University of Applied Sciences
Hochschule Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE KI- UND DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #64 | JULI 2026

DIE KI- UND DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

DIE «NEUE WELT» EINSTEUERN UND UMSETZEN

Heute führen praktisch alle Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisation intensive KI- und Digitalisierungsdiskussionen. Getrieben wird dies durch neue Markt-Chancen, Innovationsmöglichkeiten, Personalmangel, gesetzliche Auflagen, Automatisierungs- und Produktivitätsdruck usw. Die Verantwortung der Unternehmensführung besteht darin, eine Methodik für diesen anspruchsvollen und vielschichtigen Diskurs zu finden, der pragmatisch, verständlich und zügig läuft. Mit der KI- und Digitalisierungsstrategie liegt ein Instrument vor, das direkt an unternehmerische Herausforderungen anknüpft, beim Priorisieren hilft und die Umsetzung beschleunigt.

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE NOTWENDIGKEIT FÜR EINE KOMPAKTE KI- UND DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

KI und Digitalisierung bedeutet nicht, dass das Top-Management sämtliche Techniken oder Algorithmen im Detail kennen muss. Die Unternehmensführung ist aber dafür verantwortlich, ein entsprechendes Zukunftsprogramm einzusteuern und auf den Weg zu bringen[1]. Beispielsweise haben große Versicherungsunternehmen wie Talanx, Zürich Insurance Group oder Credit Agricole permanent die Aufgabe, ihre KI- und Digitalisierungs-Aktivitäten zu prüfen und umzusetzen. Dabei geht es von einfachen internen Prozessverbesserungen bis zu umfangreichen Bot- bzw. Servicelösungen für Kunden.

KI und Digitalisierung müssen durch das Top-Management getrieben sein.

Normalerweise startet keine Organisation bei einem Nullpunkt. Meistens sind bereits viele Ideen vorhanden oder in Umsetzung. Deswegen sollte vor der eigentlichen Erarbeitungsphase eine Sammlung der existierenden Themen gemacht werden. In fast allen Fällen sind Mitarbeitende und Führungskräfte überrascht, wie viel bereits vorgedacht, andiskutiert, ausprobiert oder angeschoben ist. Einmal mehr ist dies ein Beleg dafür, dass unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft kein Kreativitäts- oder Erkenntnisproblem haben, wohl aber einen Engpass in der Umsetzung. Dieser gesammelte Themenspeicher kann dann in den Erarbeitungsprozess eingebaut werden.

[1] Vgl. Kreutzer, R., Künstliche Intelligenz verstehen, Wiesbaden 2023, S. 29 ff. und 115 ff.

Impressum: improve Praxisletter – Ausgabe #64 | Juli 2026
HOK | Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 | 6330 Kufstein, Austria | info@hok.ac.at | www.hok.ac.at

Wenn es ein Erfolgsgeheimnis erfolgreicher KI- und Digitalisierungsprojekte gibt, so ist das der Bezug zu einem konkreten, unternehmerischen Zukunftsthema. Dieses stammt idealerweise aus der Zielvereinbarung eines Vorstands oder Geschäftsführers. Damit wird vermieden, dass endlose Diskussionsschleifen gezogen werden. Wenn etwa für einen Vertriebsvorstand klar ist, dass die Sales-Prozesse wirksamer gemacht werden müssen, dann ist genau das der Aufsatzpunkt für KI und Digitalisierung: Durchgängigkeit von CRM-Daten (Customer Relationship Management), Einsatz von Chatbots, Automatisierung von Verkaufsprozessen usw. Nur mit diesem Rahmen des Top-Managements ist sichergestellt, dass zielgerichtet gearbeitet wird und gesunder Umsetzungsdruck vorhanden ist.

2. DER AUFBAU DER KI- UND DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Aufgrund der mittlerweile vielen Erfahrungswerte aus Praxis und Wissenschaft ergeben sich Best-Practices für die Struktur einer KI- und Digitalisierungsstrategie[2] (vgl. Abb. 1). Zunächst geht es darum, die Treiber von KI und Digitalisierung zu identifizieren und die entsprechenden Veränderungen festzuhalten. Diese Treiber sind der Anknüpfungspunkt für die Ziele der Strategie. Hier werden marktseitige-, produktivitätsbezogene-, Personal- und Know-How-Schlüsselthemen festgehalten. Die Ziele werden im Anschluß quantifiziert, damit ein Business-Case vorliegt. Ebenso sind die KI- und Digitalisierungs-Beiträge der Funktionen zu klären – beispielsweise für Einkauf, IT, Marketing oder Vertrieb. Damit wird die Verbindung zwischen Strategie und Organisation hergestellt, um die Realisierung vorzubereiten. Abschließend sind noch die Maßnahmen und Ressourcen für die Umsetzung zu entwickeln. Spätestens hier entsteht das eigentlich Entscheidende: Verantwortung für Resultate.

Abb. 1: Aufbau der KI- und Digitalisierungsstrategie

1. Treiber von KI und Digitalisierung	• Generelle Veränderungen im Umfeld: Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie, Ressourcen, Personal, Know-How… • Veränderungen bei Kunden und bei den Marktleistungen • Veränderungen im Wettbewerb: direkte Konkurrenz, System-Konkurrenz, Konkurrenz durch Kunden bzw. Lieferanten…
2. Ziele der KI- und der Digitalisierungs-Strategie	1. Marktseitige Ziele: Marktstellung, Kundennutzen, Innovation, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell… 2. Produktivitätsseitige Ziele: Automatisierung, Kosteneffizienz, Profitabilität, Liquidität… 3. Personal- bzw. Know-How-Ziele: Rekrutierung, Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung, Kompetenzen…
3. Eckwerte der KI- und Digitalisierungs-Strategie	1. Quantifizierung des Business: Marktvolumen, Marktanteil, Umsatz… 2. Quantifizierung der Produktivität: Kostenposition, Wertschöpfung… 3. Quantifizierung der Profitabilität und Liquidität: Ebit, Cashflow…
4. KI- und Digitalisierungs-Beiträge der Funktionen	1. Ableitung der Ziele für Funktionen aus den Zielen bzw. Eckwerten 2. Konsistente Funktional-Strategien für KI und Digitalisierung 3. Identifikation der relevanten Schnittstellen zwischen Funktionen und übergreifenden- bzw. Führungsprozessen

[2] Simon, H., Die digitalen Hidden Champions, in: Harvard Business Manager, 2019/11, S. 62 ff.

5. Maßnahmen für die Umsetzung	1. Schlüsselmaßnahmen für die Umsetzung der Ziele 2. Klare Formulierung in Resultatform (nicht: Tätigkeitsform) 3. Eine Verantwortung bei einer Person (keine Kollektivierung)
6. Ressourcen für die Umsetzung	1. Quantifizierung der Personal- bzw. Sachressourcen 2. Eindeutige Zuordnung zu Zielen, Funktionen bzw. Maßnahmen 3. Einbau der Ressourcen in Mittelfristplanung bzw. Budget

In vielen Fällen ist es sinnvoll, auch das Leitbild eines Unternehmens anhand der KI- und Digitalisierungsstrategie anzupassen, weil hier sehr grundsätzliche Fragen angesprochen sind. Auch muss das Management klären, ob eine einzige Strategie ausreicht oder ob innerhalb dieser Klammer mehrere Strategien für Geschäftsfelder bzw. Funktionen zu entwickeln sind. Wenn beispielsweise ein Industrieunternehmen in unterschiedlichen Technologiefeldern aktiv ist, dann werden unterschiedliche KI- und Digitalprogramme erforderlich sein, weil Märkte, Kunden und Produkte jeweils anders funktionieren. Auch kann es sinnvoll sein, infolge einer KI- und Digitalisierungsstrategie andere übergreifende Schlüsselthemen einzubeziehen, mit denen eine Schnittstelle besteht. Beispiele sind IT-Security, Nachhaltigkeit oder Lieferketten-Management.

3. DER ERARBEITUNGS- UND UMSETZUNGSPROZESS DER KI- UND DIGITALISIERUNGS-STRATEGIE

Der Erarbeitungs- und Umsetzungsprozess einer KI- und Digitalisierungsstrategie muss von der jeweiligen Führungskraft gesteuert werden. Der Prozess ist definitiv keine Spielwiese für IT- bzw. Data-Spezialisten oder Consultants. Klarerweise können diese einen wertvollen, inhaltlichen Beitrag leisten. Die unternehmerische Verantwortung kann aber niemals an diese delegiert werden. Generell bewährt sich ein inter-disziplinäres Team aus Erfahrungsträgern und Umsetzern, die unter Verwendung von KI- und Digitalisierungsmethoden die Strategie entwickeln. Auswahl und Tiefe der angewendeten Instrumente hängen von der Größe des Unternehmens, der Anzahl der Geschäftsfelder, der Komplexität der Funktionen und generell von der jeweiligen Situation ab. Wichtig ist professionelles Projektmanagement, d.h. zügiges Vorgehen, Transparenz, Konsequenz und vor allem immer die Bodenhaftung im Business. Über allem stehen Fokussierung, Entscheidung und Umsetzung, damit die KI- und Digitalisierungsstrategie auch zu Resultaten führt.

KI und Digitalisierung setzten Change-Management voraus.

In der öffentlichen Wahrnehmung werden KI und Digitalisierung meistens mit Unternehmen wie Alphabet (Google), Nvidia, Microsoft, Amazon usw. verbunden. Diese mögen beeindruckend sein, sind aber nach wie vor die Ausnahme. Der Normalfall besteht darin, dass bereits existierende Unternehmen sich und ihre Marktleistungen mit KI und digital weiterentwickeln, Branchen aber (noch) nicht revolutionieren. Gerade bei etablierten Unternehmen besteht die Herausforderung darin, den Wandel aktiv mit einer

Strategie zu steuern (Abb. 2). Professionelles Change-Management für KI und Digitalisierung ist daher eine wesentliche Voraussetzung für Lernneugier, Veränderungsfähigkeit, Tempo und Leistung. Diese Eigenschaften von Unternehmen sind entscheidend, wenn es darum geht, mit der „Neuen Welt" durch KI bzw. Digitalisierung Schritt zu halten und die Chancen zu nutzen.

Abb. 2: Umsetzungs- und Change-Management für KI- und Digitalisierungsstrategie

1. Gemeinsames Verständnis in der Unternehmensführung zu KI und Digitalisierung bzgl. Geschäftsmodell, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Profitabilität…
2. Vermittlung der Notwendigkeit der KI- bzw. digitalen Transformation („Alte Welt – Neue Welt")
3. 360-Grad-Blick zur Wirkung von KI und Digitalisierung auf Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Branche…
4. Professionelle Integration von KI und Digitalisierung in die Daten-, Prozess- und Systemwelten (Stammdaten, ERP, Security, Cloud, Plattformen…)
5. Aktives Einbeziehen der Mitarbeiter und Führungskräfte in KI und Digitalisierung - vor allem als Treiber des Prozesses
6. Sicherstellung von KI- und digitalen Kompetenzen durch aktive Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung
7. Erreichen von Spürbarkeit durch zügiges Ansteuern von (ersten) Ergebnissen, schnellen Pilotprojekten…
8. Konkreter Nutzen durch KI und Digitalisierung durch Verbesserung von Marktstellung bzw. Produktivität
9. Regelmäßiger Review durch ein KI- bzw. Digitalisierungs-Radar über Veränderungen (Märkte, Kunden, Wettbewerb, Technologien)
10. Ansteuern einer KI- bzw. digitalen Kultur durch Lernneugier, glaubhaftem Nutzen neuer Technologien, Überwindung starrer Strukturen…

4. DIE KI- UND DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE ALS KOMPASS

Eine KI- und Digitalisierungsstrategie ist ein vernetztes Programm, das die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sicherstellen soll[3]. Daher bildet sie den Wandel des Geschäftsmodells ab und dient als Kompass für Mitarbeitende und Führungskräfte. Die KI- und Digitalisierungsstrategie ist auch Grundlage für die Anpassung von Organisation, Personalentwicklung und Führungsprozessen. Die dargestellte Methodik kann sehr umfassend angewendet werden – für Unternehmen, Geschäftsfelder, Schlüsselprojekte, Produktgruppen, Kundengruppen usw. Meistens genügen wenige Seiten für die Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie (vgl. Abb. 3).

Das Kriterium für KI und Digitalisierung sind konkrete Ergebnisse.

Zur Sicherstellung der Umsetzung sollte die KI- und Digitalisierungsstrategie mit den wichtigsten Führungsprozessen verbunden werden wie zum Beispiel Budgetierung oder Zielvereinbarung. Sie ist integraler Bestandteil des generellen Strategiereviews und des Umsetzungscontrollings. Mit dieser Methodik entsteht ein Navigationssystem für das

[3] Stöger, R., Digitalisierungsmanagement, Stuttgart 2025, S. 59.

Unternehmen und ein Führungsinstrument für die verantwortlichen Manager:innen. In Summe bildet die Strategie den Dreh- und Angelpunkt für das, wofür insbesondere Führungskräfte bezahlt werden: Resultate.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Navigationsinstrument für das Management
2. Umsetzungskatalysator für die «Neue Welt» von KI und Digitalisierung
3. Lösungen zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit, Marktstellung und Produktivität

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

Abb. 3: KI- und Digitalisierungsstrategie: Werkzeug und Beispiel (Handel)

Ein international tätiger Rohstoffhändler fasst alle KI- und Digitalisierungs-Initiativen in Form einer Strategie zusammen. Dies ist auch integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie.

1. Treiber von KI und Digitalisierung	
1. Hochkompetitiver Wettbewerb	• Einstieg spezialisierter Wettbewerber mit Vorteilen bzgl. Tempo, Vernetzung… • „Re-Kontinentalisierung" (Amerika und Asien) und steigende Bedeutung von Facilities bzw. Betreuung vor Ort
2. Umbau der Logistik mit KI und Digitalisierung	• Zunehmende Automatisierung, digitale- und KI-Prozessintegration mit Kunden • Ablösung der bisherigen Logistikmodelle (eigene intermediäre Ketten…) und Verlagerung auf Spezialisten
3. …	• …

2. Ziele der KI- und Digitalisierungsstrategie	
1. Integrierte Systemlösungen	• Entwicklung von integrierten KI- und Digitalisierungs-Lösungspaketen „Supply-Plus" mit Steigerung im Umsatz von 5-10% (Weiterentwicklung zum echten Systemvertrieb) • Sicherstellung der IT-/Technik-/ERP-Voraussetzungen für Systemlösungen
2. Digitales Produktivitäts-Programm	• Umsetzung Automatisierungs- und Digitalisierungspaket: Kostenreduktion 5-10% der Supply Chain • Sicherstellung aller Schnittstellen zu: Förderern, Logistikpartnern, Kunden…
3. …	• …

3. Eckwerte der KI- und Digitalisierungsstrategie

Eckwert	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Netto-Umsatz	500	527	…
Umsatzanteil mit KI- und digitalen Lösungen	5	15	…
Vorleistungen / Einkauf / Fremdleistungen	400	…	
Wertschöpfung (Netto-Umsatz minus Vorleistungen)	100	…	
Investment	20		
Betriebsergebnis	12		

4. KI- und Digitalisierungsbeiträge der Funktionen	
1. Vertrieb	• Weiterentwicklung des Vertriebs in Richtung „Systemvertrieb" (Training…) • Akquisition von 10-15 Referenz-Kunden für KI- und Digitalisierungslösungen • …
2. Logistik	• Entwicklung und Umsetzung: Lösungspaket „Supply-Plus» (inkl. Business-Plan) • Umstellung auf neues Partner-Netzwerk • …
3. …	• …

5. Maßnahmen für die Umsetzung			
Funktion	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Vertrieb	1.1. Programm-Konzeption „Systemvertrieb"	31.03.	Gabowski
	1.2. Akquisition: 5-10 Referenzaufträge bei Stammkunden	30.11.	Keller
2. …	2.1. …		

6. Ressourcen für die Umsetzung		
Funktion	Ressourcen	Kosten in Euro
1. Vertrieb	1.1. Umstieg auf Systemvertrieb: Vertriebs- und Marketing-Support	200.000 in den ersten drei Jahren (p.a.)
	1.2. Training für die neue Vertriebswelt	100.000 einmalig
	1.3. …	
2. …	2.1. ...	