



Der Digital Transformation Canvas

Wie Teams mittels Design Thinking die digitale Transformation gestalten können

Alexander Simon

Die digitale Transformation beginnt oft in der IT-Abteilung – und endet auch dort. Um dies zu vermeiden, sollten Unternehmen sämtliche Fachbereiche einbinden. Der Digital Transformation Canvas bietet in Verbindung mit Design Thinking eine interessante Hilfestellung.

Hintergrund

Die digitale Transformation ist in aller Munde, Unternehmen gehen jedoch sehr unterschiedlich damit um. Das eine Extrem bilden Early Adopter, wie Amazon und Google, die den Wettbewerb um Längen schlagen. Das andere Extrem sind Unternehmen, die zwar erkennen, dass das Thema eine große Bedeutung für sie hat, jedoch nicht so recht wissen, wie sie beginnen sollen. Dazwischen liegen Organisationen, die sich dem Thema mehr oder minder erfolgreich annehmen. Viele von diesen verwechseln jedoch Digitalisierung mit digitaler Transformation:

- *Digitalisierung* meint hier, bestehende Geschäftsmodelle durch Technikeinsatz zu optimieren
- Die *digitale Transformation* im engeren Sinn bedient sich neuer Technologien, um gänzlich neue Geschäftsmodelle zu schaffen

Smarte Organisationen nehmen bei der digitalen Transformation eine Vorreiterrolle ein: Amazon ist nicht bloß ein Online-

Business Model Canvas

ist eine Methode, bei der auf einem Plakat (canvas) oder einem (virtuellen) Whiteboard in neun Elementen oder Blocks jeweils ein zentraler Aspekt eines (neu zu entwickelnden) Geschäftsmodells definiert und visualisiert wird.

Design Thinking

ist ein designorientierter Ansatz zur Entwicklung innovativer Ideen und zum Lösen komplexer Probleme, bei dem der Nutzer Ausgangspunkt weiterer Überlegungen ist. Der Ansatz propagiert im Gegensatz zu klassischen Organisationsprozessen ein nicht lineares und iteratives Vorgehen, d. h., man entwickelt das Ergebnis über die Zeit.

Marktplatz, sondern nutzt Daten, um neue Geschäftschancen zu erkennen und agil zu nutzen.

Als Unternehmensberater habe ich nach Wegen gesucht, um Unternehmen mit Handreichungen bei der digitalen Transformation zu unterstützen. Dabei bin ich von Alexander Osterwalders **Business Model Canvas** ausgegangen.¹ Dieser ist sehr anschaulich und viele Manager:innen kennen ihn bereits.

Bei der Darstellung smarter Geschäftsmodelle stieß ich jedoch in meiner Praxis an Grenzen: Für viele Personen liegt es nicht auf der Hand, welche Technologien die digitale Transformation vorantreiben. Im bekannten Canvas ist es zudem schwierig, deren Zusammenwirken herauszuarbeiten, was jedoch für neuartige Geschäftsmodelle wichtig ist. Ebenfalls schwer abzubilden waren digitale Ökosysteme. Dies war ebenfalls nachteilig, da smarte Organisationen nicht isoliert, sondern eben in Ökosystemen agieren. Daher habe ich mich entschlossen, den Canvas zu erweitern, woraus sich der Digital Transformation Canvas ergab.

Verfahren

Der Digital Transformation Canvas (vgl. Abb. 1) baut auf Alex Osterwalders Business Model Canvas² auf. Folgende Erweiterungen wurden vorgenommen:

- eine Vorauswahl jener Technologien, welche die digitale Transformation voranbringen (vgl. Abb. 2)
- Elemente eines typischen digitalen Ökosystems: Enterprise Cloud, Kundensphäre, Partnersphäre, zusätzliche Informationsquellen

Die Erweiterung des Canvas allein führt jedoch nicht zwangsläufig zu besseren Ergebnissen. Stattdessen lehrt uns **Design Thinking**³, dass es insbesondere auf die folgenden Punkte ankommt:

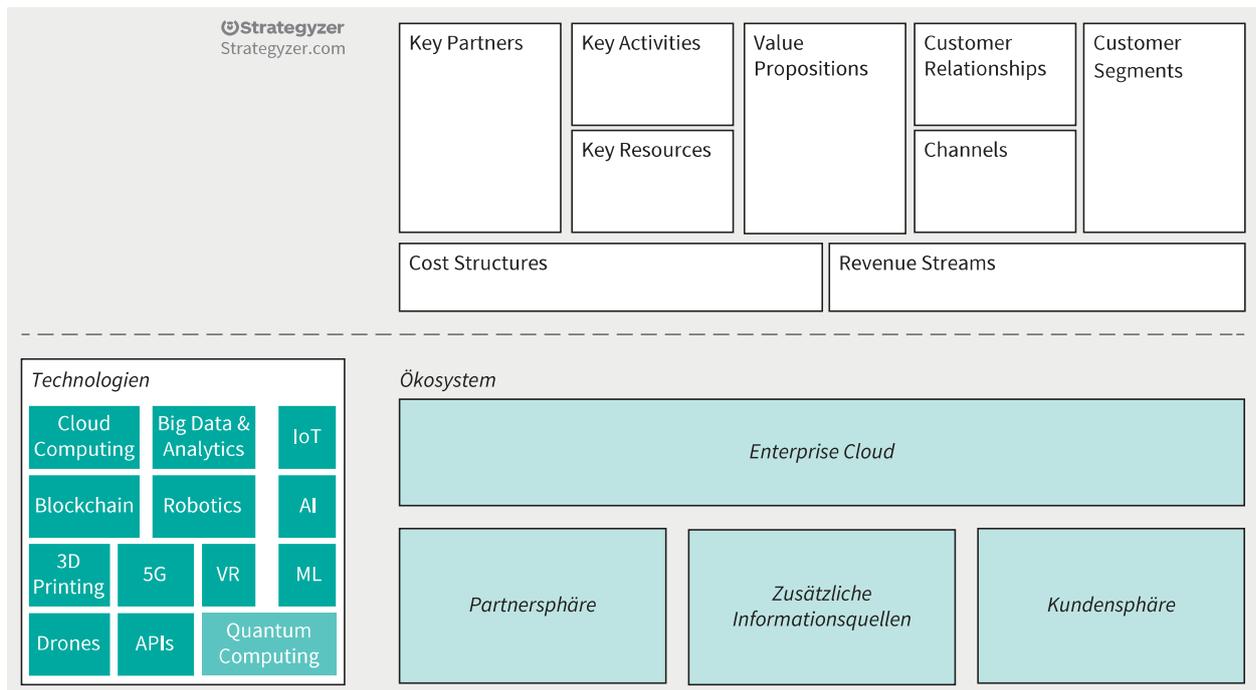


Abb.1 Digital Transformation Canvas

- *Diversity*: Die digitale Transformation betrifft nicht bloß die IT-Abteilung. Stattdessen ist es wichtig, die Geschäftsleitung und weitere Fachbereiche einzubinden.
- *Mindset*: Innovation erfolgt im Team. Die Mitglieder sollten dabei eine große Portion Neugierde mitbringen, gepaart mit der Bereitschaft, Komplexität zu bewältigen. Zudem muss das Team willens sein, sich mit neuen Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Idealerweise sind alle mit Begeisterung bei der Sache und wollen »etwas Großartiges« entwickeln.
- *Kundenzentrierung*: Innovation ist kein Selbstzweck und letztlich sind es die Kund:innen, die darüber entscheiden, ob »etwas großartig« ist.

Es gibt verschiedene Innovationsmethoden, wobei ich bevorzugt Design Thinking einsetze. Gestartet wird mit der »Design-Thinking-Frage«, die zu Beginn auch vage formuliert sein

- Internet of Things (IoT)
- Virtual Reality (VR)
- Big Data and Analytics
- Blockchain
- Cloud Computing
- Robotics
- Artificial Intelligence (AI)
- Machine Learning (ML)
- Drones (und Satelliten)
- 3D Printing
- Application Programming Interfaces (APIs)
- 5G
- Quantum Computing

Abb.2 Schlüsseltechnologien

kann. Das Team durchläuft dann – idealtypisch – die folgenden Phasen:

- *Discover & Empathize*: Das Team befasst sich mit der Fragestellung und dabei insbesondere mit den Bedürfnissen künftiger (Wunsch-)Kund:innen.
- *Define*: Das Team einigt sich auf eine konkrete Aufgabenstellung, die es lösen will.
- *Ideate*: Für die Aufgabenstellung werden möglichst viele Ideen/Lösungsvorschläge entwickelt.
- *Prototype*: Für den besten Lösungsvorschlag wird ein Prototyp entwickelt.
- *Testing & Feedback*: Lösungsansätze werden Vertreter:innen der Zielgruppen frühzeitig präsentiert. Die Resultate aus der Arbeit mit den Prototypen (Test) werden ausgewertet und fließen in die weitere Entwicklung ein. Ergänzend wird auch die Zusammenarbeit im Team reflektiert (Feedback), um künftig noch besser zusammenzuarbeiten.

Der Digital Transformation Canvas wird insbesondere in der Ideate-Phase eingesetzt. Manchmal gelingt gleich beim ersten Durchlauf der große Wurf, jedoch ist dies nicht die Norm. Die fünf Phasen bilden den Design-Thinking-Mikroprozess, der jedoch mehrfach durchlaufen werden kann.

Unter diesem Gesichtspunkt bieten sich für digitale Transformationsvorhaben die folgenden (idealtypischen) Strategien an:

- *Hole in one*: Gleich während dem ersten Durchlauf gelingt ein adäquates digitales Geschäftsmodell.
- *Top-down*: Gestartet wird mit einem funktionalen Entwurf, der während der folgenden Durchläufe verfeinert bzw. angepasst wird.

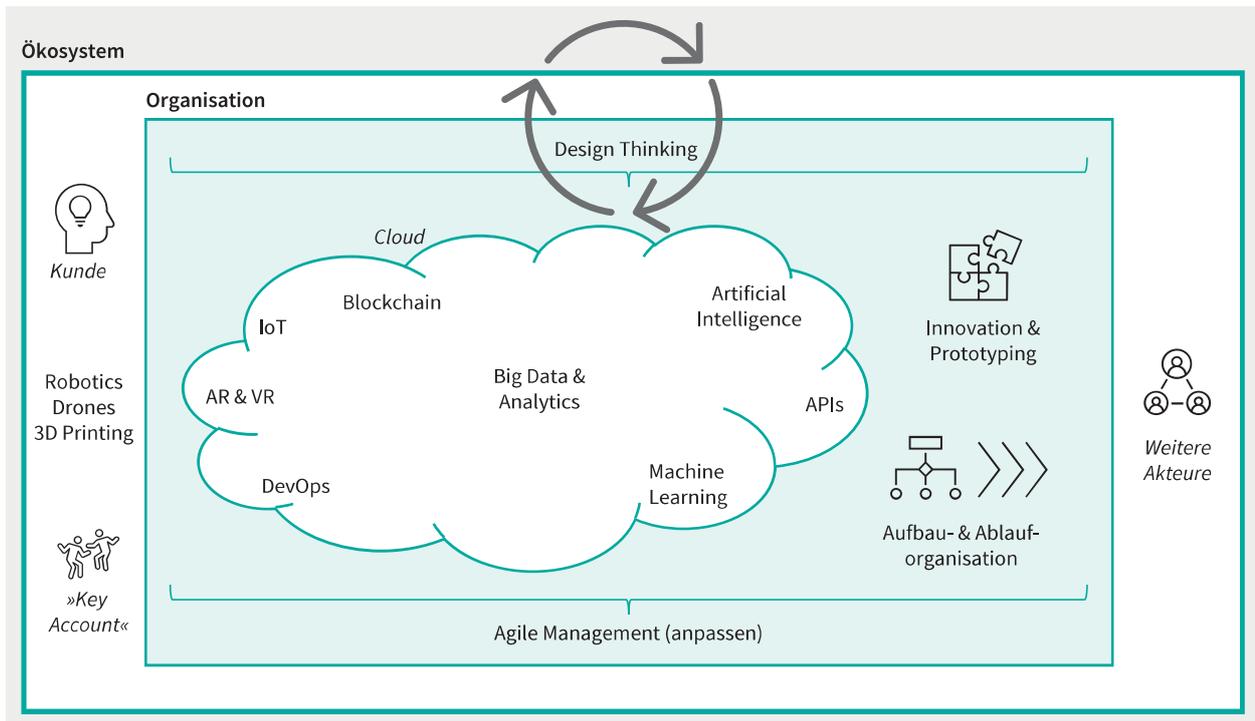


Abb. 3 Smarte Organisation

- *Bottom-up*: Während eines Durchlaufs wird jeweils der Einsatz einer transformativen Technologie überlegt. In den folgenden Durchläufen wird der Einsatz weiterer Technologien diskutiert und diese gegebenenfalls hinzugenommen.

Der Design-Thinking-Prozess wird so oft durchlaufen, bis das finale Geschäftsmodell feststeht. Alternativ kann kontinuierlich innoviert werden; dies geschieht in smarten Organisationen⁴, die laufend die aktuelle Lage bewerten und nach neuen Chancen suchen (vgl. Abb. 3).

Nicht jede Idee wird zwangsläufig gleich zum Kerngeschäft. Es empfiehlt sich, diese zuerst zu testen (*explore*) und erst bei Erfolg in das Geschäft zu integrieren (*exploit*)⁵. Dabei stehen verschiedene Organisationsformen zur Verfügung (Beispiele: Projekt, Start-up, Spin-off, Corporate Start-up); für die entsprechende Ausgestaltung empfiehlt sich der Einsatz von Change Management.

Ich selbst setze den Digital Transformation Canvas seit einigen Monaten ein. Ich habe dabei rundum gute Erfahrung gemacht: sowohl in einem eigenen Vorhaben (Consulting 5.0) als auch in Kundenprojekten und Trainings.

Vor- und Nachteile

Jede große Reise beginnt mit einem ersten Schritt: Der Digital Transformation Canvas hilft dabei, diesen Schritt (und weitere) zu machen. Die digitale Transformation ist nicht länger etwas Abstraktes, sondern wird auf einem Whiteboard visualisiert. Es geht dann »einfach« darum, aus Technologien auszuwählen

und sie auf das Ökosystem zu verteilen. Dies ist etwas überspitzt formuliert, trifft im Kern aber zu. Die Form der Darstellung vereinfacht darüber hinaus auch den abteilungsübergreifenden Austausch.

Zu Beginn ist ein Briefing des Teams rund um den Canvas nötig; das Tool selbst ist durchaus komplex. Allerdings ist die Gestaltung neuartiger Geschäftsmodelle nun einmal eine komplexe Sache und der Canvas samt Briefing bildet dann eine gute Leitlinie.

Perspektiven

Die digitale Transformation beginnt gerade erst. Unternehmen, die jetzt starten (um dem Wettbewerb voraus zu sein), brauchen daher Pioniergeist und eine Portion Mut. Es gibt keine Rezepte und kein vollständig evidenzbasiertes Vorgehen. Nichtsdestoweniger kann – im Sinne des Hypothesis Driven Entrepreneurship – strukturiert vorgegangen werden. Am besten ist, nicht bloß Ideen zu entwickeln, sondern sich auch Hypothesen zu überlegen, wie und warum diese Ideen Mehrwert schaffen und auf welchen Annahmen diese beruhen. Wichtig ist, die Hypothesen und Annahmen frühzeitig auf Praxistauglichkeit zu testen.⁶

Eine solche Vorgehensweise unterstützt Innovation allgemein und muss sich nicht auf die digitale Transformation beschränken. Beim Thema Nachhaltigkeit, das ebenfalls bereits Einzug in die Strategiearbeit hält, wird es ähnliche Tools und Vorgehensweisen geben.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Business Model Canvas – Osterwalder, A.: Business Model Generation, Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt am Main 2011.

Design Thinking – Springer Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Design Thinking, (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>), <https://tinyurl.com/y92dyfmt> (letzter Zugriff: 26.08.2022).

Anmerkungen

- 1 Der Business Model Canvas ist als Creative Commons lizenziert: Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0).
- 2 Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y.: Business Model Generation, New Jersey 2010.
- 3 Vgl. Simon, A.: Design Thinking. In: Management-Handbuch, Kapitel 215, www.business-wissen.de/kapitel/design-thinking/ (letzter Zugriff: 26.08.2022).
- 4 Vgl. Zeng, M.: Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy, Boston 2018.
- 5 Vgl. Osterwalder, A. et al.: The Invincible Company, New Jersey 2020.
- 6 Ries, E.: The Lean Startup, New York 2011.



Alexander Simon
Selbstständiger Unternehmensberater
a.simon@simon.at

Im nächsten Heft:

- zfo-Toolkit **Umsetzungscontrolling und Resultatbericht**
zfo-Toolkit **Beweglichkeit bei klarer Richtung: die Entwicklungsspirale**