



# DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM

## CHANCEN NUTZEN UND RESULTATE PRODUZIEREN

**Sehr viele Unternehmen haben die Digitalisierung als strategische Herausforderung erkannt. Ebenso gibt es tausende Bücher, Artikel und Fachbeiträge zu diesem Thema. Was bislang zu kurz kommt, ist die Frage, wie die Digitalisierung umgesetzt wird. Mittlerweile kennen wir genügend gute Beispiele, von denen gelernt werden kann und die eine erstaunliche Ähnlichkeit in der Vorgehensweise bewiesen haben. Das «Digitalisierungsprogramm» fasst diese Erfahrungswerte als Werkzeug zusammen.**

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### A. DIE GRUNDLEGENDEN FRAGEN ZUR DIGITALISIERUNG

UnternehmerInnen und Führungskräfte werden dafür bezahlt, dass sie für Ergebnisse sorgen. Dieser bewährte Grundsatz gilt auch für die Digitalisierung. Die Kernfrage lautet nicht „Müssen wir uns mit der Digitalisierung befassen?“ oder „Welche Chancen bringt die Digitalisierung?“, sondern „Wie können wir die Potenziale der Digitalisierung in echten Nutzen und echte Resultate umwandeln?“<sup>1)</sup> Dabei geht es zunächst um ein gemeinsames Verständnis über den Wandel im Geschäft und um die Relevanz der Digitalisierung (vgl. Abb. 1).

Die Digitalisierungsdiskussion startet mit der Fragestellung inwieweit sich das Geschäft und die Märkte verändern – von einer „Alten Welt“ in eine „Neue Welt“. Hier empfiehlt es sich, bewusst zuzuspitzen und provokativ zu sein, weil nur so Klarheit entsteht. Das Management muss zu Beginn ein einheitliches Verständnis zur Veränderung des Geschäftes und zur Digitalisierung

entwickeln, weil nur so die nächsten Schritte möglich sind. Bereits an dieser Stelle ist es sehr aufschlußreich, alle vorhandenen Digitalisierungs-Erfahrungen und –Projekte zu sammeln und zu bewerten. Je größer das Unternehmen ist, desto weniger Personen haben den Überblick. In vielen Fällen ist es erforderlich, das Leitbild anhand der Digitalisierung weiterzuentwickeln. Wenn sich beispielsweise ein Industrieunternehmen verstärkt in Kundenprozesse integriert, dann wird nicht mehr das singuläre Produkt im Vordergrund stehen, sondern die betrachtete Gesamtleistung. Genau das definiert den Unternehmenszweck – und nicht mehr die einzelne Leistung.

Digitalisierung bedeutet, die Stärken des Unternehmens, die Marktleistungen und den Kundennutzen für die «Neue Welt» zu definieren<sup>2)</sup>. Im Zentrum steht die Frage „Wofür bezahlt der Kunde seine Rechnung?“ Erst dann kommt ein Thema, das viele Unternehmen gerne als erstes diskutieren: die Schwerpunkte bzgl. IT, Data und Technik. Klarerweise sind diese Themen zu

#### ABB. 1: GRUNDSÄTZLICHE THEMEN DER DIGITALISIERUNG

1. Ein schlüssiges Szenario über die Veränderung des Geschäftes – von einer „Alten Welt“ in eine „Neue Welt“
2. Klarheit und einheitliches Verständnis von „Digitalisierung“ im Management
3. Sammlung und Bewertung aller bislang vorhandenen Digitalisierungs-Erfahrungen
4. Prüfung und Anpassung des Leitbildes (Unternehmenszweck) an die Digitalisierung
5. Definition der erforderlichen Stärken, Marktleistungen und des Kundennutzens in der „Neuen Welt“ der Digitalisierung
6. Klarheit über technische bzw. datenbezogene Schwerpunkte
7. Entwicklung der Digitalisierungs-Ziele mit entsprechenden Konsequenzen für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Funktionen und Kooperationen
8. Anpassung von Struktur und Führungsprozessen an die Digitalisierung, d.h. Abläufe, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten
9. Forcierte Personal- und Führungskräfteentwicklung als „Fitness für die digitale Welt“
10. Freispielen von internen Ressourcen für die digitalen Themen durch die „systematische Müllabfuhr“



# DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM

## CHANCEN NUTZEN UND RESULTATE PRODUZIEREN

klären, allerdings ist auf die richtige Reihenfolge der Diskussion zu achten. Ohne die oben dargestellten Fragen wird es zu keiner vernünftigen Einbettung und Lösung für IT, Data und Technik kommen.

**Nicht bunte Folien entscheiden, sondern Maßnahmen.  
Das ist der Schritt von Wunsch in Wirkung.**

Als nächstes sind konkrete Digitalisierungs-Ziele zu entwickeln. Dazu gehören auch die Konsequenzen für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen und Funktionen (Vertrieb, Einkauf, IT, Personal...). Spätestens hier zeigt sich, ob ein Unternehmen in Resultaten denken kann und umsetzungsstark ist. Am Ende entscheiden nicht smarte Powerpoint-Folien über die Potenziale der Digitalisierung, sondern konkrete Maßnahmen. Das ist der Schritt von Wunsch in Wirkung. Nachdem das Umsetzungsprogramm klar ist, sind Strukturen und Führungsprozesse an die Digitalisierung anzupassen: Abläufe, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen usw. Die Digitalisierung wird dazu führen, dass nicht mehr in „organisatorischen Silos“ gearbeitet wird, sondern in vernetzten Prozessen.

**Erfolgsentscheidend sind nicht  
Technik, IT oder die Cloud,  
sondern die Umsetzungsstärke eines Unternehmens.**

Wenn die Digitalisierung Veränderungen im Geschäft und im Unternehmen auslöst, dann ist auch die bisherige Personal- und Führungskräfte-Entwicklung anzupassen – quasi als „Fitness für die digitale Welt“. Abschließend sollte noch eine «systematische Müllabfuhr» durchgeführt werden - zur Beschaffung der notwendigen Ressourcen für die Umsetzung. Es geht um die Frage, was nicht mehr oder mit weniger Einsatz gemacht wird, damit die Digitalisierungs-Maßnahmen eine Chance haben. Gerade hier zeigt sich ein Erfahrungswert: die kompetenten Ressourcen zur Umsetzung können nicht beliebig am Markt rekrutiert werden, sie sind intern freizuspielen.

Mittlerweile existieren interessante Beispiele, wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln: Daimler Nutzfahrzeuge stellt nicht mehr das einzelne Fahrzeug, sondern eine optimierte Gesamt-Logistik-Bilanz für ihre Kunden ins Zentrum, etwa über die smarte Fleetboard-Lösung. Babolat verkauft Tennisschläger als Trainer, indem der Schläger selbst Ballkontakte, Spin, Aufschlagpunkt, Zeiten usw. misst und ein Trainingsprogramm entwickelt. Rewe Digital entwickelt den digitalen Lebensmittel-einzelhandel der Zukunft und hinterfragt damit fundamental das bisherige Rewe-Geschäftsmodell. Legendär ist Uber, indem es ein Geschäftsmodell über eine einfache Erkenntnis erfindet: Der Kunde bezahlt nicht für ein Taxi-Unternehmen, sondern für eine Taxi-Fahrt. All diese Beispiele belegen, dass nicht die Digitalisierung oder die informationstechnischen Möglichkeiten im Zentrum stehen, sondern das kritische Hinterfragen des bisherigen Geschäftes und das Weiterentwickeln oder Neuerfinden eines Geschäftsmodells. Es geht nicht um „i“ oder „e“; im Zentrum steht die Frage, wie sich Märkte verändern und wie das Geschäft weiterentwickeln ist.

### B. AUFBAU UND INHALTE DES DIGITALISIERUNGSPROGRAMMS

Das Digitalisierungsprogramm ist ein kompaktes Management-Werkzeug, um die Digitalisierungsdiskussion zu strukturieren und um eine Grundlage für die Umsetzung zu liefern (vgl. Abb. 2). Das Instrument kann für eine digitale Unternehmensstrategie, für ein Geschäftsfeld, für einzelne Marktleistungen, Regionen, StartUps oder Projekte verwendet werden. Wahl und „Flughöhe“ hängen vom jeweiligen Thema ab; Logik und Vorgehensweise sind jeweils dieselben.

**Die Digitalisierung ist der Anlass, das Geschäft  
wieder einmal auf den Prüfstand zu stellen.**

Als erstes wird ein Leitbild entwickelt. Dieses definiert den Rahmen und macht klar, worin die digitale Transformation besteht. Bei Schlüsselprojekten werden im Leitbild die digitalen Vorgaben



## DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM CHANCEN NUTZEN UND RESULTATE PRODUZIEREN

aus der Unternehmensstrategie dargestellt. Anschließend sind die Digitalisierungs-Ziele in Form der Strategie konkret zu erarbeiten. Es geht hier um maximal fünf bis sieben große Ziele, d.h. um eine Konzentration auf Weniges. Nur so hat die Umsetzung eine Chance und nur so wird Verzettelung vermieden. Wenn die Ziele vorliegen, sind Organisation, Führung und Personal im Sinn der Digitalisierung zu entwickeln. Dies können notwendige Prozessanpassungen, Veränderungen in Verantwortlichkeiten oder Umstellung der bisherigen Personalentwicklung bedeuten. Abschliessend werden die wichtigsten Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet und konkret mit Terminen und Verantwortlichkeiten hinterlegt. Alle Themen sind nicht nur Instrumente für Zielsetzungen, sondern ebenso Controlling-Werkzeug für die Umsetzung.

In Praxis und Wissenschaft ist die Digitalisierung eines der meist diskutierte Themen in der Wirtschaftswelt. Erstaunlich ist, dass fast ausschliesslich von der Definition und den Potenzialen der Digitalisierung gesprochen wird – und weniger von der konkreten Umsetzung. Das Werkzeug «Digitalisierungsprogramm» fasst Erfahrungswerte von vielen Unternehmen zusammen und belegt ein weiteres Mal, was Management ist: nicht das Reden über Chancen und Potenziale, sondern Umsetzung und Resultate <sup>3)</sup>.

### ZUSAMMENFASSUNG: DIGITALISIERUNGSPROGRAMM - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise im Management zum Thema „Digitalisierung“
2. Grundlage für Umsetzungsplanung und Umsetzungscontrolling
3. Beschleunigung der Umsetzung von digitalen Schlüsselthemen
4. Anwendbarkeit für Unternehmen, Geschäftsfelder, Marktleistungen, StartUps, Projekte...

#### Anmerkungen:

- 1) Vgl. Quinton, S. / Simkin, L., The Digital Journey: Reflected Learnings and Emerging Challenges, in: International Journal of Management Reviews, online 19.04.2016.
- 2) Vgl. Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 14 ff.
- 3) Stöger, R., Toolbox Digitalisierung. Vorsprung durch Vernetzung, Stuttgart 2017, S. 13.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im malik management zentrum st.gallen
- > E-Mail: [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)



# DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM

## CHANCEN NUTZEN UND RESULTATE PRODUZIEREN

### ABB. 2: DIGITALISIERUNGSPROGRAMM: WERKZEUG UND BEISPIEL (HANDEL)

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen entwickelt eine Digitalisierungs-Strategie mit insgesamt fünf Schlüsselprojekten. Für jedes wird ein Digitalisierungsprogramm erstellt – wie beispielsweise für das Schlüsselprojekt „Digitale Logistik (DigiLog)“.

### DIGITALES SCHLÜSSELPROJEKT: DIGITALE LOGISTIK (DIGILOG) / VERANTW.: U. OTT

#### 1. LEITBILD: DIGITALE ANFORDERUNGEN AUS DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

1. Marktführerschaft bei allen e-, i- und d-Lösungen für Kunden, Lieferanten und Industriepartnern
2. Deutliche Produktivitätssteigerung in der Beschaffung und in allen Logistikprozessen
3. Personalentwicklung für die digitale Welt und Steigerung der Attraktivität am Arbeitsmarkt für digitale Qualifikationen (Programmierer, Prozess-ExpertInnen...) in der Logistik
4. ...

#### 2. STRATEGIE: DIGITALISIERUNGS-ZIELE

1. Digitalisierungs-Plattform als neuer Point of delivery (Verwendungsquote: über 70%)
2. Durchgängige Steuerung der Logistik mit digitalen Lösungen und 100% Systemabdeckung aller relevanten Steuerungsinformationen (Lieferqualität...)
3. Durchgängige Realisierung der App- und Daten-Lösungen für Kunden und Lieferanten (keine Systembrüche)
4. Realisierung von Beschaffungs-Erfahrungseffekten bzw in der Logistik-Kette von 5-10%
5. ...

#### 3. STRUKTUR: ORGANISATION, FÜHRUNG UND PERSONAL

1. Umstrukturierung der bisherigen Beschaffungs-, Qualitäts- und Logistik-Abteilungen in vernetzten Prozessen inkl. Definition der Prozess-Verantwortlichen
2. Abbildung der neuen Prozesse im ERP- und Warenwirtschaftsprogramm
3. Personalentwicklungsplan für die digitalen Kompetenzen für alle relevanten Funktionen
4. ...

#### 4. UMSETZUNG: SCHLÜSSELMASSNAHMEN

	TERMIN	VERANTW	STATUS
1. Umsetzung der digitalen Logistik-Tools und Schnittstellen intern und extern (Durchgängigkeit der Erfassung, Speicherung bzw. Systemabbildung)	30.10	A. Bauer	
2. Umsetzung eines digitalen Logistik-Baukastensystems je nach Lieferant, Region und Geschäftsfeld	31.12.	....	
3. Konsequente Sortimentsbereinigung für die digitale Supply Chain			
4. ...			