



Digitalstrategie

Ein Leitfaden zur Strategiefindung,
Maßnahmenplanung und -Umsetzung.

Christoph Rauhut, Sandra Brückner

Dieses Paper ist geeignet für:

- Unternehmen und Einzelpersonen, die eine digitale Strategie im Unternehmen verankern möchten.
- Unternehmen, die sich im Prozess der Definition einer digitalen Strategie befinden und Unterstützung bei der Umsetzung benötigen.
- Eine branchenunabhängige Betrachtung des Themas für mittelständige und größere Unternehmen.

Nach dem Lesen des Papers werden Sie:

- Verstehen, welchen Weg Sie gehen sollten, um digitale Lücken zu erkennen.
- Lernen, welche Maßnahmen Sie treffen sollten, um diese zu schließen.
- Wissen, welche Rahmenbedingungen und Handlungen ebenfalls erforderlich sind.

Gliederung

- 04** **Einleitung**
- 05** **Die digitale Bedürfnispyramide und warum Corona nur aufdeckt und nicht löst**
- 08** **Aller Anfang gilt der Analyse**
- 13** **Schließen digitaler Lücken mit konkreten Maßnahmen**
- 17** **Expertenbeitrag Dr. Jenny Meyer**
- 19** **Barrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen**
- 21** **Rahmenbedingungen für die erfolgreiche, nachhaltige Umsetzung einer Digitalstrategie**
- 23** **Fazit**

Abstract

Dieses Paper gibt Unternehmen und interessierten Personen Einblicke, welche Schritte bei der Einführung digitaler Maßnahmen vorher (Strategie) und nachher beachtet werden müssen. Im Rahmen digitaler Bedürfnisse wird ein Digitalstrategie-Kreislauf aufgezeigt, welcher als Leitfaden für eine umfassende Analyse und der Definition bzw. Umsetzung geeigneter Maßnahmen hin zu einem digitalen Unternehmen herangezogen werden kann. In einem Expertenbeitrag wird sich Dr. Jenny Meyer über wichtige Faktoren, Herausforderungen und Fehler bei der Definition und Einführung einer Digitalstrategie äußern.



Christoph Rauhut

Initiator und Gründer von Real Experts ist nicht nur Geschäftsführer, sondern Berater rund um die Themen der Digitalisierung. Zusammen mit seinem Netzwerk aus verschiedenen Firmen berät er seine Kunden ganzheitlich in Bereichen wie der digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation. Real Experts steht dabei für eine neue Form der Zusammenarbeit, mit dem Ziel die Bedürfnisse des Menschen in den Vordergrund zu rücken und negative Folgen tradierter Arbeitsmuster zu minimieren.

<https://www.linkedin.com/in/crauhut/>



Sandra Brückner

Sandra Brückner arbeitet seit acht Jahren als Berater für Digitalisierung insb. für die Einführung sozialer Netzwerke. Auf Basis verschiedener Anwendungsfälle berät sie ihre Kunden ganzheitlich von den ersten konzeptionellen Workshops bis hin zur Umsetzung und Nachhaltung geeigneter Maßnahmen. Zusätzlich dazu kennt sich die studierte Wirtschaftsinformatikerin mit diversen Themen rund um die Aneignung von Wissen aus. Themen wie Social Learning, Working Out Loud etc. sind dabei keine Fremdwörter für sie.

<https://www.linkedin.com/in/sandrabrueckner/>

01

Einleitung

Wenn deutsche Unternehmen eins durch Corona gelernt haben, dann ist es, dass gehandelt werden muss. Wer bisher kein „digitales Geschäftsmodell hatte, wird von der Krise härter getroffen als digitale Unternehmen, die – das ist jetzt schon absehbar – als Gewinner aus dieser Krise hervorgehen“.¹

Die zügig umgesetzten digitalen Maßnahmen (Kommunikationssysteme, Messenger, Interaktion) im Frühjahr 2020 sind keinesfalls als die Lösung der digitalen Herausforderungen zu betrachten, sondern lediglich als ein digitales Not-Kid, welches es in der Zeit danach kritisch zu hinterfragen gilt.

Eine digitale Strategie oder auch Digitalstrategie geht weit über die Einführung von IT und Tools hinaus. Vielmehr geht es um eine weitreichende Analyse, die Definition und Durchführung von Maßnahmen und eine Sicherstellung der Nachhaltigkeit (i.S.v. Erfolg) der getroffenen Maßnahmen.

Unternehmen müssen sich nicht nur die Fragen nach den Lücken innerhalb ihrer digitalen Kompetenzbedürfnisse stellen, sondern ebenfalls, wie sie Mitarbeiter:Innen auf der Reise in eine digitale Welt (Prozesse, Kommunikationsmuster und Kulturen, Systeme und Funktionen) begleiten.



¹ <https://www.netzoeconom.de/2020/04/11/die-oekonomie-nach-corona-digitalisierung-und-automatisierung-in-hoechstgeschwindigkeit/>

02

Die digitale Bedürfnispyramide und warum Corona nur aufdeckt und nicht löst

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Corona rüttelte die Unternehmen maximal wach, die eigentliche Aufräumarbeit beginnt jetzt.
- Digitale Bedürfnisse (Kompetenzen und Technologien) sind wichtig, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Eine schnelle Reaktion auf Adoptions- und Veränderungsprozesse ist essenziell.
- Diese reichen von digitalen Grundbedürfnissen, bis hin zu digitalen Geschäftsprozessen.
- Jedes Unternehmen benötigt seine eigene, auf dessen Bedürfnisse individuell abgestimmte Digitalisierungsstrategie.

So wie nicht jeder Mensch gleich ist und daher andere Bedürfnisse hat, so ist Digitalisierung in Unternehmen A eben nicht gleich Digitalisierung in Unternehmen B. Jedes Unternehmen hat seine eigenen, vielfältigen, digitalen Bedürfnisse. Vielleicht ist der Begriff „Digitalisierung“ deshalb so schwer zu greifen. Die meisten Menschen kennen ihre eigenen Bedürfnisse kaum. Wie sollen dann global agierende, weltweit vernetzte Unternehmen diese erkennen und umsetzen? Doch es gibt sie durchaus. Die Unternehmen, die ihre digitalen Bedürfnisse erkannt und umgesetzt haben.

Corona ist kein Treiber der Digitalisierung

Traditionsgemäß nehmen deutsche Unternehmen und insb. klein- und mittelständige (KMUs), keine Vorreiterrolle ein, wenn es um die Themen der Digitalisierung geht. 2019 erreichten sie gerade einmal 56 von 100 möglichen Punkten im Digitalisierungsindex des deutschen Mittelstandes². Nachdem Corona zu Arbeitsbeschränkungen geführt hat, wurden viele Unternehmen wachgerüttelt.

„Ein gescannter Hausaufgabenzettel statt Online-Unterricht ist nur ärgerlich, aber das vollbesetzte Wartezimmer beim Arzt statt Telemedizin zu Hause ist gefährlich. Keinen Online-Vertrieb zu besitzen ist sogar existenzbedrohend. Wer als Lieferant bisher nicht digital war, verliert Kunden. Wer bisher kein digitales Geschäftsmodell hatte, wird von der Krise härter getroffen als Digitalunternehmen, die – das ist jetzt schon absehbar – als Gewinner aus dieser Krise hervorgehen.“³

Das Virus wird mit seinen Folgen gerade einmal der Anstoß für die meisten Unternehmen sein können etwas zu tun. Corona allein wird die Digitalisierung in Deutschland nicht signifikant anfeuern. Dazu kam es erstens viel zu schnell und zweitens führte es zu nicht überlegten Entscheidungen. Viele Unternehmen schafften von heute auf morgen mehr oder weniger gut überlegte IT-Strukturen, um arbeits- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese werden in den wenigsten Fällen den wahren Bedürfnissen dieser Unternehmen, geschweige denn Mitarbeiter:Innen entsprechen. Unternehmen müssen sich dessen bewusst sein. Das eigentliche Handeln beginnt jetzt.

² <https://www.digitalisierungsindex.de/studie/gesamtbericht-2019/>

³ <https://www.netzoeconom.de/2020/04/11/die-oekonomie-nach-corona-digitalisierung-und-automatisierung-in-hoehstgeschwindigkeit/>

Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Mitarbeiter:Innen des Unternehmens. Die Krise kam so plötzlich, dass Unternehmen, die keine etablierten digitalen Strukturen besaßen, ihre Mitarbeiter:Innen unter dem Motto „macht mal“ ins Home Office geschickt haben. Diese Unternehmen müssen den digitalen Kulturwandel schnellstmöglich begleiten, um Ängste und Barrieren entgegenzuwirken.

Die digitale Bedürfnispyramide

Digitale Bedürfnisse lassen sich dabei in zwei Kategorien unterscheiden:

- **Digitale Kompetenzen:** Eine Kompetenz ist etwas, was ein Mensch oder eine Organisation beherrscht. Entsprechend kompetent ist man/sie in dieser und kann sie anwenden. ⁴
- **Digitale Technologien:** Welche digitalen Technologien brauchen wir im Unternehmen, damit unsere Mitarbeiter:Innen arbeitsfähig sind und digitale Bedürfnisse bestmöglich erfüllt werden können.

In den meisten Fällen werden digitale Technologien digitale Kompetenzen nach sich ziehen. Es wird nicht ausreichen eine Technologie einfach hinzustellen, ohne Menschen darin kompetent zu machen diese auch nach den Vorstellungen und auf die Ziele des eigenen Unternehmens zu schulen.

Wie eingangs erwähnt werden sich digitale Bedürfnisse zweier Unternehmen nicht gleichen. Natürlich gibt es digitale Grundbedürfnisse, die jedes Unternehmen hat: Strom, Internet, eine PC-Infrastruktur etc. Aber je höher es in dieser Pyramide steigt, desto unterschiedlicher und individueller werden diese Bedürfnisse werden. Gerade die digitale Ausgestaltung interner Geschäftsprozesse ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, aber auch von Branche zu Branche.

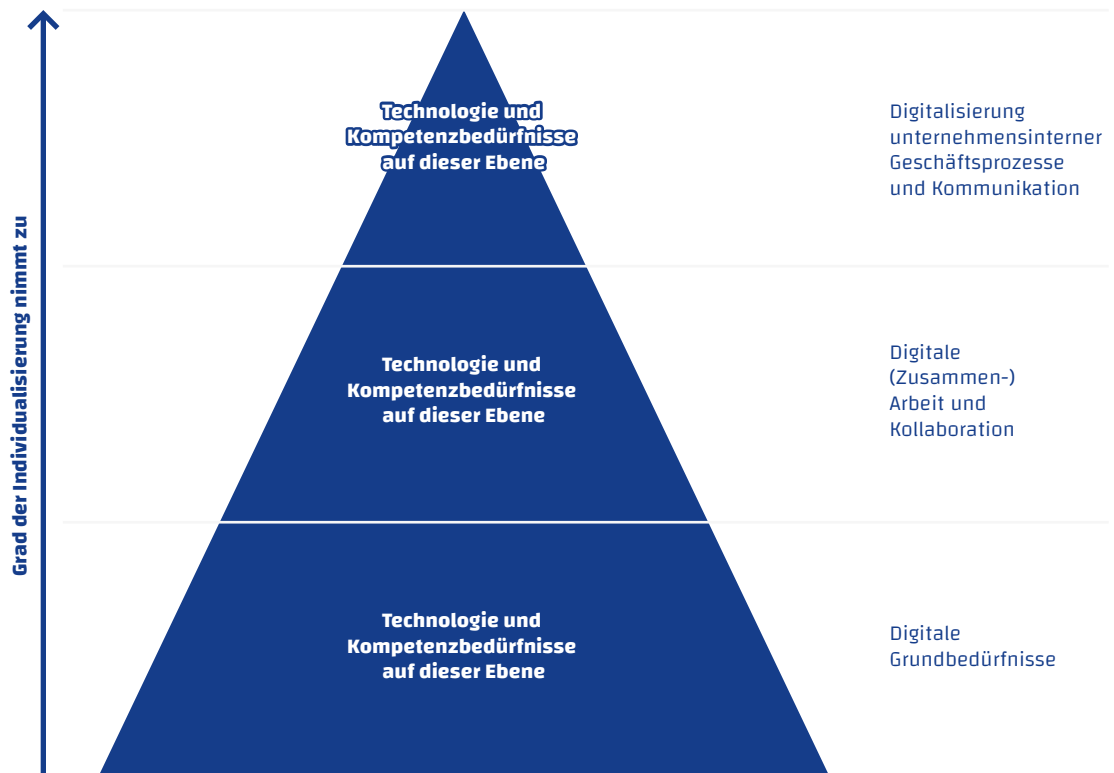


Abbildung 1: Einordnung digitaler Bedürfnisse in die Bedürfnispyramide

⁴ Das Thema digitale Kompetenzen wurde umfassend im Paper „Digitale Kompetenzen: Erkennen, fördern und nachhaltig etablieren durch den Einsatz eines Social Intranets“ beleuchtet <https://www.realexperts.de/category/download-whitepaper-digitale-kompetenzen/>

Ebenfalls ein wichtiger Aspekt digitaler Bedürfnisse ist die digitale (Zusammen-) Arbeit und Kollaboration. Innerhalb dieser Ebene geht es nicht mehr nur um Netze und Tools, sondern vielmehr um den Menschen hinter der Maschine. Unternehmen müssen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:Innen eingehen, Kompetenzen schulen, Netiquette und Kulturen des Teilens bzw. der Transparenz schaffen. Wichtig ist, dass sich Unternehmen klar sind, dass eine Digitalisierung nie nur die technische Seite (Technologiebedürfnisse) betrifft. Auch die Mitarbeiter:Innen müssen an die Hand genommen und deren digitale Kompetenzbedürfnisse geschult werden.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sie ihre eigenen digitalen Bedürfnisse auf jeder Ebene der Pyramide (er-) kennen und umsetzen müssen.

Was lernen wir daraus?

Die kurzfristige Etablierung digitaler Tools stellt keine nachhaltige Lösung dar. Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen kleine und mittelständige Unternehmen ihre digitalen Bedürfnisse wissen oder herausfinden, aufarbeiten und in einer langfristigen Digitalstrategie verankern. Nur so stellen sie sicher, dass ihre und die digitalen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter:Innen langfristig erfüllt sind, sie somit wettbewerbsfähig sind und kommende Krisen besser meistern können.

Beispiele für erfolgreiche, digitale Strategien

Es gibt Unternehmen, die haben die digitalen Bedürfnisse ihrer Anforderer früh erkannt. Der Schuhhändler Hamm Reno Group setzte als erster Einzelhändler bereits 2013 Tablets für eine schnellere Kommunikation und den Informationsaustausch der Mitarbeiter:Innen untereinander ein. Innovationen im Bereich des Einzelhandels konnten Kunden in den letzten Jahren gut beobachten. Sei es durch die Einführung alternativer Zahlungsmethoden wie Paypal, interaktiven Chat Clients oder einer automatischen Größenerkennung mittels App. Auch Städte, Landkreise und Kommunen springen teilweise auf diesen Zug auf. Die Stadt Hanau setzt auf eine intelligente Müllentsorgung mittels App und so mancher ÖPVN Nutzer bezahlt sein Ticket nicht mehr beim Fahrer, sondern per Smartphone.

Ebenso existieren Beispiele verschlafener, digitaler Innovationen im privaten, als auch öffentlichen Sektor. Bestes Beispiel ist Nokia, die in den 2000er Jahren das immense Smartphone Potential grundlegend unterschätzten. Auch stellt sich die Frage, warum Videotheken das enorme Potential eines Streaming Dienstes nicht früher erkannt und umgesetzt haben. Video World und Co. sind leider nur noch Erinnerungen menschlicher Köpfe.

03

Aller Anfang gilt der Analyse

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Eine Digitalisierungsstrategie ist die Antwort des Unternehmens auf digitale Kompetenzbedürfnisse der Anspruchsgruppe (Stakeholder:Innen).
- Im Digitalisierungsstrategie -Kreislauf wird beschrieben, welche Schritte ein Unternehmen hin zu einer wohlüberlegten Digitalisierungsstrategie durchlaufen muss.
- Der erste Schritt einer jeden Strategie ist die Analyse. Ohne diese ist die gesamte digitale Strategie verwässert.

Was ist eine Digitalisierungsstrategie?

Eine Digitalisierungsstrategie ist die Antwort auf die digitalen Kompetenzbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen an das Unternehmen. Dabei zielt der Begriff sowohl nach innen als auch nach außen. Große Treiber sind Kunden bzw. der Markt, der Wettbewerb, interne und externe Prozesse aber auch die eigenen Mitarbeiter:Innen, Geschäftspartner, Zulieferer etc. Das Unternehmen muss eine Antwort auf die digitalen Kompetenzbedürfnisse der Anspruchsgruppe haben und diese in der Digitalisierungsstrategie festhalten. Bevor jedoch festgelegt wird, wie auf diese reagiert wird, ist es wichtig zu wissen, welche Ziele mit dieser Art der Strategie verfolgt werden und wie sich die Digitalisierungsstrategie in die übergeordnete Strategie des Unternehmens eingliedern lässt.

Innerhalb dieses Papers endet der Weg nicht bei der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie, sondern beleuchtet ebenfalls die Erstellung konkreter Maßnahmen und deren Umsetzung.

Warum braucht ein Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie?

Corona ist nicht der einzige Treiber für Unternehmen über das Thema „Digitalisierungsstrategie“ nachzudenken. Ebenso kann der Wettbewerb Unternehmen dazu bringen digitaler zu werden. Schafft es die Konkurrenz bspw. Produkte in kürzerer Zeit durch die Unterstützung digitaler Werkzeuge auszuliefern, sollten sich Unternehmen fragen, ob eine Adaption solcher Prozesse nicht auch für das eigene Unternehmen sinnvoll ist. Weiterhin stellen Innovationen einen großen Treiber dar. Dafür lohnt sich ein Blick nach rechts und links. Was machen zum Beispiel andere Branchen? Eventuell können hier Elemente für das eigene Unternehmen verwendet werden. Auch ein Blick auf die eigenen Mitarbeiter:Innen lohnt sich. Welche Werkzeuge werden hier benutzt, um die eigene Arbeit schneller und effektiver voran zu bringen. Was wünschen sich die Mitarbeiter:Innen? Welche innovativen Ideen haben sie?

Unternehmen, die diese Blicke nicht wagen, begeben sich in die Gefahr abgehängt zu werden.

Der Wettbewerb kann es schaffen schneller an Kunden heran zu kommen, Mitarbeiter:Innen eher für sich zu begeistern, Produkte und Dienstleistungen günstiger und schneller anzubieten. Auch hier zeigt

Corona vielen Unternehmen, die digitale Kompetenzen ihrer Mitarbeiter:Innen bereits ganz oder zu teilen erfüllt hatten, dass sie damit einen entscheidenden, wettbewerbsrelevanten Vorteil hatten.

Für die Entwicklung einer digitalen Strategie sollten Unternehmen sich an folgenden Schritten, im Folgenden „Digitalstrategie-Kreislauf“ genannt, orientieren:

1. Analyse und Visualisierung
2. Identifikation der Maßnahmen
3. Umsetzung der Maßnahmen
4. Überprüfung und Anpassung (Review)

Während der Analysephase gilt es herauszufinden, welche digitalen Kompetenzbedürfnisse das Unternehmen adressieren muss, wo sich Lücken erkennen lassen und wo das Unternehmen mit seiner digitalen Strategie hinmöchte (Soll- bzw. Zielbild). Vorhandene Kompetenzen, als auch Lücken lassen sich innerhalb der digitalen Bedürfnispyramide gut darstellen. Im zweiten Schritt werden Maßnahmen identifiziert, die im dritten Schritt umgesetzt werden. Durch die naturgegebene Schnelllebigkeit digitaler Bedürfnisse ist es sinnvoll die durchgeführten Maßnahmen stets zu hinterfragen (Review) und auf dieser Basis die Umsetzung spezifischer Maßnahmen anzupassen. Das folgende Schaubild verdeutlicht diesen Prozess. Dieser dient dem Leser als Anhaltspunkt und wird im Laufe dieses Papers näher erläutert.

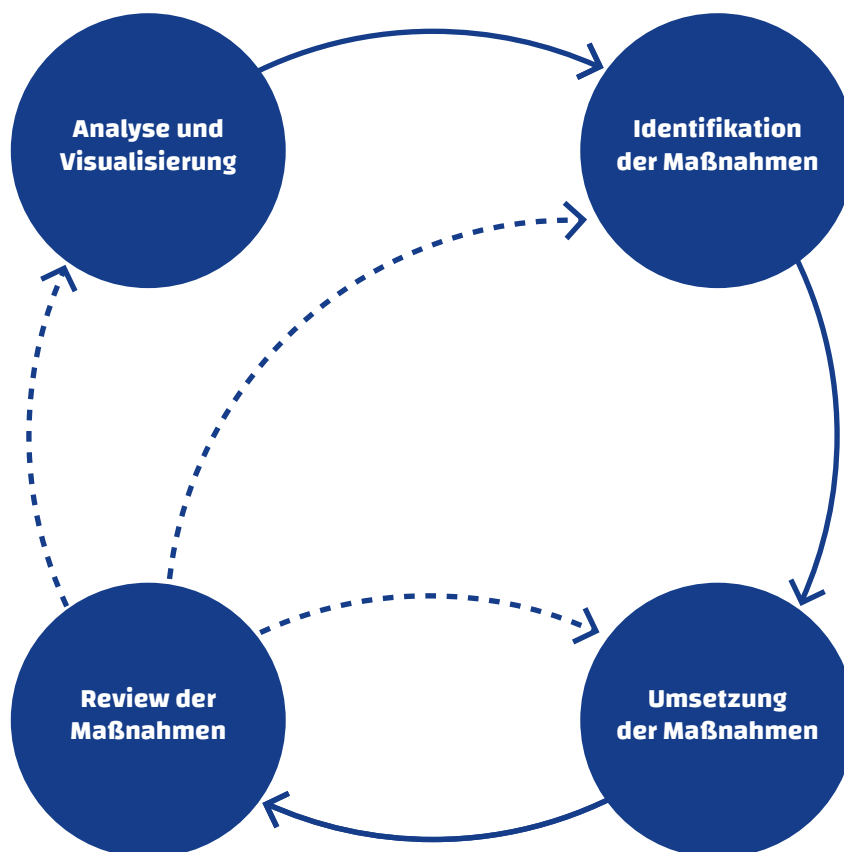


Abbildung 2: Digitalstrategie-Kreislauf⁵

⁵ Dieses Vorgehen wurde Zusammen mit Dr. Jenny Meyer entwickelt und bei mehreren Kunden angewandt
<https://jennymeyer.digital/de/start/>

Aller Anfang gilt der Analyse

Der erste Schritt ist zu verstehen, dass und warum das eigene Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie benötigt. Ist dies geschafft, ist der wohl wichtigste Schritt einer jeden Strategie die Analyse. Zunächst einmal gilt es herauszufinden, an welchen Stellen digitale Kompetenzbedürfnisse bestehen und wer diese hat. Die Analyse deckt digitale Lücken auf.

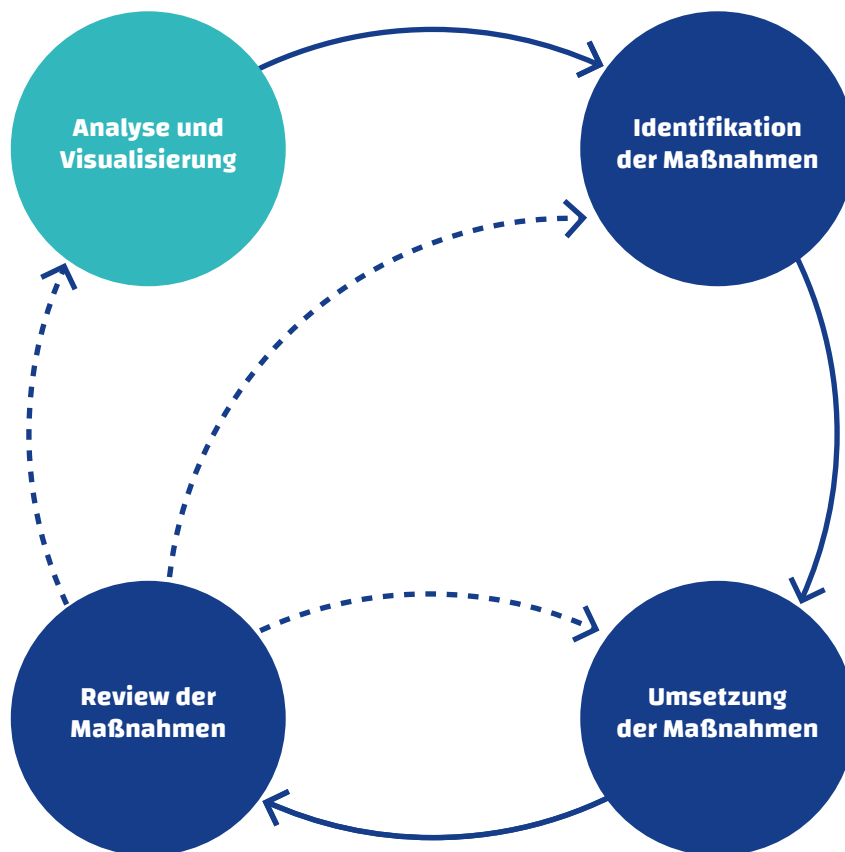


Abbildung 3: Digitalstrategie-Kreislauf: Analysephase

Während der Analysephase gilt es sich ein Ist- und ein Zielbild zu verschaffen. Neben einer umfassenden Stakeholderanalyse⁶ sind weitere notwendig:

- Identifikation vorhandener Strukturen
- Identifikation Nutzungsverhalten der Mitarbeiter:Innen
- Aufzeigen eines (digitalen) Zielbildes auf Basis digitaler Bedürfnisse der Stakeholder:Innen
- Gap-Analyse⁷
- ...

⁶ Eine Stakeholderanalyse ermittelt die Anforderer an ein Unternehmen. Dies können Partner:Innen, Kunden:Innen, Mitarbeiter:Innen, Lieferanten:Innen, etc. sein

⁷ Engl. Gap, Deutsch: Lücke beschreibt die Identifikation von Lücken in einem bestimmten Sachverhalt)

Ist sich ein Unternehmen bewusst, wer digitale Anforderungen und in welcher Form an das Unternehmen stellt, muss herausgefunden werden, wo das Unternehmen bei der Erfüllung dieser steht (Gap-Analyse). Um eine Lücke ausfindig zu machen ist es wichtig bereits bestehende Strukturen in einer Ist-Analyse sowie die Ziele hinter den Kompetenzen zu kennen.

Bedürfnisbeschreibung



Abbildung 4: Visualisierung der digitalen Lücke

Beispiel: Ein internationales Unternehmen möchte die Zusammenarbeit seiner deutschen und internationalen Standorte stärken. Ziel soll es sein Projektteams enger und effizienter zusammenarbeiten zu lassen und Kosten durch Dienstreisen und Telefonanrufe einzusparen. Es besteht bereits ein geteiltes Laufwerk auf dem Inhalte digital abgelegt werden. Der restliche Austausch geschieht vor Ort bzw. per Telefon.

Internationale Zusammenarbeit stärken



Abbildung 5: Beispiel digitaler Lücken

Die digitale Lücke zwischen dem Ziel und der aktuellen Ist-Situation besteht darin, dass die Mitarbeiter:Innen kaum Möglichkeiten haben sich anderweitig, online auszutauschen bzw. ihr Wissen nachhaltig Kolleg:Innen zur Verfügung zu stellen.

Beispielhaft wurde aufgezeigt, wie das Unternehmen im Punkt "Internationale Zusammenarbeit stärken" aufgestellt ist und wo eine Lücke, zwischen der Ist- und der Zielsituation entstanden ist. Auf Basis dieser und weiterer Analysen lassen sich bereits erfüllte digitale Bedürfnisse, als auch Lücken in die digitale Bedürfnispyramide einsortieren und entsprechend darstellen:

Beispiel: Digitale Bedürfnispyramide als Visualisierung für Kompetenzlücken



Abbildung 6: Beispiel der Visualisierung vorhandener digitaler Kompetenzen und Lücken

Die Relevanz einer gründlichen Analyse

Es liegt auf der Hand, dass ohne eine gründliche Analyse die gesamte Strategie "verwässert" sein wird. Werden z.B. ganze Anspruchsgruppen vergessen oder Lücken nicht aufgedeckt wird die Strategie am Ende keine Antwort auf diese Fragestellungen haben, was wiederum enorme Wettbewerbsnachteile mit sich bringen kann. Es ist wichtig diesem Punkt ausreichend Zeit einzuräumen, die richtigen Personen zu identifizieren und allumfassend zu beleuchten.

04 Schließen digitaler Lücken mit konkreten Maßnahmen

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Auf Basis der, in der Analysephase, festgestellten Lücken, werden Maßnahmen aufgestellt und priorisiert.
- Bewertet werden können Maßnahmen nach dem Handlungsbedarf und dem Aufwand.
- Eine Clusterung der Maßnahmen sollte zur besseren Übersicht vorgenommen werden.

Maßnahmen und Handlungsfelder definieren

Für jedes Unternehmen ist es wichtig sich pro Handlungsfeld (i.S.v. Lücke) geeignete, digitale Maßnahmen zur Schließung zu definieren.

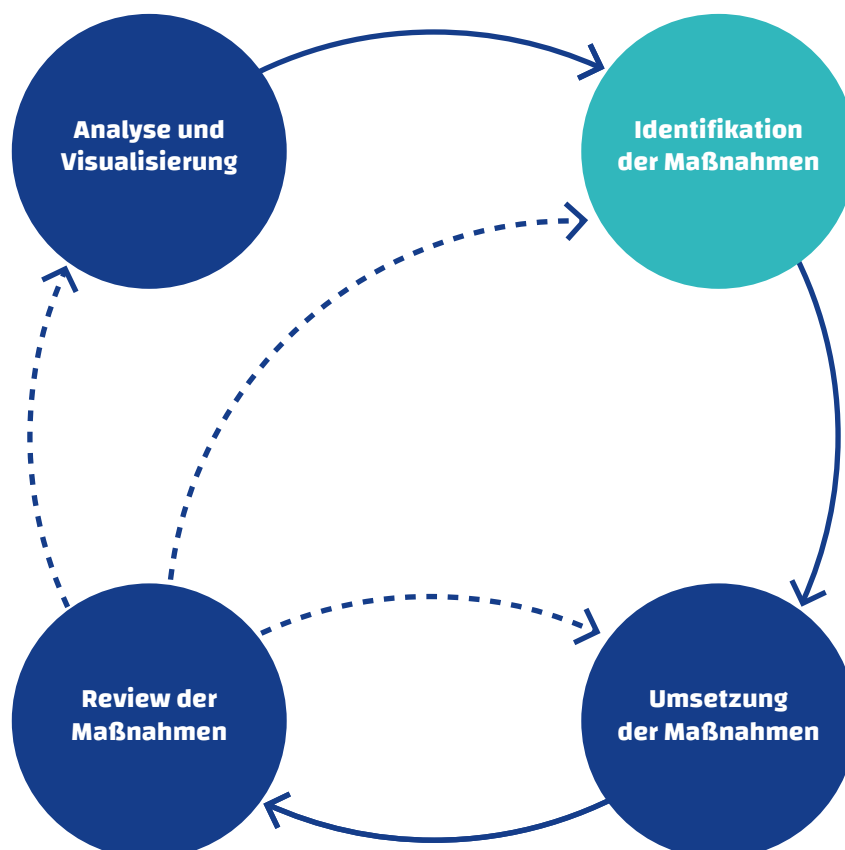


Abbildung 7: Digitalstrategie-Kreislauf: Identifikation von Maßnahmen

Handlungsfelder sollten zur besseren Übersicht vorher gebündelt werden, da die gleichen Lücken an verschiedenen Stellen auftauchen können. Auf Basis des im vorherigen Artikel aufgezeigten Beispiels könnten dies folgende Maßnahmen sein:

Cluster	Zusammenarbeit	Technologie
Handlungsfeld	Keine Möglichkeit sich digital auszutauschen	Keine Möglichkeit der Wissensspeicherung
Ziel (e)	<ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenarbeit in Projekten ohne Vor-Ort Verfügbarkeit ● Einsparung von Dienstreisen ● Nachhaltige Wissensteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenarbeit in Projekten ohne Vor-Ort Verfügbarkeit ● Einsparung von Dienstreisen ● Nachhaltige Wissensteilung
Maßnahme (n)	<ul style="list-style-type: none"> ● Einführung einer Collaboration Plattform ● Einführung eines Chat Clients zur ad-hoc Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Einführung eines online Datenspeichersystems, welches an die Collaboration Plattform gekoppelt ist
Umsetzungsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> ● Technische Anschaffung ● Change Management Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Technische Anschaffung ● Change Management Maßnahmen

Beispiele für mögliche Cluster sind:

- *Zusammenarbeit*
- *Kommunikation*
- *Technologie*
- *Organisation*
- *Training*
- *etc.*

Überlegungen müssen ebenfalls in die Richtung des Aufwands gehen. Denn nicht jede Maßnahme, die sinnvoll erscheint, ist deren Aufwand wert. Eine geeignete Kosten-Nutzen-Analyse muss durchgeführt werden. So verbirgt sich hinter der Einführung einer Collaboration-Plattform z.B. mehr als nur die reine technische Einführung. Menschen müssen im Umgang mit dieser Form der Zusammenarbeit geschult werden. Diese Change Management Maßnahmen sollten im Aufwand zur Umsetzung dieser Maßnahmen einkalkuliert werden (siehe dazu Kapitel 05 und 06).

Prioritäten festlegen und Maßnahmen umsetzen

Nicht jedes Handlungsfeld kann und muss gleich schnell geschlossen werden. Dafür fehlen oft Kapazitäten (Geld/Ressourcen/Zeit etc.). Auf Basis der aktuellen Situation des Unternehmens müssen Prioritäten getroffen werden.

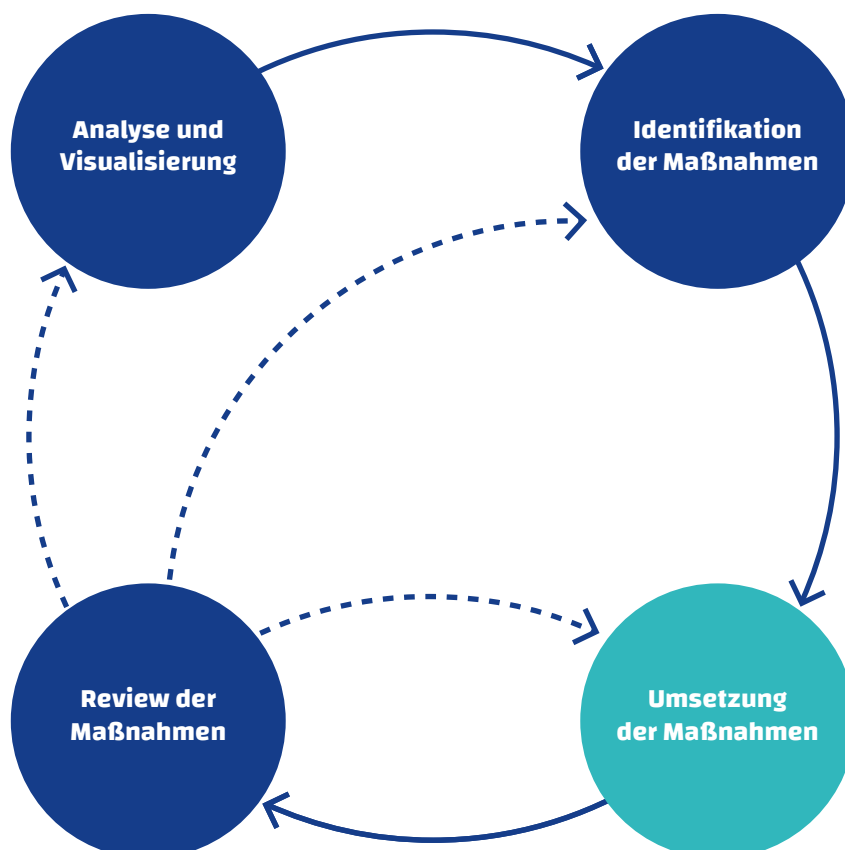


Abbildung 8: Digitalstrategie-Kreislauf: Umsetzung der Maßnahmen

Dafür erfasst das Unternehmen pro Handlungsfeld den Status Quo (optimal digital unterstützt/ teilweise digital unterstützt/nicht digital unterstützt), die Priorität des Handlungsfeldes (niedrig/ mittel/hoch) und den Aufwand der Machbarkeit (3=nicht vorhanden/hoch, 2= tw. vorhanden/ mittel, 1= vorhanden/niedrig). Je nach Gewichtung der einzelnen Punkte kann eine Übersicht, für das in diesem Paper aufgezeigte Beispiel, im Anschluss so aussehen:

Maßnahme	Status quo	Handlungs- bedarf	Aufwand	Priorität der Umsetzung
Einführung einer Collaboration Plattform	3	3	3	3
Einführung eines Chat Clients zur ad-hoc Kommunikation	3	1	2	2
Einführung eines online Datenspeichersystems, welches an die Collaboration Plattform gekoppelt ist	3	2	2	2

Für dieses Unternehmen hat die Umsetzung einer Collaboration Plattform oberste Priorität und wird im Zuge der Umsetzung der Maßnahmen als Erstes beleuchtet.

05

Expertenbeitrag Dr. Jenny Meyer „Die Digitalstrategie wird leider zu oft in der IT-Abteilung verankert“

Seit 2006 beschäftigt sich Dr. Jenny Meyer mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt. Ihr Fokus liegt dabei insbesondere auf der Veränderung von Arbeits-, Organisations- und Kommunikationsprozessen durch den Einsatz von digitalen Technologien in Unternehmen und Organisationen. Als Digitalisierungsexpertin mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund hat sie 10 Jahre lang Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten beraten und begleitet, bevor sie 2019 in den Bereich der Datenanalyse gewechselt ist. Seit 2020 hält sie überdies als Dozentin an der CBS International Business School die Vorlesung „Project Management and Digital Skills“ im internationalen MBA Programm.

<https://www.linkedin.com/in/drjennymeyer/>

**1. Was sind essenzielle Bausteine für die Definition und Umsetzung einer Digitalstrategie?**

Ohne eine sorgfältige Analyse und Definition der Anwendungsfälle macht die Entwicklung einer Digitalstrategie m.E. wenig Sinn. Nur wenn ich als Unternehmen weiß, wo ich in den Bereichen Technologie, Organisation, Kultur und Strategie stehe, kann ich den richtigen Weg zum Ziel einschlagen. Dazu muss man sich, manchmal auch schmerzhaft, klar machen wo es nicht rund läuft oder in der Vergangenheit Fehler gemacht wurden oder sich unerwünschte Verhaltensweisen eingeschlichen haben. Und dazu ist es meiner Meinung nach unablässig, mit Mitarbeiter:Innen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchiestufen offen zu sprechen. Nur so kann man potenzielle Hürden bei der Umsetzung einer Digitalstrategie identifizieren und entsprechende Maßnahmen planen. Je nach Branche, Unternehmensgröße oder Kundengruppe arbeiten und kommunizieren Menschen in Unternehmen unterschiedlich. Daher sollte sich eine Digitalstrategie auch unbedingt an den Anwendungsfällen der Menschen orientieren und diese fördern und unterstützen. Das ist sehr wichtig für die Bereitschaft Veränderungen anzunehmen und mitzutragen und somit ein entscheidender Erfolgsfaktor.

2. Welche Fehler begehen Unternehmen bei der Definition und Umsetzung einer passenden Digitalstrategie?

Meiner Erfahrung nach wird die Verantwortung für die Digitalstrategie leider noch zu oft nur der IT-Abteilung übertragen. Aber es handelt sich, wie der Name ja schon sagt, um eine „Strategie“ und die sollte beim Top-Management liegen und Hand in Hand mit der Unternehmensstrategie gehen bzw. auf diese einzahlen. Ein weiterer Fehler ist die nicht ganzheitliche Betrachtung der unterschiedlichen Wirkungsfelder einer Digitalstrategie. Theoretisch weiß heutzutage zwar

jeder, dass zur erfolgreichen Umsetzung einer Digitalstrategie auch eine entsprechende Kultur- und Organisationsveränderung notwendig ist, aber oft wird dies in der praktischen Umsetzung vernachlässigt. Da gibt es vielleicht gerade eine "New Work" Initiative von Human Resources und eine neue Kommunikationsstrategie der Unternehmenskommunikation, aber dass diese Initiativen mit einer Digitalstrategie zusammenspielen und alle ineinandergreifen müssen wird, oft auch aus unternehmenspolitischen Gründen, nicht gesehen. Und natürlich der Klassiker unter den Fehlern im Digitalisierungsumfeld: genügend Budget für IT und Software und kaum oder zu wenig Budget für Change Management, um die Mitarbeiter:Innen auch über einen längeren Zeitraum der Umsetzung der Digitalstrategie mitzunehmen.

3. Aus deiner Erfahrung: Wo befinden sich die meisten digitalen Lücken in deutschen Unternehmen?

In den Köpfen der Menschen. Aber das meine ich tatsächlich ernst. Die Lücken liegen nicht nur in den mangelnden Fähigkeiten der Menschen mit digitalen Lösungen und Tools zweckgerichtet umzugehen, sondern vor allem auch in der fehlenden Vorstellungskraft, was digital alles möglich und machbar ist, und wie man Altvertrautes in den digitalen Raum transferieren kann. Da ist die Covid-19 Pandemie, so schlimm sie auch ist, für viele Unternehmen ein Lehrmeister gewesen und hat viele digitale Lücken, mit einer vorher undenkbaren Geschwindigkeit, aufgedeckt.

4. Was können deutsche Unternehmen von Internationalen lernen?

Ich bin mir gar nicht so sicher ob deutsche im Vergleich zu internationalen Unternehmen immer so viel schlechter aufgestellt sind, wenn es um Digitalisierung oder die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalstrategie geht. Aber wenn es etwas zu lernen gibt, dann vielleicht am ehesten die "Einfach mal machen"-Mentalität, die man z.B. im angelsächsischen Raum häufiger findet. Das Ablegen oder beiseite-Schieben von Bedenken, Ängsten und vor allem unseres Perfektionismus. Etwas mehr Gelassenheit, Mitarbeiter:Innen auch mal was ausprobieren zu lassen und Graswurzelinitiativen eine Wachstumschance zu geben. Natürlich muss man Risiken abschätzen und manches ordentlich durchdenken, aber irrationale Bedenken, zum Beispiel gegenüber Cloud-Services oder Kontrollverlust, und eine nicht vorhandene Fehlerkultur zählen schon eher zu typisch deutschen Bremsern.

5. Welche Tipps&Tricks kannst du den Lesern noch an die Hand geben?

Begeisterung und Geduld. Ein strukturiertes Vorgehen für die Definition einer Digitalstrategie, die Eingliederung in die Unternehmensstrategie und ein Maßnahmenplan für die Umsetzung sind natürlich die Grundvoraussetzung. Aber eine begeisterte Führungskraft im Top-Management, die das Thema wirklich vorantreiben will und die Erkenntnis, dass die Umsetzung einer Digitalstrategie ein Prozess ist, der mitunter Jahre dauern kann, sind nicht zu unterschätzende Faktoren für eine erfolgreiche Digitalstrategie.

06

Barrieren bei der Umsetzung von Maßnahmen

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- Bei einer Veränderung von Prozessen, Zusammenarbeit und/oder Kultur im Unternehmen können Mitarbeiter:Innen Barrieren entwickeln.
- Barrieren können in verschiedenen Dimensionen entstehen und werden entsprechend eingeordnet.
- Diese Barrieren müssen bei der Einführung durch eine geeignete Change Strategie adressiert werden.

Gerade bei Prozess- und Zusammenarbeitsveränderungen im Unternehmen ist zu überlegen, welcher "Gegenwind" seitens der Mitarbeiter:Innen bei der Einführung einer digitalen Lösung zu erwarten ist.

Morten T. Hansen, Professor an der Universität Berkeley entwickelte dabei bereits 2009 ein Modell, welches die verschiedenen Zusammenarbeitsbarrieren kategorisiert. Barrieren können aus unterschiedlichen Gründen existieren. Diese sind:

- **Not-Invented-Here (nicht hier erfunden):** *Ich möchte so nicht arbeiten, da ich die Idee nicht mitentwickelt habe/ Ich nutze andere Systeme/Dieses kenne ich nicht*
- **Hortung (Bunkermentalität):** *Ich teile mein Wissen nicht mit anderen*
- **Suche:** *Ich finde die benötigten Informationen einfach nicht.*
- **Transfer:** *Ich kann es nicht erklären. Kein mein Wissen nicht transferieren.*

Digitale	Zusammenarbeit
Nutzung von Technologie (Software, Anwendungen, Tools)	Interaktion & Kommunikation zwischen Menschen

Dieses Modell wurde 2018 von Dr. Jenny Meyer um eine wichtige Dimension, die „Technologie-nutzungsbarrieren“ ergänzt:

- **Abwesenheit:** nicht vorhanden sein geeigneter IT.
- **Unkenntnis:** Funktionen, Features und Tätigkeiten sind gänzlich unbekannt.
- **Technologie-Misstrauen:** fehlendes Vertrauen in die zuverlässige Funktionsweise von digitalen Technologien.
- **Gewohnheit:** gewohntes Verhalten wird praktiziert, weil man es schon immer so gemacht hat.

Die acht Barrieren berühren jeweils eine von zwei unterschiedlichen Dimensionen des menschlichen Verhaltens:

Wollen: Hierbei handelt es sich um Barrieren, die starke Verhaltensanpassungen mit sich ziehen. Unternehmen benötigen viel Geduld diese Barrieren zu beseitigen, da Maßnahmen sich über Monate oder Jahre hinziehen können.

Können: Diese Barrieren können in der Regel schneller durch den Einsatz geeigneter Tools behoben werden.

	Kollaborationsbarrieren	Technologienutzungsbarrieren
„Können“	<ul style="list-style-type: none"> • Suche • Transfer 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwesenheit • Unkenntnis
„Wollen“	<ul style="list-style-type: none"> • Not-Invented-Here (NIH) • Hortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie-Misstrauen • Gewohnheit

Auf Basis dieses Wissens sollten Unternehmen geeignete Maßnahmen im Rahmen des Kulturwandels (Change-Management) durchführen. Welche das konkret sind, ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und hängt stark von verschiedenen Faktoren ab (Aktuelle Unternehmenskultur/Mitarbeiter:Innen-Kompetenzen/ Demografie/ etc.).

07

Rahmenbedingungen für die erfolgreiche, nachhaltige Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie

Take-Away-Message dieses Kapitels:

- *Eine Change Strategie ist zwingend bei der Einführung digitaler Maßnahmen zu erstellen.*
- *Der Mensch vor und hinter der Technologie sollte in den Fokus rücken.*
- *Maßnahmen sollten nach einer gewissen Zeit in einer Review-Schleife bewertet und ggf. angepasst werden.*

Spricht das Unternehmen von einer digitalen Strategie, darf es nie den Menschen vergessen, der diese "umsetzen" muss. Bedeutet es sollte in digitalen Kompetenzen gedacht und gehandelt werden. Unabdingbar sollten diese als Teil der Digitalstrategie betrachtet und umgesetzt werden.

Das Thema Change Management wurde in diesem Beitrag schon erwähnt. Ohne begleitende Maßnahmen (kommunikativ, durch Training, Multiplikatoren, etc.), wird es den Mitarbeitern schwer fallen aus eigener Kraft die geforderten digitalen Kompetenzen zu entwickeln. Natürlich muss das Unternehmen an dieser Stelle abwägen, welche digitalen Kompetenzen so schwerwiegende Änderungen mit sich bringen, dass eine Change Strategie notwendig wird. Nicht jede neue Funktion im Word bedarf einer eigenen Change Strategie.

Dem Unternehmen muss bewusst sein, dass die Technologie allein keine digitale Strategie ausmacht. Der/Die Mitarbeiter:Inn weiß dann im besten Fall, wo der Knopf zum Teilen eines Inhaltes ist, weiß aber nicht, warum er das machen soll und was es ihm für Vorteile bringt. Technologie geht daher immer einher mit einer gewissen Denk- und Verhaltensweise. Wenn der/die Mitarbeiter:Inn verinnerlicht hat, was er warum tun soll, fällt es ihm wesentlich leichter die Technologie auch anzuwenden. Selbstverständlich gibt es Systeme, die besser oder schlechter für gewisse Unternehmen und Branchen geeignet sind, doch im Grunde sollte die Technik eine untergeordnete Rolle spielen. Natürlich spielen an dieser Stelle Barrieren eine Rolle. Warum Systeme nicht, teilweise genutzt oder gar boykottiert werden kann vielfältige Ursachen haben (vgl. dazu Kapitel 06).

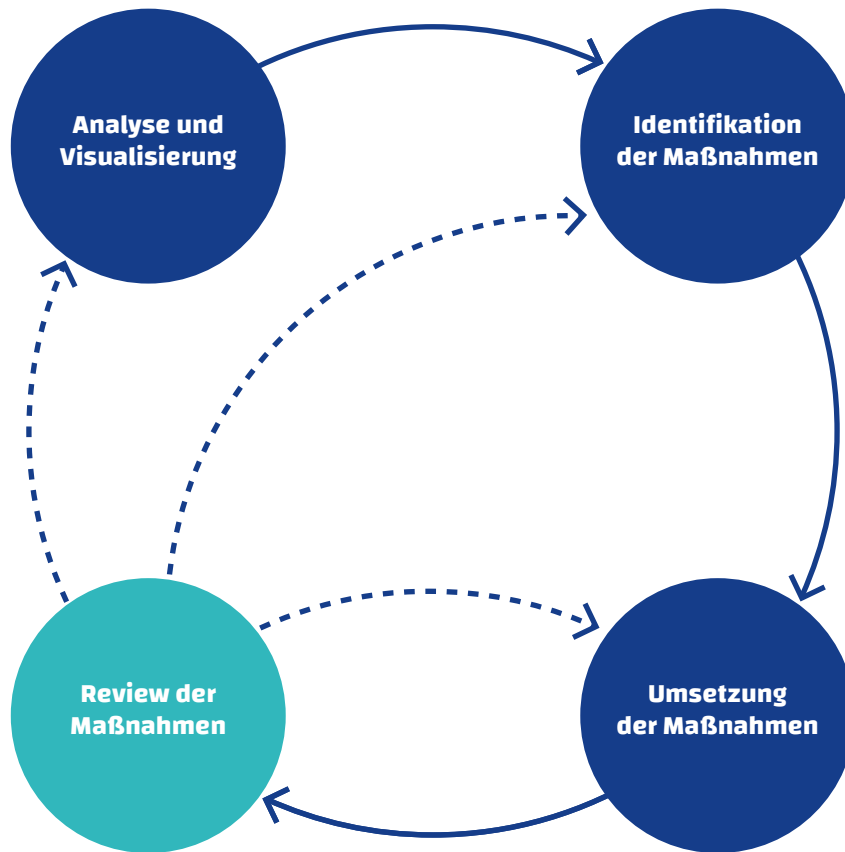
Nachhaltigkeit einer Digitalisierungsstrategie

Abbildung 9: Digitalstrategie-Kreislauf: Review der Maßnahmen

Unternehmen müssen sich der Schnelllebigkeit digitaler Medien bewusst sein. Heutzutage reicht es nicht aus, alle fünf Jahre die Strategie auf Erfolg zu prüfen. Dafür passiert am Markt und in den Prozessen zu viel. Deshalb sollte eine Digitalisierungsstrategie eher als lebendiges Dokument verstanden werden. Zu gegebener Zeit muss diese überprüft und bei Bedarf aktualisiert werden. Bestenfalls setzen Unternehmen dies als Review-Schleife um: Sie überprüfen die aktuelle Digitalstrategie auf deren Erfolg und justieren an gewissen Stellen nach.

Je nachdem, welches Fazit das Unternehmen aus dem Review zieht, gibt es mehrere Wege, die im Anschluss gegangen werden können. In den meisten Fällen werden einzelne Maßnahmen nachjustiert oder neue Maßnahmen getroffen. Wird festgestellt, dass der Markt sich sehr schnell verändert hat, Akteure hinzugekommen sind oder andere Rahmenbedingungen herrschen, dann sollte sich eine erneute Ist und Soll – Analysephase anschließen.

08

Fazit

Das Ziel eines jeden Unternehmens muss es sein, digitale Prozesse so an die Bedürfnisse der Stakeholder anzupassen, dass es wettbewerbsfähig und marktrelevant bleibt. Eine passende digitale Strategie und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen bzw. die Nachhaltung dieser ist essenziell.

Angefangen bei einer umfassenden Analyse sollte die Dringlichkeit und die Machbarkeit beim Schließen digitaler Lücken zwischen einem Ist- und einem Sollzustand betrachtet werden. Die Maßnahmen, die dringlich und machbar sind, sollten als erstes getroffen und begleitet werden.

Es ist nicht ausreichend Maßnahmen einmal umzusetzen, sondern notwendig diese stetig im Blick zu haben und wenn nötig anzupassen. So gesehen ist der Aufbau und die Umsetzung einer digitalen Strategie kein statisches Werk, was einmalig umgesetzt wird und danach in der Schublade verschwindet, sondern der Anstoß einer sich stetig hinterfragenden und anpassenden Schleife. Wichtig, fast schon am wichtigsten bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen ist der Mensch. Eine wohl durchdachte Begleitung (i.S.d. Change Managements) ist unerlässlich und zwingend erforderlich.



Welche digitale Strategie verfolgen Sie im Unternehmen?

Sie möchten mehr zu diesem Thema und der Umsetzung Ihrer Digitalstrategie erfahren. Sprechen Sie uns gern an.

T. +49 (0) 351-41 88 24 11

F. +49 (0) 351-41 88 24 13

E. office@realexperts.de

WWW.REALEXPERTS.DE