



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

UMSETZUNGSFELDER FÜR DIGITALISIERUNG UND KI

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #58 | JULI 2025



UMSETZUNGSFELDER FÜR DIGITALISIERUNG UND KI

DIE RICHTIGEN SCHWERPUNKTE IDENTIFIZIEREN

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) gehören zu den herausforderndsten Aufgaben für alle Unternehmen und generell für alle gesellschaftlichen Organisationen. Finanzdienstleister, Nonprofit-Organisationen, Handelsunternehmen, Verwaltungsbehörden oder Industrie – sie alle sind von Chancen und Gefahren durch die „Neue Welt“ der Digitalisierung und KI betroffen. Dies bedeutet, dass die Führung immer wieder prüfen muss, welche Themen bereits realisiert sind, was anzupassen bzw. neu zu starten ist. Die Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI sind eine bewährte Methodik, in kurzer Zeit ein unternehmerisches Cockpit zu entwickeln.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIGITALISIERUNG UND KI IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professionelle Unternehmensführung bedeutet, Diskussionen zu strukturieren, Erfolgspotenziale zu identifizieren und für Entscheidungen zu sorgen¹. Damit wird nicht nur gemeinsames Verständnis sichergestellt, sondern auch die Umsetzung eingesteuert. Beispielsweise haben Versicherungsunternehmen wie Axa, Generali oder Prudential permanent die Aufgabe, ihre Digitalisierungs- und KI-Aktivitäten zu prüfen und das entsprechende Portfolio umzusetzen. Dabei geht es von einfachen internen Prozessverbesserungen bis zu umfangreichen Ergänzungen bzw. Veränderungen des Geschäftsmodells. Allianz hat beispielsweise ein Kompetenzzentrum mit dem Titel »Global Digital Factory« geschaffen. Dort werden neue, digitale Lösungen für Kunden entwickelt und alle Kontaktpunkte, Kanäle und Prozesse in die Diskussion einbezogen. Immer mehr Unternehmen verwenden progressive Formate und Methoden, um genau diesen umfänglichen Blick auf Digitalisierung bzw. KI zu werfen und die richtigen Schwerpunkte für die Neue Welt zu finden. Die Unternehmensführung muss nicht Experte in allen Digitalisierungs- und KI-Themen sein, aber eine Richtung und damit Orientierung geben. Dies kann und darf nicht delegiert werden.

***Unternehmensführung bedeutet:
der Digitalisierung und KI eine Richtung geben.***

Die Bausteine eines professionellen Diskurses sind die sogenannten Umsetzungsfelder. Darunter werden Schwerpunkte, Projekte, Produkte, Dienstleistungen und Geschäfts-

¹ Hess, T., Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019, S. 41 ff.



modelle verstanden, die für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sind. Dies dient der Fokussierung und der Priorisierung von Ressourcen – gerade auch in Zeiten des Personalmangels. Der Diskussions- und Ordnungsrahmen für die Umsetzungsfelder ist die Digitalisierungs- und KI-Matrix. Diese besteht aus zwei Koordinaten. Auf der X-Achse befinden sich das aktuelle und das neue Geschäftsmodell. Digitalisierungs- und KI-Lösungen können das bestehende Geschäftsmodell verstärken oder ein völlig neues initiieren. Auf der Y-Achse sind der Markt- bzw. der Produktivitätsfokus dargestellt. Jede Digitalisierungs- bzw. KI-Maßnahme muss zu einer Verbesserung in die eine oder andere Richtung führen. Wenn kein Feld der Matrix betroffen ist, dann werden Digitalisierungs- bzw. KI-Aktivitäten ins Leere laufen. Die Matrix bildet somit die Grundlage für die Erarbeitung und Entscheidung über notwendige Schwerpunkte der Zukunft.

2. SYSTEMATISCHE ENTWICKLUNG DER UMSETZUNGSFELDER

Grundlage der Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI sind die vier Normstrategien, die sich aus der Matrix ergeben (vgl. Abb. 1). Die erste ist die Professionalisierung durch Digitalisierung und KI. Innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells wird primär an der Produktivität gearbeitet, das heißt: an bestehenden Abläufen, Funktionen, Durchlaufzeiten und Führungsprozessen. Ein Beispiel ist die Protokollerstellung durch KI in Sitzungen. Dies interessiert keinen Kunden und verändert nicht das Geschäftsmodell – es führt aber zur Effizienzsteigerung. Die zweite Normstrategie wird als Perfektionierung durch Digitalisierung und KI bezeichnet. Auch hier steht die Produktivität im Vordergrund, allerdings im Rahmen eines neuen, anderen und vor allem agilen Organisationsmodells. So können heute beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsprozesse mit Vertriebsimpulsen und KI-Tools kombiniert und automatisiert werden.

Die Umsetzungsfelder sind Dreh- und Angelpunkt für Resultate.

Die dritte Normstrategie ist die Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI. Im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells werden Märkte, Kunden, Produkte bzw. Dienstleistungen optimiert und Kundennutzen verbessert². Dies hat in den letzten Jahren massiv in der Mobilität stattgefunden, indem ein PKW mittlerweile nicht mehr nur Computer, sondern auch Entertainment-Box geworden ist. Das Geschäftsmodell des Autos in Privateigentum hat sich nicht verändert, wohl aber die Funktionalitäten. Die vierte Normstrategie wird mit Innovation durch Digitalisierung und KI bezeichnet. Kennzeichen sind Lösungen durch ein völlig neues Geschäftsmodell. Dies sind radikal andere Ansätze, die oftmals zu Veränderungen von Unternehmen und Branchen führen und als Substitution bzw. Disruption bezeichnet werden. Wenn eine Kommune Car-Sharing über eine eigene PKW-Flotte anbietet, wird dies zu einem Konkurrenzmodell für PKW-Hersteller. Immer mehr Menschen in Städten werden von einem Privateigentums-Modell in ein Nutzungs-Modell umsteigen. Die Innovation liegt nicht im Fahrzeug, sondern in der neuen ökonomischen Lösung. In der „Alten Welt“ waren Renault und Opel Konkurrenten von VW. In der „Neuen Welt“ sind dies Kufstein und Rosenheim.

² Abraham, M. / Edelman, D., Was ihr wollt, in: Harvard Business Manager, 02/2025, S. 49.



Abb. 1: Digitalisierungs- und KI-Matrix der Umsetzungsfelder

Digitalisierung und KI zur Stärkung der Marktstellung					
Aktuelles Geschäftsmodell	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells Intensivierung der Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern usw. Entwicklung neuer Märkte bzw. Kunden mit vorhandenen, digitalen und KI-Lösungen </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>4. Innovation durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen als Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Substitution bestehender Marktleistungen bzw. Geschäftsfelder Entwicklung neuer Märkte bzw. Kundengruppen (außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells) </td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Produktivitätssteigerung in den bestehenden Prozessen bzw. Funktionen Verkürzung der Durchlaufzeiten in den Geschäftsprozessen Produktivitätssteigerung in Führungsprozessen (Reports, Entscheidungen, Umsetzung) </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <p>2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Prozesse bzw. Funktionen auf Grundlage von Digitalisierung und KI Umstellung der Organisations- bzw. Strukturlogik auf die digitale bzw. KI-Welt Komplette Neugestaltung der Führungsprozesse und der Aus- bzw. Weiterbildung </td> </tr> </table>	<p>3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells Intensivierung der Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern usw. Entwicklung neuer Märkte bzw. Kunden mit vorhandenen, digitalen und KI-Lösungen 	<p>4. Innovation durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen als Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Substitution bestehender Marktleistungen bzw. Geschäftsfelder Entwicklung neuer Märkte bzw. Kundengruppen (außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells) 	<p>1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Produktivitätssteigerung in den bestehenden Prozessen bzw. Funktionen Verkürzung der Durchlaufzeiten in den Geschäftsprozessen Produktivitätssteigerung in Führungsprozessen (Reports, Entscheidungen, Umsetzung) 	<p>2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Prozesse bzw. Funktionen auf Grundlage von Digitalisierung und KI Umstellung der Organisations- bzw. Strukturlogik auf die digitale bzw. KI-Welt Komplette Neugestaltung der Führungsprozesse und der Aus- bzw. Weiterbildung
<p>3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells Intensivierung der Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern usw. Entwicklung neuer Märkte bzw. Kunden mit vorhandenen, digitalen und KI-Lösungen 	<p>4. Innovation durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Produkte bzw. Dienstleistungen als Weiterentwicklung des Geschäftsmodells Substitution bestehender Marktleistungen bzw. Geschäftsfelder Entwicklung neuer Märkte bzw. Kundengruppen (außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells) 				
<p>1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Produktivitätssteigerung in den bestehenden Prozessen bzw. Funktionen Verkürzung der Durchlaufzeiten in den Geschäftsprozessen Produktivitätssteigerung in Führungsprozessen (Reports, Entscheidungen, Umsetzung) 	<p>2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI</p> <ul style="list-style-type: none"> Entwicklung neuer Prozesse bzw. Funktionen auf Grundlage von Digitalisierung und KI Umstellung der Organisations- bzw. Strukturlogik auf die digitale bzw. KI-Welt Komplette Neugestaltung der Führungsprozesse und der Aus- bzw. Weiterbildung 				
	Digitalisierung und KI zur Steigerung der Produktivität				
	Neues Geschäftsmodell				

Der Erarbeitungsprozess der Umsetzungsfelder orientiert sich an den dargestellten Normstrategien. Der übliche Fall in Organisationen besteht darin, dass bereits viele Ideen vorhanden oder Themen in Umsetzung sind. Deswegen sollte vor der eigentlichen Kreativitätsphase zunächst eine Sammlung der existierenden Initiativen gemacht werden. Anhand der Matrix kann dann eine Einschätzung erfolgen, wie ausgewogen die Digitalisierungs- und KI-Aktivitäten sind und ob Schwerpunkte in die eine oder andere Richtung gesetzt werden sollten. Damit diese Priorisierungsdiskussion stattfinden kann, werden die einzelnen Themen kurz beschrieben und anschließend entschieden. Idealerweise erfolgt dies in Form von Maßnahmen mit konkreten Terminen und Verantwortlichkeiten. Nur so entsteht der notwendige Druck darauf, die Themen präzise zu durchdenken und konkret zu machen. Diejenigen Themen, die realisiert werden sollen, sind im Anschluss in die Digitalisierungs- bzw. KI-Strategie aufzunehmen. Die Matrix und die Umsetzungsfelder sollten auf jeden Fall weiterhin als Diskussions- und Sortierungsraster eingesetzt werden (vgl. Abb. 2). Damit erfüllt die Methodik die Funktion



eines Navigationssystems zur professionellen Führung von Digitalisierungs- und KI-Themen.

Die Umsetzungsfelder strukturieren Diskurs, Entscheidung und Realisierung von Digitalisierung und KI. So hat beispielsweise Unilever diverse Initiativen angestoßen. Ein KI-Umsetzungsfeld ist dabei die Anwendung innerhalb der Personalprozesse. Über die automatisierte Vorprüfung von Bewerbungen werden lange Warte- und Antwortzeiten vermieden. Damit steht mehr Zeit für Gespräche zur Verfügung und eine Durchlaufzeitverkürzung in einem erfolgskritischen HR-Thema wird erreicht. Mit der Digitalisierungs- und KI-Matrix verfügt die Unternehmensführung über ein pragmatisch einsetzbares Werkzeug, damit die richtigen Aktivitäten angestoßen und begrenzte Ressourcen effizient eingesetzt werden³.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Professionalisierung der Diskussion über **Erfolgspotenziale für Digitalisierung und KI**
2. Systematisierung der Themenvielfalt in Form einer **Digitalisierungs- und KI-Matrix**
3. Nutzung für das **systematische Umsetzungscontrolling der „Neuen Welt“**
4. **Umfassende Einsatzmöglichkeit** für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle...



Weitere [improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung](#)

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at

³ Stöger, R., Digitalisierungsmanagement, Stuttgart 2025, S. 31 ff.



Abb. 2: Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)

Eine Versicherung startet ein Digitalisierungs- und KI-Programm. Zu Beginn werden die möglichen Umsetzungsfelder entwickelt, um eine solide Entscheidungsgrundlage für Schwerpunkte zu haben.

A. Digitalisierungs- und KI-Matrix

Digitalisierung und KI zur Stärkung der Marktstellung			
Aktuelles Geschäftsmodell	3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI	4. Innovation durch Digitalisierung und KI	Neues Geschäftsmodell
	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung digitales KAM • Umsetzung Webline »Question and Help« • Konzept und Umsetzung Digital Marketing / KI Social Media • Einführung eBroker-Paket 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept und Umsetzung Webshop und Bot »Smart Insurance« (KI-Lösungen im Privatkundengeschäft) • Einführung Digital Services im Geschäftsfeld Firmenkunden • Konzept und Pilotierung Digital Access 2.0 	
	1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI	2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI	
	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung und Roll-out CRM-Lösung (unternehmensweit) • Automatisierung von Status- und Schadensbericht inklusive Dokumentenmanagement • Digitale, professionalisierte Projektportfoliosteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept und Umsetzung eHR und ePD • Digitalisierung der relevanten Kundenprozesse (Customer Journey) • Einführung Digital Knowledge Insurance 1.0 • Digitalisierung aller Vertriebsprozesse 	
Digitalisierung und KI zur Steigerung der Produktivität			

B. Entscheidung und Umsetzung

Umsetzungsfeld	Eckpunkte	Entscheidung bzw. Maßnahme	Termin	Verantw.
1.1. Verbesserung und Roll-out-CRM-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensweite Umsetzung des CRM • Effizienzsteigerung in Vertrieb und Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Stufenpläne A bis D bis Jahresende • Ausweis der Effizienzsteigerung in der Digital Scorecard 	15.12.	Nowak
1.2.		