

# **Digital Strategie ist Unternehmensstrategie - Wie Du Digitalstrategie entwickelst und umsetzt**

Deine Digital Strategie ist die Antwort auf die Frage, wie dein Unternehmen in digitalen Märkten erfolgreich sein möchte. Und so wichtig eine Digitalstrategie für dein Unternehmen ist, so gibt es kaum Artefakte der modernen Unternehmensführung die gleichzeitig so falsch eingeschätzt werden. Deswegen findest Du in diesem Beitrag meine Sicht auf eine erfolgreiche digitale Strategie, wie Du sie entwickelst und nachhaltig umsetzt.

## **Einordnung - Was Digital Strategie auszeichnet**

Mit deiner Digitalstrategie formulierst Du Hypothesen, Ziele und Maßnahmen, wie dein Unternehmen in digitalen Märkten erfolgreich sein will. Denn digitale Technologien verändern Kundenverhalten und deine Wertschöpfung. So glauben 92% der befragten Führungskräfte einer [McKinsey Studie](#), dass sich ihr heutiges Geschäftsmodell durch Digitalisierung massiv verändern wird. Nur acht Prozent gehen davon aus, dass sie so weitermachen können wie bisher. Grund genug sich intensiv mit deiner Digital Strategie auseinander zu setzen.

## **Digitalstrategie ist überschätzt - oder missverstanden?**

Viele Verantwortliche spüren den Schmerz bei der Umsetzung ihrer Digitalisierung und suchen ihr Heil in der Ausarbeitung einer Digital Strategie. Das ist jedoch nur dann eine solide Grundlage, wenn es Einigkeit über die folgenden Punkte gibt.

1. Digitalstrategie ist ein Maßnahmenplan basierend auf konkreten Zielen und Budgets. Das gilt zwar für jede Strategie und trotzdem erlebe ich, dass digitale Strategie aus generischen und frommen Absichten besteht, nicht aber aus konkreten Aktionen bzw. einer angemessenen Ressourcenallokation.
2. Digitalstrategie steht in direkter Wechselbeziehung zu deiner Unternehmensstrategie und ist nicht einfach nur deren Verlängerung.
3. Digitalstrategie heißt geeignete Operating Modelle zu etablieren, die deine Organisation befähigen digitale Vorhaben überhaupt umzusetzen.

Während der erste Punkt oft schnell abgenickt (und dann aber doch nicht so konsequent gelebt wird), braucht die zweite Einsicht oft etwas Zeit und eine erste intensive Auseinandersetzung mit deiner Digital Strategie. Allerdings benötigt der dritte Punkt und die Einsicht, dass digitale Strategie neue Operating Modelle brauche, oft eine sehr ausführliche Erläuterung.

## Warum Digitalstrategie ohne geeignetes Operating Modell nicht gelingt

Digitalstrategie und deine heutige Organisation stehen mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem Zielkonflikt. Denn Unternehmen sind funktional organisiert und fachlich sozialisiert. So suchen Verantwortliche, Bereichs- und Abteilungsleiter vor allem ihr nächstes lokales Optimum. Dagegen bedeutet Digitalisierung immer horizontal und vernetzt zu denken und das nächste globale Optimum für dein Unternehmen zu finden. Ein neues Operating Modell für deine digitale Strategie hat also erstens die Aufgabe Prozesse zu etablieren, um unbequeme Entscheidungen schnell und effizient zu treffen. Dann nämlich, wenn digitale Strategie und dein heutiges Operating Modell in Konflikt geraten. Sonst passiert es leider zu oft, dass [teure Fehlentscheidungen getroffen werden](#). Und zweitens erfordert Digitalstrategie, neue Kompetenzen und neues digitales Fachwissen auf Augenhöhe zu vernetzen. Im weiteren Verlauf des Artikels zeige ich Dir, wie es gelingen kann geeignete Operating Modelle für die Umsetzung deiner Digital Strategie in deinem Unternehmen zu etablieren.

## IT- und Digitalstrategie

Um ein sinnvolles Gespräch über Digital Strategie zu führen, brauchst Du außerdem ein gemeinsames Verständnis, wie sich IT und digitale Strategie zueinander verhalten. Deine **IT-Strategie** trifft im Kern eine Aussage darüber, auf welche Technologien und IT-Systeme Du setzt. Dabei liegt der Fokus vor allem auf dem effizienten Betrieb deines heutigen Geschäftsmodells. Dagegen beantwortet deine **Digitalstrategie** die Frage, mit welchem Geschäftsmodell Du in digitalen Märkten erfolgreich sein kannst. Während deine IT-Strategie also fachliche Fragen nach dem WIE beantwortet, beantwortet deine Digital Strategie die Frage nach dem WAS und den Handlungsfeldern, die für dein Unternehmen in einer digitalen Zukunft überhaupt relevant sind.

## Aus zwei mach eins - eine integrierte IT- und Digital-Strategie

Digital und IT voneinander zu differenzieren ist für Außenstehende schwierig. Deswegen würde ich in der Kommunikation von einer Digitalstrategie sprechen und die IT Strategie als integralen Bestandteil der digitalen Strategie definieren. Denn aus einer fundierten Digital Strategie kannst Du immer auch eine IT-Strategie ableiten. Dagegen kannst Du deine IT-Strategie nicht isoliert von deiner digitalen Strategie betrachten. Du kannst dir das ganz grob wie beim Hausbau vorstellen: Deine Digitalstrategie skizziert wie dein Haus aussieht. Deine IT-Strategie legt fest mit welchen Baumittel und Werkstoffen Du dein Haus baust. Wenn der IT-Verantwortliche auf Lehm setzt, die Digital Strategie allerdings ein Hochhaus skizziert, wird es schwierig. Das heißt, IT- und Digitalstrategie dürfen Hand in Hand laufen, damit beide auch wirksam für deine Organisation sind.

<b>IT Strategie</b>	<b>Digital-Strategie</b>
---------------------	--------------------------

<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 Geschäftsmodell</li> <li>• Kundenzentrierung</li> <li>• Wachstum und Innovation</li> </ul>
---	--

## Digitale Strategie ist Unternehmensstrategie

Der letzte Punkt zur Einordnung deiner digitalen Strategie ist das Verhältnis zur Unternehmensstrategie. Denn in den meisten Unternehmen hat [digitale Transformation](#) einen so gravierenden Einfluss auf die Unternehmensentwicklung, dass digitale Strategie immer auch Unternehmensstrategie ist. Das heißt, Du folgst bei der Entwicklung deiner Digital Strategie nicht einfach einem top down Ansatz, machst zunächst eine schlaue Unternehmensstrategie und fragst Dich dann, was das wohl für deine Digitalstrategie bedeutet. Stattdessen startest Du mit der Frage, wie digitales Kundenverhalten und Technologien deine Wertschöpfung und deinen Markterfolg beeinflussen. Diese Chancen und Herausforderungen sind das Fundament deiner Digital Strategie und gleichzeitig eine tragende Säule deiner Unternehmensstrategie. Deswegen ist digitale Strategie immer auch Unternehmensstrategie und damit auch Chefsache.



Deine Digitalstrategie als Fundament deiner digitalen Transformation.- Quelle: Andreas Diehl

## Digitale Strategie entwickeln - Die strategischen Handlungsfelder deiner Digitalstrategie

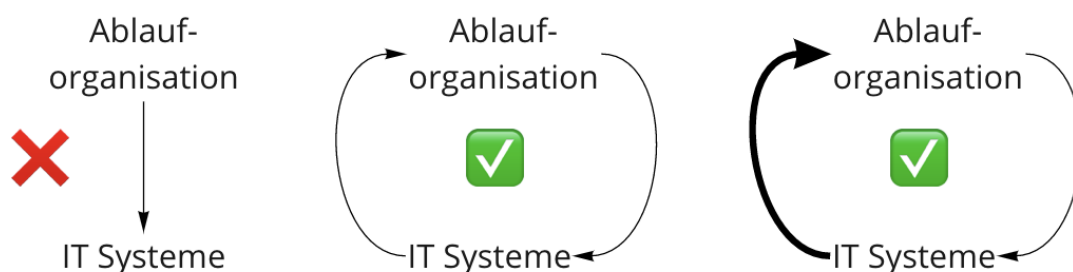
Digitalisierung zieht sich durch alle Wertschöpfungsschritte und Unternehmensbereiche. Angefangen vom papierlosen Arbeiten über digitales Marketing bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Das heißt, potentiell bedeutet Digitalstrategie jeden Handschlag in deinem Unternehmen einmal zu bewerten. Da ein solches Vorgehen kaum praktikabel ist, definiere ich zunächst auf hoher Flughöhe die relevanten strategischen Handlungsfelder deiner Digital Strategie. Wenn diese Handlungsfelder umrissen und priorisiert sind, kannst Du dich mit konkreten

Maßnahmen und Initiativen auseinandersetzen. Dieser Ordnungsrahmen ist gleichzeitig ein geeignetes Instrument für die Kommunikation deiner Digitalstrategie. Damit basiert die Formulierung und Ausarbeitung deiner digitalen Strategie auf diesen vier Säulen:

1. [Interne Wertschöpfung](#)
2. [Digitale Kundeninteraktion](#)
3. [Digitales Marketing](#)
4. [Neue Produkte und Geschäftsmodelle](#)

## Interne Wertschöpfung - Geschäftsprozesse digitalisieren

Die [Digitalisierung deiner internen Wertschöpfung](#) (Internal Value Chain) ist der erste potentielle Eckpfeiler einer Digitalstrategie. Dabei geht es primär darum, wie Du deine Ablauforganisation digital neu denkst und auf welche Systemlandschaft Du dabei setzt. Dabei ist die größte und teuerste Gefahr, die Wechselwirkung zwischen einer digitalen Wertschöpfung, modernen IT Lösungen auf der einen und deiner heutigen Ablauf- und Aufbauorganisation auf der anderen Seite zu unterschätzen. Zu viele Unternehmen verbiegen digitale Systeme, nur um ihre anachronistischen Prozesse abzubilden, die aus einer Zeit stammen in der noch Aktenordner durch die Gänge getragen wurden. Im Rahmen deiner Digital Strategie entwickelst Du ein Verständnis dafür, welche deiner Kernprozesse den größten Hebel auf deine strategischen Ziele und deine Unternehmensentwicklung haben.



IT Systeme und Ablauforganisation stehen in direkter Wechselbeziehung. Je nach technischer und digitaler Reife kann es sogar Sinn machen, dass diese technischen Systeme der Startpunkt sind, um deine Ablauforganisation neu zu bestimmen. - Quelle: Andreas Diehl

## Kernprozesse mit dem größten Hebel identifizieren

Die meisten Organisationen können ihre relevanten Kernprozesse aus dem Stehgreif benennen und sagen, welcher Wertschöpfungsschritt heute die meisten Ressourcen bindet, besonders erfolgskritisch ist oder ein hohes Potential im Rahmen einer Digitalstrategie haben. Generell beobachte ich, dass diesem Handlungsfeld vergleichsweise zu viel Platz eingeräumt wird und Digital Strategie vor allem über die Digitalisierung der eigenen Wertschöpfung definiert ist. Allerdings handelt es sich bei

der Digitalisierung deiner Wertschöpfung nur um einen Hygienefaktor. Jedoch nicht um die großen Stellschrauben im Rahmen deiner digitalen Transformation, die dich auf das nächste globale Optimum bringt. Schließlich wurde das elektrische Licht auch nicht durch die Optimierung der Kerze erfunden.

Arbeitsfrage: Identifiziere 3-5 deiner Kernprozesse und überlege welche Auswirkung eine erfolgreiche Digitalisierung auf dein Geschäftsmodell hat.

***The electric light did not come from the continuous improvement of candles.*** -  
**Oren Harari**

## **Digitale Kundeninteraktion - Plattformen für deine bestehenden Kunden**

Das zweite Handlungsfeld deiner digitalen Strategie betrifft sämtliche Interaktionen und Prozesse mit deinen Kunden. Das beginnt beim Austausch geschäftsrelevanter Informationen wie z.B. Produktspezifikationen, über die Aufgabe von Bestellungen und nachgelagerten kaufmännischen Prozessen bis hin zu digitalen Serviceangeboten bei auftretenden Problemen. Streng genommen ist dieser Eckpfeiler deiner Digitalstrategie nur eine Verlängerung der internen Wertschöpfung unter Einbeziehung des Kunden. Denn über digitale Kundenportale und Self-Service Plattformen integrierst Du den Kunden in deine digitale Wertschöpfung. Ähnlich wie bei der Benennung der internen Prozesse reicht es für die Ausarbeitung der Digital Strategie aus, erfolgskritische Kundeninteraktionen zu benennen und eine Idee ihrer digitalen Potenziale zu entwickeln. Um dieses Handlungsfeld prägnant zu formulieren, ordne ich alle Interaktionen und Prozesse mit bestehenden Kunden in dieses Handlungsfeld ein. Die Gewinnung neuer Kunden und die digitale Sichtbarkeit sind der Kern des nächsten Handlungsfeldes.

Arbeitsfrage: Identifiziere 3-5 Interaktionen mit deinen bestehenden Kunden, die einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und deinen Geschäftserfolg haben.

## **Digitales Marketing - Digital sichtbar sein und neue Kunden digital für dich begeistern**

Das dritte potentielle Handlungsfeld deiner Digitalstrategie betrifft die Frage, wie dein Unternehmen in digitalen Märkten neue Kunden für sich gewinnt. Wichtige Eckpfeiler dabei sind z.B. deine eigene Webseite, die Auffindbarkeit in Suchmaschinen, die Präsenz auf externen Plattformen wie z.B. amazon oder auch die Sichtbarkeit in sozialen Netzwerken. Im Rahmen deiner digitalen Strategie geht es noch nicht darum die Wichtigkeit einzelner Kanäle und Plattformen zu bewerten. Sondern darum ein gemeinsames Verständnis zu gewinnen, wie sich das Kaufverhalten digitaler Kunden verändert und welchen Stellenwert dieses Handlungsfeld für deine Digital Strategie hat. Denn für viele Organisationen und ihre Geschäftsmodelle liegt in diesem Handlungsfeld einer der größten Herausforderungen. Schließlich haben digitale Kunden eine andere [Customer Journey](#), informieren sich und kaufen anders.

## Digitales Marketing und deine heutige Organisation

Wie auch bei Maßnahmen zur digitalen Wertschöpfung solltest Du nicht unterschätzen, welche Auswirkungen Digitalstrategie und digitales Marketing auf deine bestehende Marketing- und Verkaufsorganisation hat. Ich bin immer wieder erstaunt, wie wenig Verständnis selbst hochrangige Marketing- und Verkaufsverantwortliche über digitales Marketing wirklich haben. Aufgrund dessen haben sie auch keine Idee, welche Auswirkung konsequentes digitales Marketing auf ihre Organisation und auch die gesamte Unternehmensstrategie hat. Denn wer gefunden wird, der muss nicht mehr laut schreien. Das heißt, digitales Marketing ist nicht einfach eine Verlängerung deiner heutigen Verkaufs- und Marketingaktivitäten. Sondern unter Umständen ein Paradigmenwechsel mit Wechselwirkungen auf deine Unternehmensstrategie und deine heutige Organisation.

Arbeitsfrage: Auf welchen Wegen und Kanälen informieren sich potenzielle Kunden über deine Produkte und Leistungen oder die deiner Wettbewerber?

## Neue digitale Produkte und Geschäftsmodelle

Das vierte und letzte potentielle Handlungsfeld einer Digitalstrategie sind schließlich neue digitale Produkte und [Geschäftsmodelle](#). Dazu zählen für mich alle Angebote, die deutlich über dein heutiges Leistungssystem hinausgehen. Das können [disruptive Angebote und Szenarien](#) sein, die erst durch den konsequenten Einsatz digitaler Technologien möglich sind. Das ist das Handlungsfeld deiner Digital Strategie über das immer viel gesprochen wird, das aber im Zuge der tatsächlichen Priorisierung und Ressourcenallokation oft die geringste Aufmerksamkeit bekommt. Im Rahmen deiner Digitalstrategie gewinnst Du ein Verständnis, mit welchen neuen Produkten, Services und Geschäftsmodellen Du erfolgreich sein kannst und gewichst dieses Handlungsfeld für dein Unternehmen.

Arbeitsfrage: Mit welchen Angeboten und Versprechen kann ein digitaler Pure Player deinem Unternehmen das Leben richtig schwer machen? Welche Ideen und Ansätze hast Du für neue ggf disruptive Angebote?

## Exkurs: Big Data, KI und andere digitale Technologien

Big Data, [Blockchain](#), IoT, KI oder andere digitale Technologien einsetzen zu wollen, ist keine Digitalstrategie. Leider erlebe ich zu oft, dass digitale Strategie mit Buzzword Bingo verwechselt wird. Das ist schade, denn schließlich ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese Technologien einen massiven Einfluss auch auf deine Wertschöpfung und künftige Unternehmensentwicklung haben. Jedoch solltest Du im Rahmen deiner Digital Strategie ein konkretes Verständnis entwickeln, wie genau diese Technologien dein heutiges Geschäftsmodell bedrohen, das Kundenverhalten ändern oder neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Willst Du Big Data nutzen, um deine interne Wertschöpfung zu optimieren? Oder KI um bestimmte Kundeninteraktionen zu automatisieren? Potentiell finden diese Technologien in mehreren der oben skizzierten

Handlungsfelder Berücksichtigung. Deswegen solltest Du für die Ausarbeitung deiner Digitalstrategie zwei Dinge tun. Erstens [das Problem verstehen](#), das Du für dich oder deine Kunden lösen willst. Und zweitens ein gemeinsames Verständnis der jeweiligen Technologien entwickeln, damit ein neuer Möglichkeitsraum entsteht und die Fantasie etwas angekurbelt wird. Jedoch sind diese technologischen Potenziale immer nur ein Teilbereich der oben skizzierten Handlungsfelder.

## Vorgehensmodell zur Entwicklung deiner digitalen Strategie

Mit dem bis hierhin skizzierten Rahmen hast Du ein Ordnungsmodell für deine Digitalstrategie, mit dem Du nun vielfältig arbeiten kannst. In den folgenden Abschnitten findest Du Anregungen und Hilfestellungen, um basierend auf diesem Rahme eine digitale Strategie erfolgreich auf den Weg zu bringen.

### Kontext matters - Warum Du möglicherweise nicht nur eine Digitalstrategie hast

Der erste Schritt bei der Entwicklung deiner Digitalstrategie besteht darin den Kontext für deine digitale Strategie passend zu definieren. Dabei ist die Definition eines Geschäftsmodells ein sehr geeigneter Rahmen, um den Kontext sauber zu definieren. Dabei kommt möglicherweise heraus, dass dein Unternehmen nicht eins, sondern mehrere Geschäftsmodelle verfolgt. Entsprechend gibt es auch nicht "die eine", sondern digitale Strategien für unterschiedliche Geschäftsmodelle. Um zu einer Bewertung zu gelangen, ob dein Unternehmen ein oder mehrere Geschäftsmodelle betreibt, eignet sich z.B. das [magische Dreieck](#) als einfachste Form, um ein Geschäftsmodell zu beschreiben. Dabei arbeite ich mit einer einfachen Faustregel: wenn sich einer der vier Punkte im magischen Dreieck grundlegend unterscheidet, dann resultiert daraus ein anderes Geschäftsmodell, das mit einer eigenen Digitalstrategie gewürdigt wird.

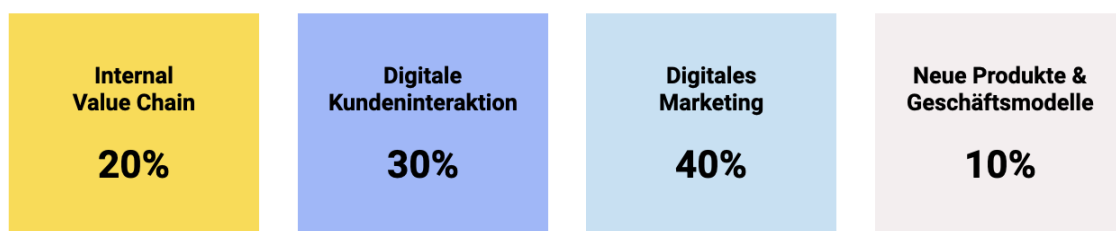


Dein Geschäftsmodell definiert über den Kunden (Wer?), deine Wertversprechen (Was?), deine Wertschöpfung (Wie?) und dein Ertragsmodell (Wieviel?). Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an St. Galler Business Model Navigator

Die Analyse deiner Geschäftsmodelle kannst Du gerne auch mit dem [Business Model Canvas](#) vornehmen, das dein Business Modell noch etwas genauer betrachtet als das magische Dreieck.

## Handlungsfelder priorisieren

Ein zweiter wichtiger Schritt bei der Entwicklung deiner Digitalstrategie bedeutet zu entscheiden, was zunächst nicht gemacht wird. Deswegen ist eine gute Priorisierung das Herzstück jeder Digital Strategie. Dazu lasse ich gerne schon die oben genannten Handlungsfelder priorisieren, damit die Laufrichtung und das Spielfeld für deine digitale Strategie etwas klarer eingegrenzt wird.



Priorisierung der Handlungsfelder deiner Digitalstrategie - Quelle: Andreas Diehl

Denn schließlich geht es bei deiner Digitalstrategie um Unternehmensentwicklung. Entsprechend brauchst Du zunächst auf höchster Ebene eine [Agreement der beteiligten Stakeholder](#), was die größte Auswirkung auf die erfolgreiche Entwicklung hat. Zu oft findet eine zu starke Priorisierung der Internal Value Chain zu Lasten anderer Handlungsfelder statt. Dabei wird die Raupe vielleicht schneller, aber niemals zu einem Schmetterling. Mein favorisiertes Verfahren für die Priorisierung der Handlungsfelder ist die [WSJF Methode](#). Mit ein paar kleinen (sprachlichen) Anpassungen kannst Du diese Methode wunderbar auf allen Ebenen für die Ausarbeitung deiner Digitalstrategie nutzen.

***When digital transformation is done right, it's like a caterpillar turning into a butterfly, but when done wrong, all you have is a really fast caterpillar.*** - George Westerman

## Digitalstrategie ist Chefsache - Der richtige Teilnehmerkreis

Die Priorisierung der Handlungsfelder im speziellen und Digitalstrategie im allgemeinen kann nicht ohne starkes Commitment der Geschäftsführung und der Eigentümer erfolgen. Schließlich sind die Auswirkungen auf deine Organisation und die Wechselwirkungen mit deiner Unternehmensstrategie zu groß, als dass Digital Strategie einfach delegiert werden könnte. Was nicht heißen soll, dass es nicht eine Person oder eine Gruppe von Menschen geben kann, die sich um die Organisation der hier skizzierten Schritte kümmern kann. Allerdings muss die Ausarbeitung und die Entwicklung deiner digitalen Strategie immer unter Einbeziehung der Geschäftsführung und Wissensträgern aus allen Organisationseinheiten erfolgen. Dabei



würde ich immer darauf achten, dass zwei bis drei Kollegen der relevanten und wichtigen Organisationseinheiten beteiligt sind.

## **Digitale Kunden und ihre Bedürfnisse verstehen**

***Am Schreibtisch lernt man nicht wie der Orang Utan denkt. - Hasso Plattner***

Bevor ihr euch in Workshops die Köpfe heiß redet, kann es durchaus Sinn machen, mal mit echten Kunden zu sprechen. Denn Digitalstrategie heißt auch ein tiefgreifendes Verständnis über deine digitalen Kunden zu entwickeln. Dabei ist es völlig egal, ob Du B2B oder B2C Kunden bedienst. Das heißt, raus aus dem analogen Elfenbeinturm rein in die direkte und persönliche Auseinandersetzung mit deinen Kunden. Dabei solltest Du die Exploration der Kundenbedürfnisse nicht etwa Agenturen oder externe Dienstleistern anvertrauen. Denn nur in echten und persönlichen Gesprächen mit deinen Kunden findest Du heraus, was sie eigentlich an digitalen Angeboten, Lösungen von deinem Unternehmen brauchen. Diese Gespräche oder auch [Co-Creation Workshops](#) mit dem Kunden kannst Du sinnvoll nutzen, um Handlungsfelder deiner Digital Strategie besser zu begreifen. Spätestens in der Ausarbeitung konkreter Services und Produkte ist die direkte Auseinandersetzung mit deinem Kunden dann ohnehin Pflicht.

## **Portfolios deiner Handlungsfelder**

Sobald die Handlungsfelder priorisiert sind, schaffst Du Transparenz über das Portfolio von Produkten, Systemen und Initiativen innerhalb der jeweiligen Handlungsfelder. Denn Digitalstrategie bedeutet vor allem transparent zu machen, auf welchen Maßnahmen deine Ressourcen denn tatsächlich allokiert sind. Dafür kann es je nach Größe deiner Organisation Sinn machen jeweils ein Team mit der Zusammenstellung des Portfolios zu beauftragen. Dabei würde ich nur darauf achten, dass Du Handlungsfelder nicht 1:1 von bestehenden Abteilungen ([schreckliches Wort](#)) bearbeiten lässt. Stattdessen würde ich crossfunktionale Teams mit 3-5 Mitgliedern auf die Reise schicken, um die Portfolios in dem jeweiligen Handlungsfeld bestmöglich zu beschreiben.

## **In Produkten nicht in Projekten denken**

Für den Erfolg deiner Digitalstrategie ist es wichtig in Produkten statt in Projekten zu denken. Denn schlussendlich braucht jede Plattform, jedes technische System, jede neue Idee ein Team und möglicherweise einen [Product Owner](#), das sich um den Betrieb und die strategische und technologische Weiterentwicklung kümmert.

Dabei ist es wichtig den richtigen Zuschnitt zu wählen, damit Du nicht zu jedem Teilprozess einen PO etablierst und damit [mehr Probleme kreierst als Du Lösungen schaffst](#). Das Denken in Produkten und Services ist für mich ein wesentlicher Eckpfeiler einer modernen digitalen Organisation.

## Digitale Expertise in deinem Unternehmen verankern

Wenn Bayern München Erfolg im Basketball haben will, dann wird ein Basketball Team gegründet und Basketballer angeheuert. Nur wenn es um Digitalstrategie geht, scheinen oft andere Gesetze zu gelten. Da werden Fussballer und Untalentierte über Nacht zu Basketballern. Lange Rede. Digitale Strategie kann nur dann gelingen, wenn auch Digital-Profis Teil deiner Organisation sind. Diese neuen Teams tragen Namen wie Digital Labs, Digital-Unit oder Digital Hub und sind die organisatorische Heimat für alle Leute mit ausgewiesener Digital Expertise. Und wenn Du deine Digital Strategie wirklich ernst nimmst, dann etablierst Du im gleichem Atemzug einen [Chief Digital Officer](#) auf Augenhöhe mit dem Rest der Geschäftsführung.

Warum Digital Units nicht einfach nur eine neue Abteilung ist, erfährst Du in meinem eBook "[Digital Units](#)". Da kannst Du nachlesen, wie ich mir den Aufbau eines solches Digital-Teams vorstelle.

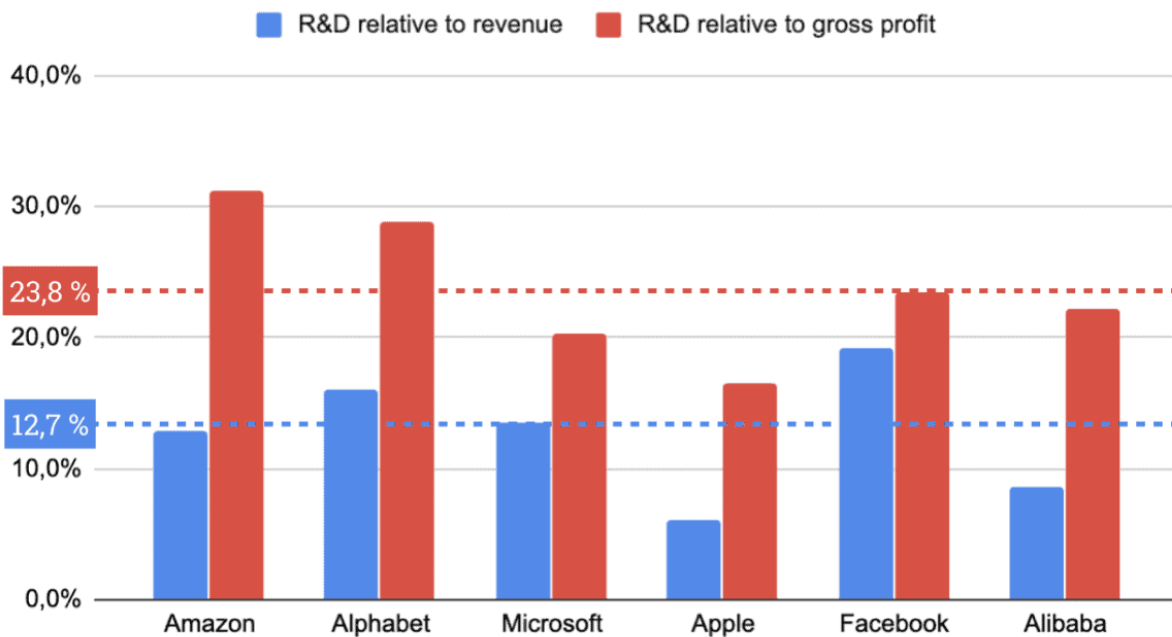
## Digital ≠ IT Team

Auch wenn deine IT- und Digitalstrategie aufeinander abgestimmt sein dürfen, heißt das nicht, dass das Digital-Team ein Teil der IT ist. Denn wie eingangs skizziert, ist die IT primär damit beschäftigt die technologische Basis und Systeme für den stabilen und sicheren Betrieb deines heutigen Geschäftsmodells bereitzustellen. Dagegen entwickelt dein Digital-Team gemäß deiner Digital Strategie digitale Produkte, Services und künftige Geschäftsmodelle. Meistens kümmern sich Digital Teams um das Portfolio von "customer facing" Lösungen, die IT dagegen um interne Anwendungen und die Digitalisierung deiner Prozesslandschaft. Und trotzdem oder gerade deswegen ist es wichtig, dass sich Verantwortliche und handelnde Teams eng vernetzen auch wenn sie organisatorisch vielleicht getrennt sind.

## Digitale Budgets - Systematischer Schätzfehler

Digitalstrategie ist fast immer unterfinanziert. Erstens denken Verantwortliche zu sehr in Projekten und einmaligen statt laufenden Kosten. Zweitens ist die Pflege und Entwicklung von Software sehr teuer. Du kannst die Budgets zur Umsetzung deiner Digitalstrategie ja mal mit anderen Posten in deiner Organisation vergleichen, z.B. mit dem Fuhrpark, dem Accounting, Bürokosten etc. Was auch immer eine gute Referenz ist, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie ernst ihr digitale Strategie nehmt. Zudem habe ich in [diesem Blog](#) ein paar Zahlen zusammengestellt, wie aggressiv Digitalkonzerne in den Ausbau ihres Geschäfts und Technologie investieren.

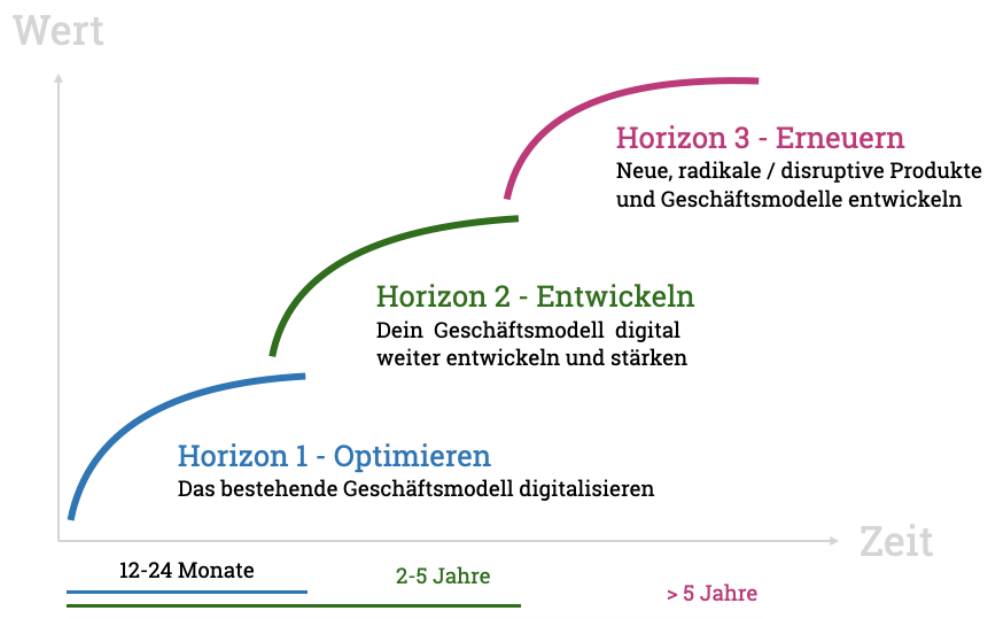
## R&D Ausgaben relativ zu Umsatz und Gross Profit



Verhältnis der R&D Ausgaben im Verhältnis zu Umsatz (blau) und Gross Profit (rot) – Quelle: eigene Auswertung basierend auf Netzökonom.

## Die drei Horizonte deiner digitalen Strategie

In Anbetracht der Vielzahl von möglichen Initiativen und der Tiefe der jeweiligen Handlungsfelder kann es Sinn machen deine Digitalstrategie in Anlehnung an das [McKinsey 3 Horizon Framework](#) in drei zeitliche Dimensionen einzuteilen.



Digitalstrategie mit dem McKinsey 3 Horizon Framework -Quelle: Andreas Diehl

Dabei beschreibt Horizont eins Maßnahmen am Kern deines heutigen Geschäftsmodells, die nur einen geringen Wertzuwachs dafür kurzfristigen Return innerhalb von 12-24 Monate versprechen. Das sind typischerweise Maßnahmen im Bereich der Internal Value Chain und des digitalen Marketing. Im zweiten Horizont sind Initiativen, die dein heutiges Geschäftsmodell digital verlängern z.B. digitale Services und Plattformen, die über die normalen geschäftlichen Transaktionen hinausgehen und erst durch digitale Technologien ermöglicht werden. Schließlich umfasst der dritte Horizont neue digitale Produkte und Geschäftsmodelle, deren Outcome zwar lange auf sich warten lässt, dafür aber einen hohen Wertbeitrag in Aussicht stellt.

## **Agile Vorgehensmodelle zur permanenten Weiterentwicklung deiner Digitalstrategie**

Erfolg in digitalen Märkten setzt eine hohe Anpassungsfähigkeit, Geschwindigkeit und kurze Reaktionszeiten voraus. Deswegen setzt Du für die Umsetzung deiner digitalen Strategie auf agile Vorgehensmodelle. Dazu zählen kleine Teams, die mit ihren Kunden- und Anwendern in direktem Kontakt stehen und in kurzen Iterationen immer wieder neue Arbeitsergebnisse liefern. Gängige Methoden in diesem Zusammenhang sind [Scrum](#), [Kanban](#) oder [Design Thinking](#).

### **Lenkungsausschüsse, Digital Boards und dein "DET"**

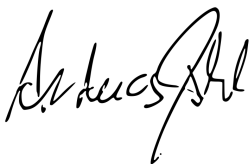
Während digitale Produkte und Lösungen in Iterationszyklen von 1-4 Wochen bearbeitet werden, etablierst Du für deine Digitalstrategie und dein Portfolio von Initiativen einen Zyklus von 3-6 Monaten. In diesen regelmäßigen Abständen reviewst

Du den konkreten Fortschritt, priorisierst Handlungsfelder oder auch dein Portfolio neu. Damit erhältst Du eine hohe Anpassungsfähigkeit, um deine Digital Strategie basierend auf empirischen Erkenntnissen laufend anzupassen und weiterzuentwickeln. Lenkungsausschüsse und Gremium gibt es dabei nicht, sondern nur eine Gruppe von engagierten Kollegen, die sich dauerhaft um die Entwicklung deiner Digitalstrategie kümmern und die dabei helfen, organisatorische Hürden zu überspringen. In Anlehnung an das [Scrum@Scale Framework](#) nenne ich diese Gruppe "Digital Executive Team" oder auch einfach "DET". Das ideale Framework zur Umsetzung der Digital Strategie und zum Management der Initiativen ist für mich übrigens die [OKR Methode](#).

## **Fazit - Ohne Digital Strategie ins digitale Niemandsland**

Digitalstrategie ist einer der tragenden Eckpfeiler moderner Unternehmensführung. Auf der einen Seite stärkst Du damit dein heutiges Geschäftsmodell, gleichzeitig ist deine digitale Strategie das Fundament für deinen langfristigen Markterfolg. Dabei mangelt es Unternehmen nur selten an guten und kreativen Ideen, wie digitaler Erfolg sich einstellen kann. Vielmehr versäumen Organisationen regelmäßig, ihre Handlungsfelder gut zu priorisieren, ihren guten digitalen Absichten auch Budgets folgen zu lassen und Digitale Expertise in ihrer Organisation wirksam zu implementieren.

Viel Erfolg dabei.



### **Weiterführende Artikel:**

- [Digitalisierung deiner internen Value Chain](#)
- [Das magische Dreieck deines Geschäftsmodells](#)
- Tools für deine Digitalstrategie: [Business Model Canvas](#) und [McKinsey 3 Horizon](#)
- [Conway's Law - Der teuerste Fehler deiner Digitalisierung](#)

### **Mit Andreas arbeiten:**

- [Digitalstrategie für dein Unternehmen entwickeln](#)