



# Die Digitalisierungsstrategie

Ein vernetztes Zukunftsprogramm entwickeln

*Roman Stöger*

Heute wird in praktisch allen For-Profit-, Non-Profit- und öffentlichen Organisationen intensiv über die Digitalisierung diskutiert. Die Themen künstliche Intelligenz und Arbeitskräftemangel befeuern dies noch. Letztlich müssen aber alle Debatten, Erkenntnisse, Tools und Initiativen miteinander abgeglichen und in einen systematischen Prozess gebracht werden. Es braucht also eine Digitalisierungsstrategie.

## Die Digitalisierungsstrategie als Kompass

In einer Digitalisierungsstrategie wird ein vernetztes Programm definiert, das die Zukunftsfähigkeit von Geschäften sicherstellen soll. Dazu gehören die Darstellung der Treiber für die Digitalisierung, die strategischen Stoßrichtungen, die quantitativen Eckwerte, die Beiträge von Funktionen und schließlich die Schlüsselmaßnahmen und Ressourcen. In der Praxis werden Begriffe wie Businessplan der Digitalisierung, digitale Start-up-Strategie, Digitalisierungsagenda oder Digitalisierungsprogramm synonym verwendet.

Beispielsweise hat sich das Geschäft der Haufe-Verlagsgruppe massiv verändert: Wurden in den 1990er-Jahren noch fast 100% des Geschäftes mit Papier gemacht, so sind es heute zum Großteil digitale Lösungen. Verlage sind relativ früh von der Digitalisierung betroffen gewesen und die heute erfolgreichen Unternehmen in dieser Branche haben eine Digitalisierungsstrategie entwickelt bzw. ihr Geschäft konsequent an die neue Welt angepasst.<sup>1</sup>

### Die Digitalisierungsstrategie bildet den Wandel des Geschäftsmodells ab.

Bei der Erarbeitung sollte Klarheit über die sogenannte Strategiearchitektur bestehen. Gemeint sind der Zusammenhang und der Kontext der Strategie im System des Unternehmens. Es geht dabei vor allem um drei Bezugspunkte:

1. Eine Digitalisierungsstrategie hat idealerweise eine normative Fundierung in einem Digitalisierungsleitbild. Dort werden der Geschäftszweck und der übergeordnete Auftrag des Unternehmens und sein Selbstverständnis in der digitalen Welt dargestellt.
2. Das Unternehmen muss klären, ob eine einzige Digitalisierungsstrategie ausreicht oder ob innerhalb dieser Klammer mehrere Geschäftsfeldstrategien zu entwickeln sind. Wenn

beispielsweise ein Industrieunternehmen in unterschiedlichen Technologiefeldern unterwegs ist, dann werden verschiedene Digitalprogramme erforderlich sein, weil Märkte, Kunden und Produkte jeweils anders funktionieren. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße werden fast zwangsläufig mehrere digitale Geschäftsfeldstrategien im Rahmen einer unternehmensweiten Digitalisierungsstrategie zu entwickeln sein.

3. In eine Digitalisierungsstrategie sind sämtliche übergreifenden Schlüsselthemen einzubeziehen, die sich nicht einzelnen Organisationseinheiten zuordnen lassen. Vor allem sind dies die Digitalisierungsprojekte.

Eine Digitalisierungsstrategie ist nicht isoliert zu denken und zu erarbeiten. Sie ist unabhängig von Unternehmensgröße, Branche und Situation mit den entsprechenden Führungsprozessen zu verbinden. Gemeint ist beispielsweise der Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozess. Die (Jahres-)Ziele ergeben sich aus den Schlüsselmaßnahmen der Strategie. Ebenso sind die Ressourcen zur Umsetzung der Strategie mit dem Budget bzw. der Mittelfristplanung abzustimmen.

Schlussendlich muss die Digitalisierungsstrategie in den generellen Strategiereview bzw. in das Umsetzungscontrolling aufgenommen werden, damit Wirkung entsteht. »Vernetzung« ist nicht nur ein Thema für Geschäftsmodelle, Produkte, Abläufe oder IT; es ist ein fundamentales Prinzip für den Führungsprozess.<sup>2</sup>

## Die Digitalisierungsstrategie als Katalysator für die Umsetzung

Es gibt mittlerweile zahlreiche Erfahrungswerte für Inhalt bzw. Struktur einer Digitalisierungsstrategie (vgl. Abb. 1). Zunächst geht es darum, die Treiber der Digitalisierung zu identifizieren und die entsprechenden Veränderungen festzuhalten. Diese

Struktur der Digitalisierungsstrategie	
1. Treiber der Digitalisierung im Geschäft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Veränderungen im Umfeld: Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ressourcen, Personal, Know-how etc.</li> <li>• Veränderungen bei Kunden und den Marktleistungen durch Digitalisierung</li> <li>• Veränderungen im Wettbewerb durch Digitalisierung: direkte Konkurrenz, Systemkonkurrenz, Konkurrenz durch Kunden bzw. Lieferanten etc.</li> </ul>
2. Stoßrichtungen der Digitalisierungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktseitige Ziele: Marktstellung, Kundennutzen, Innovationsleistung, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell etc.</li> <li>• Produktivitätsseitige Ziele: relative Kostenposition, Produktivitäten des Kapitals bzw. der Arbeit, Liquidität und Profitabilität</li> <li>• Personal- bzw. Know-how-Ziele: Rekrutierung, Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung, Kompetenzen etc.</li> </ul>
3. Eckwerte der Digitalisierungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantifizierung des Marktes: Marktvolumen, Marktanteil, Umsatz</li> <li>• Quantifizierung der Wertschöpfung (Umsatz minus Vorleistungen) und der entsprechenden Produktivität</li> <li>• Quantifizierung der Profitabilität und Liquidität</li> </ul>
4. Digitalisierungsbeiträge der Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung der wichtigsten Ziele für Funktionen aus den Stoßrichtungen bzw. Eckwerten der Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Konsistente Funktionalstrategien der Digitalisierung</li> <li>• Identifikation der relevanten Schnittstellen zwischen Funktionen und übergreifenden Prozessen bzw. Führungsprozessen</li> </ul>
5. Maßnahmen für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung pro Funktion entsprechend den Stoßrichtungen</li> <li>• Formulierung in Resultatform (nicht: Tätigkeitsform)</li> <li>• Eine Verantwortung bei einer Person (keine Kollektivierung)</li> </ul>
6. Ressourcen für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grobe Quantifizierung der erforderlichen Personal- bzw. Sachressourcen</li> <li>• Eindeutige Zuordnung zu Stoßrichtungen, Funktionen bzw. Maßnahmen</li> <li>• Einbau der Ressourcen in Mittelfristplanung bzw. Budget</li> </ul>

Abb.1 Struktur der Digitalisierungsstrategie

Treiber sind der Anknüpfungspunkt für die Stoßrichtungen der Digitalisierungsstrategie. Hier werden marktseitige, produktivitätsseitige, Personal- und Know-how-Ziele festgehalten. Diese Stoßrichtungen werden im Anschluss grob quantifiziert, vor allem bezüglich Geschäft, Wertschöpfung, Profitabilität und Liquidität. Dies dient der Konkretisierung und einem gesunden Druck zum Durchdenken bzw. Präzisieren der Themen. Ebenso sind die Digitalisierungsbeiträge der Funktionen zu klären. Damit wird eine Verbindung zwischen Strategie und Organisation hergestellt, um die Umsetzung vorzubereiten. Abschließend werden noch die Maßnahmen und Ressourcen für die Umsetzung entwickelt. Damit schließt sich der Kreis vom Umfeld bis hin zu den konkreten Ergebnissen, von einer Gesamtunternehmensperspektive bis hin zur konkreten Person mit Umsetzungsverantwortung.

**Die Digitalisierungsstrategie ist ein Führungsinstrument.**

Beim Vorgehen sind einige Punkte zu beachten. Bewährt hat sich ein interdisziplinäres Team aus Erfahrungsträgern und Umsetzern, die unter Verwendung der entsprechenden Digitalisierungsmethoden die Strategie entwickeln. Dies beinhaltet beispielsweise die Definition der Digitalisierung, das Szenario zur Transformation oder eine Wettbewerbsanalyse. Auswahl und Tiefe der angewendeten Methoden hängen von der Größe des

Unternehmens, der Anzahl der Geschäftsfelder, der Komplexität der Funktionen und generell von der jeweiligen Situation ab. Wichtig ist professionelles Projektmanagement des Strategieprozesses, d.h. ein transparentes Vorgehen, eine konsequente Terminsteuerung, ein produktives Sitzungsmanagement und methodische Kompetenz. Über allem steht die Ausrichtung auf Entscheidungen und Umsetzung, damit die Digitalisierungsstrategie auch zu Resultaten führt (vgl. Abb.2). Daher ist sie auch ein wichtiges Führungsinstrument.

**Die Logik der Digitalisierungsstrategie eignet sich auch für eine KI-Strategie.**

Die Struktur der Digitalisierungsstrategie ist auch für die künstliche Intelligenz (KI) verwendbar. Auch hier sind Treiber für die KI im Geschäft zu identifizieren, Stoßrichtungen bzw. Eckwerte abzuleiten und alles in ein Umsetzungsprogramm zu überführen. Nachdem die KI in immer mehr Anwendungen zu finden sein wird, ist die Unternehmensführung gut beraten, möglichst frühzeitig eine Perspektive für dieses Thema zu entwickeln.<sup>3</sup> Dies betrifft Marktthemen, Innovation, Produktivität, Zusammenarbeit und Kultur.

Mit der Digitalisierungsstrategie entsteht ein Navigationssystem für das Unternehmen. Sie verbindet eine Zukunftsperspektive mit konkreten Umsetzungspaketen und ist daher auch die Grundlage für die Anpassung von Organisation, Personal-

Digitalisierungsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel von Industrieprodukten)			
Ein international tätiger Rohstoffhändler fasst alle Digitalisierungsinitiativen in einer Digitalisierungsstrategie zusammen. Diese ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie.			
1. Treiber der Digitalisierung im Geschäft			
Treiber	Konsequenzen für das heutige Geschäftsmodell		
1. Hochkompetitiver Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstieg spezialisierter Wettbewerber mit Vorteilen bezüglich Tempo, Vernetzung etc.</li> <li>• »Rekontinentalisierung« (Amerika und Asien) und steigende Bedeutung von Facilities und Betreuung vor Ort</li> <li>• ...</li> </ul>		
2. Digitaler Umbau der Logistikketten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ablösung der bisherigen Logistikmodelle (z. B. eigene intermediäre Ketten) und Verlagerung auf Spezialisten</li> <li>• Steigende Bedeutung der digitalen Prozessintegration mit Kunden, Lieferanten etc.</li> <li>• ...</li> </ul>		
3. ...	• ...		
2. Stoßrichtungen der Digitalisierungsstrategie			
Stoßrichtung	Kernthemen für die digitale, neue Welt		
1. Integrierte Systemlösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von integrierten Lösungspaketen »Supply-Plus« mit Steigerung im Umsatz von 5% bis 10% (Weiterentwicklung zum echten Systemvertrieb)</li> <li>• Sicherstellung der IT-/Technik-/Enterprise-Resource-Planning-Voraussetzungen für Systemlösungen</li> <li>• ...</li> </ul>		
2. Digitales Produktivitätsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung des Automatisierungs- und Digitalisierungspakets: Kostenreduktion 5–10% der Supply Chain</li> <li>• Sicherstellung aller Schnittstellen zu: Primärförderern, Logistikpartnern, Kunden etc.</li> <li>• ...</li> </ul>		
3. ...	• ...		
3. Eckwerte der Digitalisierungsstrategie			
Eckwert	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Marktvolumen	2.000	1.950	1.900
Marktanteil	25%	27%	29%
Nettoumsatz	500	527	...
Umsatzanteil mit digitalen Lösungen	5	15	...
Vorleistungen/Einkauf/Fremdleistungen	400	...	
Wertschöpfung (Nettoumsatz minus Vorleistungen)	100	...	
Investment	20		
Investmentintensität (Investment/Wertschöpfung)	0,2		
Vollzeitarbeitskräfte	310		
Mitarbeiter-Produktivität (Wertschöpfung pro Kopf)	323.000		
Betriebsergebnis	12		
4. Digitalisierungsbeiträge der Funktionen			
Funktion	Beitrag zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie		
1. Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung des Vertriebs in Richtung »Systemvertrieb« (Training etc.)</li> <li>• Akquisition von 10 bis 15 Referenzkunden</li> <li>• ...</li> </ul>		
2. Logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Umsetzung des Lösungspakets »Supply-Plus« (inkl. Businessplan)</li> <li>• Umstellung auf ein neues Partnernetzwerk</li> <li>• ...</li> </ul>		
3. ...	• ...		

Abb. 2 Digitalisierungsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel von Industrieprodukten) (Fortsetzung nächste Seite)

Digitalisierungsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel von Industrieprodukten)				
5. Maßnahmen für die Umsetzung				
Funktion	Digitalisierungsmaßnahme	Termin	Verantw.	Status
1. Vertrieb	1.1. Programmkonzeption »Systemvertrieb«	31.03.	Gabowski	
	1.2. Akquisition Schritt 1: 5 bis 10 Referenzaufträge bei Stammkunden	30.11.	Keller	
	1.3. ...			
2. Logistik	2.1. Konzeption der Kundenlösung »Supply-Plus«	30.06.	Siller	
	2.2. Netzwerkentwicklung: Primärförderer, Logistikpartner etc.	31.12.	Götz	
	2.3. ...			
3. ...	3.1. ...			
6. Ressourcen für die Umsetzung				
Funktion	Ressourcen	Kosten in Euro		
1. Vertrieb	1.1. Umstieg auf Systemvertrieb: Vertriebs- und Marketing-Support	200.000 in den ersten drei Jahren (pro Jahr)		
	1.2. Training für die neue Vertriebswelt	100.000 einmalig		
	1.3. ...			
2. Logistik	2.1. Consulting für Konzeption »Supply-Plus«	150.000 einmalig		
	2.2. IT-Umstellung auf Netzwerkfähigkeit	70.000 in den ersten zwei Jahren		
	2.3. ...			
3. ...	3.1. ...			

Abb.2 Digitalisierungsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel von Industrieprodukten)

entwicklung und Führungsprozessen. Die Methodik kann sehr breit angewendet werden – für Unternehmen, Geschäftsfelder, Schlüsselprojekte, Produktgruppen, Kundengruppen etc. Es hängt von der jeweiligen Situation und der unternehmerischen Konstellation ab, wie die Digitalisierungsstrategie eingesetzt wird. Insgesamt bildet sie den Dreh- und Angelpunkt für das, wofür Führungskräfte bezahlt werden: Resultate.

Anwendung und Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtiges Führungsinstrument für die »digitale, neue Welt«</li> <li>• Grundlage für die Markt- und Nutzenorientierung durch die Strategie</li> <li>• Rahmen zur Anpassung von Organisation, Kompetenzen, Personalentwicklung und Führungsprozessen</li> <li>• Anwendbarkeit der Methodik für Schlüsselthemen der künstlichen Intelligenz</li> </ul>

**Anmerkungen**

- 1 Simon, H.: Die digitalen Hidden Champions. In: Harvard Business Manager, 11/2019, S. 62 ff.
- 2 Stöger, R.: Digitale Transformation. In: Zeitschrift für Risiko-Management, 2/2022, S. 53 ff.
- 3 Vgl. Kreutzer, R.: Künstliche Intelligenz verstehen, Wiesbaden 2023, S. 29 ff. und S. 115 ff.



**Prof. Dr. Roman Stöger**  
 ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig.  
 roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at