

---

# Analyse digitaler Unternehmenstransformationen

## Bachelorarbeit

---

Zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“  
im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Fakultät für Maschinenbau und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Gülen

Vorname: Muhammed Emin



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 28. Oktober 2016

## **Abstrakt**

Der Startschuss für die Digitalisierung ist bereits gefallen. Die Gesellschaft durchlebt einen Wandel des Kauf- und Konsumverhaltens. Unternehmen müssen diesbezüglich im Rahmen einer digitalen Transformation grundlegende Organisationsstrukturen und Prozesse verändern, um diesem Wandel im Markt gerecht zu werden. Die Ausgestaltung einer digitalen Transformation fällt für jedes Unternehmen individuell aus. Aufgrund dessen zeigt diese Arbeit anhand von Beispielen aus der Praxis, wie eine digitale Transformation gestaltet werden kann und unterstreicht dabei wichtige Meilensteine, denen Unternehmen im Laufe eines derartigen Projekts Beachtung schenken sollten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevanz.....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau .....	2
<b>2 Digitalisierung im Überblick</b> .....	<b>4</b>
2.1 Digital Business Transformation .....	4
2.2 Digitalisierung in der heutigen Zeit.....	5
<b>3 Unternehmensstrukturen im Wandel</b> .....	<b>9</b>
3.1 Digital Leadership .....	9
3.2 Mitarbeiter 2.0.....	14
3.3 Business to Customer Beziehungen in digitalisierenden Unternehmen.....	17
3.3.1 <i>Social Media Marketing</i> .....	17
3.3.2 <i>Multi-Channel-Kommunikation</i> .....	21
3.4 Business to Business Beziehungen in digitalisierenden Unternehmen.....	23
3.4.1 <i>Social-Business</i> .....	23
3.4.2 <i>Multi Channel Retailing auf dem B2B-Markt</i> .....	24
3.4.3 <i>Supply Chain Management</i> .....	25
<b>4 Digitalisierung von Geschäftsmodellen und -Prozessen</b> .....	<b>31</b>
4.1 Phasen der digitalen Transformation eines Geschäftsmodells .....	31
4.2 Beispiele für digitalisierte Geschäftsmodelle und Prozesse auf Basis innovativer Technologien.....	33
4.2.1 <i>Augmented Reality</i> .....	33
4.2.2 <i>Radio-Frequency-Identification RFID</i> .....	35
4.3 Individualisierung der Produkte durch kundenorientierte Geschäftsmodelle und die Anpassung der Produktionsprozesse .....	36
<b>5 Fallbeispiel eines digital transformierenden Unternehmens anhand des Lebensmittelmarktes saraymarket</b> .....	<b>39</b>
5.1 Vom traditionellen Lebensmittelmarkt zum E-Commerce.....	40
5.2 Aufbau des Online Shops: www.saraymarket.de .....	42
5.3 Multi-Channel in allen Bereichen .....	45
5.4 Erweiterung des Einflussbereiches .....	53
5.5 Herausforderungen für saraymarket.de .....	57

<b>6</b>	<b>Herausforderungen digital transformierender Unternehmen .....</b>	<b>58</b>
6.1	Big Data.....	58
6.2	Critical Succes Factors .....	60
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>63</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>67</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz

*„Innovation macht den Unterschied zwischen einem Anführer und einem Anhänger aus“ – Steve Jobs<sup>1</sup>*

Innovatives und zukunftsorientiertes Denken war schon immer der Schlüssel zum langfristigen Erfolg. Vor allem im digitalen Zeitalter, in der sich technologische Fortschritte so rasant entwickeln, wird es zunehmend schwieriger auf dem aktuellsten Stand zu bleiben. Im Zuge der Digitalisierung steht die Gesellschaft immer wieder vor neuen Umbrüchen. Während Menschen vor 20 Jahren dem Internet mit kritischem Auge entgegenblickten, ist es aus heutiger Sicht für die meisten unvorstellbar ohne Internet zu leben. Zugewogen das Mobiltelefon Anfang der 90er Jahre an Popularität zu genießen, steht die Gesellschaft gegenwärtig einer Generation entgegen, die nicht mehr ohne Mobile Kommunikationswege unterwegs ist. Insbesondere für wettbewerbsorientierte Unternehmen sind diese Veränderungen der Gesellschaft ernst zu nehmen. Die Digitalisierung liegt nicht mehr in unvorhersehbarer Zukunft und hat gegenwärtig schon Verlierer hervorgebracht, die diesen Wandel nicht ernst genommen haben. Wie war es beispielsweise möglich, dass ein Jahrhundert Unternehmen wie Kodak in den vergangenen Jahren Insolvenz beantragen musste? Während im Jahr 1991 der Umsatz dieses Unternehmens 19,4 Milliarden US-Dollar betrug, steht dieser Gigant im digitalen Wandel vor dem wirtschaftlichen Aus.<sup>2</sup> Natürlich gibt es auch Gegenbeispiele für Unternehmen die während dieses Wandels erfolgreicher denn je zuvor sind. Interessant ist es hierbei zu verstehen, warum Unternehmen im Zuge der Digitalisierung derart unterschiedlichen Werdegängen ausgesetzt sind. Aktuell ist die Digitale Transformation auf diversen Messen ein großes Thema, wie zuletzt auf der „Hannover Messe Industries 2016“ und der „Cebit 2016“ in Hannover. Nicht nur auf Messen sondern auch auf dem Weltwirtschaftsforum „Davos“ im ersten Quartal des Jahres 2015 wurde die Relevanz und Aktualität der digitalen Transformation auch von der Bundeskanzlerin Angela Merkel betont.<sup>3</sup> Aufgrund einer großen Anzahl von Möglichkeiten in der Umsetzung und Gestaltung der Digital Business Transformation ist der Gesprächs- und Diskussionsbedarf enorm hoch. Abgesehen von der innovativen Technik wird auch über Management Methoden und neue Unternehmensstrategien

---

<sup>1</sup> Schernikau (2015): online.

<sup>2</sup> Vgl. Esser (2016): online.

<sup>3</sup> Vgl. Cole (2015), S. 25.

und Geschäftsmodelle diskutiert, die sich im Zuge der Digitalisierung entwickelt haben und fortlaufend weiterentwickeln. Begriffe wie Industrie 4.0 und New Economy unterstreichen den Umbruch in eine neue Ära. Es wird sogar davon gesprochen, dass die digitale Transformation den größten Wandel seit der Industriellen Revolution darstellt.<sup>4</sup>

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau

Ausgehend von den oben dargelegten Entwicklungen von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung, werde ich mich in der vorliegenden Arbeit auf die Ausgestaltung der digitalen Transformation konzentrieren. Dabei ergeben sich folgende drei Kernfragen, die im Rahmen dieser Arbeit ausführlich untersucht werden sollen:

1. Welchen gravierenden Veränderungen stehen Unternehmen gegenüber?
2. Wie können Unternehmen im Zuge dieser Veränderungen weiterhin erfolgreich und wirtschaftlich agieren?
3. Warum ist es notwendig die Digital Business Transformation ernst zu nehmen?

In Anbetracht dieser drei Kernfragen wird im zweiten Teil dieser Arbeit ein kleiner Exkurs in Hinblick auf den technischen Hintergrund und der Definition der Digital Business Transformation dargelegt und ein Bezug für den Stand der Dinge in der gegenwärtigen Zeit hergestellt. Der dritte Teil der Arbeit konzentriert sich auf die Veränderungen der Unternehmensstrukturen. Dabei wird ausgearbeitet, welche Veränderungen auf Mitarbeiter-, Geschäfts-, Kunden- und Lieferantenebene stattfinden, welche anhand von Beispielen kurz illustriert werden. Im vierten Teil dieser Arbeit wird in die Transformation von Geschäftsmodellen und –Prozessen eingegangen und anhand von Beispielen an technischen Umsetzungsmöglichkeiten gezeigt, wie Unternehmen im Zuge der Digitalisierung Kundenanforderungen gerecht bleiben können um weiterhin erfolgreich am Markt teilzunehmen. Darauf aufbauend wird im fünften Teil dieser Arbeit ein digitalisierendes Kleinunternehmen (saraymarket) aus dem Lebensmittel-sektor, basierend auf Kundendaten, untersucht. Das Ziel dabei ist es, die im Vorfeld aufgeführten Entwicklungen anhand eines praktischen und aktuellen Beispiels aus der lokalen Umgebung darzulegen und nachzuzeichnen. In diesem Rahmen werden auch Kundendaten analysiert, auf dessen Basis Untersuchungen auf die Erweiterung der Reichweite vom P.o.S. getätigt werden. Durch die demographische Abbildung des Kundenstamms wird weiter auf die Wichtigkeit der Digital Business Transformation für

---

<sup>4</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (2013), S.1.

## 7 Fazit und Ausblick

Anhand der im Vorangegangenen durchgeführten Analyse ist zunächst festzuhalten, dass die digitale Transformation von Unternehmen wirtschaftende Organisationsformen vor einigen Herausforderungen stellt, jedoch gleichzeitig auch viele Chancen mit sich bringt, weiter zu expandieren und ihren Einflussbereich gewinnmaximierend auszubreiten. Vor allem im dritten Teil dieser Arbeit, in der strukturelle Veränderungen innerhalb eines Unternehmens aufgezeigt wurden erkennt man, dass der Digital Leader die Treibende Kraft für die Digitalisierung darstellt. Eine innovativ agierende Unternehmensführung kann sich in der heutigen Zeit die Pole Position im wirtschaftlichen Wettbewerb sichern, wenn die richtigen Maßnahmen zur unternehmensspezifischen Strategie aufgegriffen werden. Dabei muss sich die neue Unternehmensführung vom klassischen Hierarchiemodell in einem Unternehmen loslösen, um die Mitarbeiter für den digitalen Wandel empfänglich zu machen. Nur wer seine Mitarbeiter in der Rolle eines Visionärs davon überzeugen kann, dass der neu eingeschlagene Weg der richtige ist und in enger Vernetzung mit ihnen steht, kann die Transformation des Unternehmens in den Köpfen der Organisationsmitglieder starten.

Vor allem muss ein digitalisierendes Unternehmen den Fokus auf die Kunden setzen. In einer Zeit, in der Informationen ein wertvolles Rohmaterial für Unternehmen darstellen, müssen anhand von Analysen der Kunden die nötigen Schritte für die Zukunft ermittelt und geplant werden. Nur wer den Präferenzwandel des Marktes und den potentiellen Kunden erkennt, kann sich für die Zukunft dementsprechend wappnen. Durch die sinnvolle Nutzung von sozialen Netzwerken können digitalisierende Unternehmen größere Kundenzufriedenheiten erreichen und Endabnehmer gezielt ansteuern und für ihre Produkte und Dienstleistungen werben. Auch die Beschaffung der Daten für Potentielle Kunden kann über das Social Media angestrebt werden. Sowie in B2C- als auch in B2B-Beziehungen gilt es die Vernetzung der Wertschöpfungskette auszubreiten. Mit sinnvoller Nutzung von digitalen Enablern und intelligenten Systemen kann dabei die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens kontrolliert werden und die Geschäftsprozesse noch effizienter gestaltet werden. Durch das Internet werden Unternehmenspartnerschaften geschlossen, wobei dies die Konzentration auf Kernkompetenzen eines Unternehmens bewirkt. Die Transformation des Geschäftsmodells kann in einem Unternehmen den internen IT-Reifegrad erhöhen und die daraus resultierenden neuen Geschäftsprozesse implementieren um möglichst kundenfreundliche Lösungen zu generieren. Durch die Implementierung innovativer Technologien und die Vernetzung mit allen Gliedern der Wertschöpfung wird ein Smart

Enterprise geschaffen in der die Netzwerkorganisation eines digitalisierenden Unternehmens die Haupttransformation darstellt. Hier gilt der alt bewährte Spruch: „Der Weg ist das Ziel“. Wenn Unternehmen diesen Innovationszyklus ständig intern vor Augen halten, können sie immer flexibler auf Marktschwankungen reagieren und möglicherweise die Vorreiter für neue Geschäftsmodelle sein.

Die Untersuchung der Kundendaten von saraymarket.de brachte einige aufschlussreiche Erkenntnisse. Anhand der Pin-Map konnte man vor allem sehen, dass durch die digitale Vernetzung mit den Kunden und die Ausweitung des Point of Sale innerhalb eines Multichannel-Systems eine Steigerung der Verkaufszahlen erreicht werden konnte. Das kleine Unternehmen aus Hannover, welches über ein Jahrzehnt auf lokale Kunden angewiesen war, hat innerhalb der Digitalisierung die Möglichkeit deutschlandweit zu wirtschaften. Trotz dessen, dass im E-Commerce der Lebensmittelsektor noch nicht so stark vertreten ist, stehen auch hier die Chancen für einen digitalen Markt recht hoch. In Anbetracht der Ergebnisse aus der Pin-Map und die Prognosen für das Jahr 2021 für die Verdopplung der Umsatzzahlen im E-Commerce für Nahrungsmittel erscheint dieser Schritt von saraymarket.de für die Zukunft eine wichtige strategische Entscheidung zu sein. Die Auswertung und die Verfügbarkeit der Kundendaten von saraymarket.de unterstreicht noch einmal die Wichtigkeit der Datenanalyse in digitalisierenden Unternehmen. Allein aus den digitalen Datensätzen konnten aufschlussreiche Ergebnisse gezogen werden, wie zum Beispiel die bundesweite Verteilung der Bestellungen oder dass der Bereich Mobile Business von saraymarket.de noch stärker ausgebaut werden muss. Wenn die demographische Abbildung der Online-Käufer von saraymarket.de betrachtet wird erkennt man, dass der durchschnittliche Kunde 36,8 Jahre alt ist. Dieses recht junge Durchschnittsalter deutet für die Zukunft im E-Commerce der Lebensmittelbranche ein großes Potenzial an. Hieran ansetzend würde mich der weitere Verlauf des Unternehmens interessieren. Es würde sich anbieten, die Analyse in einigen Jahren weiterzuführen um festzustellen, inwiefern sich die digitale Transformation für ein traditionell geführtes Unternehmen wirtschaftlich rentiert hat und welche weiteren Maßnahmen bei der zukunftsorientierten Entwicklung und Problembewältigung von Bedeutung sind.

In Anlehnung auf das zukünftige Potential der Digitalisierung ist es wichtig die Notwendigkeit einer derartigen Transformation von Unternehmen ernst zu nehmen. Jede Branche in der Marktwirtschaft ist von dem Wandel betroffen und muss seine Strategiedementsprechend anpassen. Wenn Unternehmen dies nicht erkennen und ihre Geschäftsmodelle und –Prozesse nicht anpassen bzw. zukunftsfähig gestalten könnte es in Zukunft das Aus für diese Organisationen bedeuten. Wenn es um Digitalisierung



geht fällt den meisten Menschen oft nur der Begriff Industrie 4.0 ein. Doch die Digitalisierung beschränkt sich nicht nur auf die Industrie, sondern stellt ein Hilfsmittel bei der Befriedigung der Kundenbedürfnisse dar und sollte für digitalisierende Unternehmen als Werkzeug benutzt werden um erfolgreich an das Ziel zu gelangen. Die digitale Transformation beschränkt sich also nicht nur auf die automatisierte Produktion innerhalb der Fertigung, sondern betrifft alle wirtschaftenden Unternehmen. Aus heutiger Sicht gilt es langsam aber sicher diesen Weg einzuschlagen. Auch wenn die Sicht auf den schnellen wirtschaftlichen Erfolg noch nicht gegeben ist, wird sich der Wandel für digitalisierende Unternehmen in Zukunft mit Sicherheit lohnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Digitalisierung für Unternehmen eine unumgängliche Tatsache ist und jeder Unternehmer sich Gedanken über den eigenen digitalen Plan machen sollte. Nur wer sich an die wesentlichen Erfolgsfaktoren innerhalb der Digitalisierung hält, hat die Möglichkeit auch in der Zukunft weiterhin am Markt teilzuhaben. Vor allem muss Deutschland als führende Wirtschaftsmacht Europas diesen Wandel erkennen und Zeitnah umsetzen. Allein auf eine starke Industrie zu setzen und die Digitalisierung nur innerhalb der Industrie 4.0 auszugestalten wäre nicht richtig. Um weiterhin eine Führende Position in der Wirtschaft zu belegen, müssen vor allem klein und mittelständige Unternehmen durch den Staat gefördert werden um Innovationen innerhalb des digitalen Wandels zu generieren. In den USA hat man schon diverse neue Geschäftsmodelle und -Prozesse hervorgebracht welche auf Start-Ups zurückzuführen sind. Die Digitalisierung stellt somit eine große Chance vor allem für junge Unternehmer dar, sofern diese durch genügend Kapital gefördert werden. Möglichkeiten wie Crowdfunding oder ähnliche Kapitalanleihen können in diesem Zusammenhang zielführend sein. Die Angst vor einem Risiko stellt ein großes Hemmnis bei der Umsetzung guter Ideen dar. Die Bundesregierung sollte diese Tatsache vor Augen behalten und die Gründungskultur in Deutschland anhand sinnvoller Kapitalanleihen anregen, um in Zukunft weiterhin die Führungsposition in verschiedenen Wirtschaftszweigen zu behalten.

In einer Gesamtbetrachtung ist festzustellen, dass das Thema der digitalen Transformation ein hoch aktuelles und ebenso spannendes Themengebiet darstellt. Daher ist festzustellen, dass die digitale Transformation von Unternehmen ein weitreichender und fast unbegrenzt ausdehnbarer Themenbereich ist, worin der Wandel grundlegender Präferenzen in einer Gesellschaft und damit verbunden die komplette Wirtschaft in Betracht gezogen werden muss. Vor allem aufgrund der Aktualität des Themenbereiches, gestaltete sich die Selektion geeigneter und informativer Literatur recht schwer. Auf der anderen Seite ist mit der Aktualität ebenfalls verbunden, dass auf-

grund der neuen Entwicklung im Bereich der digital Business Transformationen diverse widersprüchliche Aussagen darüber herrschen, wie eine derartige Transformation zu gestalten ist. Abhilfe kam dabei anhand der Kundendaten von saraymarket.de, die sehr aufschlussreiche Rückschlüsse in Bezug der Themeneingrenzung geliefert und eine eigene Datenanalyse ermöglicht haben. Natürlich könnte man das Thema noch weiter ausbreiten, jedoch würde dies den Rahmen einer Bachelorarbeit sprengen. Im Rahmen dieser Möglichkeiten wurde in dieser Arbeit Versucht den Werdegang eines digitalisierenden Unternehmens zu durchleuchten und damit die Auswirkungen auf verschiedene interne und externe Faktoren zu verbinden.