

Was ist eine digitale Strategie?

Björn Rohles

16. Dezember 2018

Der digitale Wandel verändert grundlegend, wie Organisationen arbeiten. Um auf diesen Wandel zu reagieren, brauchen Unternehmen, Institutionen und Personen eine digitale Strategie. Aber was genau ist eine digitale Strategie eigentlich? Und welche Aspekte sollte die berücksichtigen?



View online:

<https://rohles.net/de/artikel/digitale-strategie>

Inhaltsverzeichnis

1 Organisationen, Menschen und Technologie, die Standbeine der digitalen Strategie	2
1.1 Digitale Strategien definieren das digitale Business von Organisationen	3
1.2 Digitale Strategien nehmen auch den Menschen in den Blick . . .	4
1.3 Digitale Strategien denken in technologischen Ökosystemen, nicht nur in Produkten	6
2 Erlebnisse (Experience) als Schlüsselfaktor und Unterscheidungskriterium von digitalen Organisationen	8
2.1 Immer und immer wieder in unzähligen Iterationen	9
2.2 Ethik in digitalen Strategie	10
3 Brauchen wir wirklich eine digitale Strategie?	11
3.1 Warum andere Strategien die gesamte Spannweite des Digitalen nicht umfassen können	12
3.2 Wer kümmert sich um die digitale Strategie?	14
4 In einer digitalen Strategie geht es um Vision und Ziele, nicht um Taktik	15
5 Fazit	16
6 Bibliography	16

Vereinfacht gesagt definiert eine digitale Strategie, **wie Unternehmensziele mit Hilfe digitaler Technologien erreicht werden sollen**. Die Digitalisierung verändert das wirtschaftliche Umfeld grundlegend, und eine digitale Strategie ist die Reaktion auf diesen Wandel. Aber es gehört mehr zu einer digitalen Strategie als der Blick auf das Unternehmen allein: Sie verbindet Unternehmen, Menschen und Technologie und beruht auf drei Fragen:

- Welche Bedürfnisse haben die Menschen?
- Was ist technologisch möglich und sinnvoll?
- Was macht aus unternehmerischer Sicht Sinn?

Das Ziel der digitalen Strategie ist es diese drei Aspekte miteinander zu vereinba-

ren, so dass eine wertvolle Erfahrung für Kunden und Nutzer entsteht. Außerdem muss eine digitale Strategie ständig angepasst werden und unzählige Iterationen durchlaufen, immer mit dem Ziel eine ethisch gute und nachhaltige Zukunft zu schaffen.



Abbildung 1: Digitale Strategien konzentrieren sich auf den Schnittpunkt zwischen Organisationen, Menschen und Technologie

1 Organisationen, Menschen und Technologie, die Standbeine der digitalen Strategie

Das ist ein guter Start, aber es gibt noch sehr viel mehr zu den Details einer digitalen Strategie zu sagen. Schauen wir uns daher die drei Konzepte nacheinander an. Wir beginnen mit dem, womit sich Organisationen häufig beschäftigen: sich selbst. Mit „Organisation“ meine ich Unternehmen, Institutionen oder andere Gruppen – sie können alle in großem Ausmaß von einer digitalen Strategie profitieren. Man könnte sogar argumentieren, dass jedes Individuum eine eigene digitale Strategie braucht.

1.1 Digitale Strategien definieren das digitale Business von Organisationen

Wie bereits erläutert definiert eine digitale Strategie, wie eine Organisation ihre Ziele mit Hilfe von digitalen Technologien erreichen kann. In vielen Industrien, in denen digitale Technologien nicht im Zentrum der Tätigkeit stehen, geht dies automatisch damit einher, die Organisation so auszurichten, dass sie von der Digitalisierung profitieren kann.

Digitale Transformation gehört zu den größten Wandlungsprozessen der Geschichte, aber es gibt Ansätze zu verstehen, was dies für Organisationen bedeutet. Organisationen nehmen oft eine von drei grundlegenden Sichtweisen in Bezug auf den digitalen Wandel ein:

- **Retrospektion:** Der erste Ansatz nimmt einen *historischen Blickwinkel* ein und ist von *Angst* gekennzeichnet. Wir orientieren uns an bekannten Beispielen wie Kodak, der Erfinderin der Digitalkamera, die jedoch nicht von ihrer Erfindung profitiert hat: Aus Angst davor, das eigene Filmgeschäft zu kannibalisieren, überließen sie anderen das digitale Geschäft. Geschichten wie diese machen uns Angst, weil wir uns im Rückblick an digitale Chancen erinnern, die wir auch nicht erkannt haben: wir haben beispielsweise die Bedeutung von E-Commerce, der Blockchain oder von künstlicher Intelligenz nicht erkannt bevor jeder darüber gesprochen hat. Wie verhindern wir, einen solchen Fehler erneut zu begehen? Diese Denkweise betrachtet Digitalisierung verstärkt als eine Notwendigkeit, und Organisationen reagieren tendenziell in dem Ausmaß wie digitale Transformation absolut notwendig ist um im Markt zu bestehen.
- **Inspektion:** Der zweite Angst ist stärker von *aktuellen technologischen Trends* gekennzeichnet, die eine Organisation nutzen möchte: Mobile, Social Media, die Cloud – wie auch immer die Technologie heißt, Organisationen wollen sie nicht verpassen. In gewisser Hinsicht warten sie daher, bis sie sich sehr sicher sein können, welche Technologie wirklich angesagt ist und sich durchsetzen wird. Sie nehmen also einen *auf die Gegenwart bezogenen Blickwinkel* ein. Taucht eine dieser „heißen“ Technologien auf dem Radar auf, denken Organisationen darüber nach, wie sie ihnen beim Vermarkten ihrer Produkte helfen können. Digitalisierung wird hier besonders in Form digitaler Kanäle betrachtet, mit deren Hilfe man Zielgruppen erreichen kann.

- **Projektion:** Der dritte Ansatz ist eher proaktiv und versucht, *die Produkte und Services einer Organisation digital anzureichern*. Das Digitale wird dadurch zu einer Einnahmequelle und zum integralen Bestandteil der Geschäftsstrategie. Dieser Ansatz schaut besonders in die Zukunft, und Digitalisierung ist Teil eines Wandels hin zu einer digitalen Zukunft der gesamten Organisation.

Es ist wichtig hervorzuheben, dass keiner dieser Ansätze schlecht ist – jeder hat seine Vorteile, aber auch seine besonderen Herausforderungen. Der *retrospektive* Ansatz kann sehr gut im Überzeugen sein, leidet aber an der Tatsache, dass die Vergangenheit nicht immer ein guter Indikator für die Zukunft ist. Der *Inspektion*-Ansatz ist ein hervorragender Weg um unsere Perspektive zu erweitern und sicherzustellen, dass wir keinen aktuellen Trend übersehen. Allerdings ist er auch recht langsam und verlässt sich auf externe Beobachter, digitale Chancen zu erkennen. Zudem könnten wir unsere Beobachtungen missverstehen. Exponentieller Wandel sieht verdächtig nach linearem aus, bis wir die Kurve erreichen, wie es der [Futurist Ray Kurzweil ausdrückt](#)¹. Die Perspektive der *Projektion* schließlich verspricht großartige Chancen, riskiert aber zu sehr auf Luft gebaut zu sein, und es ist nicht einfach die Unterstützung von Entscheiderinnen für die nötigen Investitionen zu bekommen.

Im Idealfall nimmt eine digitale Strategie daher einen ganzheitlichen Blick ein und greift auf alle drei Ansätze zurück, wo immer es notwendig ist. Das bedeutet in die Vergangenheit zu schauen und nach verpassten Chancen zu suchen, um zu verhindern dies erneut zu erleben. Das heißt auch, die aktuellen Diskussionen über digitale Technologien ständig zu beobachten, um nichts zu übersehen. Und das bedeutet, aktiv an der eigenen Disruption zu arbeiten.

1.2 Digitale Strategien nehmen auch den Menschen in den Blick

„Menschen“ nehmen im Schaubild oben den gleichen Stellenwert ein wie die Organisation und die Technologie. Das ist kein Zufall. Die Bedürfnisse von Menschen steuern die Digitalisierung und damit auch die digitale Strategie selbst. Zielgruppen verändern sich rapide. Eine [Studie der Berater von Oliver Wyman innerhalb der](#)

¹ <http://www.kurzweilai.net/the-law-of-accelerating-returns>

Telekommunikationsindustrie² kam beispielsweise zu dem Ergebnis, dass Kunden Service in digitalen Kanälen zunehmend als selbstverständlich erachten. Diese digitalen Kanälen werden damit zum Hygiene-Faktor und sind kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Über digitale Kanäle in ständigem Kontakt mit den Zielgruppen zu sein ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

„Menschen“ schließt natürlich Kunden mit ein, ist aber nicht auf diese Gruppe beschränkt. Es ist genauso wichtig, Mitarbeiter, die allgemeine Bevölkerung und die Nutzer zu bedenken (Nutzer müssen nicht immer Kunden im Sinne von zahlenden Kunden sein). Erfolgreiche digitale Transformation benötigt beispielsweise die Unterstützung aller Mitarbeiter. Eine aktuelle Microsoft-Studie³ stellte fest, dass nur 11% der Befragten die Digitalisierung ihres Unternehmens als gemeinschaftliches Projekt betrachten. Das ist schade, denn es ist sehr unwahrscheinlich, dass ein solch umfassender Wandel wie die digitale Transformation erfolgreich sein kann, wenn die betroffenen Menschen nicht mitarbeiten.

In der digitalen Ökonomie werden Organisationen um die Talente der Mitarbeiter herum gebaut.

— Ayad Al-Ani, organizational researcher

Digitale Trends wie Automatisierung, Crowdsourcing und Künstliche Intelligenz machen repetitive Tätigkeiten mehr und mehr unnötig. Mitarbeiter gewinnen dadurch Zeit, um neue, oft digitale Lösungen für ihre Unternehmen zu schaffen. Diese Entwicklung hat enormes Potenzial – großartige Ideen entstehen oft aus der Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen Talenten.

Die digitale Transformation einer Organisation ist allerdings nicht einfach. Sie verlangt grundlegende Veränderungen in Kultur und Verhalten. Sie benötigt Planung, integratives Denken und eine langfristige Vision. Eine digitale Strategie sollte daher auch an die eigenen Mitarbeiter denken. Wie kann digitale Technologie ihre Arbeit verbessern? Wie werden sich ihre Jobs verändern? Was wird ihre Aufgabe sein? Wie viel Zeit sollen sie in die digitale Transformation investieren, und wer wird

² <https://t3n.de/news/digital-telco-index-telekommunikationsanbieter-962816/>

³ https://info.microsoft.com/DE-DIGTRNS-CNTNT-FY18-04Apr-09-DigitalisierungfurallemiteneinerKulturderdigitalenTransformation-MGC0002264_01Registration-ForminBody.html

sich worum kümmern? Und was bedeuten diese Veränderungen für die Organisation als Ganzes? Sie sollten auch versuchen Ihre Mitarbeiter zu aktiver Mitarbeit zu motivieren.

1.3 Digitale Strategien denken in technologischen Ökosystemen, nicht nur in Produkten

Eine digitale Strategie ist also eine Reaktion auf die Bedürfnisse der Menschen mit besonderer Konzentration auf Veränderungen dieser Bedürfnisse sowie darauf, wie digitale Technologien antworten können. Es ist für den Erfolg einer digitalen Strategie daher entscheidend, die Bedürfnisse von Menschen zu kennen und zu wissen, welche Technologien sie nutzen. Dazu ist fundierte Forschung notwendig. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich die Bedürfnisse der Menschen *nicht* um Ihre Produkte drehen. Stattdessen nutzen sie eine Vielzahl von Produkten und Services und befinden sich im ständigen Austausch mit anderen Menschen. Es ist daher notwendig, nicht nur in Produkten zu denken, sondern in *Ökosystemen*⁴.

In der Biologie versteht man unter einem Ökosystem ein symbiotisches System, in dem Organismen und ihre Umgebung so miteinander existieren, dass das gesamte System stabil und harmonisch ist. In ähnlicher Weise beschränkt sich ein digitales Ökosystem nicht auf die Produkte und Services einer Organisation, sondern achtet auf die gesamte Art und Weise, wie diese in die Leben der Menschen eingebettet sind. Ein Ökosystem bedenkt also

- wer die Menschen sind und in welchen Netzwerken sie mit anderen Menschen stehen
- was Menschen tun und welche Services, Technologien und Kanäle sie verwenden
- wie sie sich in diesen Situationen fühlen und wie diese Emotionen ihre Erfahrungen mit den Produkten einer Organisation beeinflussen.

Allerdings weist die Idee eines Ökosystems uns nicht nur auf die Verbindungen zwischen diesen Aspekten hin. Ein Ökosystem ist außerdem nicht statisch, sondern verändert sich ständig – eine Veränderung in einem Bereich kann das gesamte System beeinflussen. Zudem ist ein Ökosystem nicht um eine Spezies herum auf-

⁴ <http://www.uxbooth.com/articles/designing-digital-strategies-part-1-cartography/>

gebaut, sondern es ist ein *Netzwerk* von Spezies. In ähnlicher Weise betrachtet eine digitale Strategie die Beziehungen zwischen Produkten und Services einer Organisation mit der gesamten technologischen Landschaft.

Diese technologische Landschaft hat sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Digital agierende Wettbewerber sind in den Markt eingetreten, sogar in Branchen in denen die meisten von uns es noch kurze Zeit zuvor für unmöglich gehalten haben. Technologie ermöglicht es, dass auch wesentlich kleinere Anbieter einen signifikanten Einfluss haben können. Immer mehr Daten werden verfügbar, so dass ein großer Bedarf an Data Scientists besteht. Außerdem gibt es eine stetig wachsende Zahl von Technologien wie Blockchain, Cloud Services oder Machine Learning, die ihrerseits beeinflussen wie Unternehmen arbeiten (beispielsweise in Form von „Bring your own device“-Initiativen, bei denen Mitarbeiter mit ihren eigenen Geräte arbeiten und auf Firmendaten zugreifen können). Die Geschwindigkeit dieses Wandels ist enorm, so dass ständige technologische Innovationen notwendig sind.

Technology is a great neutralizer of company size.

— Andrew Frawley, *Brainfluence* 51

Wichtig ist aber nicht nur die Anzahl und Geschwindigkeit dieser Technologien, sondern auch die Tragweite ihrer Ergebnisse. Schauen wir dazu nur auf einige Buchtitel, mit denen Autoren die digitale Transformation beschreiben: „The Second Machine Age“ von Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee. Oder „The Fourth Industrial Revolution“ von Klaus Schwab. Oder Tim O'Reilly, der berechtigterweise von „What's the Future“-Technologien spricht. Diese Autoren haben verstanden, dass Digitalisierung ein Mega-Trend ist, der nahezu jeden Bereich verändert, und der mit Sicherheit nicht damit aufhören wird.

Aber auch wenn Technologie diesen enormen Einfluss auf Organisationen hat, geht es in einer digitalen Strategie nicht darum eine dieser Technologien auszuwählen, weil sie im Trend ist. Es geht darum die *richtige* Technologie auszuwählen, um ein Ziel zu erreichen. Aber Technologie alleine kann uns nicht sagen, welche die richtige ist. Um diese Frage zu beantworten, müssen wir daher die Perspektiven der Organisation, der Menschen und der Technologie zusammenbringen und uns auf diese Schnittstelle konzentrieren.

2 Erlebnisse (Experience) als Schlüsselfaktor und Unterscheidungskriterium von digitalen Organisationen

Eines der wichtigsten Ziele traditioneller Wirtschaftstheorien ist die *Unique Selling Proposition (USP)*. Dabei handelt es sich um ein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal eines Anbieters im Vergleich zu anderen. Im digitalen Umfeld ist ein USP aber zunehmend schwieriger zu bewahren. Wenn digitale Produkte auf ähnlichen Technologien beruhen und Prototypen in Hard- und Software in kurzer Zeit erstellt werden können, bleibt ein technologischer Vorteil meist nur kurze Zeit bestehen. Ständige Innovation ist daher der Schlüssel zum Erfolg. Zudem ist der Markt global geworden, so dass Standortvorteile in vielen Branchen wegbrechen. Niedrige Einstiegshürden erschweren das Problem zusätzlich, weil Wettbewerber jederzeit auftauchen können.

Das bedeutet allerdings nicht, dass es keine Möglichkeit der Differenzierung mehr gibt. Das Unterscheidungsmerkmal ist nur an einer anderen Stelle. Es ist nicht mehr auf Seite der Organisation allein, sondern im Zentrum, wo sich die Ziele des Unternehmens, die technologischen Möglichkeiten und die Bedürfnisse der Menschen treffen.

Dort liegt das Erlebnis, oft in Form von *User Experience* oder *Customer Experience*. Ich werde es in der Folge in Anlehnung an diese Fachbegriffe *Experience* nennen. Es hat mehrere Vorteile, in *Experience* zu denken:

- *Experience* beruht auf den Bedürfnissen und Zielen von Menschen, ist aber gleichzeitig von Organisationen mit Hilfe von Technologien ermöglicht worden. Das Konzept stellt somit sicher, dass alle drei Bereiche einer digitalen Strategie berücksichtigt wurden. Mehr noch, keiner dieser Bereiche kann *Experience* alleine realisieren.
- *Experience* hat für diejenigen Bedeutung, die sie erleben. Sie hilft daher, in der Strategie zwischen den notwendigen Dingen und den überflüssigen Aktivitäten zu unterscheiden.
- *Experience* kann gemessen und evaluiert werden, so dass sie sehr handlungsrelevant ist. Allerdings ist sie auch kein simples Konzept, so dass sie eine übermäßige Vereinfachung der Realität vermeidet.

- *Experience* ist holistisch. Sie umfasst, wie wir uns ein Erlebnis im Vorfeld vorstellen, wie wir etwas in einem Moment erleben, wie wir uns daran erinnern und welchen langfristigen Effekt etwas hat.
- *Experience* schafft einen Wertkreislauf, von dem jeder Bereich der digitalen Strategie profitiert. Je mehr die Nutzer ein Produkt verwenden, um ihre Ziele zu erreichen, desto mehr trägt dies auch zur Erreichung der Unternehmensziele ein und desto mehr Nutzungsdaten zur Verbesserung der Technologie werden erzeugt.

Es gibt zwei erwähnenswerte Herausforderungen, wenn Organisationen *Experience* in den Mittelpunkt stellen. Die erste bezieht sich auf ihre komplexe Natur. Es ist nicht einfach, ein digitales Produkt so zu gestalten, dass positive Erlebnisse entstehen. Außerdem verändern sich Erlebnisse ständig. Eine digitale Strategie muss also schnell sein, stets bereit um auf die Probe gestellt und immer wieder verbessert zu werden. Die zweite Herausforderung beruht darauf, dass Erlebnisse nur komplett sind, wenn ihre langfristigen Konsequenzen berücksichtigt werden. Diese Tatsache verlangt nach ethischen Überlegungen.

2.1 Immer und immer wieder in unzähligen Iterationen

Die digitale Welt bewegt sich schnell. Digitale Möglichkeiten, Plattformen und Nutzerbedürfnisse verändern sich jeden Tag. Außerdem gibt es viel weniger Faustregeln als in anderen Bereichen. Es gibt zwar einige Best Practices, aber das heißt nicht, dass sie auch automatisch in anderen Kontexten zutreffen. Eine „Das haben wir schon immer so gemacht“-Einstellung bringt einen im Digitalen nicht weit. Dafür gibt es einfach zu viele Veränderungen, zu große Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen, und eine zu große Notwendigkeit mit neuen Lösungen zu experimentieren.

Eine digitale Strategie sollte genauso sein. Sie muss immer wieder evaluiert und verfeinert werden. Sie sollte bereit sein für die Zukunft. Allerdings kennen wir die Zukunft nicht. Auch *Experience* ist nicht fix, sondern verändert sich immer wieder im Lauf der Zeit. Außerdem können wir Erlebnisse nicht erzeugen, sondern nur die Bedingungen für sie beeinflussen. Das bedeutet, dass wir unsere digitalen Produkte und Services immer wieder mit Menschen testen, die *Experience* evaluieren und anschließend Anpassungen vornehmen müssen.

Deshalb liegt iteratives Arbeiten im Herzen des Digitalen. Eine digitale Strategie iterativ zu entwickeln bedeutet, ihre fließende Natur zu akzeptieren. Adam Cranfield von DigitalFWD⁵ schlägt daher vor, dass eine digitale Strategie etwa zwei Jahre umfassen soll. Das ist ein vernünftiger Kompromiss zwischen nicht zu lang und nicht zu kurz, so dass Organisationen flexibel genug reagieren können, aber auch eine Vision haben.

Interaktives Arbeiten bedeutet auch, dass neue Qualifikationen wichtig werden – auf einmal werden ganze Berufe in neuen Feldern interessant. Noch immer arbeiten Entwickler, Designer, Medienexperten und Forscher meist in wenigen ausgewählten Branchen (wie beispielsweise Unternehmen mit klar digitalem Fokus oder Agenturen, die als Dienstleister arbeiten). Mein Eindruck ist aber, dass diese Berufe zunehmend auch für andere Branchen interessant werden. Das ist kein Wunder: Diese Menschen haben gelernt mit der digitalen Unsicherheit umzugehen. Sie konzentrieren sich auf eine bestimmte Aufgabe, schaffen endlose Lösungsvarianten, und testen sie dann gründlich. Dann bauen sie darauf auf, um die nächste Lösung zu finden.

2.2 Ethik in digitalen Strategie

Experience hört wie erläutert nicht in den Moment auf, in dem ein Nutzer unsere Produkte oder Services verwendet. Das Erlebnis beinhaltet auch was danach geschieht, und was andere erleben, sogar die ganze Gesellschaft. Und es enthält auch Überlegungen der Nachhaltigkeit, also was ein Produkt oder Service langfristig für Gesellschaft und Umwelt bedeutet. Der digitalen Bereich hat sogar noch größeren Bedarf an Ethik als andere Bereiche. Zwei Gründe sind dafür verantwortlich:

1. Mit bloßem Auge sind digitale Vorgänge größtenteils nicht zu sehen. Wir können nicht beobachten, was ein Algorithmus tut (und worauf seine Entscheidungen beruhen), welche Art von Daten wann gesammelt wird, oder welche Konsequenzen eine digitale Technologie haben kann, wenn sie mit anderen kombiniert wird. Wir sehen nur die Ergebnisse.
2. Das Digitale verändert unser Leben grundlegend, und digitale Technologien tendieren dazu sehr persönlich zu werden. Die Geschichte des Computers ist

⁵ <http://digitalfwd.com/blog/how-to-create-a-digital-strategy>

auch eine Geschichte von immer persönlicher werdenden digitalen Technologien – von den geteilten Mainframes der 60er über den „Personal Computer“ der 80er bis zu den digitalen Geräten wie Smartphones oder Wearables, die wir heute jederzeit dabei haben.

Wir müssen daher die Rolle bedenken, die Ethik in einer digitalen Strategie spielt. Digitales Design ist nicht wertfrei – es hat immer ein Ziel, und wir sollten uns fragen, was dieses Ziel für die Zukunft bedeutet.

We need to fear the consequences of our work more than we love the cleverness of our ideas.

— Mike Monteiro

3 Brauchen wir wirklich eine digitale Strategie?

Ich werde manchmal gefragt, ob eine Organisation wirklich eine digitale Strategie benötigt. Das ist natürlich eine persönliche Entscheidung, die jeder für sich treffen muss, aber ich würde sagen, dass die meisten Organisationen eine digitale Strategie brauchen:

- Bedenkt man, wie groß die Veränderungen durch die Digitalisierung für Unternehmen, Gesellschaft, Umwelt und Kultur sind, dann ist es sehr unwahrscheinlich, dass Organisationen damit umgehen können ohne jemanden zu haben, der sich darum kümmert. Eine digitale Strategie definiert, wer dies sein soll.
- Digitale Geschäftsprozesse können nach oben und unten skaliert werden, so dass sie für Organisationen jeder Größe angemessen sind.
- Einige Branchen wurden schon früh von der Digitalisierung beeinflusst, während andere noch immer relativ wenig betroffen sind. Es ist allerdings unwahrscheinlich, dass es sich irgendeine Branche leisten kann, sich überhaupt nicht mit der digitalen Transformation zu beschäftigen. Das Global Center for Digital Business Transformation hat dafür die Metapher

des **Digital Vortex**⁶ geschaffen. Branchen im Zentrum spüren den Druck der Digitalisierung dringlicher als solche am Rand. Allerdings gibt es in einem solchen Strudel nur eine Richtung: nach innen. (Und vergessen Sie nicht das alte Sprichwort: Der frühe Vogel fängt den Wurm.)



Abbildung 2: Der Digital Vortex des Global Center for Digital Business Transformation

3.1 Warum andere Strategien die gesamte Spannweite des Digitalen nicht umfassen können

Kann sich auch eine andere Strategie ums Digitale kümmern? Welche Strategie käme dafür überhaupt in Frage? Die erste naheliegende Kandidatin wäre natürlich die **Unternehmensstrategie**. Sofern das Digitale aber nicht gerade im Zentrum des Geschäftsmodells steht (und dann wäre digitale Strategie und Unternehmensstra-

⁶ <https://www.imd.org/dbt/insights/digitalvortex/>

ategie identisch) gibt es große Schwierigkeiten, Digital- und Unternehmensstrategie zu vereinen:

- Unternehmensstrategie umfasst alle wirtschaftlichen Aktivitäten. Sie ist daher oft zu breit, um die Möglichkeiten digitaler Technologien zu erfassen.
- Manchmal kann man Ziele für die digitale Strategie direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten. Wenn ein Ziel des Unternehmens beispielsweise ist, die Verkaufszahlen um einen bestimmten Betrag zu erhöhen, sollte die digitale Strategie erläutern wie sich dies auf den digitalen Bereich auswirkt. Welcher Teil dieser Steigerung soll über digitale Kanäle erreicht werden? Man könnte dann z.B. definieren, dass „die Verkaufszahlen im Online-Shop um 15% steigen sollen“.
- Allerdings geht es in einer digitalen Strategie auch darum neue digitale Möglichkeiten zu finden, die ihrerseits Teil der Unternehmensstrategie werden könnten. Das Problem dabei ist, dass Fähigkeiten, die ein Unternehmen außerhalb des digitalen Bereichs erfolgreich machen, nicht unbedingt dieselben sind, die das Unternehmen auch in der digitalen Transformation erfolgreich machen. Und da die Unternehmensstrategie sich auf das konzentriert, was in Vergangenheit funktioniert hat, riskiert sie zu übersehen, was in der digitalen Zukunft funktionieren kann.
- Außerdem hat eine Unternehmensstrategie oft einen mehrjährigen Fokus – sicherlich zu viel für die sich schnell verändernde digitale Landschaft.

Das bedeutet, dass die Unternehmensstrategie meist trotz aller Schnittpunkte nicht der beste Ort ist, um die Fragen einer digitalen Strategie zu beantworten.

Angesichts der Rolle, die digitale Kanäle im heutigen Marketing spielen, sollten wir uns da nicht in unserer Marketing-Abteilung damit befassen? Natürlich sollten wir das – und doch geht das Digitale über Marketing hinaus, so dass auch die **Marketing-Strategie** nicht der beste Ort für das Thema der Digitalisierung ist. Es stimmt, dass einige Aspekte der digitalen Transformation vom Marketing abgedeckt werden können und sollten. Aber in vielen Fällen muss sich Marketing auch mit nicht-digitalen Maßnahmen beschäftigen, die nach ganz anderen Gesetzen funktionieren. Außerdem konzentriert sich Marketing auf den Kunden, weniger den Nutzer – ein bedeutsamer Unterschied.

IT-Strategie ist eine weitere Möglichkeit, und manchmal übernimmt der IT-Leiter oder Chief Information Officer (CIO) die Aufgabe eines Digitalstrategen. Allerdings

konzentrieren sich beide Jobs auf verschiedene Bereiche. IT-Leiter müssen sich auf die Technologie konzentrieren, während Digitalstrategen an der Schnittstelle von Technologie, Unternehmen und Menschen arbeiten. Digitale Transformation muss sich nicht nur damit befassen, Technologien einzuführen und Infrastruktur zu pflegen oder weiterzuentwickeln. Sie muss sich mit einer kulturellen Veränderung und der gesamten Struktur des Unternehmens beschäftigen. Das alles in die IT-Strategie einzubauen würde die Arbeit des IT-Leiters bedeutend vergrößern, und angesichts der Bandbreite, mit der er sich schon heute befassen muss, halte ich das für keine gute Idee.

3.2 Wer kümmert sich um die digitale Strategie?

Digitale Strategie sollte also als etwas Eigenständiges betrachtet werden und einen eigenen Platz in den Planungsmeetings einer Organisation einnehmen. Das lässt aber noch immer eine Frage unbeantwortet: Wer sollte sich um die digitale Strategie kümmern? Ich habe bereits erläutert, dass ich IT- und Marketing-Strategie nicht für den besten Ort halte, sich mit Digitalisierung zu befassen. Eine naheliegende andere Idee wäre natürlich die **Geschäftsführerin** selbst.

Dafür gäbe es gute Gründe: Ich treffe oft auf die Idee, dass Digitalisierung von oben nach unten durchgesetzt werden sollte. Das bedeutet, dass sie große Unterstützung der Geschäftsführerin braucht und sich wahrscheinlich nicht erfolgreich „von unten nach oben“ realisieren lässt. Ich stimme dieser Idee zu, allerdings mit einer Einschränkung. Es stimmt zwar, dass die Geschäftsführerin die Organisation zum digitalen Wandel führen soll, aber sie hat noch immer ein Unternehmen zu führen. In manchen Fällen mag dieses Unternehmen so nah an der digitalen Welt sein, dass die Geschäftsführerin ihrerseits eine digitale Strategin ist – warum sollten Unternehmen wie Facebook oder Amazon jemanden brauchen, der sich auf Digitalisierung spezialisiert, wenn das Digitale der Kernbereich des gesamten Unternehmens ist? In anderen Branchen glaube ich allerdings, dass die Geschäftsführerin nicht genug Zeit haben dürfte um im Digitalen auf dem Laufenden zu bleiben.

Eine andere Möglichkeit ist die noch relativ junge, aber schnell wachsende Rolle des **Chief Digital Officer (CDO)**: In ihrem regelmäßig aktualisierten [CDO-Kompass](http://www.cdo-kompass.de/)⁷

⁷ <http://www.cdo-kompass.de/>

berichten Oliver und Leon Merx, dass sich die Zahl der CDOs von gerade einmal 52 im Jahr 2010 auf 2.500 in 2016 erhöht hat.

Eine der interessantesten Ergänzungen zur Führungsriege ist der **CXO** oder **Chief Experience Officer**. Diese Position trägt der steigenden Bedeutung von User Experience (UX) als wichtiges Unterscheidungsmerkmal Rechnung. Da UX im Zentrum der digitalen Strategie steht, könnte ein CXO sich auch darum kümmern.

Manchmal wird digitaler Wandel auch als Teil aller anderen Abteilungen betrachtet. Jede Abteilung soll sich demnach selbst darum kümmern, wie Digitalisierung ihre Arbeit verändert. Natürlich ist es absolut notwendig, dass jede Abteilung ihre Bedürfnisse in Bezug auf die Digitalisierung mit anderen teilt. Aber es muss dennoch jemanden geben, der dieses Feedback verknüpft, anreichert und sicherstellt, dass nichts übersehen wurde. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, wie das alte Sprichwort sagt. Und das stimmt für das Digitale ganz besonders.

4 In einer digitalen Strategie geht es um Vision und Ziele, nicht um Taktik

Jetzt, wo klar ist was eine digitale Strategie ist, möchte ich noch betonen was sie nicht ist. Wenn ich mit Menschen über meine Arbeit spreche, fragen sie mich besonders nach konkreten Dinge. Wie sollte eine Website aussehen? Wie programmiere ich eine App? Welche Faustregeln gibt es, um meine Verkaufszahlen anzukurbeln? Welches Content-Management-System (CMS) sollte ich nehmen?

Das sind alles interessante Fragen, aber sie sind *kein* integraler Bestandteil einer digitalen Strategie, sondern von *digitaler Taktik*. Eine Strategie beschreibt was getan werden sollte, aber nicht genau wie es zu tun ist. Eine Taktik hingegen ist ein Mittel, um die Ziele zu erreichen. Im Idealfall ermächtigt eine digitale Strategie die Menschen zu handeln und sich täglich für die richtigen Handlungen zu entscheiden. Das bedeutet, dass eine Strategie weder zu vage noch zu komplex sein sollte. Sie leitet unsere Handlungen, aber sie formuliert nicht jeden einzelnen Schritt aus. Eine Strategie kann nicht jede einzelne Frage aus der Praxis beantworten. Sie gibt einfach nur genug Details, dass jeder Mitarbeiter frei bleibt eigene Entscheidungen zu treffen, wie man das Ziel erreichen kann, und die entsprechende Taktik auszuwählen. Im Anschluss wird der Erfolg ihrer Handlungen mit Hilfe der Erfolgskrite-

rien evaluiert, die in der Strategie definiert sind. Und wie eine Strategie muss auch die Taktik immer wieder angepasst werden.

5 Fazit

In Zeiten rapide zunehmender Digitalisierung haben Organisationen, Institutionen und Menschen immer mehr die Befürchtung, nicht von den Chancen des digitalen Wandels zu profitieren. Eine gut recherchierte digitale Strategie zu entwickeln ist einer der wichtigsten Wege, um digitale Chancen ergreifen zu können. Eine digitale Strategie vereinbart die Bedürfnisse der Menschen, die Ziele der Organisation und die technologischen Möglichkeiten miteinander. Es handelt sich um ein Dokument von hohem Nutzwert mit dem Ziel, dass diese drei Bereiche gemeinsam wertvolle Erlebnisse schaffen. Digitale Strategien werden ständig und in unzähligen Iterationen weiterentwickelt und haben immer die ethischen Auswirkungen im Blick, um sinnvolle und nachhaltige Ziele zu erreichen. Eine digitale Strategie ist damit ein wichtiger Schritt hin zu digitaler Reife einer Organisation.

Hinweis: Dieser Artikel ist auch im [digital publishing report 25/2018^a](#) erschienen.

^a https://digital-publishing-report.de/wp-content/uploads/dpr/ausgaben/dpr_Heft25_2018.pdf

6 Bibliography

Hier ist eine Reihe von Referenzen, die ich neben den im Text erwähnten und verlinkten Artikeln sehr inspirierend fand:

- D'Cruz, M. D. (2017). Digital Strategy: Purpose, Positioning and Process of Development. *Information Systems School Science and Engineering, Faculty Queensland University of Technology, Master of Information Technology*. Online: [QUT ePrints⁸](#)

⁸ <http://eprints.qut.edu.au/102840/>

- Sacolick, I. (2017). *Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- O'Reilly, T. (2017). *WTF?: What's the Future and Why It's Up to Us*. Harper-Business.