



Die strategischen Digitalisierungsfelder

Klarheit über die Schwerpunkte der Digitalisierung gewinnen

Roman Stöger

Für die meisten Organisationen, vor allem für deren Führung, bedeutet Digitalisierung zunächst die Herausforderung, die möglichen Themen, Ideen, Ansätze, Erfahrungswerte und Beispiele zu sortieren. Management hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, der Diskussion eine Struktur zu geben, damit ein gemeinsames Verständnis gegeben ist und dann auch Entscheidungen getroffen werden können.

Bevor ein Unternehmen in die digitale Welt startet,¹ sollte Klarheit über die Digitalisierungsfelder herrschen, damit Orientierung vorhanden ist und die Ressourcen richtig priorisiert werden. Alles andere führt zu Missverständnissen, zu Verzettlung und am Ende zu ausufernder Diskussion ohne Ergebnis. Ein *Digitalisierungsfeld* ist ein Schwerpunkt zur Digitalisierung. Alternative Begriffe sind etwa Digitalisierungsoption oder digitale Basisstrategie.

Große Versicherungsunternehmen wie Axa, Generali oder Prudential haben permanent die Aufgabe, ihre Digitalisierungsaktivitäten zu prüfen und ihr digitales Portfolio umzusetzen. Dabei geht es von einfachen, internen Prozessverbesserungen wie Websitzungen bis zu umfangreichen digitalen Innovationslösungen. Die Allianz hat beispielsweise ein Kompetenzzentrum mit dem Titel »Global Digital Factory« geschaffen. Dort werden neue digitale Lösungen für den Kunden erarbeitet und alle Kontaktpunkte, Kanäle und Prozesse in die Diskussion einbezogen. Immer mehr Unternehmen entwickeln Formate und Methoden, um genau diesen umfänglichen Blick auf die Digitalisierung zu werfen und die richtigen *Schwerpunkte für die neue, digitale Welt* zu finden. Die Global Digital Factory der Allianz befindet sich in einem Hightech-Areal in München; abseits traditioneller bzw. hierarchischer Strukturen werden Lösungen für eine neue Unternehmenskultur, für Kooperation, Innovation und Kundenorientierung entwickelt.

Schwerpunkte setzen

Diskussions- und Ordnungsrahmen der Digitalisierungsfelder ist die *Digitalisierungsmatrix*. Diese besteht aus zwei Koordinaten. Auf der x-Achse befinden sich das aktuelle und das neue Geschäftsmodell. Digitalisierungslösungen können das bestehende Geschäftsmodell verstärken oder ein völlig neues initiieren. Auf der y-Achse sind der Markt- bzw. der Produktivitätsfokus dargestellt. Jede Digitalisierungsmaßnahme muss zu einem Fortschritt in die eine oder andere Richtung führen. Die Digitali-

sierungsmatrix bildet somit die Grundlage für die Erarbeitung und Entscheidung über notwendige Schwerpunkte der Zukunft.

Entlang der Dimensionen der Digitalisierungsmatrix können nun *vier digitale Normstrategien* dargestellt werden, in denen die Digitalisierungsfelder liegen (vgl. Abb. 1).² Die erste ist die Professionalisierung durch Digitalisierung. Innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells wird primär an der Produktivität gearbeitet, d.h. an Abläufen, Funktionen, Durchlaufzeiten und Führungsprozessen. Die zweite wird als Perfektionierung durch Digitalisie-



Abb. 1 Grundlogik der Digitalisierungsfelder

Beispiel: Versicherung					
Hintergrund: Eine Universalversicherung startet ein Digitalisierungsprogramm. Zu Beginn werden die möglichen Digitalisierungsfelder entwickelt, um eine solide Entscheidungsgrundlage für Schwerpunkte zu haben.					
A. Digitalisierungsfelder					
<i>Digitalisierung mit Marktfokus</i>					
aktuelles Geschäftsmodell	3. Marktentwicklung durch Digitalisierung 3.1. Einführung digitales Key-Account-Management 3.2. Umsetzung Webl ine »Question and Help« 3.3. Konzept und Umsetzung Digital Marketing/ Digital Social Media 3.4. Einführung eBroker-Paket 2.0		4. Innovation durch Digitalisierung 4.1. Konzept und Umsetzung Webshop und Bot »Smart Insurance« (Künstliche-Intelligenz-Lösungen im Privatkundengeschäft) 4.2. Einführung Digital Services für Firmenkunden-Geschäftsfeld 4.3. Pilotierung Digital Access 2.0		
	1. Professionalisierung durch Digitalisierung 1.1. Verbesserung und Rollout Customer-Relationship-Management-Lösung (unternehmensweit) 1.2. Automatisierung Status- und Schadensbericht inkl. Dokumentenmanagement 1.3. digitale, professionalisierte Projektportfolio-Steuerung		2. Perfektionierung durch Digitalisierung 2.1. Umsetzung eHR und ePD 2.2. Digitalisierung der relevanten Kundenprozesse (Customer Journey) 2.3. Einführung Digital Knowledge Insurance 1.0 2.4. Digitalisierung aller Vertriebsprozesse		
	<i>Digitalisierung mit Produktivitätsfokus</i>				
	B. Entscheidung und Umsetzung				
Digitalisierungsfeld	Eckpunkte	Entscheidung/ Maßnahme	Termin	Verantw.	
1. Professionalisierung durch Digitalisierung					
1.1. Verbesserung und Rollout Customer-Relationship-Management-Lösung	<ul style="list-style-type: none"> unternehmensweite Umsetzung des Customer-Relationship-Managements Effizienzsteigerung in Vertrieb und Service 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung des Stufenplans A bis D Ausweis der Effizienzsteigerung in der Scorecard 	15.12.	Nowak	
1.2. ...					
2. Perfektionierung durch Digitalisierung					
2.1. Umsetzung eHR und ePD	...				

Abb. 2 Digitalisierungsfelder: Beispiel aus der Versicherungsbranche

rung bezeichnet. Auch hier steht die Produktivität im Vordergrund, allerdings erfolgt dies im Rahmen eines neuen Geschäftsmodells. Normstrategie drei ist die Marktentwicklung durch Digitalisierung. Im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells werden neue Märkte, Kunden, Produkte bzw. Dienstleistungen forciert. Die vierte wird als Innovation durch Digitalisierung bezeichnet. Kennzeichen sind Marktlösungen durch ein völlig neues Geschäftsmodell. Dies sind die radikal neuen Ansätze, die oftmals zu Veränderungen von Unternehmen und Branchen führen und als Substitution bzw. Disruption bezeichnet werden.

Digitalisierungsfelder erarbeiten

Um die eigenen Digitalisierungsfelder zu ermitteln, werden entlang dieser vier Quadranten Vorschläge entwickelt. Der Normalfall in Organisationen ist, dass bereits viele Ideen vorhanden sind oder gerade umgesetzt werden. Deswegen sollten vor der eigentlichen Kreativitätsphase zunächst die existierenden Themen gesammelt werden. Anhand der Matrix kann dann eine Einschätzung erfolgen, wie ausgewogen die Digitalisierungsfelder sind und ob *Schwerpunkte* in die eine oder andere Richtung gesetzt werden sollten.

Damit diese Priorisierung diskutiert werden kann, werden die einzelnen Themen mit Eckpunkten kurz beschrieben und anschließend entschieden. Idealerweise erfolgt dies in Form von Maßnahmen mit konkreten Terminen und Verantwortlichkeiten (vgl. Abb. 2). Nur so entsteht der notwendige Druck, die Themen präzise zu durchdenken und konkret zu machen. Diejenigen Themen, die realisiert werden sollen, sind im Anschluss in die Digitalisierungsstrategie aufzunehmen. Die Digitalisierungsmatrix und die Digitalisierungsfelder können aber weiterhin als Diskussions- und Sortiergeraster zur Verfügung stehen und bilden damit eine Methodik zur kontinuierlichen und professionellen Entwicklung von *Themen für die neue Welt*.³

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

- Überblick, Sortierung und Orientierung bezüglich der vielen Themen, Ideen, Ansätze, Beispiele etc.
- Klarheit über die richtige Aufstellung und den richtigen Mix für die digitale Welt
- Prüfung der Ausgewogenheit der Digitalisierungsfelder
- breite Einsatzmöglichkeit für Geschäftsfelder, Produkte, Regionen, Kunden etc.

Anmerkungen

- 1 Hess, T.: Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019, S. 41 ff.
- 2 Stöger, R.: Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 86.
- 3 Appelfeller, W./Feldmann, C.: Die digitale Transformation des Unternehmens, Berlin 2018, S. 193.



Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig. roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at