

Digitalstrategien erfolgreich entwickeln

Viele Unternehmen haben die Potenziale der Digitalisierung erkannt, wissen aber nicht, wie und wo sie anfangen sollen. Eine Digitalstrategie kann dabei helfen, Digitalisierungsvorhaben ganzheitlich auf das Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette auszurichten und so vollkommen neue Chancen zu erkennen. Professor Dr. Daniel Schallmo von der Hochschule Neu-Ulm hat eine praxisbasierte Methode geschaffen, wie Unternehmen eine solche Strategie strukturiert und zielgerichtet entwickeln können.

„Die Entwicklung einer Strategie hebt die Aussicht auf ein erfolgreiches Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben in Unternehmen.“

Prof. Dr. Daniel Schallmo

Professor für Digitale Transformation und Entrepreneurship
Hochschule Neu-Ulm



Quelle: Hochschule Neu-Ulm

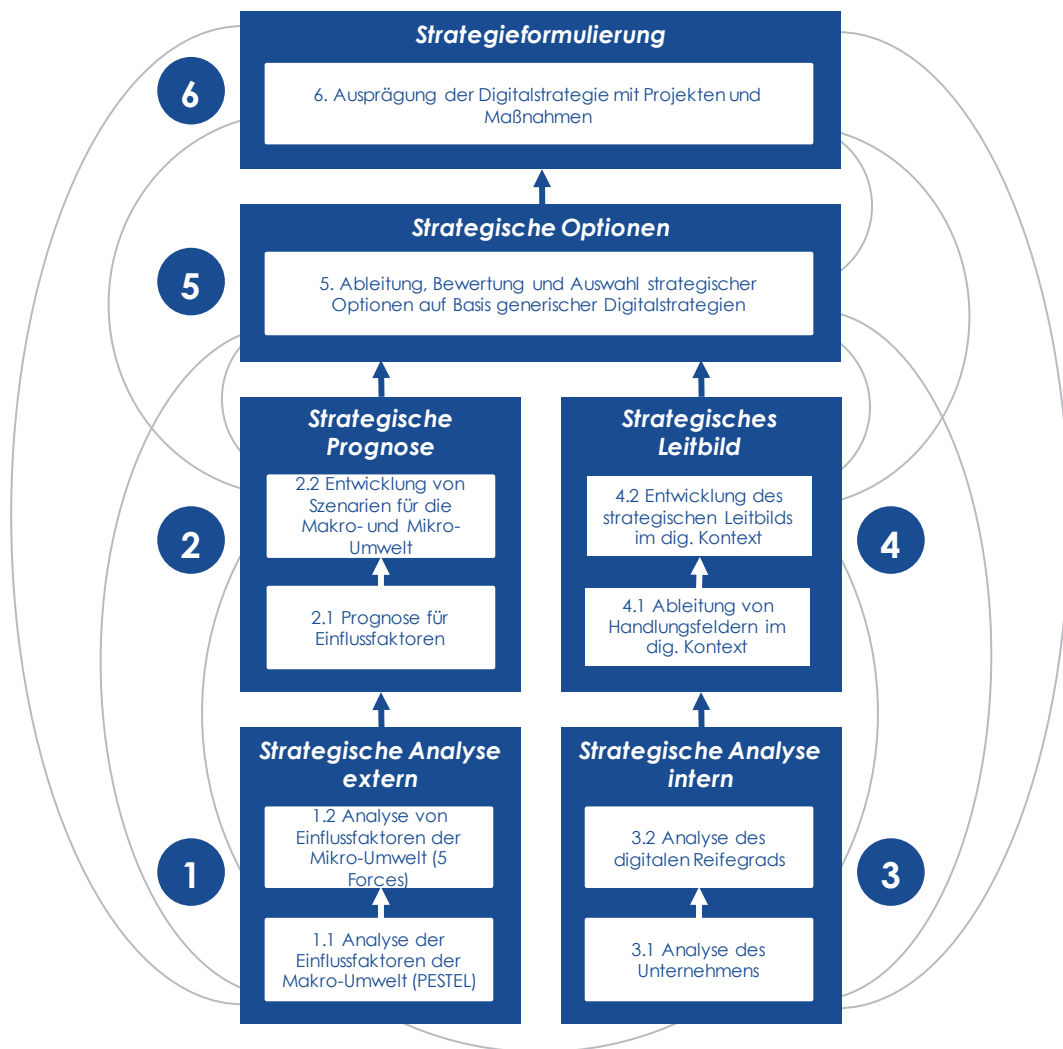
Warum eine Digitalstrategie wichtig ist

Die meisten Unternehmen, die sich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigen, suchen auf der operativen oder taktischen Ebene nach Optimierungsmöglichkeiten. Sie überlegen, wie sich einzelne interne und externe Prozesse, Produkte und Dienstleistungen oder bestehende Geschäftsmodelle digital transformieren lassen.

Das ist ein guter Anfang und kann zu sinnvollen Teillösungen führen, doch werden Verbesserungspotenziale und Synergien so meist nicht optimal ausgeschöpft. Das Risiko ist groß, dass es insgesamt zu einem Flickenteppich an Lösungen kommt, die schlecht oder gar nicht ineinandergreifen und eventuell sogar ersetzt werden müssen. Auch können Zielkonflikte zwischen den Aktionen sowie Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden den Digitalisierungsprozess verlangsamen. Schließlich wird bei dieser Vorgehensweise meist nicht über den Tellerrand geblickt.

Wirklich wegweisende Chancen für das Unternehmen bleiben so unentdeckt und ungenutzt.

Führungskräfte, die die Digitalisierung richtig angehen möchten, sollten daher langfristig und ganzheitlich denken und eine Digitalstrategie für das gesamte Unternehmen entwickeln. Die Digitalstrategie wird dabei von Beginn als Teil der Unternehmensstrategie verstanden oder sogar mit der Unternehmensstrategie gleichgesetzt - und nicht als etwas gesehen, das nebenher existiert. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass unternehmensweit alle Voraussetzungen für eine maximal erfolgreiche Digitalisierung geschaffen werden und dass das Unternehmen digitale Möglichkeiten nicht nur technologisch, sondern auch unternehmensstrategisch optimal nutzt.



Roadmap mit Schritten und Tools zur Entwicklung einer Digitalstrategie

Quelle: Prof. Dr. Daniel Schallmo

Schritte zur Digitalstrategie

Die Entwicklung einer Digitalstrategie lässt sich in mehrere Schritte unterteilen, die iterativ zum Teil mehrmals durchlaufen werden.

Im **ersten Schritt** wird die Makro- und die Mikro-Umwelt strategisch analysiert. Mit der Makro-Umwelt (Vorlage „Analyse der Makro-Umwelt“) sind Faktoren gemeint, die das Unternehmen beeinflussen, aber von ihm nicht beeinflusst werden können. Dazu gehören politische, rechtliche und ökonomische Aspekte, aber auch sozio-kulturelle, ökologische und technische Faktoren. Bei der Analyse der Mikro-Umwelt (Vorlage „Analyse der Mikro-Umwelt“), dem eigenen Marktumfeld, hilft das Five-Forces-Modell von Porter. Zu klären ist danach, wie hoch die Rivalität

unter bestehenden Wettbewerbsteilnehmenden ist, wie groß die Bedrohung durch neue Anbietende sowie durch Ersatzprodukte ist und wie verhandlungsstark Liefernde und Kundschaft sind. Mit Blick auf die Digitalisierung sollten zudem technologische Entwicklungen speziell innerhalb der eigenen Branche erfasst werden.

Sind diese Fragen beantwortet, folgt im **zweiten Schritt** die strategische Prognose. Dabei reicht es jedoch nicht, Aussagen über die Entwicklung der verschiedenen externen Einflussfaktoren zu treffen (Vorlage: „Prognose der Einflussfaktoren“). Vielmehr sollten zusätzlich übergreifende Trends abgeleitet und drei bis fünf Szenarien für die Makro- und die Mikro-Umwelt herausgearbeitet und priorisiert werden (Vorlage „Optionenraum“). Es empfiehlt sich in dem Zusammenhang, auch Extremszenarien zu berücksichtigen, um mögliche Schmerzpunkte aufzudecken und abzuklären, welche Wege das Unternehmen in solchen Fällen gehen kann. Die Arbeit mit Szenarien ist sehr sinnvoll bei der Strategieentwicklung, weil sie hilft, in neue Richtungen zu denken und kreativ zu sein.

Interne Faktoren und Leitbild

Der **dritte Schritt** bei der Strategieentwicklung ist die strategische Analyse interner Faktoren. Zunächst wird der Ist-Zustand der Stärken und Schwächen des Unternehmens etwa im Vergleich zu Wettbewerbsteilnehmenden erfasst (Vorlage „Analyse des Unternehmens“). Betrachtet werden hierbei jeweils einzelne Bereiche, zum Beispiel die Orga-

Vorlagen für Ihre Digitalstrategie

Die im Text erwähnten Vorlagen von Prof. Dr. Daniel Schallmo lassen sich unter folgendem Link zur eigenen und internen Verwendung herunterladen:



hessenlink.de/DIGITemplates

nisation, die Prozesse, IT und Infrastruktur sowie Fähigkeiten und Initiativen im digitalen Kontext. Zusätzlich wird der digitale Reifegrad verschiedener Faktoren sowie deren Entwicklungspotenzial und Relevanz für das Unternehmen bestimmt (Vorlage „Analyse des digitalen Reifegrads“).

Hierbei wird in Faktoren unterschieden, die zu einer stärkeren Digitalisierung beitragen können, so genannte „Enabler“, und in solche, die bereits als Ergebnis von Digitalisierungsaktivitäten im Unternehmen vorhanden sind, so genannte „Results“. Wie bei den Stärken und Schwächen hilft es auch hier, bereichsweise vorzugehen, etwa sich neben organisatorischen Aspekten auch kulturelle Aspekte anzuschauen.

Im **vierten Schritt** wird auf der Basis der Ergebnisse der ersten drei Schritte das Leitbild herausgearbeitet (Vorlage „Leitbild einer Digitalstrategie“). Dieses umfasst die Bestandteile Vision, Mission, strategische Ziele, strategische Erfolgsfaktoren und Werte. Projekte und Maßnahmen, die das Leitbild zur Strategie vervollständigen, werden im letzten Schritt ergänzt.

Strategische Optionen der Digitalisierung

Der **fünfte Schritt** dient der Ableitung, Bewertung und Auswahl strategischer Optionen und ist entscheidend für die Entwicklung einer eigenen Digitalstrategie. Um möglichst viele Optionen sichtbar zu machen und bewerten zu können, ist hier eine einfache Matrix sinnvoll (Vorlage: „Digitalstrategie-Matrix“). Auf der horizontalen Achse finden sich die zwei grundsätzlichen Leistungsfelder von Unternehmen wieder. Das sind zum einen Produkte, zum anderen Dienstleistungen. Die vertikale Achse enthält zusätzlich die Angabe, welche Rolle das Unternehmen in der digitalisierten Welt einnimmt. Hier wird zwischen einem Leistungsersteller und einem Plattformbetreiber unterschieden.

Worauf wird der Fokus im Hinblick auf Rolle gelegt?	Aufbau und Betrieb einer Plattform	Product Platform Operator <i>(Plattform für Elektronik, Schuhe)</i>	Service Platform Operator <i>(Plattform für Übernachtungen, Stromvergleiche)</i>
	Erstellung von Leistungen	Product Provider <i>(Notebooks, Maschinen)</i>	Service Provider <i>(Versicherung, Logistik)</i>
		Produkte/Komponenten	Dienstleistungen/Informationen

Generische Optionen der Digitalstrategie

Quelle: Prof. Dr. Daniel Schallmo

Nachdem das eigene Unternehmen und im besten Fall auch die wichtigsten Wettbewerbsteilnehmenden in der Matrix verortet wurden, kann das Strategieteam anschließend verschiedene Optionen vor dem Hintergrund der eigenen Lage und des wahrscheinlichsten Zukunftsszenarios durchspielen. Am Ende legt es sich auf eine der Optionen fest.

Projekte und Maßnahmen zum Schluss

Der **sechste und letzte Schritt** besteht darin, die Digitalstrategie auszuformulieren. Die darin zu fixierenden Projekte und Maß-

nahmen werden in dem Zusammenhang auf Basis des entwickelten Leitbilds und der gewählten strategischen Option abgeleitet. Im Rahmen der Ausarbeitung wird die Digitalstrategie außerdem mit der Unternehmensstrategie abgeglichen und gegebenenfalls beide aneinander angepasst. So entsteht am Ende ein Entscheidungs- und Handlungsleitfaden für den Digitalisierungsprozess im gesamten Unternehmen, an dem sich alle Fach- und Führungskräfte orientieren können. Dies wiederum ermöglicht eine raschere, zielorientiertere Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen und stellt sicher, dass alle Maßnahmen und Technologien bestmöglich ineinandergreifen.

Unabhängig davon sollte die Digitalstrategie aufgrund heute rasch wechselnder Rahmenbedingungen, gerade auch in geopolitischer, rechtlicher und technologischer Hinsicht, in angemessen kurzen Abständen immer wieder überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Beispiel

Wie die Entwicklung einer Digitalstrategie in der Praxis aussehen kann, wird im Folgenden beispielhaft für einen Laborgerätehersteller für den Pharmabereich vorgestellt.

Im ersten Schritt, der strategischen Analyse extern, könnte das Unternehmen höhere Energiekosten, höhere Ausgaben im Gesundheitsbereich, hohe Marktanforderungen und eine hohe Abhängigkeit von Lieferanten als relevante Einflussfaktoren identifizieren. Bei der strategischen Prognose, dem zweiten Schritt, projiziert der Hersteller diese und weitere Einflussfaktoren in die Zukunft und entwickelt daraus Szenarien. Im Beispielfall könnte das wahrscheinlichste Szenario lauten, dass die Biopharma-Branche weltweit boomt. Dieses Szenario beinhaltet unter anderem einen starken Wettbewerb innerhalb der Branche und effiziente Produktionsmöglichkeiten durch den Einsatz neuer Technologien.

Im dritten Schritt wird nun das eigene Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den stärksten Wettbewerbsteilnehmenden analysiert. Hierbei werden etwa die Organisation, die Marktposition und der Kundenzugang bewertet. Auch werden zum Beispiel aktuelle digitale Initiativen ermittelt, die das Unternehmen bereits umsetzt. Dies könnten etwa Automatisierungsprojekte in der Produktion, Sensibilisierungsformate für Mitarbeitende und der Aufbau einer digitalen Division sein.

Auf Basis der bisherigen Ergebnisse wird nun im vierten Schritt das strategische Leitbild entwickelt. Die Vision könnte sein, eine Plattform zu betreiben, die technologische Neuerungen beinhaltet und Dienstleistungen für die Kundschaft bereitstellt. Eine passende Mission wäre etwa, dazu beizutragen, dass bessere und bezahlbare Pharmaprodukte entwickelt werden. Zu den strategischen Zielen könnte der Aufbau von Kooperationen zählen, zu den Werten etwa die Nachhaltigkeit und zu den Erfolgsfaktoren Innovationsfreundlichkeit und neue Technologien.

Im fünften Schritt, der Identifikation der strategischen Optionen, werden das eigene Unternehmen und die Wettbewerbsteilnehmenden in der Digitalstrategie-Matrix eingeordnet. Ist das Unternehmen bisher ein reiner Hersteller, würde es sich im Feld „Product Provider“ wiederfinden. Die drei übrigen Felder innerhalb der Matrix lauten „Service Provider“, „Product Platform Operator“ und „Service Platform Operator“. Auf Basis der aktuellen Situation und des strategischen Leitbilds leitet der Laborgeräte-Hersteller

nun seine Optionen ab und bewertet sie. Zum Beispiel könnte er Product Provider bleiben, ein Product Platform Operator werden oder sich in Richtung Service Provider weiterentwickeln.

In der letzten Phase, der Strategieformulierung, wird die ausgewählte Option im Detail ausgearbeitet. Im Beispielfall könnte sich das Unternehmen entscheiden, sich zum Service Provider weiterzuentwickeln. Zu klären ist nun unter anderem, welche Projekte und Initiativen bis wann umgesetzt und von wem ver-

antwortet werden sollen. Denkbar ist etwa ein Technologieprojekt, das Software-as-a-Service (SaaS) als Abo-Modell für die Kundschaft beinhaltet und das die Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der Biopharmaprodukte aktiv unterstützt.

Ein solches Projekt würde die ausgewählte Option und das strategische Leitbild widerspiegeln. Zugleich würde das Unternehmen so ausgerichtet, dass es in dem wahrscheinlichsten Szenario Erfolg hat.

Erfolgsfaktoren bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalstrategie

- Aufbau digitaler Kompetenzen und passender Strukturen
- Bereitstellen ausreichender Ressourcen
- Risikobereitschaft und Etablieren einer Innovations- und Fehlerkultur
- Trends erkennen und für die Strategie nutzen
- Ganzheitlichen Ansatz verfolgen
- Geeignete Partnerunternehmen suchen und kooperieren
- Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kundschaft
- Von Best Practices lernen
- Priorisierung von Maßnahmen
- Transparente, frühzeitige und kontinuierliche Kommunikation
- Digitalisierung und vor allem die Digitalstrategie ist Sache der Unternehmensleitung

Digitalstrategie: Definition und Bestandteile

Unter Digitalstrategie wird die ganzheitliche Ausrichtung von Digitalisierungsvorhaben in Unternehmen und Organisationen verstanden. Mittel- und langfristig sollen dadurch Wettbewerbsvorteile erhalten oder neu geschaffen werden. Eine umfassende Digitalstrategie besteht aus den gleichen Elementen wie eine klassische Unternehmensstrategie: zum einen ein Leitbild mit Vision, Mission, strategischen Zielen, Werten und strategischen Erfolgsfaktoren, zum anderen Projekte und Maßnahmen, die sich an dem Leitbild orientieren.

Im Unterschied zur klassischen Unternehmensstrategie werden bei der Entwicklung alle Aspekte jedoch im Kontext der Digitalisierung betrachtet. Die entscheidende Frage bei der Vision lautet daher beispielsweise: Wo soll das Unternehmen im digitalen Kontext in den nächsten fünf oder zehn Jahren stehen? In der Mission wird entsprechend geklärt, für wen das Unternehmen mithilfe digitaler Technologien künftig welche Aufgaben erfüllen soll.

Auf Grundlage der nun entstandenen Digitalstrategie lassen sich Digitalisierungsaktivitäten strategisch und langfristig angehen und erste Maßnahmen umsetzen.



Bestandteile der Digitalstrategie

Quelle: Prof. Dr. Daniel Schallmo



Sie möchten wissen, wie Digitalisierung auch Ihr Unternehmen voranbringen kann? Hier finden Sie wertvolle Impulse und Informationen zu DIGI-Check, DIGI-Beratung und DIGI-Zuschuss sowie Zugang zu relevanten Netzwerken. Gestalten Sie mit uns die Zukunft im Technologieland Hessen.



Mehr erfahren:
technologieland-hessen.de/digitalisierung