

# Digitalstrategie ist Unternehmensstrategie - Warum digitale Strategie nicht nur die IT betrifft

Mit einer Digitalstrategie lieferst Du eine Antwort auf die Frage, wie dein Unternehmen in digitalen Märkten erfolgreich sein will und seine digitale Transformation erfolgreich gestalten will.

Das wichtigste in Kürze

- Digitalstrategie ist nicht IT-Strategie
- Digitalstrategie basiert auf einem digitalen Zielbild
- Es gibt fünf Aspekte, die den Wirkungskreis einer Digitalstrategie bestimmen
- Digitalstrategie ist Unternehmensstrategie und liegt im Verantwortungsbereich des CDO und der Unternehmensleitung.

In diesem Beitrag beleuchte ich die wesentlichen Fragen und Aspekte, die Du bei der Ausarbeitung deiner Digitalstrategie berücksichtigen solltest.

## Definition - Was ist eine Digitalstrategie?

Deine Digitalstrategie definiert Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Verwirklichung deiner unternehmerische Ziele in digitalen Märkten. Nur acht Prozent aller befragten Führungskräfte gehen laut einer [McKinsey Studie](#) davon aus, dass ihr heutiges Geschäftsmodell die Digitalisierung unbeschadet übersteht. Deine digitale Strategie liefert eine Antwort, wie ihr mit den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung umgeht. Damit liefert die Digitalstrategie ein Vorgehensmodell, wie dein Unternehmen sein heutiges Geschäftsmodell (IST) in ein digitales Geschäftsmodell (SOLL) transformiert, um Wachstum und Wettbewerbsvorteile in digitalen Märkten zu erzielen.



## Abgrenzung Digitalstrategie und IT-Strategie

Deine IT-Strategie ist auf den effizienten Betrieb deines heutigen Geschäftsmodells ausgerichtet. Dagegen beantwortet die Digitalstrategie, mit welchen Geschäftsmodellen Du in digitalen Märkten erfolgreich sein kannst.

Aus einer Digitalstrategie lässt sich immer auch eine IT-Strategie ableiten. Dagegen kann eine IT Strategie nicht isoliert von einer digitalen Strategie entwickelt werden.

IT Strategie	Digitalstrategie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlich: CIO</li> <li>• Fokus auf heutiges Geschäftsmodell</li> <li>• Betrieb und Operations</li> <li>• "More from the same"</li> <li>• Stabilität und Effizienz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlich: CDO</li> <li>• Fokus auf das künftige digitale Geschäftsmodelle</li> <li>• Kundenzentrierung</li> <li>• Wachstum und Innovation</li> </ul>

## Dein digitales Zielbild - Leitbild deiner digitalen Strategie

Eine Strategie setzt voraus, dass Du weißt wohin Du willst. Ohne Ziel kann es keine Strategie geben. In trägen Märkten kannst Du Ziele diskreter und definitiver formulieren als in dynamischen Umgebungen. An die Stelle von konkreten und definitiven Zielen tritt ein digitales Zielbild, das der Polarstern deiner Digitalstrategie ist. Ein digitales Zielbild basiert auf den folgenden Säulen:

1. Bedürfnisse digitaler Kunden
2. Technologische Entwicklung
3. Marktordnung und Wettbewerb
4. Digitale Endspiele in deinem Markt
5. Deine Stärken und Kompetenzen

## Digitale Kunden und ihre Bedürfnisse verstehen

If you're competitor-focused, you have to wait until there is a competitor doing something. Being customer-focused allows you to be more pioneering. - Jeff Bezos

Ein umfassendes Verständnis deiner digitalen Kunden ist die Grundlage auf der deine Digitalstrategie basiert. Digitale Konsumenten erwarten Einfachheit, Geschwindigkeit, Transparenz und Service. Dieser Anforderung kannst Du Dich nicht entziehen, auch wenn dein Unternehmen in B2B Märkten aktiv. Zudem bist Du in B2B Märkten gefordert die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell und die Wertschöpfung deiner Kunden zu verstehen. Digitale Technologien, ein konsequentes Service-Design und Plattformkonzepte bieten Dir die Chance, Dich möglicherweise noch besser in die Wertschöpfung und das Geschäftsmodell deiner Kunden zu integrieren. Gleichzeitig lauert hier auch die Gefahr, den Zugang zu deinen Kunden an technologiegetriebene Anbieter zu verlieren.

## **Technologie bewerten und wertschöpfend einsetzen**

Damit Du die Auswirkungen der Digitalisierung auf deine Wertschöpfung einschätzen kannst, musst du Technologie und ihre wertschöpfende oder auch zerstörerische Wirkung für dein Geschäftsmodell bewerten. Das setzt voraus, dass Du dich mit technologischen Trends auseinandersetzt, die für deine Wertschöpfung und deine Industrie relevant sind. Technologie darf nicht nur eingesetzt werden, um den Status Quo und dein heutiges Geschäftsmodell zu unterstützen. Technologie ist die Basis für Innovation und ein Grundpfeiler deiner Digitalstrategie. Leider nehmen sich Führungskräfte zu wenig Zeit Technologie wirklich zu verstehen (mehr dazu in meinem eBook "Management Sünden Digitalisierung").

## **Neue Marktordnung - Wettbewerb bewerten und antizipieren**

Durch Digitalisierung fallen Markt- und Industriegrenzen. Es gibt keine Industrie in denen Geschäftsmodelle durch Technologie nicht digital neu gedacht werden oder in denen digitalen Plattformen die bisherige Wertschöpfung aufbrechen. Die neue Marktordnung machte Apple zum Musikanbieter und Amazon zur Bank. Im Rahmen deiner Digitalstrategie analysierst Du den digitalen Reifegrad deiner Wettbewerber und entwickelst ein Verständnis für Wettbewerber von morgen. Auch wenn dein Kunde die einzig echte Benchmark bleibt, deinen jetzigen und künftigen Wettbewerb einmal unter die Lupe genommen zu haben, vervollständigt dein digitales Zielbild und komplettiert die Analyse der externen Einflußfaktoren.

## **Digitales Endspiel - "The winner takes it all"**

First mover Advantage doesn't go to the company that starts up. It goes to the company that scales up. - Reid Hoffmann, Gründer LinkedIn

Digital Märkte tendieren zu Quasi Monopolen. Unternehmen wie Google, Apple, Amazon dominieren ihre Märkte und haben z.T. Marktanteile von über 80%. Für Dich und deine Digitalstrategie bedeutet diese Aussicht auf ein digitales Endspiel, Hypothesen zu formulieren unter welchen Dein Unternehmen eine führende Position in deinem Markt einnehmen und zu einem Quasi Monopolisten werden kann. Dein digitales Endspiel zu diskutieren und zu analysieren, wird Dir aufzeigen, wo etablierte Geschäftsmodelle in deinem Markt an ihre Grenzen stoßen. Diese Übung ist deutlich mehr als eine Kreativübung. Je nach Attraktivität und Potential in deinem Markt wird ein etablierter oder neuer Anbieter früher oder später auf dieses digitale Endspiel hinarbeiten.

## **Unfairer Vorteil - Was kannst Du zehnmal besser?**

Schließlich basiert deine digitale Strategie auf einem Verständnis, welche Stärken und Kompetenzen Du digital neu denken und weiterentwickeln kannst. Während die bisherigen Betrachtungen einer "outside-in" Logik folgen, basiert diese Sichtweise auf einer "inside-out" Betrachtung. Damit Du Dich bei der Aufzählung deiner

vermeintlichen Stärken nicht in operativen Details verlierst, ist es hilfreich die Suche nach den eigenen Stärken mit der Frage zu eröffnen, was du zehnmal besser kannst als existierende oder mögliche neue Konkurrenten. Was also genau einen unfairen Vorteil verspricht.

## **Fünf Eckpfeiler einer erfolgreichen Digitalstrategie**

Ausgehend von deinem digitalen Zielbild leitest Du nun Maßnahmen ab, die auf die Verwirklichung deiner Ziele einzahlen. Diese Maßnahmen haben jeweils einen anderen zeitlichen Horizont. Das [McKinsey 3 Horizon Framework](#) bietet ein Vorgehensmodell zur zeitlichen Priorisierung.

Insgesamt gibt es folgende wesentliche Aspekte, die in keiner Digitalstrategie fehlen sollten.

### **Operative Exzellenz und Customer Experience**

Eine gute Customer Experience und eine hohe operative Exzellenz sind das Ergebnis durchdachter und digitaler Prozesse. Also viel Standardisierung, Fleißarbeit und Kundenzentrierung, um die eigenen Abläufe end-to-end am Kunden auszurichten. Allerdings hat die konsequente Umsetzung dieser operativen Hygiene weitreichende Auswirkungen. Denn Prozesse zu digitalisieren heißt oft auch bestehende Strukturen und Organisationen in Frage zu stellen. Wenn es Dir gelingt, deine Prozesse basierend auf modernen Architekturen und Systemen zu digitalisieren, dann schaffst Du zudem die Grundlage für neue digitale Service und Geschäftsmodelle. Dieser Aspekt der Digitalisierung liegt im Verantwortungsbereich des CIO und deines Chief Digital Officers.

### **Agile Organisation - Höhere Dynamik erfordert mehr Agilität**

Erfolg in digitalen Märkten setzt eine hohe Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit und kurze Reaktionszeiten voraus. Technologie und Märkte entwickeln sich zu dynamisch, um mit hierarchischen und traditionellen Organisationsmodellen erfolgreich zu sein. Die wichtigsten Eckpfeiler einer agilen Organisation:

- Starke am Kunden ausgerichtete Leit- und Zielbilder
- Einbeziehung des Kunden in die Entwicklung von Lösungen
- Autonomie und Selbstorganisation statt Kontrolle und Steuerung
- Arbeit in kurzen Zeitintervallen
- Netzwerke und Teams statt Hierarchien
- Feedback als Basis ständiger Verbesserung

Die Entwicklung einer agilen Organisation ist ein wichtiger aber oft unterschätzter Eckpfeiler erfolgreicher Digitalisierung. Maßnahmen, die deine Agilität erhöhen sind ein wesentlicher Bestandteil deiner Digitalstrategie. Denn ohne agiles Mindset kannst Du nicht erfolgreich digitalisieren.

## **Aufbau neuer digitaler Services und Geschäftsmodelle**

In times of change the greatest danger is to act with yesterday's logic. Peter Drucker

Der Aufbau neuer digitaler Services und Geschäftsmodelle ist ein weiterer wichtiger Eckpfeiler einer erfolgreichen Digitalstrategie. Dabei geht es nicht darum einen perfekten Plan für neue Produkte und Märkte zu haben, sondern basierend auf Hypothesen und Kundenbedürfnissen Hypothesen zu entwickeln, mit welchen Innovationen ihr künftig erfolgreich sein werdet. Das können Lösungen sein, die das heutige Geschäftsmodell unterstützen oder Geschäftsmodelle, die ganz neue Märkte adressieren. Wichtig ist, dass ihr diese Lösungen mit agilen Vorgehensmodellen entwickelt, frühe Prototypen baut und schnell iteriert (z.B. Design Thinking, Lean Startup). Impulse für die eigene Innovationsroadmap können auch von Startups kommen, mit denen dein Unternehmen zusammenarbeitet oder in die dein Unternehmen investiert. Viele Unternehmen gründen einen Corporate Accelerator, um über dieses Vehikel die Zusammenarbeit mit Startups und eigene Innovationen besser zu systematisieren. In diesem Interview mit Paolo Bavaj erfährst du, wie Henkel sich dieser neuen Herausforderung stellt.

## **Daten sind das neue Öl - Auf welchen Ölquellen sitzt ihr?**



Aktuell verdoppelt sich unser Wissen alle zwölf Monate, in wenigen Jahren soll sich der Zyklus auf nur zwölf Stunden verkürzen. Dieses exponentielle Wachstum von Information ist auf die Digitalisierung von Prozessen, vernetzte Maschinen und daraus gewonnene Daten zurückzuführen.

Für eure digitale Strategie stellt sich also die Frage, welche Daten ihr heute schon erhebt, welche ihr künftig gewinnen könnt, wie ihr sie nutzbar macht und darauf aufbauend Geschäftsmodelle entwickelt. Der Zugriff auf Daten und die Fähigkeit aussagekräftige Informationen aus Ihnen zu gewinnen, ist eine Fähigkeit von digital überlegenen Unternehmen. Daten sind das neue Öl und eure Aufgabe ist es herauszufinden, auf welcher Ölquelle euer Unternehmen heute schon sitzt. In eurer Digitalstrategie definiert ihr Maßnahmen, wie ihr diese Quellen entwickeln und fördern werdet.

## **Bimodale IT - Handshake zwischen Digital- und IT-Strategie**

Die "Bimodale IT" oder auch "IT der zwei Geschwindigkeiten" reduziert Abhängigkeiten zwischen der IT- und der Digital-Abteilung. Während dein CIO und die IT vor allem den stabilen Betrieb des heutigen IT Backends sicherstellt, brauchen der CDO und sein Team eine flexible Umgebung, mit der sie neue Services und Produkte entwickeln und testen können. Eine bimodale IT ermöglicht dem Digital-Team über Schnittstellen auf die Daten und Prozesse im IT Backend zuzugreifen. Dieses Vorgehen garantiert einen stabilen Betrieb und gibt dem Digital-Team gleichzeitig die Chance neue digitale Services zu entwickeln und am Markt zu testen. Mit der bimodalen IT erhöhst Du deine Geschwindigkeit und schaffst die Voraussetzungen, dass neue Konzepte bei Erfolg

einfacher in den operativen Betrieb integriert werden können. Der Aufbau einer bimodalen IT ist eine Königsdisziplin und die Kirsche auf deiner Digitalstrategie.

	<b>Mode 1</b>	<b>Goal</b>	<b>Mode 2</b>	
	Reliability		Agility	
<b>Think Marathon Runner</b>	Price for performance	<b>Value</b>	Revenue, brand, customer experience	<b>Think Sprinter</b>
	Waterfall, V-Model, high-ceremony IID	<b>Approach</b>	Agile, kanban, low-ceremony IID	
	Plan-driven, approval-based	<b>Governance</b>	Empirical, continuous, process-based	
	Enterprise suppliers, long-term deals	<b>Sourcing</b>	Small, new vendors, short-term deals	
	Good at conventional process, projects	<b>Talent</b>	Good at new and uncertain projects	
	IT-centric, removed from customer	<b>Culture</b>	Business-centric, close to customer	
	Long (months)	<b>Cycle Times</b>	Short (days, weeks)	

© 2014 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

**Gartner**

## Fazit - Ohne Digitalstrategie ins digitale Niemandsland

Deine Digitalstrategie ist ein wesentlicher [Eckpfeiler digitaler Führung](#) und das Fundament, auf dem Du die digitale Transformation in deinem Unternehmen steuerst und kommunizierst. Die Verantwortung für die Weiterentwicklung und Umsetzung deiner Digitalstrategie liegt in Händen der Unternehmensleitung und des [Chief Digital Officers](#). Dabei stärkt eine schlagkräftige Digitalstrategie dein heutiges Geschäftsmodell und ist die Grundlage für Wachstum und Wettbewerbsvorteile in digitalen Märkten. Und deshalb ist Digitalstrategie immer auch Unternehmensstrategie.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Mit digitalen Teams erfolgreich sein"](#)
- PwC Studie "The future of industries: Bringing down the walls" ([externer Link](#))
- [Mit Andreas über deine Digitalstrategie sprechen](#)
- Interview mit Paolo Bava (Henkel Ventures), [Florian Heinemann \(Project A\)](#) und [Andreas Schierenbeck \(thyssenkrupp Elevator AG\)](#)
- [Digitale Führungskompetenz in deinem Unternehmen etablieren](#)