.

Digitalisierung ist nicht nur Prozessoptimierung – der wahre Hebel in Form von neuen Umsätzen und Erträgen liegt in neuen, digitalen Geschäftsmodellen.

Konzentrieren Sie sich mit den hier vorgestellten drei Ebenen der Digitalisierung nicht nur auf Prozessoptimierungen, sondern finden Sie auf der Ebene der Produktdigitalisierung und der digitalen Geschäftsmodelle echte Treiber für Ihr Unternehmen.

# 2

---

**Die Ausgangssituation:  
Digitalisierung findet auf  
drei Ebenen statt**

Zu oft hört man von digitalen Transformationen, die mittlerweile 5 Jahre oder länger andauern. Erste Ergebnisse sind sichtbar, aber einen echten Return on Investment (RoI) traut sich niemand zu berechnen. Denn der wäre extrem unerfreulich.

Meistens sind diese Digitalisierungsprojekte sehr stark auf die Optimierung von Prozessen beschränkt. Echtes Wachstum, neue Produkte oder gar Margenverbesserungen bei bestehenden Produkten sind dabei nicht realisierbar. Es geht hier lediglich um die Modernisierung und Verschlankeung von Unternehmensabläufen. Damit können vielleicht hier und da ein paar Kosten gespart werden. Aber Digitalisierung, die sich auf den Markt konzentriert, findet auf anderer Ebene statt. Daher unterscheide ich die folgenden drei Ebenen der Digitalisierung (siehe Abbildung 1):

- ▶ Ebene 1: Digitale Prozesse
- ▶ Ebene 2: Digitale Produkte
- ▶ Ebene 3: Digitale Geschäftsmodelle

Abbildung 1: Definition Digitalisierung auf drei Ebenen

#### WHY | Sinn/Purpose: Warum machen wir das? | Digitalisierungsstrategie

Ebene 1 Digitale Prozesse	Ebene 2 Digitale Produkte	Ebene 3 Digitale Geschäftsmodelle
<p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Senkung von Kosten oder Steigerung der Produktivität durch Automatisierung und Prozessoptimierung</li> </ul> <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Industrie 4.0/digitale Fabrik</li> <li>▶ Digitale Reisekostenabrechnung</li> <li>▶ Predictive Maintenance</li> </ul> <p><b>Führung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prozessverantwortliche (Process Owner) und IT (CIO)</li> </ul>	<p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die Einführung neuer, digitaler Produkte zur Sicherung und Ausweitung des Absatzes sowie zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit</li> </ul> <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Smarte“ Produkte (Sensoren)</li> <li>▶ „Connected“ (Auto, Waschmaschine, Leuchten etc.)</li> <li>▶ Steuerung/Verwaltung der Produkte via Apps und/oder Service Portale</li> </ul> <p><b>Führung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produktmanagement und Forschung und Entwicklung (R&amp;D)/Vertrieb</li> </ul> <p><b>Dienstleister:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IT für Apps, Service Portale, Digitalisierungsplattform, Cloud</li> </ul>	<p><b>Ziele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Neue Märkte und/oder Zielgruppen erobern, strategische Neuausrichtung auf Basis von digitalen Technologien</li> </ul> <p><b>Beispiele:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Neue Vertriebsmodelle wie „Pay-per-Use“ oder „...As-a-Service“</li> <li>▶ Plattform- oder Marktplatz-Geschäftsmodelle</li> </ul> <p><b>Führung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Geschäftsführung, Geschäftsbereichsleiter, Vertrieb</li> </ul> <p><b>Dienstleister:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ IT für Plattformen, Web-Shops, Marktplätze etc.</li> </ul>

Methoden (SCRUM, Selbstorganisation, Design Thinking) | People & Culture | Change Management

## **Ebene 1: Digitale Prozesse**

Die Digitalisierung von Prozessen ist nichts wirklich Neues. Es handelt sich meiner Meinung nach um die seit Jahren in den Unternehmen vorangetriebene Automatisierung von Prozessen. Daher wird auch oft der Zusatz „4.0“ (Bsp. Industrie 4.0) genutzt, da es ja schon 1.0, 2.0 etc. gegeben haben muss.

Im Grunde ist die Digitalisierung auf der Prozessebene schon immer das zentrale Thema der IT gewesen. Große ERP-Projekte sind immer Digitalisierungsprojekte auf der Ebene der Prozesse. Auch MES- und CRM-Einführungen sind primär Prozessoptimierungen.

## **Ebene 2: Digitale Produkte**

Auf der Ebene 2, den digitalen Produkten wird durch neue Technologien wie Sensoren, dem Internet etc. seit einiger Zeit Konnektivität und „smart“ möglich. Produkte werden vernetzt, können untereinander kommunizieren oder werden durch Sensortechnologie oder Elektronik „smart“. Dies ist primäre Aufgabe des Produktmanagements bzw. der technischen Entwicklung oder R&D-Abteilung. Die IT ist hier ebenfalls wichtig, denn sie liefert die für die Steuerung und Verwaltung der smarten und konnektierten Produkte notwendigen Apps und Service Portale.

## **Ebene 3: Digitale Geschäftsmodelle**

Das Thema Digitale Geschäftsmodelle ist tatsächlich ein „Game Changer“. Denn auf dieser Ebene entstehen durch geschickte Nutzung der neuen Technologien neue Geschäftsmodelle und Vertriebsansätze, die wirklich revolutionär sein können – siehe die Plattform-Beispiele Airbnb (größter Vermieter ohne Hotels oder Häuser zu besitzen), Uber (größter Mobilitätsanbieter ohne Autos zu besitzen) usw. Hier müssen Geschäftsführung und Top-Management wirklich verstehen, welche zukunftsweisenden Möglichkeiten neue Technologien eröffnen. Plattformen, Marktplätze, aber auch Vertriebsmodelle wie „pay-per-use“ oder „...as-a-Service“ können das bestehende Geschäft tatsächlich auf ein neues Level heben. Die IT ist hier in der Rolle des Dienstleisters für die Entwicklung und den Betrieb von neuen Plattformen oder die Abbildung neuer Vertriebsmodelle in bestehenden Systemen.

## Die Strategie und Vision als Dach des Digitalisierungshauses

Das Dach über diese drei Ebenen bildet die Digitalisierungsstrategie mit der großen Frage: „Why?“. Also: Warum machen wir das eigentlich? Was ist der Sinn und Zweck von Digitalisierung auf diesen drei Ebenen in unserem Unternehmen? Dies wird dann in einer Digitalisierungs-Roadmap – wie im nächsten Kapitel in fünf Schritten dargestellt – festgehalten und dient als gemeinsame Definition, an der sich alle im Unternehmen orientieren können.

Ich wünsche Ihnen, dass es Ihnen mit der nun folgenden Digitalisierungs-Roadmap gelingt, nicht nur auf der Prozessebene zu optimieren, sondern den digitalen Durchbruch auch auf der Produkt- und Geschäftsmodellebene abzubilden. Denn da liegt das wahre Wachstum und der Gewinn von Digitalisierung.

Die Roadmap dient dann für die folgenden Jahre als Navigationsgerät und gibt Ihnen mit den RoI-Berechnungen und den Portfoliotechniken immer die Gewissheit, dass Sie nur in wirtschaftlich sinnvolle Digitalisierungsprojekt investieren.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Gestaltung Ihrer Digitalisierungs-Roadmap.

Es grüßt Sie herzlich



Volker Johanning

# 3

---

## **Eine Digitalisierungs- Roadmap erstellen: Das Vorgehensmodell in fünf Schritten**

Die Digitalisierungs-Roadmap ist in die folgenden fünf Schritte gegliedert:

- ▶ **Schritt 1** – Klärung der Ausgangssituation mit der Frage: „Wo stehen wir aktuell?“
- ▶ **Schritt 2** – Vision und Zielbild erstellen: „Wo wollen wir hin?“
- ▶ **Schritt 3** – Digitalisierungs-Roadmap: „Wie kommen wir da hin?“
- ▶ **Schritt 4** – Wirtschaftlichkeit herstellen mit einem Portfolio: „Wie stellen wir Wirtschaftlichkeit für maximalen Nutzen her?“
- ▶ **Schritt 5** – Umsetzungs- und Maßnahmenplan: „Welche Ressourcen brauchen wir, um das Zielbild zu erreichen?“

Abbildung 2: Das Vorgehensmodell zur Entwicklung der Digitalisierungsstrategie in fünf Schritten



# 4

---

## Schritt 1: Analyse der Ausgangssituation

# Schritt 1

In der Analyse der aktuellen Situation geht es primär um die Frage: „WO stehen wir aktuell?“

In diesem Schritt wird in Form von Interviews mit ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern auf Basis von strukturierten Fragebögen die aktuelle IST-Situation in Bezug auf den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens ermittelt. Im Schnitt werden zwischen 5 und 10 Personen interviewt. Je nach Schwerpunkt der Analyse können auch Kunden und/oder Lieferanten hinzugenommen werden.

Darüber hinaus werden Dokumentationen, Unterlagen, Organigramme etc. gesichtet, um einen detaillierten Überblick über den digitalen Reifegrad Ihres Unternehmens zu erhalten.

Die Ist-Analyse erfolgt in drei Schritten:

- ▶ **Schritt 1:** Markt- und Wettbewerbsanalyse
- ▶ **Schritt 2:** Kundenanalyse
- ▶ **Schritt 3:** Interne Unternehmensanalyse
- ▶ **Schritt 4:** Digitaler Reifegrad des Unternehmens

## Schritt 1: Markt- und Wettbewerbsanalyse

Im Rahmen der Markt- und Wettbewerbsanalyse wird zuerst eine Prüfung des Marktes vorgenommen, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich.

Abbildung 3: Analyse des Marktumfeldes

		vor 3 Jahren	heute	in 3 Jahren
1	Marktgröße			
2	Durchschnittspreise der Produkte			
3	Bestehen Über- oder Unterkapazitäten im Markt?			
4	Welche technologische Entwicklungen/Trends/Innovationen gab es, gibt es aktuell und wird es zukünftig geben?			
5	Sind neue Wettbewerber hinzugekommen oder verschwunden?			
6	Gibt es Substitutionsprodukte?			
7	Gibt es spezifische Markttrends (Konzentration, Vertriebswege etc.)?			

Nachdem klar ist, in welchem Marktumfeld Ihr Unternehmen aktuell und womöglich zukünftig agiert, muss auf die Wettbewerbssituation geschaut werden.

Dazu dient die folgenden Tabelle, in der Sie bitte für drei ausgewählte Wettbewerber die entsprechenden Fragen beantworten. Die drei Wettbewerber sind erstens Marktführer, zweitens Innovationsführer und drittens ein führender Spezialist in Ihrem Marktumfeld.

Diese Analyse hilft Ihnen im nächsten Schritt („Vision und Zielbild erstellen“) bei der Evaluierung möglicher neuer digitaler Geschäftsmodelle.

Abbildung 4: Wettbewerbsanalyse

		Marktführer	Innovationsführer	Spezialist
1	Firmenname (mit Rechtsform)			
2	Hauptsitz			
3	Kerntätigkeit			
4	Umsatz Vorjahre			
5	Rendite			
6	Anzahl Mitarbeiter			
7	Anzahl Niederlassungen			
8	Marktposition/Marktanteil pro Produktbereich			
9	Hauptkundengruppen			
10	Absatz- und Vertriebswege			
11	Genutzte Kommunikationskanäle			
12	Preismodell			
13	Relative Höhe des Preises			
14	Kundennutzen			
15	Größter/deutlichster Wettbewerbsvorteil			
16	Stärken der Wettbewerber			
17	Spezialgebiet			
18	Strategie des Wettbewerbers (Kosten/Produktführer, Nische)			
19	Welche Entwicklungen sind beim Wettbewerber zu beobachten?			

## Schritt 2: Kundenanalyse

Neben der Wettbewerbsanalyse ist es sehr wichtig für den Erfolg einer Digitalisierungsstrategie die aktuellen Kundengruppen genau zu analysieren.

Es geht dabei für die letzten fünf Jahre um

- ▶ die Preisentwicklung je Kundengruppe,
- ▶ den Marketing- und Vertriebsaufwand je Kundengruppe sowie
- ▶ die konkreten Bedürfnisse in den einzelnen Kundengruppen.

Die ersten beiden Punkte geben uns in absoluten und prozentualen Zahlen einen guten Einblick in die vergangene Entwicklung unserer Kundengruppen. Der dritte Punkt liefert möglicherweise Hinweise, die für die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie sehr wichtig sein können. Für den dritten Punkt empfehle ich den „**Net Promotor Score**“ (NPS) zu verwenden. Der NPS besteht aus zwei Fragen:

- ▶ „Wie wahrscheinlich ist es auf einer Skala von 0 („mit Sicherheit nicht“) bis 10 („ganz sicher“), dass Sie unser Produkt/unsere Dienstleistung einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“
- ▶ „Darf ich fragen, was wir tun müssten, um eine 10 zu bekommen?“

Die beiden Fragen können Sie direkt in einem persönlichen Gespräch oder per Telefon, per Fragebogen oder online mit Link auf eine Website stellen.

Die Auswertung des Net Promoter Score erfolgt wie in Abbildung 5 dargestellt.

Die Frage nach der Empfehlungsbereitschaft ist der effektivste Maßstab für die Qualität der Kundenbeziehung, da sie sowohl die rationalen als auch die emotionalen Einflussfaktoren berücksichtigt. Die Promotoren haben mit Abstand die höchsten Folgekaufraten. 80 % der Weiterempfehlungen stammen aus dieser Gruppe. Die passiv Zufriedenen bleiben eher aus Trägheit als aus Überzeugung Kunde. Die Kritiker hingegen sind für über 80 % der negativen Mundpropaganda verantwortlich. Der NPS ist damit eine erkenntnisreiche Methode, um die Kundenanalyse und erste Optimierungsmöglichkeiten durchzuführen und daher sehr wichtig für die spätere Erstellung der Digitalisierungsstrategie.

Abbildung 5: Net Promoter Score mit Auswertungsbeispiel



### Beispielrechnung:

- 200 Befragte, davon
- ▶ 120 Promotoren
  - ▶ 20 Passive
  - ▶ 60 Detraktoren

### % Anteile bestimmen:

- 1. Promotoren:  $(120/200) \times 100 = 60 \%$
- 2. Detraktoren:  $(60/200) \times 100 = 30 \%$
- Passive werden nicht in die Berechnung miteinbezogen

### NPS = % Promotoren – % Detraktoren

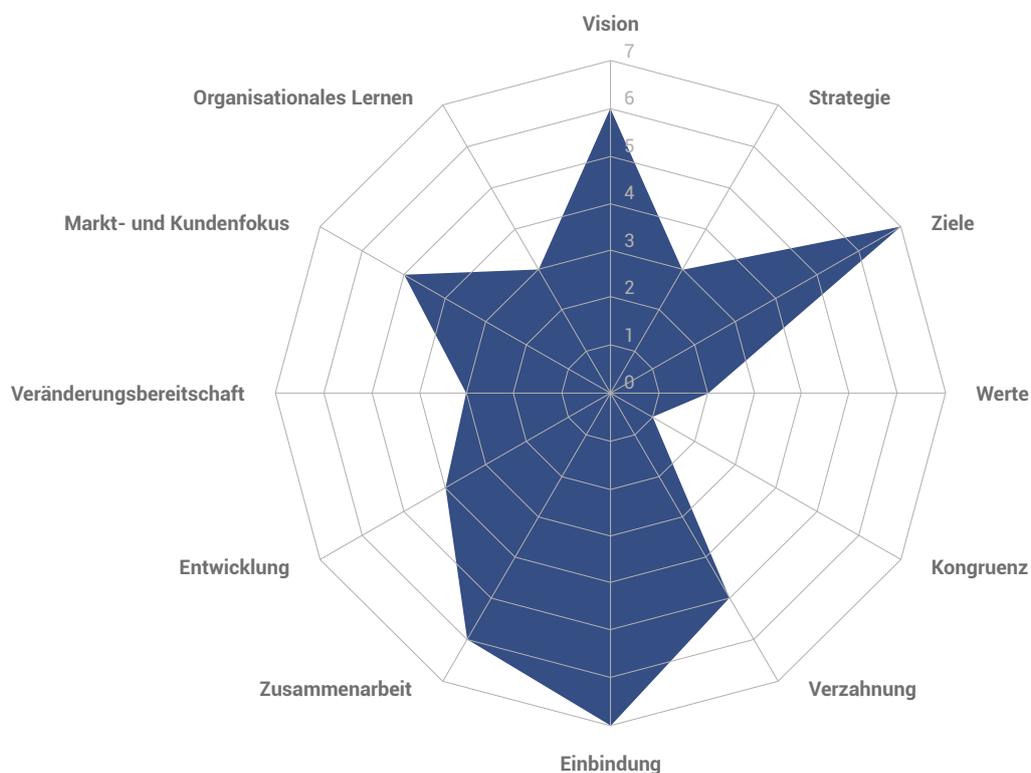
Der NPS beträgt hier 30 (60 % – 30 %)

NPS-Werte können zwischen +100 und –100 liegen.

**Schritt 3: Interne Unternehmensanalyse**

Die interne Unternehmensanalyse legt den Fokus auf 12 Themenbereiche, die auch in der folgenden Abbildung dargestellt sind. Diese 12 Themen müssen gesondert bewertet werden. Es gibt dazu einen ausführlichen und detaillierten Fragebogen, der den Umfang des vorliegenden Strategiepapieres sprengen würde. Daher bitte ich Sie um eine kurze Mitteilung an [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de). Ich schicke Ihnen dann den kompletten Fragenkatalog zum Selbstauffüllen und Bewerten gerne zu.

Abbildung 6: Interne Unternehmensanalyse

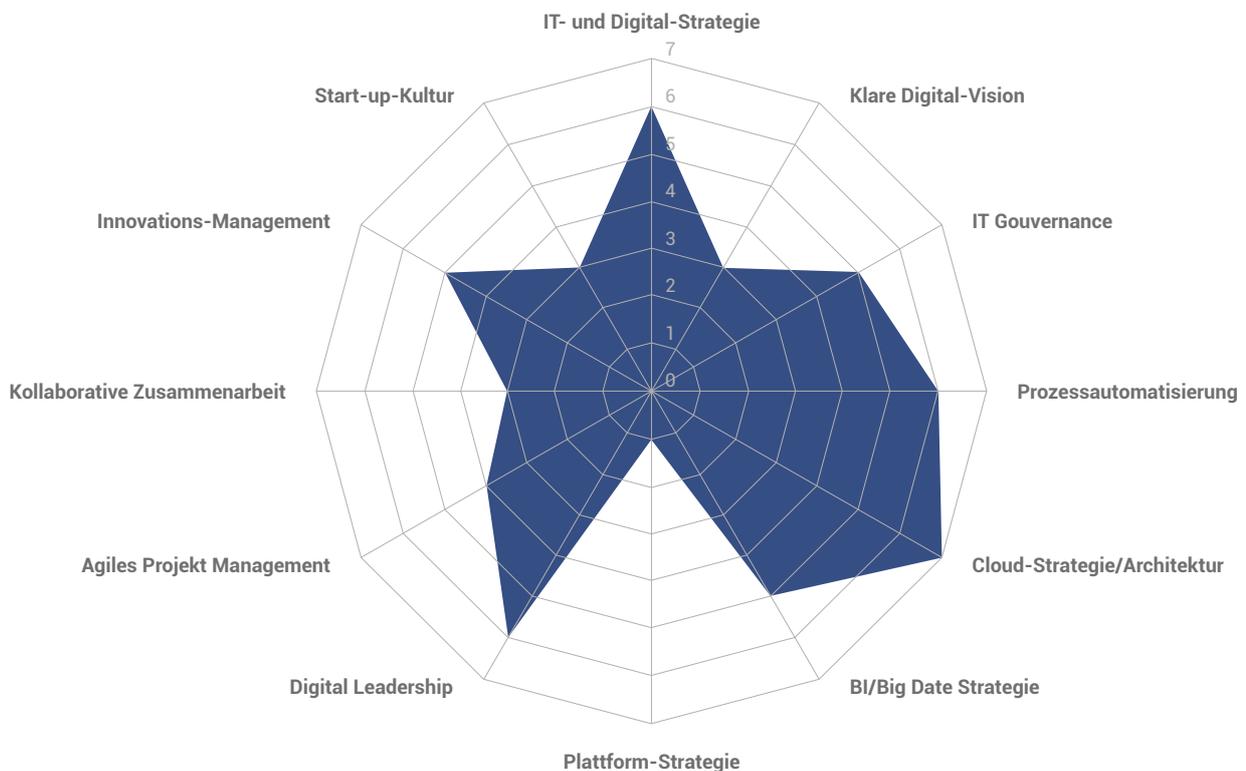


#### Schritt 4: Digitaler Reifegrad des Unternehmens

Nach der detaillierten internen Unternehmensanalyse wird ein konkreter Fokus auf die aktuelle digitale Reife des Unternehmens und der Organisation gelegt. Mit Hilfe der in der folgenden Abbildung dargestellten Punkte wird untersucht, wie hoch der digitale Reifegrad aktuell ist und wo große Lücken bestehen.

Insbesondere für den Schritt 5 („Umsetzungs- und Maßnahmenplan“) ist diese Analyse des digitalen Reifegrades sehr wichtig. Denn sie zeigt Ihnen schon jetzt die möglichen Lücken zur Umsetzung Ihrer Digitalisierungsroadmap und zwingt zum Handeln, damit das Zielbild erreicht werden kann.

Abbildung 7: Interne Unternehmensanalyse



# 5

---

## **Schritt 2: Vision und Zielbild erstellen**

# Schritt 2

Auf Basis der Ergebnisse aus der Ist-Analyse, wird nun das Zielbild und die Vision Ihres Unternehmens in puncto Digitalisierung erarbeitet. Das Zielbild beantwortet die Frage nach dem: „WO wollen wir hin?“,

Dazu wird von ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern (maximal 8 Personen) eine Vision des Unternehmens in 2030 entworfen (in Prosa auf einem weißen Blatt Papier). Dieser Input wird in Workshops zusammengetragen und aus den geclusterten Antworten wird ein gemeinsames Zielbild erstellt.

Leitfragen bei der Erstellung des Zielbildes sind:

- ▶ Welche Zukunftstrends gibt es? Wie ändert sich der Markt und Wettbewerb?
- ▶ Wie muss ihr Unternehmen 2030 aussehen?
- ▶ Wie wird gearbeitet, woran wird gearbeitet?
- ▶ Wie fühlt sich das an? Wer arbeitet gerade an welchen Themen?

Abbildung 8: Ergebnis Zielbild (Schritt 2) der Firma „Erste Holding GmbH“ für das Jahr 2027

## Zielbild 2027 – Erste Holding GmbH

- ▶ Die neue B2B-Plattform für den Geschäftsbereich 1 ist etabliert und 2025 Marktführer im Segment XY
- ▶ Geschäftsmodell „pay per use“ wird im Geschäftsbereich 3 ab 2023 eingesetzt
- ▶ SAP S4 HANA optimiert die Verwaltungsprozesse um 75 % ▶ Einsparung von 40% wird realisiert
- ▶ Unsere Mitarbeiter sind 2023 in allen für uns relevanten Digitalisierungsfragen geschult

# 6

---

## **Exkurs:** Neue digitale Geschäftsmodelle im Überblick

Damit man sich bei der Erstellung des Zielbildes nicht von den gewohnten Geschäftsmodell verführen lässt, macht es Sinn, sich einmal etwas tiefer mit den neuen digitalen Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen. Im Folgenden werden die fünf wichtigsten digitalen Geschäftsmodell skizziert. Dies dient dem primären Zweck der Inspiration und des Impulses. Daher nur eine Skizzierung; wenn Sie tiefergehende Informationen benötigen, schreiben Sie mich gerne an ([volker@johanning](mailto:volker@johanning)). Ich schicke Ihnen umgehend weitergehende Informationen zu.

Hier die Übersicht der fünf wichtigsten digitalen Geschäftsmodelle:

## E-Commerce Geschäftsmodelle

Eigentlich schon fast veraltet, aber trotzdem im B2B-Geschäft noch immer relevant. Es gibt viele Unternehmen, die auch jetzt noch zu den bestehenden Offline-Kanälen einen Online-Shop aufbauen. Dies ist dann ein weiterer Vertriebskanal, der effektiv genutzt werden kann, um weitere Käuferschichten zu erreichen und mehr Umsatz zu erzielen. Es handelt sich dabei um einen einseitigen Marktplatz, sprich: Sie als Unternehmen verkaufen Ihren Warenbestand an Ihre Kunden (1:n Relation 1 Unternehmen:n Kunden).

## Plattform-Geschäftsmodelle

Digitale Plattformen sind Online-Marktplätze. In Abgrenzung zu den gerade erwähnten Online-Shops sind diese nicht nur auf Ihr Unternehmensangebot beschränkt, sondern sind sogenannte zweiseitige Marktplätze. Sie als Unternehmens stellen diese Plattform zur Verfügung und lotsen Käufer und Verkäufer (auch sie können Verkäufer sein) auf Ihren zweiseitigen Marktplatz. Sie sind also nicht mehr „nur“ Verkäufer, sondern Plattformbetreiber. Man könnten sich jetzt die einfache Frage stellen: Warum ist es besser Plattformbetreiber zu sein als Verkäufer?

Ihre Einnahmen sind als Plattformbetreiber nicht mehr die reinen Margen beim Verkauf, sondern sie erzielen jetzt Einnahmen pro Transaktion auf der Plattform. Heißt: Sie verdienen auch bei Verkäufen Ihrer Konkurrenten mit.

Beispiele für solche Plattformen sind auf der Dienstleistungsebene unter anderem Uber – eine typische Vermittlerplattform – sowie auf Produktebene beispielsweise eBay, Etsy oder Amazon. Die große Herausforderung bei dem Aufbau einer Plattform liegt in der Entwicklung eines skalierbaren Angebots mit Blick auf die Nachfrage. Sie müssen immer neue Verkäufer akquirieren, um neue Käufer anzuziehen und die Käufer müssen mit dem Angebot zufrieden sein, damit weitere Verkäufer und Käufer hinzukommen. Diese Spirale nennt sich Netzwerkeffekt. Wenn dieser ins Laufen kommt, können Sie schnell Marktführer in Ihrer Nische werden und sich damit eine Art Monopol aufbauen. Diese Spirale in Gang zu setzen kann jedoch viel Zeit und Geld kosten.

## Ökosystem-Geschäftsmodell

Eine Erweiterung des Plattform-Modells ist das sogenannte digitale Ökosystem. Quasi die Königsklasse des digitalen Geschäftsmodells.

Dabei werden Geschäfte über unterschiedliche Plattformen hinweg gemacht, die dazu führen, dass Ökosystem-Betreiber in großem Umfang Daten und damit Wissen über ihre Kunden sammeln, um damit „Upselling“ zu betreiben. Der sogenannte „Vendor Lock-in-Effekt“, den ihre Ökosysteme erzeugen, ziehen neue Kunden an und binden sie. Beispiele für solche Ökosysteme sind Amazon, Google, Apple und auch Tesla. Wenn man bedenkt, wie viele Tools und Dienste man zum Beispiel von Google nutzt und wie diese ineinander verschachtelt und abhängig sind, dann erkennt man den Wert von Ökosystemen. Man kann den einen Dienst nicht ohne den anderen nutzen. Dies ist der sogenannte Vendor-Lock-In-Effekt. So einfach und schnell wird man nicht zum Ökosystem-Anbieter und für viele Unternehmen scheint dies als Zielbild für die anstehende Digitalisierungsroadmap doch ein wenig zu hoch gegriffen. Greifbar ist jedoch das Suchen und Finden des für Ihr Unternehmen passenden Ökosystems, in dem sie als Lieferant auftreten können und damit einen weiteren Absatz- und Umsatzkanal eröffnen können.

## Freemium-Geschäftsmodell

Der Begriff Freemium setzt sich zusammen aus „Free“ und „Premium“.

Das pure Modell von Freemium ist das sogenannte „Free“-Geschäftsmodell, bei dem zum Beispiel eine kostenlose App angeboten wird. Das Geschäftsmodell funktioniert so, dass der User die App kostenlos erhält, aber dafür Werbeanzeigen in Kauf nehmen muss oder die Weiterverwendung bzw. den Verkauf seiner Daten. Im Grunde ist dieses Geschäftsmodell nur auf den ersten Blick wirklich „for free“. Denn das Unternehmen finanziert die Entwicklung und den Betrieb der App durch die Werbeeinnahmen und die Weitergabe/Verkauf der Nutzerdaten. Das „Freemium“-Modell erweitert das „Free“-Modell, indem die Nutzer die Möglichkeit haben, zusätzliche und höherwertige App-Funktionalitäten (das Premium-Modell) zu erhalten, wenn sie dafür bezahlen. Viele Unternehmen bieten diese Premium-Funktionalitäten dann als monatliches Abonnement an, mit dem für das Unternehmen fortlaufende Einnahmen generiert werden können (siehe dazu auch das folgende Subscription-Modell).

## Subscription als Geschäftsmodell

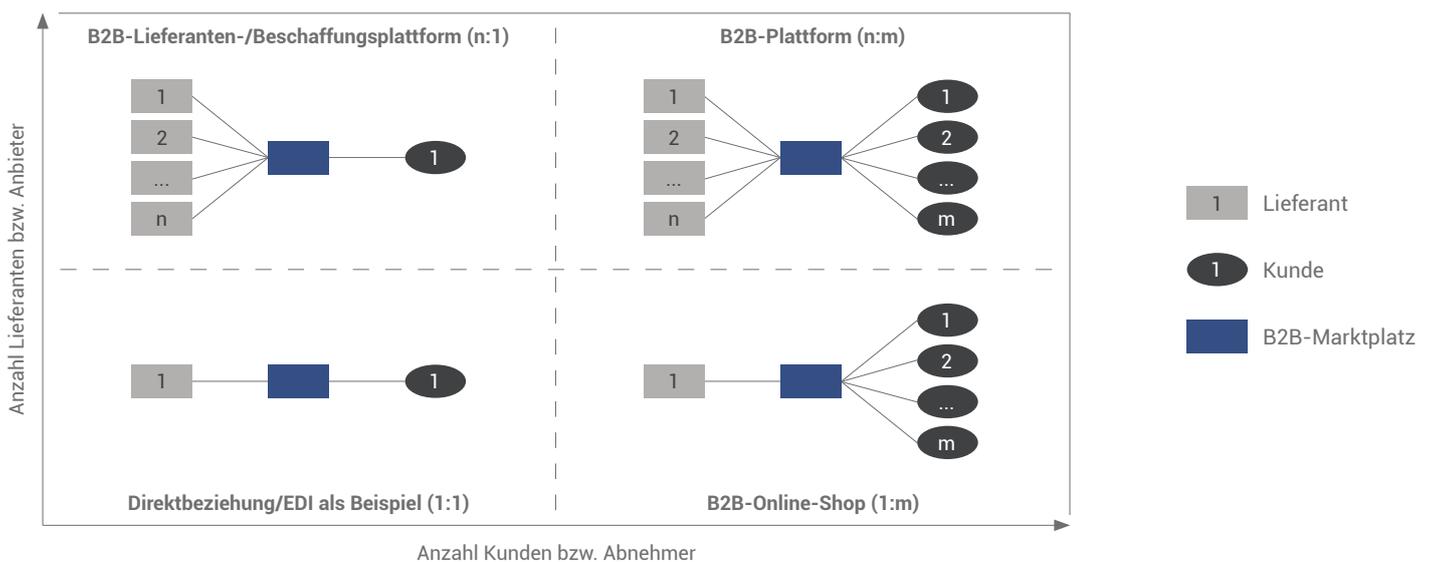
Das Subscription-Geschäftsmodell ist ein digitales Abonnement. Meistens im Rahmen von monatlichen oder jährlichen fixen Zahlungen erhält der Nutzer bzw. Abonnent ein vorab definiertes Angebot. Dieses Geschäftsmodell sorgt auf der Unternehmensseite für einen regelmäßigen Cashflow und bringt statistisch eine langfristige Kundenbindung mit sich. Zwei große Vorteile dieses Geschäftsmodells, die aber auch hart verdient werden müssen. Denn: Dem Abonnenten oder Nutzer muss in relativ kurzen Abständen immer wieder ein neuer Mehrwert geboten werden. Denn nur wenn ständig neue Anreize zur Nutzung geboten werden und damit die Kundenzufriedenheit mindestens gleich bleibt oder besser immer weiter steigt, kann eine langfristige Kundenbindung erfolgen und damit auch langfristig hoher Cashflow generiert werden.

### Pay-per-use/As-a-Service-Geschäftsmodell

Wer heute einen Kopierer nutzt, kauft sich meist nicht das Gerät, sondern bezahlt einen Cent-Betrag pro Kopie an den Hersteller. Der Grundgedanke dahinter: Nur wer eine Sache nutzt, soll sie auch zahlen. Unter dem Oberbegriff „pay-per-use“ fasst dieser Gedanke immer mehr auch in der Industrie Fuß.

Im Rahmen des „pay-per-use“ stellt der Hersteller dem Kunden Maschinen und Anlagen zur Verfügung und der Kunde bezahlt nur für die tatsächliche Nutzung, gegebenenfalls kombiniert mit einer Grundgebühr. Im Bereich der Um- und Weiterverarbeitung wird üblicherweise die Nutzungsdauer nach Zeit bezahlt („pay-per-hour“). In der produzierenden Industrie bezahlen Kunden in der Regel eine Pauschale pro ausgeworfenem Werkstück („pay-per-part“). Beide Gestaltungsvarianten haben eines gemeinsam: Der Kunde braucht keine hohen Anfangsinvestitionen in den Erwerb der Anlage zu tätigen.

Abbildung 9: Übersicht Online-Marktplätze und Plattformen



# 7

---

## **Schritt 3: Digitalisierungsroadmap erstellen**

# Schritt 3

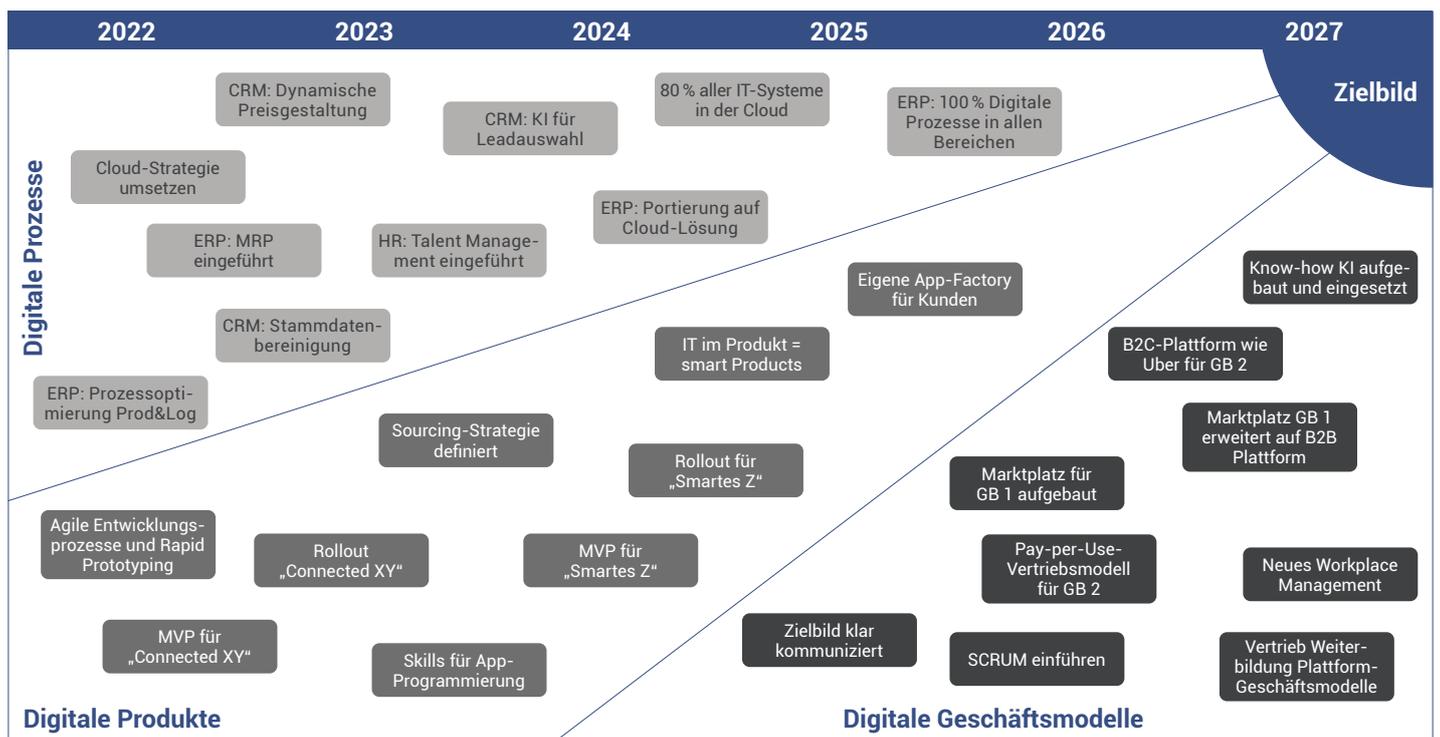
Die Roadmap beantwortet nach der Erstellung des Zielbildes die Frage: „WIE kommen wir dahin?“.

Die Roadmap entsteht aus Fragen, die aus der Rückschau des hier angenommenen Jahres 2027 resultieren:

- ▶ Welche Projekte brauchen wir, damit wir das Zielbild erreichen?
- ▶ Wo sind wir schon richtig unterwegs, wo falsch?

Die Abbildung 10 zeigt beispielhaft die notwendigen Projekte auf der Roadmap, um das Zielbild zu erreichen. Dabei wurden die Projekte nach den drei Ebenen der Digitalisierung differenziert: Digitale Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle.

Abbildung 10: Beispielhafte Roadmap (Schritt 3)



# 8

---

## **Schritt 4:** Wirtschaftlichkeit der Roadmap prüfen (Roadmap-Portfolio)

# Schritt 4

Ein wichtiger Schritt ist die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit der gerade entwickelten Projekte auf der Roadmap. Es wird dabei die Frage beantwortet: „WIE stellen wir Wirtschaftlichkeit und maximalen Nutzen sicher?“

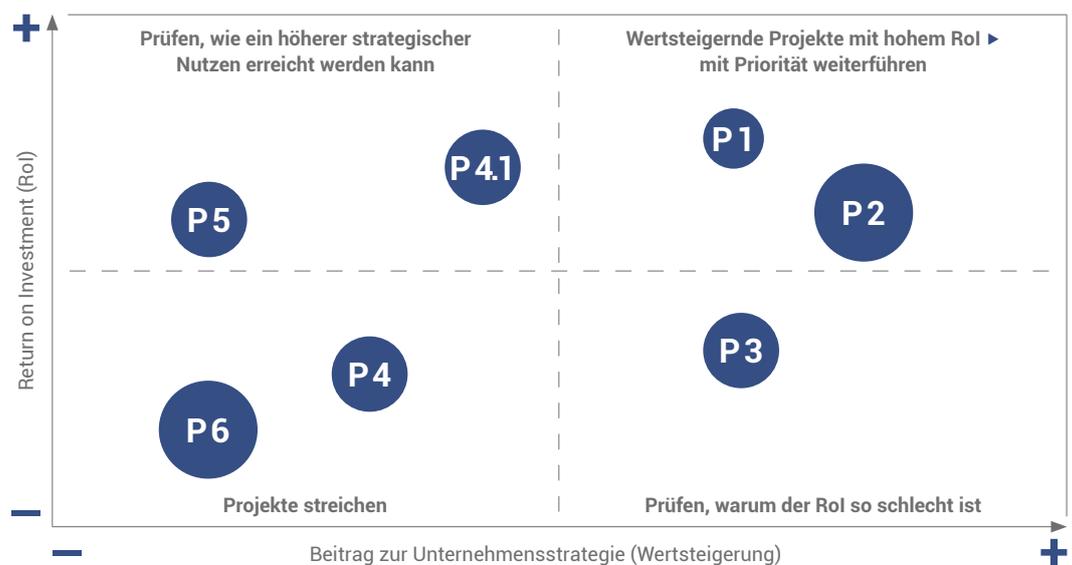
Jedes Projekt in der Roadmap wird auf Wirtschaftlichkeit untersucht:

- ▶ Return on Investment
- ▶ Nutzen und strategischer Fit für das Unternehmen

Wichtig dabei: Konsequenz handeln und nicht-wirtschaftliche Projekte streichen.

Die Abbildung 11 zeigt beispielhaft ein Portfolio mit den Achsen „Beitrag zur Unternehmensstrategie (Wertsteigerung)“ und „Return on Investment (RoI)“.

Abbildung 11: Portfolio zur Prüfung der Roadmap-Projekte auf Wirtschaftlichkeit



# 9

---

## **Schritt 5:** Umsetzungs- und Maßnahmenplan

# Schritt 5

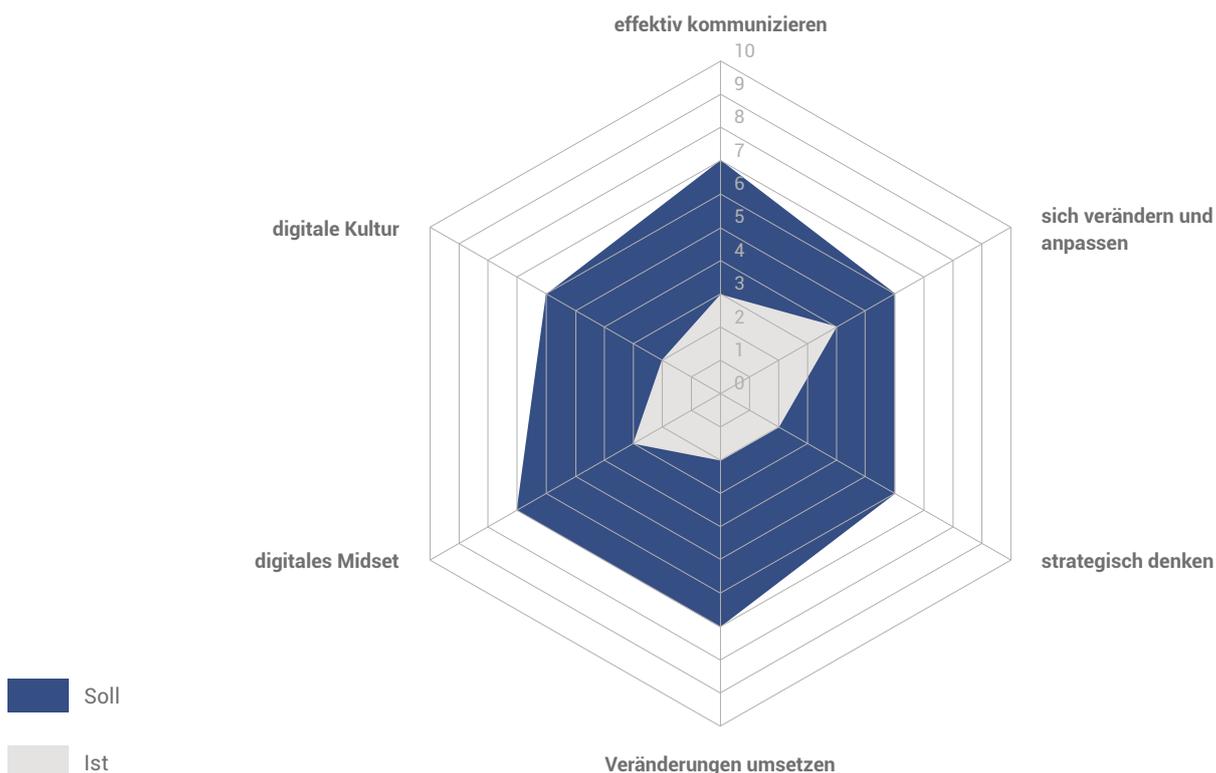
Um die Digitalisierungs-Roadmap umsetzen zu können, muss abschließend die Frage beantwortet werden: „WELCHE Ressourcen brauchen wir, um das Zielbild zu erreichen?“

Folgende Fragen dienen als Leitfaden zur Erstellung des Umsetzungs- und Maßnahmenplanes:

- ▶ Welches Know-how ist schon jetzt erforderlich bzw. muss jetzt aufgebaut werden, damit das Zielbild erreicht werden kann?
- ▶ Was heißt das für die Personalarbeit und Weiterbildungsplanung?
- ▶ Was heißt das für die Sourcing-Strategie?

Beispielhaft ist in der Abbildung 12 eine Gap-Analyse dargestellt, die aufzeigt in welchen Bereichen noch Maßnahmen zu treffen sind, damit die Roadmap-Projekte finalisiert und das Zielbild erreicht werden kann.

Abbildung 12: Notwendige Maßnahmen zur Erreichung der Roadmap-Ziele im Überblick



# 5

---

## Fazit, Autor und Kontakt

## Fazit

Eine Digitalisierungsstrategie und die Erstellung einer Roadmap helfen Ihnen als Führungskraft und Manager immer den Überblick über die digitalen Initiativen zu behalten. Vor allem ist sie ein wertvolles Instrument, um proaktiv und frühzeitig einzugreifen, sobald sich Roadmap-Projekte als nicht wirtschaftlich erweisen oder ein großes Risiko bergen, welches durch Meilensteinüberprüfung und die hier vorgestellte Portfolio-Methode schnell transparent wird.

Ich denke und hoffe, dass vieles zu diesem komplexen Thema klarer geworden ist, weiß aber auch, dass der Teufel oft im Detail steckt. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen, etwa für konkrete Belange Ihres eigenen Unternehmens oder wenn Sie mir Feedback zu diesem Strategiepapier geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir: 0160-90 15 96 62 oder [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de).



## Autor

Volker Johanning ist Experte für Geschäftsführer und Eigentümer von produzierenden Unternehmen in Nordwestdeutschland und Westfalen zur Erhöhung der Produktivität und der nachhaltigen Ergebnissteigerung. Der Top-Managementberater und Autor sammelte umfangreiche Erfahrungen im Management von großen Konzernen wie BASF, KPMG, ZF Friedrichshafen, Continental und Volkswagen/Audi sowie im mittelständisch geprägten Umfeld bei Hidden Champions wie RATIONAL AG, Valora, Pöppelmann oder Grimme.

Seit Anfang 2010 ist Herr Johanning als freiberuflicher Interim Manager und Strategieberater tätig. Er begleitet Unternehmen bei der Neuausrichtung ihrer IT-Organisation, dem „Fit-Machen“ für die Digitalisierung und dem Turn-Around in schwierigen Unternehmenslagen. Wichtig ist ihm dabei immer, den Business Impact und den Mehrwert von Digitalisierung und IT deutlich zu machen.

Neben den Abschlüssen als Diplom Informatiker FH und Diplom Kaufmann hat er zahlreiche Weiterbildungen absolviert. Unter anderem als Restrukturierungs- und Sanierungsberater am IFUS-Institut in 2017, als zertifizierter Coach bei Rauen/Steinhübel in 2010, als Organisationsentwickler bei Steinhübel in 2016 sowie als Strategieberater IHK in 2014.

## Kontakt

Volker Johanning  
Management Consulting  
Lange Horst 8  
49448 Marl am Dümmersee  
Telefon: +49 5443 99 8 99 10  
Telefax: +49 5443 99 8 99 22  
Email: [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de)  
Website: [www.johanning.de](http://www.johanning.de)



**Copyright**

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei Volker Johanning. Die Daten und Informationen bleiben Eigentum von Volker Johanning Management Consulting. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volker Johanning Management Consulting.

**Gestaltung, Layout und Infografiken:**

GrafikDesign Brigitte Kramer  
info@brigitte-kramer.net  
www.brigitte-kramer.net



**VOLKER JOHANNING**  
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

---

**Volker Johanning Management Consulting**

Lange Horst 8

49448 Marl am Dümmersee

Telefon: +49 5443 99 8 99 10

Telefax: +49 5443 99 8 99 22

Email: volker@johanning.de

Website: www.johanning.de