University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIGITALISIERUNG UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
UMSETZUNGSFELDER FÜR DIGITALISIERUNG UND KI 4
UMSETZUNGSCONTROLLING FÜR KI UND DIGITALISIERUNG 10
DAS PERSONALENTWICKLUNGS-COCKPIT FÜR KI UND DIGITALISIERUNG 18
COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION 26
KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG 33
CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG 39
DIGITALES CONTENT MARKETING 47
DIGITAL FIVE FORCES 55
DSGVO, MARKETING UND VERTRIEB 62
DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM 70

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

DIGITALISIERUNG UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Digitalisierung und Künstliche Intelligenz. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um die «Neue Welt» der Digitalisierung und KI begreifbar und nutzbar zu machen. Inhalte sind unter anderem: Digitalisierungsprogramm, Umsetzungscontrolling, Personalentwicklung, Transformation und Change-Management für KI und Digitalisierung.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

UMSETZUNGSFELDER FÜR DIGITALISIERUNG UND KI

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #58 | JULI 2025

UMSETZUNGSFELDER FÜR DIGITALISIERUNG UND KI

DIE RICHTIGEN SCHWERPUNKTE IDENTIFIZIEREN

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) gehören zu den herausforderndsten Aufgaben für alle Unternehmen und generell für alle gesellschaftlichen Organisationen. Finanzdienstleister, Nonprofit-Organisationen, Handelsunternehmen, Verwaltungsbehörden oder Industrie – sie alle sind von Chancen und Gefahren durch die „Neue Welt" der Digitalisierung und KI betroffen. Dies bedeutet, dass die Führung immer wieder prüfen muss, welche Themen bereits realisiert sind, was anzupassen bzw. neu zu starten ist. Die Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI sind eine bewährte Methodik, in kurzer Zeit ein unternehmerisches Cockpit zu entwickeln.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIGITALISIERUNG UND KI IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Professionelle Unternehmensführung bedeutet, Diskussionen zu strukturieren, Erfolgspotenziale zu identifizieren und für Entscheidungen zu sorgen[1]. Damit wird nicht nur gemeinsames Verständnis sichergestellt, sondern auch die Umsetzung eingesteuert. Beispielsweise haben Versicherungsunternehmen wie Axa, Generali oder Prudential permanent die Aufgabe, ihre Digitalisierungs- und KI-Aktivitäten zu prüfen und das entsprechende Portfolio umzusetzen. Dabei geht es von einfachen internen Prozessverbesserungen bis zu umfangreichen Ergänzungen bzw. Veränderungen des Geschäftsmodells. Allianz hat beispielsweise ein Kompetenzzentrum mit dem Titel »Global Digital Factory« geschaffen. Dort werden neue, digitale Lösungen für Kunden entwickelt und alle Kontaktpunkte, Kanäle und Prozesse in die Diskussion einbezogen. Immer mehr Unternehmen verwenden progessive Formate und Methoden, um genau diesen umfänglichen Blick auf Digitalisierung bzw. KI zu werfen und die richtigen Schwerpunkte für die Neue Welt zu finden. Die Unternehmensführung muss nicht Experte in allen Digitalisierungs- und KI-Themen sein, aber eine Richtung und damit Orientierung geben. Dies kann und darf nicht delegiert werden.

Unternehmensführung bedeutet:
der Digitalisierung und KI eine Richtung geben.

Die Bausteine eines professionellen Diskurses sind die sogenannten Umsetzungsfelder. Darunter werden Schwerpunkte, Projekte, Produkte, Dienstleistungen und Geschäfts-

[1] Hess, T., Digitale Transformation strategisch steuern, Wiesbaden 2019, S. 41 ff.

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

modelle verstanden, die für die Zukunft des Unternehmens von Bedeutung sind. Dies dient der Fokussierung und der Priorisierung von Ressourcen – gerade auch in Zeiten des Personalmangels. Der Diskussions- und Ordnungsrahmen für die Umsetzungsfelder ist die Digitalisierungs- und KI-Matrix. Diese besteht aus zwei Koordinaten. Auf der X-Achse befinden sich das aktuelle und das neue Geschäftsmodell. Digitalisierungs- und KI-Lösungen können das bestehende Geschäftsmodell verstärken oder ein völlig neues initiieren. Auf der Y-Achse sind der Markt- bzw. der Produktivitätsfokus dargestellt. Jede Digitalisierungs- bzw. KI-Maßnahme muss zu einer Verbesserung in die eine oder andere Richtung führen. Wenn kein Feld der Matrix betroffen ist, dann werden Digitalisierungs- bzw. KI-Aktivitäten ins Leere laufen. Die Matrix bildet somit die Grundlage für die Erarbeitung und Entscheidung über notwendige Schwerpunkte der Zukunft.

2. SYSTEMATISCHE ENTWICKLUNG DER UMSETZUNGSFELDER

Grundlage der Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI sind die vier Normstrategien, die sich aus der Matrix ergeben (vgl. Abb. 1). Die erste ist die Professionalisierung durch Digitalisierung und KI. Innerhalb des bestehenden Geschäftsmodells wird primär an der Produktivität gearbeitet, das heißt: an bestehenden Abläufen, Funktionen, Durchlaufzeiten und Führungsprozessen. Ein Beispiel ist die Protokollerstellung durch KI in Sitzungen. Dies interessiert keinen Kunden und verändert nicht das Geschäftsmodell – es führt aber zur Effizienzsteigerung. Die zweite Normstrategie wird als Perfektionierung durch Digitalisierung und KI bezeichnet. Auch hier steht die Produktivität im Vordergrund, allerdings im Rahmen eines neuen, anderen und vor allem agilen Organisationsmodells. So können heute beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsprozesse mit Vertriebsimpulsen und KI-Tools kombiniert und automatisiert werden.

Die Umsetzungsfelder sind Dreh- und Angelpunkt für Resultate.

Die dritte Normstrategie ist die Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI. Im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells werden Märkte, Kunden, Produkte bzw. Dienstleistungen optimiert und Kundennutzen verbessert[2]. Dies hat in den letzten Jahren massiv in der Mobilität stattgefunden, indem ein PKW mittlerweile nicht mehr nur Computer, sondern auch Entertainment-Box geworden ist. Das Geschäftsmodell des Autos in Privateigentum hat sich nicht verändert, wohl aber die Funktionalitäten. Die vierte Normstrategie wird mit Innovation durch Digitalisierung und KI bezeichnet. Kennzeichen sind Lösungen durch ein völlig neues Geschäftsmodell. Dies sind radikal andere Ansätze, die oftmals zu Veränderungen von Unternehmen und Branchen führen und als Substitution bzw. Disruption bezeichnet werden. Wenn eine Kommune Car-Sharing über eine eigene PKW-Flotte anbietet, wird dies zu einem Konkurrenzmodell für PKW-Hersteller. Immer mehr Menschen in Städten werden von einem Privateigentums-Modell in ein Nutzungs-Modell umsteigen. Die Innovation liegt nicht im Fahrzeug, sondern

[2] Abraham, M. / Edelman, D., Was ihr wollt, in: Harvard Business Manager, 02/2025, S. 49.

in der neuen ökonomischen Lösung. In der „Alten Welt" waren Renault und Opel Konkurrenten von VW. In der „Neuen Welt" sind dies Kufstein und Rosenheim.

Abb. 1: Digitalisierungs- und KI-Matrix der Umsetzungsfelder

Digitalisierung und KI zur Stärkung der Marktstellung

Aktuelles Geschäfts-Modell		*Neues Geschäfts-Modell*
	3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI • Neue Produkte bzw. Dienstleistungen im Rahmen des bestehenden Geschäftsmodells • Intensivierung der Vernetzung mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern usw. • Entwicklung neuer Märkte bzw. Kunden mit vorhandenen, digitalen und KI-Lösungen	**4. Innovation durch Digitalisierung und KI** • Neue Produkte bzw. Dienstleistungen als Weiterentwicklung des Geschäftsmodells • Substitution bestehender Marktleistungen bzw. Geschäftsfelder • Entwicklung neuer Märkte bzw. Kundengruppen (außerhalb des bestehenden Geschäftsmodells)
	1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI • Produktivitätssteigerung in den bestehenden Prozessen bzw. Funktionen • Verkürzung der Durchlaufzeiten in den Geschäftsprozessen • Produktivitätssteigerung in Führungsprozessen (Reports, Entscheidungen, Umsetzung)	**2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI** • Entwicklung neuer Prozesse bzw. Funktionen auf Grundlage von Digitalisierung und KI • Umstellung der Organisations- bzw. Strukturlogik auf die digitale bzw. KI-Welt • Komplette Neugestaltung der Führungsprozesse und der Aus- bzw. Weiterbildung

Digitalisierung und KI zur Steigerung der Produktivität

Der Erarbeitungsprozess der Umsetzungsfelder orientiert sich an den dargestellten Normstrategien. Der übliche Fall in Organisationen besteht darin, dass bereits viele Ideen vorhanden oder Themen in Umsetzung sind. Deswegen sollte vor der eigentlichen Kreativitätsphase zunächst eine Sammlung der existierenden Initiativen gemacht werden. Anhand der Matrix kann dann eine Einschätzung erfolgen, wie ausgewogen die Digitalisierungs- und KI-Aktivitäten sind und ob Schwerpunkte in die eine oder andere Richtung gesetzt werden sollten. Damit diese Priorisierungsdiskussion stattfinden kann, werden die einzelnen Themen kurz beschrieben und anschließend entschieden. Idealerweise erfolgt dies in Form von Maßnahmen mit konkreten Terminen und Verantwortlichkeiten. Nur so entsteht der notwendige Druck darauf, die Themen präzise zu durchdenken und konkret zu machen. Diejenigen Themen, die realisiert werden sollen,

sind im Anschluss in die Digitalisierungs- bzw. KI-Strategie aufzunehmen. Die Matrix und die Umsetzungsfelder sollten auf jeden Fall weiterhin als Diskussions- und Sortierungsraster eingesetzt werden (vgl. Abb. 2). Damit erfüllt die Methodik die Funktion eines Navigationssystems zur professionellen Führung von Digitalisierungs- und KI-Themen.

Die Umsetzungsfelder strukturieren Diskurs, Entscheidung und Realisierung von Digitalisierung und KI. So hat beispielsweise Unilever diverse Initiativen angestoßen. Ein KI-Umsetzungsfeld ist dabei die Anwendung innerhalb der Personalprozesse. Über die automatisierte Vorprüfung von Bewerbungen werden lange Warte- und Antwortzeiten vermieden. Damit steht mehr Zeit für Gespräche zur Verfügung und eine Durchlaufzeitverkürzung in einem erfolgskritischen HR-Thema wird erreicht. Mit der Digitalisierungs- und KI-Matrix verfügt die Unternehmensführung über ein pragmatisch einsetzbares Werkzeug, damit die richtigen Aktivitäten angestoßen und begrenzte Ressourcen effizient eingesetzt werden[3].

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Professionalisierung der Diskussion über **Erfolgspotenziale für Digitalisierung und KI**
2. Systematisierung der Themenvielfalt in Form einer **Digitalisierungs- und KI-Matrix**
3. Nutzung für das **systematische Umsetzungscontrolling der „Neuen Welt"**
4. **Umfassende Einsatzmöglichkeit** für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle…

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

PORTRAIT AUTOR

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

Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

[3] Stöger, R., Digitalisierungsmanagement, Stuttgart 2025, S. 31 ff.

Abb. 2: Umsetzungsfelder für Digitalisierung und KI: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)

Eine Versicherung startet ein Digitalisierungs- und KI-Programm. Zu Beginn werden die möglichen Umsetzungsfelder entwickelt, um eine solide Entscheidungsgrundlage für Schwerpunkte zu haben.

A. Digitalisierungs- und KI-Matrix

Digitalisierung und KI zur Stärkung der Marktstellung

	3. Marktentwicklung durch Digitalisierung und KI • Einführung digitales KAM • Umsetzung Webline »Question and Help« • Konzept und Umsetzung Digital Marketing / KI Social Media • Einführung eBroker-Paket 2.0	**4. Innovation durch Digitalisierung und KI** • Konzept und Umsetzung Webshop und Bot »Smart Insurance« (KI-Lösungen im Privatkunden-geschäft) • Einführung Digital Services im Geschäftsfeld Firmenkunden • Konzept und Pilotierung Digital Access 2.0
Aktuelles Geschäfts-Modell	**1. Professionalisierung durch Digitalisierung und KI** • Verbesserung und Roll-out CRM-Lösung (unternehmensweit) • Automatisierung von Status- und Schadensbericht inklusive Dokumentenmanagement • Digitale, professionalisierte Projektportfoliosteuerung	**2. Perfektionierung durch Digitalisierung und KI** • Konzept und Umsetzung eHR und ePD • Digitalisierung der relevanten Kundenprozesse (Customer Journey) • Einführung Digital Knowledge Insurance 1.0 • Digitalisierung aller Vertriebsprozesse

Neues Geschäfts-Modell

Digitalisierung und KI zur Steigerung der Produktivität

B. Entscheidung und Umsetzung

Umsetzungs-feld	Eckpunkte	Entscheidung bzw. Maßnahme	Termin	Verantw.
1.1. Verbesserung und Roll-out-CRM-Lösung	• unternehmensweite Umsetzung des CRM • Effizienzsteigerung in Vertrieb und Service	• Umsetzung der Stufenpläne A bis D bis Jahresende • Ausweis der Effizienzsteigerung in der Digital Scorecard	15.12.	Nowak
1.2. …	…	…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

UMSETZUNGSCONTROLLING FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #52 | JULI 2024

UMSETZUNGSCONTROLLING FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

PROFESSIONELL UND ZIELGERICHTET WIRKUNG ERZIELEN

Liegen KI- und Digitalisierungsprogramme vor, beginnt in vielen Unternehmen ein Wettkampf zwischen dem digitalen Zukunftsmodell und dem Tagesgeschäft. Üblicher Weise scheitern Ideen nicht an der Qualität des Inhalts, sondern an der mangelhaften Umsetzung. Dies liegt einfach daran, dass die konservierenden Kräfte der «Alten Welt» meistens stärker sind als die Ansätze der «Neuen Welt»: Menschen und Organisationen sind gewohnheitsgetrieben, sie kommen aus einer vertrauten Vergangenheit, reproduzieren bestehende Verhältnisse und empfinden Sicherheit im vorherrschenden System. Daher werden KI und Digitalisierung nur dann eine Chance haben, wenn der Umsetzungsprozess aktiv gesteuert wird.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

A. UMSETZUNGSPROZESS: VOM WUNSCH ZUR WIRKSAMKEIT

Wir leben in einer Welt der permanenten Generierung von Vorschlägen, Ideen, Maßnahmen, Projekten usw. Die entsprechenden Diskussionsprozesse sind meistens spannend und in vielen Fällen sinnvoll bzw. zukunftsweisend. Das Problem besteht aber darin, dass nur eine kleine Anzahl von Themen wirksam umgesetzt werden kann – einfach deswegen, weil Ressourcen begrenzt sind. Gerade Themen aus KI und Digitalisierung zeigen diese Herausforderung sehr deutlich auf – und münden oftmals in der frustrierenden Erkenntnis, dass vieles eben nicht oder mit deutlichem Zeitverzug realisiert wird. Viele Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass nicht nur ein Thema, sondern auch der Umsetzungsprozess aktiv zu steuern ist. Professionelles Umsetzungs-Controlling für KI und Digitalisierung ist der Schlüssel für Resultate (vgl. Abb. 1).

Der Umsetzungsprozess darf nicht dem Zufall überlassen werden.

Als erstes geht es um die Definition der unternehmerischen Verantwortung für das Gesamtergebnis und um die Methodenkompetenz. Zweitens wird der zeitliche Ablauf des Reportings festgelegt, d.h. der Takt für Resultat- und Gesamtberichte und für die Aktualisierung der relevanten Dokumente. Als Drittes werden die Sitzungen bzw.

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Abläufe für das Umsetzungscontrolling definiert. Besonders wichtig ist die Verknüpfung mit vorhandenen Managementprozessen wie etwa Zielvereinbarungen oder Budgets. Viertens sind operative und in diesem Sinn «handwerkliche» Themen zu klären, wie etwa Ablagestruktur, Kommunizierbarkeit von Ergebnissen und der entsprechende Adressatenkreis. Abschließend sollten automatisierbare Methoden verwendet werden, um das Umsetzungscontrolling zu begleiten. Hier geht es um möglichst automatisierte Systeme der Berichterstellung, Echtzeit-Aktualisierung, Impuls- und Reminder-funktionen.

Abb. 1: Gestaltung des Umsetzungscontrollings für KI und Digitalisierung	
1. Unternehmerische Verantwortung	1. Gesamt-Verantwortung für das Unternehmen und Einzel-Verantwortung für Schlüsselthemen (Geschäftsfelder, Projekte, Module...) 2. Anweisungskompetenz an Linien- bzw. Projektmitarbeiter:innen und Funktionen 3. Methoden-Verantwortung für das Umsetzungs-Controlling (Instrumente, Status…)
2. Zeitlicher Ablauf des Reportings	1. Takt für Resultatberichte (umgesetzte Themen, Schlüssel-entscheidungen…) 2. Takt für umfassende Gesamt-Reports (Jahres-, Halbjahres-Berichte, Endbericht…) 3. Takt für die Aktualisierung von Dokumenten
3. Sitzungen und Führungsprozesse	1. Spezielle Gremien zur Abnahme von Resultatberichten 2. Einbau von Berichten in vorhandene Führungsgremien bzw. -prozesse 3. Verknüpfung der Umsetzung mit Jahreszielen, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung
4. Dokumente und Berichte	1. Ablagestruktur der Kernunterlagen und der Resultatberichte 2. Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit von (Zwischen-) Ergebnissen 3. Definition von Adressatenkreis, Vertraulichkeit und Kompetenzen bzgl. Aktualisierung und Freigabe
5. Nutzung digitaler Systeme	1. Ablagestruktur der Kernunterlagen und der Resultatberichte 2. Verständlichkeit und Kommunizierbarkeit von (Zwischen-) Ergebnissen 3. Definition von Adressatenkreis, Vertraulichkeit und Kompetenzen bzgl. Aktualisierung und Freigabe

Nur mit professionellem Umsetzungscontrolling werden KI- und Digitalisierungs-programme gelingen. Genau das ist gemeint mit dem Schritt von Wunsch in Wirksamkeit[4]. Wenn ein Einzelhändler wie Rewe Digital oder IKEA mit dem Space 10 Innovation Lab neue digitale oder KI-Welten kreieren, untermauern sie dies mit einem entsprechenden System zur Umsetzung. Gerade weil diese Unternehmen in ihrem Geschäft der «Alten Welt» erfolgreich sind, werden die Defensivkräfte gegen KI und Digitalisierung entsprechend groß sein. Das hat nichts mit organisiertem Widerstand zu tun, sondern liegt in der Organisationspsychologie des Verharrens in der erfolgreichen

[4] Vgl. entsprechende Fallbeispiele in: Hofert, S., Das agile Mindset, Wiesbaden 2018, S. 207 ff.

Vergangenheit. Offiziell werden sich alle für die Veränderung aussprechen, de facto aber werden das Tagesgeschäft und die Alte Welt dominant bleiben, wenn es nicht einen konsequenten Umsetzungsprozess gibt. Genau an diesem Punkt zeigt sich auch die Fähigkeit von Mitarbeitenden und insbesondere Führungskräften, in «Neuen Welten» zu denken – und auch so zu handeln.

Aus der Unternehmenspraxis liegen zahlreiche Erfahrungswerte vor, die in einem Umsetzungsprozess nützlich sind. So sollte zunächst Klarheit über die Architektur der Inhalte bestehen: d.h. Gesamtthema und die Strukturierung der Subthemen in Teilprojekte, Arbeitspakete und Module. Für diese Ebenen bzw. Elemente werden im zweiten Schritt die einzelnen Resultat-Verantwortlichen in Person oder Gremium definiert. Häufig wird eine klassische Unterteilung in Form von Gesamtverantwortung, Teilverantwortung, Berichtsgremien usw. vorgenommen. Wichtig ist, dass umfassende Klarheit, Verbindlichkeit und gemeinsames Verständnis herrschen. Sind Zuständigkeiten aufgesplittet oder dominiert das Tagesgeschäft, wird die Umsetzung schwierig bzw. unmöglich. Drittens werden die AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) dieser Ebenen definiert. Hier muss unmissverständlich dargestellt sein, welche Person bzw. welches Gremium wofür zu sorgen hat. Viertens werden die jeweiligen Berichtformate und der Takt festgehalten.

Der Umsetzungsprozess ist flexibel
und mit zahlreichen Methoden verbindungsfähig.

Der Umsetzungsprozess ist kein starres Gerüst, sondern lässt sich mit neuen, vernetzten und agilen Vorgehensweisen verbinden - beispielsweise Sprints oder Scrums. Wichtig ist, dass das Controlling einfach gestaltet ist und überschaubar bleibt. Zusätzlich empfiehlt sich eine Verknüpfung mit bereits funktionierenden Führungsprozessen oder Führungsgremien. Wenn es beispielsweise schon ein wirksames monatliches Management-Projektforum gibt, dann sollte dieses für KI und Digitalisierung genutzt werden. Parallelmethoden machen wenig Sinn, verkomplizieren die Sache und verlangsamen die Umsetzung. Das Umsetzungscontrolling definiert, wo die einzelnen Beiträge zum Ganzen liegen, damit dieses Ganze eine Chance auf Realisierung hat. Es ist quasi das Betriebssystem zur Sicherstellung von Aktion, Tempo und Resultaten.

B. RESULTATBERICHT: KONSEQUENZ UND KLARHEIT

Es gibt ein bewährtes Instrument im Umsetzungscontrolling, das sich in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen bewährt hat: der Resultatbericht. Im Zentrum steht die Frage, ob aus den Potenzialen von KI und Digitalisierung echte Ergebnisse erzielt werden. So sollte etwa ein Unterschied zwischen Digitalisierung und Digitalisierungs-Management gemacht werden, weil dies eben nicht dasselbe ist. Über digitale Technologien, digitale Geschäftsmodelle oder digitale Marktleistungen kann endlos diskutiert werden. Dieser Digitalisierungs-Diskurs ist an sich nicht falsch oder schlecht, nur muss er durch kompetentes Management gesteuert werden, damit auch ein unternehmerisches Resultat entsteht.

KI und Digitalisierung bedeuten in der Praxis:
viele Ideen, wenige Resultate.

In der unternehmerischen Praxis sind KI und Digitalisierung immer von einem Ungleichgewicht begleitet. Es wird zwar viel Zeit und Energie in die intellektuelle Durchdringung gesteckt, am Ende aber relativ wenig bewegt und verändert. Zugespitzt formuliert haben KI und Digitalisierung einen Automatismus und ein Potenzial: Der Automatismus besteht darin, dass die Beschäftigung diesen Themen zu unendlich langen Diskussionen und zur Verzettelung der Kräfte führt. Erfolgt keine professionelle Steuerung, entsteht kein Nutzen für das Unternehmen oder für Kunden. Das Potenzial von KI und Digitalisierung sind demgegenüber die vielen positiven Effekte, die eintreten können: neue Marktleistungen, eine verbesserte Produktivität, ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell. Dieses Potenzial muss aber erst gehoben werden und speziell dafür ist kompetentes Umsetzungscontrolling erforderlich[5].

Im Resultatbericht für KI und Digitalisierung werden die konkreten Ergebnisse aus den wichtigsten Initiativen dargestellt (vgl. Abb. 2). Es geht um eine Bestandsaufnahme, eine Vorausschau und allfällige Schlüsselentscheidungen bzw. neue Themen. Praktisch alle erfolgreichen Beispiele von umgesetzten Lösungen zeigen auf, dass sie sich von Anfang an konsequent an Resultaten orientieren und entsprechende Berichtswerkzeuge verwenden. Dies gilt für Industriebeispiele wie General Electric, für Startups wie Funding Circle oder für die Digitalisierung der Finanzverwaltung.

[5] Erner, M. (Hrsg.), Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter, Berlin 2019, S. 79 ff.

Abb. 2: Resultatbericht – Themen und Praxistipps	
1. Resultate in der aktuellen Berichtsperiode	1. Darstellung des unternehmerischen Nutzens aus KI und Digitalisierung, d.h. wirksame und spürbare Ergebnisse 2. Unternehmerisch-sprachliche Formulierung: „liegt vor", „ist wirksam", „funktioniert", „ist umgesetzt" etc. 3. Vermeidung von reinen Tätigkeiten ohne erreichtes Ergebnis: „prüfen", „analysieren", „klären", „koordinieren"…
2. Geplante Resultate in der nächsten Berichtsperiode	1. Benennung von geplanten Umsetzungsmaßnahmen für den nächsten Berichtszeitraum 2. Vorwegnahme des Ergebnisses mit der Formulierung „liegt vor", „ist wirksam", „funktioniert", „ist umgesetzt" etc. 3. Ankündigung von ursprünglich nicht geplanten, zusätzlichen bzw. zufälligen Resultaten
3. Notwendige Schlüssel-Entscheidungen	1. Darstellung von Ausgangslage, Problem und Herausforderung als Basis der Entscheidung 2. Entwicklung eines Vorschlags für die Entscheidung 3. Offizielle Genehmigung von Veränderungen (inhaltlich, terminlich, personell)
4. Zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen	1. Vorstellung neuer bzw. ungeplanter Themen 2. Allfällige Reflexion der bisherigen Diskussion und der Umsetzung 3. Raum für generelle Bemerkungen bzw. Themen, die nicht unter 1 bis 3 zuordenbar sind

Vor der Anwendung eines Resultatsberichts muss geklärt sein, auf welcher Ebene die Ergebnisse auszuweisen sind. KI- und Digitalisierungsinitiativen können sehr umfangreich und vielschichtig sein, beispielsweise bei einer Umstellung des Geschäftsmodells in einem internationalen Großkonzern. Hier liegt ein echtes Unternehmensprogramm vor und die Reportinglogik wird entsprechend mehrdimensional bzw. skaliert sein. Ein völlig anderer Fall sind einzelne KI- und Digitalisierungsprojekte in kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen (KMU), beispielsweise bei der Einführung einer elektronischen Personalakte. In diesem Fall genügt ein einfacher Resultatbericht mit maximal ein bis zwei Seiten.

Die Struktur des Resultatberichts ist relativ einfach (vgl. Abb. 3). Die Darstellung der Resultate der aktuellen Berichtsperiode ist der erste Schritt. Wichtig ist, sich auf wenige und wesentliche Ergebnisse zu konzentrieren. Es geht um den Nutzen für den Kunden bzw. für das Unternehmen. Dabei sind Fremdworte, Fachbegriffe, Abkürzungen und Anglizismen zu vermeiden, um Verständlichkeit sicherzustellen. Wichtig ist auch eine klare, unternehmerische Sprache - wie etwa „liegt vor", „ist wirksam" und „funktioniert". Schritt zwei ist die Darstellung der geplanten Resultate in der nächsten Berichtsperiode. Im Fall von bereits jetzt schon absehbaren Planabweichungen muss eine frühzeitige Meldung erfolgen, um Überraschungen zu vermeiden. Dies leitet über auf den dritten Teil im Resultatbericht, die Benennung von allfällig notwendigen Schlüssel-Entscheidungen. Wenn etwas außerhalb des ursprünglichen Planes liegt, dann sind die

Entscheidungsträger rechtzeitig zu informieren, um gegenzusteuern. Viertens können noch zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen eingebaut werden.

Mit dem Resultatbericht entstehen Verbindlichkeit und Transparenz.

Der Resultatbericht stellt sicher, dass Zufall und Blindflug in KI und Digitalisierung vermieden werden. Es geht um ein klares Feedback zur Umsetzung[6]. KI und Digitalisierung sind kein Selbstzweck und ständig in Gefahr, zu groß, zu abstrakt, zu abgehoben und zu akademisch zu sein. Deswegen ist es Aufgabe der Unternehmensführung, für Bodenhaftung zu sorgen und immer eines in das Zentrum zu stellen: Ergebnisse für den Kunden und für das Unternehmen. Dies ist die beste und letztlich einzige Rechtfertigung für KI und Digitalisierung in unseren Organisationen.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Entwicklung eines professionellen Umsetzungsprozesses für KI und Digitalisierung 2. Herstellen von Transparenz und Resultatorientierung 3. Resultatbericht als pragmatisches Werkzeug für alle Branchen und Unternehmensgrößen

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

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

[6] Stöger, R., Künstliche Intelligenz: Ein unternehmerischer Kompass zur KI-Nutzung, in: Zeitschrift für Corporate Governance 02/2024, S. 4.

Abb. 3: Resultatbericht für KI und Digitalisierung: Werkzeug und Beispiel (Bank)	
Hintergrund: Eine Bank digitalisiert das Geschäftsmodell und definiert hierfür acht Digitalisierungsprojekte (D01 – D08). Pro Projekt werden zwischen drei und fünf Umsetzungsmodule festgelegt, die über Resultatberichte gesteuert werden. Gezeigt wird hier ein Resultatbericht aus dem Digitalisierungsprojekt «D 04 Customer Response».	
Digitalisierungsprojekt	D 04: Customer-Response
Umsetzungsthema	Modul „M 03. Vertriebsprozesse"
Datum / Verantw.	29.03. / P. Gürtler
1. Resultate in der aktuellen Berichtsperiode	1. Positive Tests der Response-Module „Private-Banking" und „Insurance": Funktionalitäten, Informationstransfer 2. Funktionierende Informations-Schnittstelle in die Entwicklungsabteilung (automatisierte Berichte, Feedback bereits gestarteter Neuprodukte) 3. Umsetzung der Datenschutz-Bankaufsicht-Richtlinie (BA-CF 4.0) 4. Vier erfolgreich durchgeführte Schulungstermine im Vertrieb, zwei in der Dienstleistungs-Entwicklung
2. Geplante Resultate in der nächsten Berichtsperiode	1. Klärung des Datenschutzes für alle Informationspools bzw. Verknüpfungen 2. Durchführung von weiteren drei Schulungen im Vertrieb und fünf in der Dienstleistungs-Entwicklung 3. Neukonzeption der Schnittstelle in die Rechnungswesen-Abteilung
3. Notwendige Schlüssel-Entscheidungen	1. Neuprogrammierung der Schnittstelle in die Rechnungswesen-Abteilung (ca. 30.000 Euro) 2. Forcierte Gesamtschulung in der Dienstleistungs-Entwicklung (Abschluß bis 31.07. anstatt 30.09.)
4. Zusätzliche bzw. generelle Bemerkungen	1. Keine Themen

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DAS PERSONALENTWICKLUNGS-COCKPIT FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #48 | NOV 2023

DAS PERSONALENTWICKLUNGS-COCKPIT FÜR KI UND DIGITALISIERUNG

KOMPETENZEN UND FITNESS FÜR DIE «NEUE WELT» SICHERSTELLEN

Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung bringen zahlreiche Veränderungen für Geschäftsmodelle, Produkte, Dienstleistungen, Organisation und Kultur. Aufgrund dieser vielschichtigen Wirkung bzw. Abhängigkeit wird deutlich, dass sie nur gelingen kann, wenn die Personalentwicklung (PE) diese Transformation entsprechend unterstützt. Dabei darf PE nicht als zentralisierte Aufgabe einer Personalabteilung verstanden werden. Es ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben und daher nicht delegierbar. Gerade in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels kommt systematischer Personalarbeit zunehmende Bedeutung zu. Zugespitzt: Personal funktioniert ohne KI bzw. Digitalisierung; KI und Digitalisierung aber niemals ohne die richtigen Menschen mit den richtigen Kompetenzen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. PERSONALENTWICKLUNG ALS SCHLÜSSELTHEMA FÜR DIE «NEUE WELT»

KI und Digitalisierung werden in vielen Organisationen nach wie vor mit IT, Big Data oder Technik gleichgesetzt. Klarerweise sind die (informations-) technischen Themen ein wesentlicher Bestandteil und müssen auch professionell eingesetzt werden. Die alleinige Fokussierung darauf übersieht aber den letztlich wichtigsten Faktor: Mitarbeiter:innen bzw. Führungskräfte, welche die Transformation durch KI bzw. Digitalisierung verstehen, mitgestalten und umsetzen können. Nur so wird aus dem Potenzial von KI und Digitalisierung ein echtes Ergebnis, aus den vielen technischen Versprechungen ein echtes Resultat.

In der Praxis hat sich das Personalentwicklungs-Cockpit als einfache und pragmatische Vorgehensweise bewährt. Mit dieser Methodik werden die Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften für die «Neue Welt» sichergestellt und die individuelle Entwicklungsplanung systematisiert. Was vielleicht selbstverständlich klingt, ist im Alltag alles andere als gelebte Praxis. Ein Beispiel: In einer umfassenden Managementstudie wird darlegt, dass nur drei Prozent der Zeit für die eigene Entwicklung und Fortbildung aufgewendet werden – hingegen besteht über siebzig Prozent aus Sitzungen[7]. Dies zeigt die Schieflage in vielen Unternehmen auf:

[7] Vgl. Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: HBM 09/2018, S. 18 ff.

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Tagesgeschäft und operative Hektik machen es zunehmend schwierig, sich konzentriert mit Zukunftsthemen wie KI und Digitalisierung zu beschäftigen.

Personalentwicklung für KI und Digitalisierung ist ein 360-Grad-Programm.

In der Personalentwicklung gibt es zahlreiche, interessante Unternehmensbeispiele. Wenn etwa die Carnival Corporation im Reisebusiness viele Gästeprozesse durch KI und Digitalisierung verbessert, so bedeutet dies eine Veränderung der traditionellen Serviceaufgaben und -kompetenzen. Mit KI- und digitalen Lösungen werden Gästewünsche vorweggenommen. Dies erfordert andere Fähigkeiten für Betreuung bzw. Bedienung von Gästen und damit eine flankierende Personalentwicklung. Dasselbe gilt für Verlagsgruppen, die seit einiger Zeit neue Wege gehen, wie beispielsweise Random House, Cornelsen oder Klett. KI und Digitalisierung betreffen dort nicht nur die klassischen Produktionsabläufe von Leseinhalten, sondern auch die Umstellung von Artikel- bzw. Buchformaten auf Workflows und vom Papier- zum Lösungsanbieter. Wenn eine Verlagsgruppe wie Haufe mittlerweile über neunzig Prozent seines Umsatzes mit KI und digitalen Geschäften macht, so zeigt dies deutlich die Notwendigkeit professioneller Personalentwicklung auf.

2. DAS PERSONALENTWICKLUNGS-COCKPIT ALS METHODE FÜR KI- UND DIGITALE KOMPETENZ

Systematische Personalentwicklung für die «Neue Welt» ist kein Flickwerk aus Seminaren, sondern ein 360-Grad-Programm. Die Schwerpunkte können zunächst nach Zielgruppe unterschieden werden, d.h. Entwicklungsthemen für Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen, neue Mitarbeiter:innen, Auszubildende, Eigentümer und Unternehmensaufsicht (Abb. 1). Die jeweiligen Inhalte werden anschließend untergliedert nach Fach-, Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenz. Genauso wichtig wie die eigentlichen KI- bzw. Digitalisierungsthemen sind Fähigkeiten des Veränderungsmanagements, der Kommunikation und der Arbeitsmethodik. Es geht bei einer umfassenden und wirksamen Personalentwicklung nicht nur um rein betriebliche Themen, sondern um die gesamte Betrachtung von Life-Balance und damit um eine Individualisierung. Gerade das wird im Rahmen der KI bzw. Digitalisierung nach wie vor unterschätzt.

Abb. 1: Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung - Kernthemen	
1. Entwicklungsthemen für alle Mitarbeiter:innen	1. Einblick und Sensibilisierung für KI und Digitalisierung 2. Steigerung der Kompetenzen in Systemen, Prozessen und Projekten 3. Verbesserung der Selbstführung und des Führens von Kollegen und Chefs durch Möglichkeiten von KI und Digitalisierung
2. Entwicklungsthemen für Führungskräfte	1. Steigerung der Fähigkeiten zum Heben aller Potenziale der KI und Digitalisierung 2. Ausbau der eigenen Kompetenz zur Entwicklung der Mitarbeiter für KI und Digitalisierung (inkl. Change-Management) 3. Entwicklung der Kompetenzen zum Steuern von Schnittstellen und Projekten
3. Entwicklungsthemen für Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen …	1. Kompetenzsteigerung in KI- bzw. digitalen Sachthemen von Geschäftsfeldern, Funktionen, Regionen… 2. Nutzung von KI und Digitalisierung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit 3. Entwicklung der organisatorischen Kompetenzen zum Überwinden von strukturellen Silos
4. Entwicklungsthemen für neue Mitarbeiter:innen bzw. Auszubildende	1. Aufstellung einer Einführungs- und Ausbildungsagenda anhand der KI- und Digitalisierungs-Kompetenzen 2. Schnellerer Einsatz bzw. Wirksamkeit durch KI und Digitalisierung 3. Gezielter Einsatz in KI- und Digitalisierungs-Projekten bzw. Umsetzungsthemen
5. Entwicklungsthemen für die Eigentümer bzw. Unternehmens-aufsicht	1. Kompetenzentwicklung zum Verständnis von KI und Digitalisierung generell 2. Grundverständnis für KI- und digitale Schlüsselthemen im Unternehmen 3. Steigerung der Fähigkeiten zur Nutzung von KI und Digitalisierung für Aufsichtsfunktionen oder persönlich

Mit dem Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung (Abb. 2) können systematisch und in kurzer Zeit die wichtigsten personalwirtschaftlichen Anforderungen bzw. Konsequenzen abgeleitet werden[8]. Anhand der Zielgruppen und der entsprechenden Kernthemen werden die zentralen Initiativen für die Personal-entwicklung identifiziert, damit es zu keinen Brüchen zwischen der KI- bzw. Digitalisierungs-Strategie und den Humanressourcen kommt. Es hängt von der Größe des Unternehmens ab, auf wie vielen Ebenen eine solche Agenda erarbeitet und umgesetzt wird. Bei KMU genügt in vielen Fällen ein einziges Programm, bei größeren Mittelständlern und Großunternehmen werden unterschiedliche PE-Agenden zu formulieren sein. Letztlich wird das Personalentwicklungs-Cockpit in eine übergreifende HR-Strategie einmünden, weil es sich üblicherweise um grundsätzliche und längerfristige Themen handelt.

[8] Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 185 ff.

Abb. 2: Personalentwicklungs-Cockpit für KI und Digitalisierung: Werkzeug und Beispiel (Chemie)

Hintergrund: Ein Chemie-Konzern setzt ein KI- bzw. Digitalisierungs-Programm um. Ein zentraler Bestandteil dabei ist das Personalentwicklungs-Cockpit für die «Neue Welt».

Zielgruppe	Entwicklungsschwerpunkte	Abschluß	Verantw.
1. Entwicklungs-themen für alle Mitarbeiter:innen	1.1. Teilnahme am KI/Digitalisierungs-Camp: Grundlagen KI/Digitalisierung, digitale Agenda des Unternehmens, KI-Schlüsselprojekte…	30.6.	PE/Röder
	1.2. Erarbeitung und Umsetzung von KI/Digitalisierungs-Entwicklungsplänen pro Mitarbeiter:in (Ebene L2-L5)	31.12.	Jede Führungskraft
	1.3. Ausbildungsprogramm für KI/digitales Projektmanagement (für alle Projektleitungen bzw. PL-Stellvertreter)	31.03.	PE/Ebers
2. Entwicklungs-themen für Führungskräfte	2.1. Teilnahme am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „Management von KI und Digitalisierung"	30.06.	Grohl
	2.2. Erarbeitung und Umsetzung von individuellen Entwicklungsplänen pro Führungskraft	31.12.	Jede Führungskraft
	2.3. Speziell für Führungskräfte als Change-Mentoren: Ausbildungsprogramm im Mentoring	31.03.	SGF-Leitung
3. Entwicklungsthemen für Geschäftsfelder, Funktionen, Regionen …	3.1. Pro Geschäftsfeld: Entwicklung und Umsetzung von spezifischen KI- bzw. Digitalisierungsprogrammen	31.12.	Nowak
	3.2. Pro Funktion: Entwicklung und Umsetzung von Schnittstellen-Vereinbarungen inkl. entsprechender Kompetenz-Themen (v.a. unter Einbezug der KI/digitalen Projekte)	30.04.	SGF-Leitung
	3.3. …	…	…
4. Entwicklungsthemen für neue Mit-arbeiter:innen bzw. Auszubildende	4.1. …		
5. Entwicklungsthemen für die Eigentümer bzw. Unter-nehmensaufsicht	5.1. …		

3. DIE PERSÖNLICHE KI- BZW. DIGITALISIERUNGSAGENDA ALS INDIVIDUELLE METHODIK

Anwendungsgegenstand des Personalentwicklungs-Cockpits ist das Unternehmen oder ein Unternehmensteil. Daraus abgeleitet oder zusätzlich kann auf individueller Ebene eine persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda entwickelt werden (Abb. 3). Im Kern geht es um folgende Themenfelder[9]: Bei der Management-Kompetenz werden Führungsfragen spezifiziert – auch dann, wenn die betroffene Person nicht Führungskraft ist, aber beispielsweise Projekte steuern muss. Zweites Feld sind Selbstmanagement und Arbeitsmethodik, bei dem es um die Optimierung von Zeit, Produktivität und Wirksamkeit geht. Drittens sind Fachthemen aufzugreifen, die vor allem in der KI- bzw. digitalen Welt eine zunehmend wichtigere Bedeutung haben. Punkt vier ist die sogenannt Life-Balance, bei der es um Ausgleich bzw. Abgleich von Berufs- und Privatleben geht. Die persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda kann in einem offiziellen, unternehmensbezogenen Rahmen erfolgen oder aber auch höchstpersönlich und vertraulich angewendet werden. Wichtig sind die entsprechende Offenheit und die Bereitschaft zur Veränderung.

Abb. 3: Persönliche KI- bzw. Digitalisierungsagenda: Werkzeug und Beispiel (Vertriebsleiter)

Hintergrund: Ein regionaler Vertriebsleiter eines international aufgestellten Unternehmens entwickelt eine persönliche KI- bzw. Digitalisierungs-Agenda, um für das neue Geschäftsmodell richtig aufgestellt zu sein.

Kompetenzfeld	Entwicklungs-Schwerpunkte	Abschluß	Unterstützung
1. Management-Kompetenz	1.1. Teilnahme am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „KI und Digitales Management" (Change- und Projekt-Mgmt., Mitarbeiterführung)	24./25.02., 07./08.05.	Rainer
	1.2. Halbjährliches Entwicklungsgespräch mit Vertriebs-GF mit Schwerpunkt «Neuen Welt»	30.05., 24.11.	Leiss
	1.3. …		

[9] Vgl. Harvard Business Manager (Redaktion), Von null auf hundert, in: HBM 05/2023, S 14.

2. Selbstmgmt., und Arbeitsmethodik	2.1. Vertiefung der Themen Selbstmanagement und Arbeitsmethodik durch KI bzw. Digitalisierung (v.a. Kommunikations-, Ablageprozesse)	30.06.	-
	2.2. Kompetenzsteigerung und mehr Konsequenz in der Delegation: bessere Nutzung von KI und digitalen Medien bei der Delegation (Wiedervorlagen…)	31.12.	Höfner, Lehner
	2.3. …		
3. Fachthemen	3.1. Teilnahme an den Schulungsprogrammen „AMID-Pro", „LeanLab 3.0"	31.12.	PE / Technik
	3.2. Teilnahme am IHK-Kongress „KI in Marketing & Sales"	03./04.09.	-
	3.3. …		
4. Life-Balance	4.1. Produktivitätssteigerung durch digitale Prozesse: max. 50 Wochenstunden in 90% aller Arbeitswochen	31.12.	Höfner
	4.2. Umsetzung digitales Büro	31.03.	Lutz
	4.3. …		

KI und Digitalisierung gelingen nur mit professioneller Personalentwicklung.

Seit Jahren wird zum Thema KI bzw. Digitalisierung geforscht und es liegen mittlerweile viele positive Beispiele aus der Unternehmenspraxis vor. Die Erkenntnisse daraus lassen sich einfach zusammenfassen: KI und Digitalisierung gelingt nur, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte mitziehen und individuell umsetzen. Mit dem Personalentwicklungs-Cockpit und der persönlichen Agenda verfügt ein Unternehmen über zwei wirksame Methoden, damit die KI bzw. Digitalisierung mit den Personalressourcen abgestimmt sind. Dies ist gleichzeitig ein wichtiger Impulsgeber für eine Kultur der Veränderungs-fähigkeit, damit KI und Digitalisierung in der «Neuen Welt» wirksam werden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
4. Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte für KI und Digitalisierung 5. Konsequente Unterstützung von KI bzw. Digitalisierung durch Personalentwicklung 6. Zentraler Bestandteil einer KI- und Digitalisierungs-Strategie 7. Wichtiger Impulsgeber für eine Kultur der Veränderungsfähigkeit

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #46 | JULI 2023

COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

EIN GEMEINSAMES DIGITALISIERUNGS-VERSTÄNDNIS ENTWICKELN

Die Digitalisierung ist eines der Schlüsselthemen des 21. Jahrhunderts. Sehr viele Unternehmen haben die Digitalisierung als strategische Herausforderung identifiziert und arbeiten an Lösungen. In den letzten Jahren sind tausende Bücher, Artikel und Fachbeiträge erschienen, die das Thema aus unterschiedlichen Richtungen beleuchten und darstellen, wo Chancen und Potenziale liegen. Was in Forschung und Veröffentlichungen nach wie vor zu kurz kommt, ist die Frage nach Umsetzung der Digitalisierung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE NOTWENDIGKEIT FÜR DAS RICHTIGE DIGITALISIERUNGSVERSTÄNDNIS

Viele Unternehmen identifizieren die Digitalisierung ausschließlich mit IT, Big Data und Systemlösungen. Diese Perspektive ist einerseits problematisch, weil sich Mitarbeiter:innen und Führungskräfte aufgrund vermeintlich fehlender IT-Expertise nicht an der Diskussion beteiligen. Andererseits besteht die Gefahr in der organisatorischen Silobildung, weil das Thema in die Technik bzw. IT delegiert wird. Neu sind nicht Internet, IT oder Technik. All das gibt es schon seit Jahrzehnten. Neu sind Intelligenz, Individualisierung, Dezentralisierung, Vernetzung, Tempo, Nachhaltigkeit und die Veränderung von Geschäftsmodellen.[10]

Gerade in Zeiten der Krisen, der Inflation und des Arbeitskräftemangels sollte die Digitalisierung als Anlass gesehen werden, das Geschäft wieder einmal grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen. Die zentrale Frage für das Management lautet: „Wie können wir die Potenziale der Digitalisierung in echten Nutzen und echte Resultate umwandeln?" Dies muss nicht automatisch die Geschäftslogik komplett revolutionieren. Oft bedeutet Digitalisierung eine Weiterentwicklung in kleinen Schritten. In allen Fällen braucht es eine professionelle Vorgehensweise und bewährte Methoden. Es gibt mittlerweile sehr viele, gute Beispiele digitaler Praxis, von denen gelernt werden kann und die eine erstaunliche Ähnlichkeit in der Vorgehensweise aufweisen. Dies gilt in selber Weise auch für die Künstliche Intelligenz.

[10] Vgl. Hoffmeister, C., Digital Business Modelling, München 2015, S. 320 ff.

Digitalisierung bedeutet,
das Geschäft gründlich auf den Prüfstand zu stellen.

Das gemeinsame Digitalisierungsverständnis innerhalb des Managements ist der Startpunkt jedes Digitalisierungsprogramms. Die Basis hierzu ist die Bereitschaft, das eigene Geschäft offen und selbstkritisch zu hinterfragen: Was verstehen wir unter «Digitalisierung» - und was nicht? In welchem Geschäft sind wir wirklich? Wo liegt der eigentliche Kundennutzen? Warum waren wir bisher erfolgreich? Wo liegen die Grundlagen des Erfolges von morgen? Erkennen wir rechtzeitig die neuen Entwicklungen? Sind wir vielleicht sogar dem Wandel voraus? Treffen wir rechtzeitig die notwendigen Entscheidungen? Sind wir schnell genug in der Umsetzung? Mit diesen Fragestellungen kann ein unternehmerischer und marktfokussierter Einstieg in die Digitalisierung erfolgen. Technische Fragen sind wichtig, sollten aber erst auf dieser Grundlage gestellt werden. Und ohne die Antworten auf diese Fragen würde ein Schritt in die Künstliche Intelligenz auch nicht möglich sein.

2. KUNDENNUTZEN UND SPANNUNGSFELDER IN DER DIGITALISIERUNG

Es gibt einen zentralen Orientierungspunkt zum Verständnis der Digitalisierung – und dies ist der Kundennutzen, d.h. wo ein Unternehmen anders und besser ist. Am Ende des Tages lautet die Frage, ob ein Kunde bereit ist für eine digitale Lösung eine Rechnung zu bezahlen. Das ist der Schlüssel für die Transformation. Kundennutzen ist die Quelle von Wettbewerbsvorteilen, Marktanteilen und der Treibsatz von Innovation. Jedes Unternehmen braucht dazu geeignete „Radare und Sensoren" in die Märkte, um Wandel und Veränderung wahrzunehmen. Gerade hohe Gewinne, eine erfolgreiche Vergangenheit, starre Strukturen und ein hierarchisches Führungsverständnis können gefährlich sein, weil sie diese Signale des Marktes und der Zukunft nicht aufnehmen.

Die Herausforderung für das Management besteht nicht in Data-Warehousing, Response-Systems oder Cloud-Solutions. Die Kunst der Führung ist es, all das zu verbinden und echte Resultate zu erzielen. Nicht „Big Data" steht daher im Zentrum, sondern „Big Results". Auch wenn gerne davon gesprochen wird, dass Daten das Gold des 21. Jahrhunderts sind, so zeigt gerade die digitale Praxis auf, dass das nicht stimmt. Daten an sich bewirken gar nichts, schaffen keine Werte, verursachen nur Kosten und erhöhen die Komplexität. Zu Gold werden Daten nur dann, wenn sie in echte Lösungen für Kunden und für das Unternehmen umgewandelt werden. Genau das demonstrieren die Beispiele von Babolat, Schindler, Bose, Diebold, John Deere, Daimler Truck Fleetboard, Philips Lighting, Medtronic usw.

Im Fokus steht «Big Results» und weniger «Big Data».

Die Spannungsfelder der Digitalisierung werden aus einer empirischen Studie[11] (vgl. Abb. 1) deutlich. Über neunzig Prozent der befragten Führungskräfte bestätigen die große Bedeutung des Themas. Dies liegt durchaus im Erwartungsraum und belegt die Relevanz des Themas. Erstaunlich ist aber, dass bei weniger als fünfzig Prozent ein gemeinsames Verständnis der Digitalisierung in der Führungsmannschaft vorliegt. Ein ähnliches Spannungsfeld zeigt sich bei der Frage nach Organisation und Geschäftsmodell: Geben fast zwei Drittel der Führungskräfte an, dass sich beides verändern wird, so ist sich nur ein Drittel im Klaren, wie Strukturen und Prozesse anzupassen sind. Mindestens so wichtig wie die Digitalisierungsstrategie ist die entsprechende Digitalisierungsstruktur.

Es erstaunt nicht, dass über achtzig Prozent der Meinung sind, dass Personal- und Führungskräfteentwicklung eine Schlüsselrolle in der Digitalisierung einnimmt. Wird hingegen die Frage gestellt, ob die Führungsprozesse die Digitalisierung unterstützten, so wird dies mit nur rund dreißig Prozent bejaht. Dies belegt einmal mehr, dass viele Planungs-, Ziel- und Personalprozesse aus der alten Welt kommen und keine gute Grundlage für eine neue, digitale Welt sind. Das Fazit dieser empirisch dargestellten Phänomene ist der Befund, dass nur achtundzwanzig Prozent der Führungskräfte mit Geschwindigkeit und Wirkung der bisher gestarteten Digitalisierungsinitiativen zufrieden sind. Die digitale Praxis der Unternehmensführung ist vielfach pure Ernüchterung.

Abb. 1: Digitale Praxis in Unternehmen – Aussagen von Führungskräften…		
„Digitalisierung ist ein strategisches Schlüsselthema der Zukunft."	>>	**91 %**
„Wir haben ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung in der Führungsmannschaft."	>>	**47 %**
„Geschäftsmodell und Organisation werden sich durch die Digitalisierung verändern."	>>	**63 %**
„Wir wissen, wie wir Strukturen und Prozesse an die Digitalisierung anpassen müssen."	>>	**34 %**
„Die Personal- und Führungskräfteentwicklung nimmt eine Schlüsselrolle in der Digitalisierung ein."	>>	**81 %**
„Insbesondere unsere Führungsprozesse ermöglichen die digitale Transformation."	>>	**31 %**
„Ich bin mit Geschwindigkeit und Wirkung der bisher eingeleiteten Maßnahmen zufrieden."	>>	**28 %**

[11] Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 29.

3. DAS COCKPIT FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Ein Schlüsselthema in der digitalen Transformation ist die Wirksamkeit. Umsetzungsstarke Unternehmen starten nur dann entsprechende Projekte, Initiativen und Programme, wenn es innerhalb der Führungsmannschaft ein gemeinsames Verständnis zur Digitalisierung gibt. Dies betrifft die Ausgangslage, die Herausforderungen und die unternehmensspezifische Definition. Es empfiehlt sich auch, den Status zu erheben, d.h. bereits umgesetzte digitale Lösungen und laufende bzw. geplante Schlüsselmaßnahmen. Es ist immer wieder erstaunlich, wie viele Unternehmen keinen oder zu wenig Überblick zur Digitalisierung haben: Was wurde bereits erreicht? Wo liegen Erfahrungen bzw. Kompetenzen vor? Was kann bereits genutzt werden? Welche Themen sind angestoßen oder müssen noch entschieden werden? (vgl. Abb. 2) Überspitzt gesprochen: Wie soll Big Data gelingen, wenn es nicht einmal den „Big Overview" gibt.

Abb. 2: Kernthemen für gemeinsames Digitalisierungsverständnis

1. Beurteilung der aktuellen Situation zur Digitalisierung	1. Aktueller Digitalisierungsstand im Unternehmen (Maßnahmen, Projekte, „Baustellen"…) 2. Verständnis im Unternehmen bezüglich Digitalisierung (Anwendungen…) 3. Vorhandene bzw. auszubauende Digitalisierungskompetenzen
2. Geschäftliche Herausforderungen bezüglich der Digitalisierung	1. Treiber für Digitalisierung aus dem Markt heraus, v.a. Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Substitution, … 2. Digitalisierungspotenziale für Produkte, Dienstleistungen, … 3. Notwendige Produktivitäts-, Prozess- bzw. Qualitätsoptimierung durch Digitalisierung
3. Unternehmens-spezifische Definition der Digitalisierung	1. Darstellung, was unter Digitalisierung verstanden wird – und was nicht 2. Explizite Aussagen über betroffene Digitalisierungsthemen: Marktstellung, Kundennutzen, Qualität, Innovation, Produktivität, Profitabilität, Unternehmenskultur, … 3. Klarheit über die notwendigen Erfordernisse der Kommunikation, damit gemeinsames Digitalisierungsverständnis vorhanden ist
4. Umgesetzte digitale Lösungen	1. Darstellung, welche Digitalisierungsthemen bereits realisiert wurden 2. Aufnahme von Themen, die nicht unter „Digitalisierung" laufen, de facto aber Digitalisierungswirkung haben 3. Herstellung von Überblick zu den umgesetzten Maßnahmen, Projekten, Strategien, …
5. Laufende Initiativen bzw. Projekte zur Digitalisierung	1. Aufnahme aller diskutierten, geplanten bzw. gestarteten Themen mit Digitalisierungsbezug 2. Darstellung aller laufenden Projekte bzw. Maßnahmen mit Digitalisierungswirkung, die nicht mit „Digitalisierung" bezeichnet werden 3. Zusammenfassung aller relevanten Digitalisierungsthemen

Mit dem Instrument „Cockpit für die digitale Transformation" (Abb. 3) kann der Digitalisierungsprozess unterstützt werden. Anhand der wichtigsten Kernthemen für das gemeinsame Digitalisierungsverständnis lässt sich ein neues Digitalisierungsprogramm starten oder ein bestehendes verstärken. Neben der Beurteilung der aktuellen Situation werden dort die geschäftlichen Herausforderungen zur Digitalisierung dargestellt. Die unternehmensspezifische Definition der Digitalisierung und die umgesetzten oder

laufenden Projekte runden das Bild ab. Zusätzlich wird aufgezeigt, wo noch nachzusteuern oder zu verbessern ist. Das Management verfügt anschließend über eine einheitliche Meinung, es entstehen Überblick, Orientierung und die Grundlage für die anschließende Entwicklung neuer Schwerpunkte für die digitale Welt.

Die Digitalisierung verändert vieles – aber nicht die Gesetze des Wirtschaftens.

Zeitgeistig wird heute gerne von digitaler Revolution oder Disruption durch Künstliche Intelligenz gesprochen. Klar ist aber, dass die Digitalisierung nichts an den grundlegenden Gesetzen des Wirtschaftens verändert. Im Zentrum steht nach wie vor die Frage: Ist der Kunde bereit, für eine digitale Lösung eine Rechnung zu bezahlen? Die Digitalisierung verändert aber vieles hinsichtlich unserer Veränderungsbereitschaft[12]. Der Engpass sind nicht die Vorschläge, Potenziale, Chancen oder Ideen. Entscheidend ist die Umsetzungsstärke unserer Unternehmen. Und dies bedingt nicht eine Cloud oder das Silicon Valley, sondern kompetentes Management. Voraussetzung jeder Transformation ist Klarheit über die Ausgangslage, von dem aus der Wandel herbeizuführen ist. Genau das ist Ziel des Cockpits für die digitale Transformation.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
8. Systematische Diagnose der aktuellen Situation zur Digitalisierung im Unternehmen, d.h. was vorhanden ist bzw. was nicht 9. Klarheit über die Herausforderungen als Begründung für die Digitalisierung 10. Überblick zu den gestarteten bzw. geplanten Digitalisierungsinitiativen 11. Entwicklung oder Überprüfung der Definition von Digitalisierung durch das Management

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

AUTOR-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[12] Vgl. Kotter, J., Accelerate, München 2015, v.a. Kap. 5.

Hintergrund: Ein internationales Anlagenbau-Unternehmen entwickelt ein Digitalisierungsprogramm für das Gesamtunternehmen. Mit dem Cockpit werden die Grundlagen für die systematische Diskussion und Entscheidungsfindung hergestellt.

Abb. 3: Cockpit für die digitale Transformation: Werkzeug und Beispiel (Anlagenbau)

A. Status, Herausforderung und Definition der Digitalisierung			
1. Beurteilung der aktuellen Situation zur Digitalisierung	1. Zahlreiche digitalisierungsrelevante Projekte bzw. Schlüsselmaßnahmen in Planung bzw. Umsetzung (Bsp. Beschaffung…) - aber kein Gesamtbild 2. Keine Strategie bzw. gemeinsame Zielsetzung für große Digitalisierungsinitiativen 3. An unterschiedlichen Stellen vorhandene Kompetenzen bzgl. Digitalisierung, aber fehlender Überblick und keine entsprechende Steuerung des Wissens bzw. der Personalentwicklung		
2. Geschäftliche Herausforderungen bezüglich der Digitalisierung	1. Zunehmender Digitalisierungsdruck seitens der Kunden bzw. Lieferanten (Anbindung der Prozesse, digitale Schnittstellen, digitale Kommunikation …) 2. Neue digitale Geschäftsmodelle, v.a. bei den industriellen Dienstleistungen im Markt (Service, Wartung, Ausbildung …) 3. Intensivere Zusammenarbeit mit ausgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, v.a. hinsichtlich Logistik, F&E-Partnerschaften		
3. Unternehmensspezifische Definition der Digitalisierung	1. Kundennutzen: Digitalisierung sind alle elektronischen und automatisierten Leistungen, die Kundennutzen stiften, uns Wettbewerbsvorteile bringen und für die der Kunde bereit ist, eine Rechnung zu bezahlen. 2. Produktivität: Digitalisierung betrifft die Produktivitätssteigerung in allen Prozessen und allen Stufen der Wertschöpfung. Dies bezieht sich auch auf alle Schnittstellen zu Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern. 3. Geschäftsmodell: Digitalisierung kann auf Grundlage des bestehenden Geschäftsmodells erfolgen oder auch für neue Geschäftsmodelle gelten. Wesentlicher Treiber hierfür ist der Wissensaufbau bzgl. Digitalisierung.		
B. Digitalisierung in den Funktionen / Bereichen			
Funktion / Bereich	**Umgesetzte digitale Lösung**	**Laufende Markt-Projekte**	**Lfd. Produktivitäts-Projekte**
1. Vertrieb und Kundenservice	• Web-Shop für Standard-Ersatzteile • Digitales Kundenportal (Tagungen, Messen…) • …	• Servicierungs-App • Ausbau der Interaktivität über das Portal bzw. bestehende Apps • …	• Aufbau des Kunden-Prozess-Workflows • Vollumstellung auf elektronische Einsatz-Steuerung • …
2. Beschaffung und Eingangslogistik	• Digitale Nachverfolgung: Logistik-Status • Automatisierte Schnittstellen zur Lager- bzw. Warenwirtschaft • …	• Entwicklung GPS-Lösung für Liefer-Vorankündigung • Entwicklung digitales Lieferfenster • …	• Weiterentwicklung Lieferanten-Portal • Weiterentwicklung vorhandene EDI-Lösung • …
3. Engineering	• …		
…			

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #42| NOVEMBER 2022

KUNDENORIENTIERUNG MIT DIGITALISIERUNG

NUTZEN STIFTEN UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

Worin liegt die Existenzberechtigung eines Unternehmens? Über diese Frage kann lange und engagiert diskutiert werden, am Ende des Tages ist es aber immer eines: zufriedene Kunden zu schaffen, die bereit sind, für eine Leistung eine Rechnung zu bezahlen und gerne wiederkommen. So banal und altbekannt dieser Grundsatz scheinen mag, so hochaktuell ist er. In der digitalen Welt wird viel über revolutionäre Themen gesprochen: Künstliche Intelligenz, Augmented Reality, Vernetzung, Blockchain, Plattform-Modelle usw. Klarerweise sind das spannende Diskussionen und jedes Unternehmen muss sich diesen Zukunftsthemen stellen. Kunden kommen in dieser Debatte aber immer seltener vor und wenn, dann nur sehr abstrakt. Gerade deswegen ist es notwendig, Digitalisierungs-Diskussionen immer wieder richtig zu „kalibrieren" und auf eines auszurichten: Kundennutzen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Kundenorientierung ist weder neu noch disruptiv – und gerade für erfahrene Unternehmer:innen bzw. Führungskräfte eine Selbstverständlichkeit. Peter Drucker hat bereits vor Jahrzehnten festgestellt «The purpose of a business is to create a customer». Der Zweck jedes Unternehmens bzw. jeder Organisation ist demnach die Schaffung eines zufriedenen Kunden bzw. von Kundennutzen. Fast alle anderen Aspekte der Unternehmensführung sind aus diesem Prinzip abgeleitet. Dieses grundlegende Verständnis ist notwendig, um die Digitalisierungsdiskussion richtig zu führen. Wird über Technologie, Informatik, Data und Prozesse gesprochen, ohne in Kundendimensionen zu denken, entstehen keine Wettbewerbsfähigkeit und kein Umsatz.

KAUFENTSCHEIDENDE KRITERIEN SIND ETWAS ANDERES ALS QUALITÄTS-KRITIEREN

Die Definition von Kundennutzen ist denkbar einfach: Es geht um alle Produkt-, Dienstleistungs- und Imagemerkmale, die seitens des Kunden als kaufentscheidend relativ zum Wettbewerb wahrgenommen werden[13]. Der Begriff der Kaufentscheidung ist unternehmerisch besser als der Qualitätsbegriff, weil er auf das wesentliche Momentum hinzielt: die tatsächliche Entscheidung des Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung. Qualität und Preis bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis sind selbst-verständlich wichtige Komponenten, müssen aber immer hinsichtlich Wirkung auf die

[13] Belz, C., Value Selling, Stuttgart 2016, S. 153.

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

eigentliche Kaufentscheidung geprüft werden. Dies ist die Basis für Marketing, Akquisition, Vertrieb, Kundenbindung, kontinuierliche Verbesserung und Innovation.

Die Digitalisierung muss sich daran messen lassen, ob Kundennutzen gestiftet wird.

Aus den mittlerweile zahlreichen Erfolgsbeispielen lassen sich vier Hebel zur Steigerung des Kundennutzens durch Digitalisierung[14] identifizieren (vgl. Abb. 1). Der erste ist die Erhöhung der Qualität. Hier geht es um gezielte Verbesserung der kaufentscheidenden Produkt- und Dienstleistungskriterien mit digitalen Mitteln. Ebenso sind die Beeinflussung des Images und die Integration zusätzlicher Leistungen bzw. Nutzenmerkmale zu nennen. Der zweite Hebel ist die Optimierung des relativen Preises durch Digitalisierung. Die Digitalisierung bietet einerseits die Voraussetzung für Preissenkungen, etwa durch Automatisierung. Andererseits – und noch wichtiger – können gleiche oder höhere Preise mit mehr Kundennutzen gerechtfertigt werden. Dies lässt sich mit Value-Pricing-Ansätzen kombinieren und ebenso erleichtert die Digitalisierung Preiswerkzeuge wie eine konkurrenzbezogene Preisstellung, Bestpreise, Rabatte usw.

Der dritte Hebel zur Steigerung des Kundennutzens ist der Einfluss auf Prozesse bzw. Mitarbeitende des Kunden. Es geht um die digitale Integration von Kundenprozessen und um die Nutzung digitaler Werkzeuge beim Kunden wie etwa Online-Trainings. Die Digitalisierung bietet zudem die Möglichkeit, den Kunden selbst Teil der Wertschöpfung sein zu lassen, etwa in der Entwicklung. Als vierter Hebel kann die Digitalisierung verwendet werden, um den Anbieterwechsel zu erschweren oder zu verhindern. Dazu gehören beispielsweise die digitale Inkompatibilität mit anderen Schnittstellen oder Systemen, das Nutzen der Digitalisierung für Kundenbindung und verstärkte Prozess- und Verwendungszusammenhänge der Marktleistung. Auch können digitale Lösungen und insbesondere die künstliche Intelligenz (KI) die langfristige Vertragsgestaltung unterstützen, z.B. für Wartung, Service und Garantien. Die genannten vier Hebel zeigen auf, dass die Digitalisierung viel mehr ist als Technik, Big Data oder IT. Sie ist die umfassende Hinterfragung und Verbesserung des Kundennutzens durch Digitalisierung.

Digitalisierungsprogramme bzw. Digitalisierungsstrategien sollten immer und konsequent auf Kundennutzen basieren. Bei allen wesentlichen Fragen nach Kunden(-gruppen), Produkten, Dienstleistungen oder Vermarktung steht der Kundennutzen im Zentrum des Interesses. Ein Beispiel: Autodesk, ein Unternehmen für 3D-Design, Engineering und Entertainment-Software, hat eine digitale Lösung für den Kreativitätsprozess für Designer entwickelt. In der «Alten Welt» lag dieser ausschließlich bei den kreativ arbeitenden Menschen. Für die «Neue Welt» entwickelte Autodesk das System Dreamcatcher, indem aktiv Designvorschläge aufgrund von Vorgaben durch Designer:innen gemacht werden. Diese Software unterstützt den Kreativitätsprozess

[14] Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 92 ff.

inhaltlich und sorgt gleichzeitig für mehr Produktivität. Die Software ist Teil der Prozesswelt beim Kunden und erhöht die Kundenbindung durch ihre Leistungsfähigkeit.

Über den Kundennutzen wird die Digitalisierungsdiskussion marktbezogen geführt.

Abb. 1: Hebel zur Steigerung des Kundennutzens durch Digitalisierung	
1. Verbesserung der Qualität durch Digitalisierung	1. Verbesserung der kaufentscheidenden Produktmerkmale (Wert, Produktnutzen…) 2. Ausbau der kaufentscheidenden Dienstleistungsmerkmale (Prozesse, Beratung…) 3. Beeinflussung des Images im Sinn der Kaufentscheidung (Marke, Exklusivität…) 4. Integration zusätzlicher Leistungen bzw. Nutzenmerkmale
2. Optimierung des relativen Preises durch Digitalisierung	1. Realisierung höherer Preise durch noch höheren Kundennutzen 2. Umsetzung „Digital Value Pricing" glaubhafte Darstellung des digitalen Mehrwerts und Aufteilung zwischen Kunden und Anbieter 3. Nutzung von Preissenkung durch digitale Möglichkeiten (Automatisierung, Vermeidung von Prozessen…) 4. Adaption klassischer Preiswerkzeuge auf digitale Lösungen: konkurrenzbezogene Preisstellung, Bestpreise, Rabatte, Kaufanreize…
3. Beeinflussung der Prozesse und Mitarbeiter:innen des Kunden	1. Integration der Kundenprozesse in das eigene Unternehmen durch Digitalisierung (Struktur, Logik, Daten, Steuerung…) 2. Einführung von digitalen Werkzeugen beim Kunden inkl. Schulung, Einbindung der Mitarbeiter:innen… 3. Kundenintegration bei erfolgsentscheidenden Prozessen, z.B. Entwicklung, Herstellung, Verkauf, Service 4. Gezielte Einflussnahme auf Entscheidungen beim Kunden in Richtung der Digitalisierung
4. Verhindern bzw. Erschweren des Anbieterwechsels	1. Nutzen der Digitalisierung für Bindungsmaßnahmen, z.B. Zeitverträge oder Anreize bei Folgekäufen 2. Verstärkte Prozess- bzw. Verwendungszusammenhänge wie etwa Leistungen, Komponenten, Ersatz 3. Digitale Inkompatibilität mit anderen Schnittstellen, Datenlogiken, Systemen und Leistungen 4. Nutzung der Digitalisierung für langfristige Vertragsgestaltung, z.B. Wartung, Service, Garantien

Die Digitalisierung kann für Kundenbindung verwendet werden. Dies führt zu geringeren Akquisitionskosten und befördert die mit Abstand glaubwürdigste Kommunikation im Markt – die Empfehlung eines zufriedenen Kunden. Kundenbindung sind alle Leistungen und Aktivitäten, die dazu führen, dass Kunden nach dem Kauf loyal bleiben und die nächste Kaufentscheidung auch für uns getroffen wird. Verbesserte Informationen an Kunden, schnellere Abwicklung, Einbinden in eine digitale Community… sind Beispiele für Kundenbindungsmaßnahmen, die durch Digitalisierung deutlich wirksamer sind als in der analogen Welt.

Die Methodik zur Identifikation und Steigerung des Kundennutzens ist das sogenannte digitale Kundennutzen-Cockpit (vgl. Abb. 2). Damit lassen sich systematisch Chancen für die Digitalisierung entwickeln. Zunächst werden die wichtigsten Produkte und Dienstleistungen notiert. Dies erfolgt nach Segmenten oder Kundengruppen und hängt vom Umfang des Betrachtungsobjektes ab. Entlang dieser Marktleistungen werden die kaufentscheidenden Kriterien erhoben, also all diejenigen Faktoren, die für den Kunden wichtig sind und einen Kauf auslösen. Anhand der Produkte, Dienstleistungen und kaufentscheidenden Faktoren werden nun Innovations- bzw. Verbesserungs-möglichkeiten durch Digitalisierung erarbeitet. Diese sind dann in Form von Maßnahmen, Terminen und Verantwortlichkeiten zu konkretisieren.

Es geht nicht um «Big Data», sondern um «Big Customer Value».

Das digitale Kundennutzen-Cockpit ist universell einsetzbar. Bestehende Marktleistungen können systematisch optimiert werden. Gleichzeitig entstehen Impulse für Innovationen. Speziell durch Identifikation der kaufentscheidenden Kriterien wird Klarheit darüber geschaffen, wofür der Kunde eigentlich eine Rechnung bezahlt. Implizit kann damit auch an der Positionierung gegenüber der Konkurrenz gearbeitet werden. Das Verfahren stellt sicher, dass die Digitalisierung konsequente Marktorientierung hat und der Kundennutzen im Zentrum aller Überlegungen und Initiativen steht[15]. In diesem Sinn geht es nicht um «Big Data», sondern um «Big Customer Value».

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Ausrichtung der Digitalisierungsdiskussion am Kundennutzen und damit am Markt
2. Klarheit über kaufentscheidenden Kriterien und Positio-nierung im Wettbewerb
3. Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation
4. Kernelement in einer Digitalisierungsstrategie und im Umsetzungscontrolling

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> FH-Professor für strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[15] Vgl. Schallmo, D., et al., Digitale Transformation von Geschäftsmodellen, Wiesbaden 2017, S. 33 ff.

Hintergrund: Im Rahmen eines Digitalisierungsprogrammes arbeitet ein Logistikunternehmen systematisch an der Steigerung des Kundennutzens.

Abb. 2: Digitales Kundennutzen-Cockpit: *Werkzeug und Beispiel (Logistik)*					
Projekt	**Kaufentscheidende Kriterien**	**Verbesserung über Digitalisierung**	**Maßnahme**	**Termin**	**Verantw.**
1. Intermediäre Lösungen weltweit	• Dienstleistungs-Palette • Pünktlichkeit • Verlässlichkeit • Ansprechpartner vor Ort • Prozess-Verständnis • Preis-System	• Echtzeit-Information bzgl. Lieferstatus • Prognose-Tool • Integrierte Prozess-Lösung für die Waren-Wirtschaft	1.1. Entwicklung: Echtzeit-Informations-System und Test bei drei Referenzkunden	28.02.	Hell
			1.2. Umsetzung der integrierten Prozesslösung WaWi entsprechend Plan	30.06.	Müller
2. Out-sourcing-Paket „Lager & Logistik"	• Produktivitätsvorteile • Optimierung Logistik-Bilanz • Verlässlichkeit • Prozess-Transparenz • Prozess-Integration • Ansprechpartner vor Ort	• Digitale Ausweitung auf Einkaufs- und Beschaffungs-Prozesse • Übernahme bzw. Integrations-Fähigkeit aller Kunden- und Lieferanten-Daten	2.1. Integration der Einkaufs- und Beschaffungsprozesse in „Outsource2.0" plus Umsetzung bei A-Kunden und Definition eines Aktionsprogramms	31.03.	Klein
			2.2. Vorprojekt und Entscheidungsvorlage an GF bzgl. Integration der kompletten Beschaffungs-Datenlandschaft	30.11.	Kutic
3. Branchen-Paket für LEH	…				
4. …					

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #37| JANUAR 2022

CHANGE-MANAGEMENT FÜR DIE DIGITALISIERUNG

VERÄNDERUNGEN RICHTIG STEUERN UND UMSETZEN

In der medialen Öffentlichkeit werden meistens die prominenten Digitalisierungs-beispiele wie Google, Uber oder AirBnB genannt, die nicht nur Geschäftsmodelle, sondern ganze Branchen verändern. Diese Beispiele sind beeindruckend, aber nach wie vor die Ausnahme. Der Normalfall besteht darin, dass bereits existierende Unternehmen sich und ihre Marktleistungen digital weiterentwickeln, d.h.: nicht Revolution, sondern Evolution des Geschäftes. Gerade bei etablierten Unternehmen besteht die Herausforderung darin, Veränderungs-fähigkeit aufzubauen, beizu-behalten und für den Wandel zu nutzen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Spätestens seit den 1990er Jahren wird die Bedeutung von Change-Management erkannt und systematisch erforscht. Mittlerweile hat sich auch in der Führungslehre die Erkenntnis etabliert, dass es im Kern immer um Transformation geht, d.h. von einem Ist-Zustand A zu einem Ziel-Zustand B, von einer «Alten Welt» zu einer «Neuen Welt». Wer Führung heute immer noch als Verteidigung bestehender Verhältnisse und Geschäftsmodelle sieht, wird Schwierigkeiten haben, mit dem Wandel Schritt zu halten.

DIE DREI DIMENSIONEN DES CHANGE-MANAGEMENTS

Unter dem Begriff «Change-Management» werden Methoden, Vorgehensweisen und Initiativen zur Sicherstellung der Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens verstanden[16]. Gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung geht es darum, mit dem Wandel Schritt zu halten und die Chancen entsprechend zu nutzen. Es gibt drei Dimensionen, die gesteuert werden müssen, wenn die digitale Transformation gelingen soll: die sachrationale, die prozessbeozogene und die emotional-verhaltensorientierte.

Change-Management kann nur dreidimensional verstanden werden.

«Sachrational» bezieht sich auf das unternehmerische Ziel in der Digitalisierung, z.B. neue digitale Lösungen oder die Steigerung des Marktanteils durch digitale Vertriebs-wege. Führungskräfte denken fast ausschließlich in dieser ersten Dimension. Das ist insofern positiv, weil der Fokus auf dem Resultat liegt. Negativ wird diese Ausrichtung

[16] Vahs, D. / Weiand, A., Workbook Change Management, Stuttgart 2020, S. 18 ff.

dann, wenn die anderen beiden Aspekte nicht beachtet werden. Die Folge: das Sachziel wird nicht oder nur mit viel mehr Aufwand erreicht. Es gibt nach wie vor viele Führungskräfte, die glauben, nur weil ein Ziel richtig ist, würde dieses auch automatisch akzeptiert und umgesetzt werden.

«Prozessorientierung» bedeutet im Change-Management, dass die Veränderung systematisch geplant und umgesetzt werden muss. Dies beinhaltet professionelles Projektmanagement, Kommunikation, Dokumentation, Sitzungsmanagement, Umsetzungscontrolling usw. Hier stehen also die Methoden und Werkzeuge im Vordergrund. Diese handwerkliche Dimension ist nicht neu oder kompliziert. Allerdings zeigen viele Beispiele gescheiterter Veränderungen, dass gerade hier unprofessionell vorgegangen wurde.

Abb. 1: Erfolgsfaktoren im Change-Management für die Digitalisierung	
1. Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung	• **Herstellen** einer gemeinsamen Meinung zur Digitalisierung: Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodell, Prozesse, Produktivität… • Weiterentwicklung des Leitbildes, der Strategie bzw. der Organisation im Falle großer Veränderungen durch die Digitalisierung
2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	• Verständlich-Machen der Transformation von der Alten Welt in die Neue Welt: Gründe, Nutzen, Perspektiven… • Aktives Einbeziehen der Mitarbeitenden und Führungskräfte, v.a. als Treiber des Prozesses
3. Klare Orientierung durch ein Digitalisierungsprogramm	• Erarbeitung einer Digitalisierungs-Strategie als Grundlage für Ziele, Umsetzung, Review und Kommunikation • Schaffung eines Digitalisierungs-Radars, d.h. Echtzeit-Informationen über Veränderungen (Märkte, Kunden, Wettbewerber, Netzwerke, Technologien…)
4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	• Steigerung des Kundennutzens durch Weiterentwicklung der Stärken, Marktleistungen und Wettbewerbsvorteile • Nutzung aller digitalen Möglichkeiten zum (permanenten) Ausbau der Produktivität bzw. Prozessleistungen
5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	• Anpassung der Organisation an die Erfordernisse der Neuen Welt, d.h. Geschäfts-, Unterstützungs- Führungsprozesse • Sicherstellung der Digitalen Fitness durch Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung
6. Etablierung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke	• Impulse für die Unternehmenskultur zur Unterstützung der Veränderungsprogramme • Eine professionelle Unternehmenskultur als Ergebnis und zugleich Treiber der digitalen Welt

Ein richtiges Ziel bedeutet noch lange nicht, dass es umgesetzt wird.

Die «emotional-verhaltensorientierte» Dimension ist das am meisten unterschätzte und zugleich schwierigste Thema: Digitalisierung bedeutet vielfach deutliche Veränderungen

eines Unternehmens von einer «Alten Welt» zu einer «Neuen Welt». Menschen sind typischerweise sicherheits-, gewohnheits- und vergangenheitsorientiert. Einer Digitalisierungsinitiative wird daher häufig mit Zweifel, Skepsis oder Widerstand begegnet. Verhaltensmuster bzw. –Reaktionen von Mitarbeiter:innen, Führungskräften, Kunden, Lieferanten… sind aus diesem Grund einzubeziehen. Es geht beispielsweise um klare Botschaften, die Beteiligung der Betroffenen oder den richtigen Umgang mit Widerstand.

DIE SECHS ERFOLGSFAKTOREN DES CHANGE-MANAGEMENTS

Diese drei Dimensionen des Change-Managements beeinflussen sich gegenseitig, überlappen, verstärken oder widersprechen sich. Die Verantwortlichen für Digitalisierungsprogramme sollten sich daher zu Beginn Klarheit über diese Themen und v.a. die Dynamiken verschaffen. Aus mittlerweile jahrzehntelanger Erfahrung mit Change-Management lassen sich sechs Faktoren identifizieren, die maßgeblich den Erfolg beeinflussen und einen Rahmen für die Transformation darstellen[17] (vgl. Abb.1). Diese Faktoren sind nicht kompliziert und erfordern auch keine langen Erläuterungen. Sie lassen sich einfach anwenden, um Stärken bzw. Schwächen im Veränderungs-Management zu diagnostizieren und ein Change-Programm zu entwickeln. Gerade weil die Digitalisierung noch größere Herausforderungen an Menschen und Organisationen stellt, müssen diese Erfolgsfaktoren professionell gesteuert werden.

1. Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung: Jeder Veränderungsprozess beginnt mit dem Herstellen einer gemeinsamen Meinung zur Digitalisierung im Management, weil «Change» maßgeblich durch Führungskräfte beeinflusst wird. Es muss Klarheit darüber herrschen, was verändert wird und welche Konsequenzen damit verbunden sind. Bei einer echten Transformation kann das zur Adaption eines Leitbilds, einer Strategie, einer ganzen Organisation usw. führen. Die einheitliche Meinung der Führung ist die Basis für Planung, Kommunikation und Umsetzung von entsprechenden Initiativen.

2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung: Die Umsetzung der «Neuen digitalen Welt» hängt fundamental davon ab, dass die Notwendigkeit der digitalen Veränderung klargemacht wird. Diese Begründung kann nur aus dem Markt kommen, z.B. andere Kundenerwartungen, neuer Wettbewerb oder substitutive Technologien. Gerade wenn die operativen Zahlen gut sind (Umsatz, Liquidität, Gewinn), ist die Gefahr groß ist, dass das Unternehmen in der «Alten Welt» stecken bleibt. Aus dem Faktum, dass Zahlen heute positiv sind, entsteht der Fehlschluss, dass der Zukunftsweg richtig ist. Das Vermitteln der «Notwendigkeit zur Veränderung» gelingt am besten durch das aktive Einbeziehen und Fordern der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

[17] Vgl. Teil I in: Kotter, J., Change, New York 2021.

Gute operative Zahlen sind für Veränderungen gefährlich.

3. Klare Orientierung durch ein Digitalisierungsprogramm: Veränderungen brauchen immer eine sachliche Grundlage, d.h. eine Digitalisierungsstrategie mit konkreten Zielen, Schlüsselmaßnahmen und entsprechenden Ressourcen. Es geht nicht um Präsentationsshows, sondern um handwerkliche Professionalität. Wo immer es möglich ist, sind die persönlichen Beiträge zu definieren, damit die Digitalisierung nicht abstrakt und unverbindlich bleibt. Während der Umsetzung und danach sollte ein «Radar» installiert werden: Es geht um Echtzeitinformationen über das, was auf den Märkten passiert, ob die Maßnahmen wirksam sind, welche neuen Wettbewerber auftauchen usw.

4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität: Wenn etwas konkret spürbar ist, werden Veränderungen akzeptiert, verinnerlicht und umgesetzt. Dies kann sich einerseits auf den Markt bzw. die Kunden beziehten: ein besseres Produkt, eine andere Dienstleistung, ein neues Geschäftsmodell… Andererseits können spürbare Veränderungen auch in der Produktivität stattfinden: schnellere Prozesse, größere Beweglichkeit, mehr Flexibilität und Selbststeuerung. Gerade hier ergibt sich auch eine Verbindung zu einem anderen aktuellen Schlüsselthema, nämlich dem Fachkräftemangel: Gute Leute arbeiten gerne in einem erfolgreichen Unternehmen, dort, wo etwas geleistet wird, wo sich etwas bewegt und spürbar ist.

Gute Leute arbeiten dort, wo etwas bewegt und verändert wird.

5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen: Damit digitale Veränderungen wirksam werden, ist immer wieder auch die Organisation anzupassen – vor allem die sogenannten AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten). Jede Digitalisierungsstrategie der «Neuen Welt» wird scheitern, wenn diese mit der Organisation der «Alten Welt» umgesetzt werden soll. Im Zentrum steht die Anpassung der Geschäfts-, Unterstützungs- und Führungsprozesse. Gleichzeitig sind auch die Personal- bzw. Führungskräfte-Entwicklung zu prüfen und an der «Neue Welt» auszurichten.

6. Etablierung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke: Erfolgskritisch ist auch die Frage, ob die Unternehmenskultur die digitalen Veränderungsprojekte unterstützt oder eher behindert[18]. Es geht hier um Vernetzungsfähigkeit, Lösungsorientierung, Selbstorganisation und Resultatfokussierung. Eine Unternehmenskultur, die sich primär auf die «Alte Welt», d.h. die Vergangenheit, bezieht, wird den Schritt in die Digitalisierung nicht gehen können. Das Management ist in solchen Fällen aufgefordert, entsprechende Impulse und Maßnahmen zu erarbeiten,

[18] Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 153 ff.

um die Kultur weiterzuentwickeln. Kultur ist damit gleichzeitig Treiber und Ergebnis großer Veränderungen.

Mit dem Change-Cockpit werden Veränderungsprozesse führbar.

Die genannten sechs Erfolgsfaktoren des Change-Managements lassen sich in der Praxis als «Change Cockpit der Digitalisierung» anwenden (vgl. Abb. 2). Als erstes wird eine selbstkritische Beurteilung der Erfolgsfaktoren für das Change-Management durchgeführt. Es geht darum, Muster zu erkennen und mögliche Hindernisse bzw. «blinde Flecken» frühzeitig zu identifizieren. Zweitens werden die Veränderungstreiber für das Digitalisierungsvorhaben identifiziert. Dies können fördernde oder hindernde Faktoren sein und ergeben sich auch aus der Diskussion der Erfolgsfaktoren. Drittens werden dann Change-Maßnahmen entwickelt, damit das Digitalisierungsvorhaben eine echte Umsetzungs-Chance hat und nicht in der «Alten Welt» steckenbleibt. Professionelles Change-Management setzt genau hier an und begleitet die digitale Transformation, damit aus einem Vorhaben auch echte Resultate werden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Aktive Steuerung des Change-Managements als Schlüssel für den digitalen Wandel
2. Regelmäßige Diagnose der Veränderungsfähigkeit des Unternehmens
3. Gemeinsame Sicht auf Veränderungstreiber und deren Gestaltung
4. Gezielte Intervention, Impulse und Maßnahmen zur Unterstützung der jeweiligen Digitalisierungsinitiative

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> FH-Professor für strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Eine Bank steuert den digitalen Veränderungsprozess mit dem Change-Cockpit. In den zweiwöchigen GF-Sitzungen wird regelmäßig berichtet und reflektiert.

Abb. 2: Change-Cockpit der Digitalisierung – *Werkzeug und Beispiel (Bank)*

A. Beurteilung der Erfolgsfaktoren für das Change-Management	
Erfolgsfaktoren	**Beurteilung**
1. Einheitliches Verständnis in der Führung zur Digitalisierung	• Einheitliches Verständnis im Top-Mgmt., aber nicht in den weiteren Führungsebenen • Kein "Masterplan" für die Digitalisierung
2. Vermittlung der Notwendigkeit der Digitalisierung	• Keine breit angelegte Entwicklung der «digitalen Welt» und fehlende Kommunikation • Vorurteile und Unsicherheit in der Mannschaft
3. Klare Orientierung durch ein Digitalisierungsprogramm	• Viele laufende, aber nicht abgestimmte Initiativen (Geschäftsfelder, Funktionen) • Fehlende Vorgehensmethodik bzw. Werkzeuge
4. Spürbare Verbesserung von Kundennutzen und Produktivität	• Objektiv große Chancen durch Digitalisierung sowohl am Markt als auch in der Prozess-Effizienz • Viele Vorschläge und tw. gestartete Maßnahmen
5. Anpassung von Strukturen, Entwicklungs- und Führungsprozessen	• Keine Weiterentwicklung von Strukturen bzw. der Personal-/ Führungskräfteentwicklung anhand der Digitalisierung • Keine Führungsprozesse für die Digitalisierung
6. Etablierung einer Kultur der Veränderungsfähigkeit und der Umsetzungsstärke	• Vorhandene Kultur der Leistung, der Resultatorientierung und des Vertrauens • Keine explizite Kulturentwicklung
B. Identifikation der Veränderungstreiber	
Fördernde Faktoren für die Veränderung:	**Hindernde Faktoren für die Veränderung:**
1. Einheitliches Verständnis im Top-Management **2.** Objektiv große Chancen durch die Digitalisierung: neue Geschäftsfelder bzw. Prozess-Effizienz **3.** Viele Vorschläge und zahlreich angestoßene Maßnahmen in Richtung «Digitalisierung es Geschäftsmodells» **4.** Große Dynamik und Umsetzungsstärke im Unternehmen **5.** Kultur der Leistung, der Resultatorientierung und des Vertrauens **6.** …	**1.** Unterschiedliche Meinungen in den Führungsebenen **2.** Fehlender «Masterplan» für die Digitalisierung **3.** Vorurteile und Verunsicherung in der Mannschaft **4.** Fehlende Methoden bzw. Werkzeuge zur Entwicklung, Entscheidung und Umsetzung der Digitalisierung **5.** Keine Organisation-, personal-, und Führungskräfte-Entwicklung in Richtung der neuen, digitalen Welt **6.** …

C. Change-Maßnahmen zur Unterstützung der Digitalisierung			
Nr.	**Change-Maßnahmen**	**Termin**	**Verantw.**
1	Gemeinsame Entwicklung eines „Masterplans für die digitale Welt" in der Führungsmannschaft („Change-Camp" für das Unternehmen und anschließend für Geschäftsfelder und Funktionen)	31.03.	Stüber
2	Anpassung der wichtigstem Unternehmensprozesse an die digitalisierungs-Gesamtstrategie (klare AKV – Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)	30.09.	Zeller
3	Klärung der notwendigen Veränderungen bzw. Anpassungen in den Führungsprozessen (Zielvereinbarung, Unternehmensplanung) bzw. in den Führungsgremien	30.09.	…
4	…		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIGITALES CONTENT MARKETING

Dr. André Haller

AUSGABE #30| NOVEMBER 2020

DIGITALES CONTENT MARKETING

AUFMERKSAMKEIT DES KUNDEN GEZIELT GEWINNEN

Klassische Medien, wie Rundfunk und Print, Streaming-Dienste und weitere Angebote im Internet konkurrieren um das wertvollste Gut in der Mediengesellschaft: Menschliche Aufmerksamkeit. Gerade in der digitalen Welt wird die Herausforderung immer größer, Internetnutzer:innen, Interessent:innen bzw. Kunden auf eigene Produkte und Dienstleistungen aufmerksam zu machen. Genau das ist Gegenstand im sogenannten digitalen Content-Marketing.

Von Dr. André Haller

„AUFMERKSAMKEIT" ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR MARKETING UND VERTRIEB

Die Flut an Werbereizen, ob analog oder digital, überfordert die meisten Menschen und führt zu einem Verdruss gegenüber Marketingmaßnahmen. Kunden durchschauen klassische Werbe- und PR-Aktionen und werden zudem durch konkurrierende (Medien-) Angebote abgelenkt, wie Video- bzw. Musik-Streaming oder andere Unterhaltungsmedien im Internet. Eine Lösungsstrategie für das Unternehmen stellt das «Content Marketing» dar.

Digitales Content-Marketing hebt sich vom klassischen Online-Marketing ab und stellt konkrete Inhalte in den Mittelpunkt, die die User begeistern sollen. Damit wird ein Grundsatz wieder in den Mittelpunkt gestellt, der in digitalen Zeiten und aufgrund unreflektierter Technikbegeisterung oft übersehen wird: Kundennutzen[19] und damit die Fähigkeit des Unternehmens, anders und besser zu sein. Die Inhalte sind werthaltig konzipiert und bieten den Internetnutzer:innen diejenige Information oder Unterhaltung, die sie tatsächlich interessiert. Mittels aufmerksamkeitserregenden Contents können User besser auf die eigenen Angebote gelenkt und die Kundenbindung verstärkt werden.

Im Zentrum steht die Frage:
Wo sind wir anders und besser?

Kommunikationsmaßnahmen im Marketing und im Vertrieb machen erst Sinn, wenn die konkreten Inhalte so konzipiert sind, dass sie menschliche Aufmerksamkeit erregen. Die Wissenschaft spricht von einem Zeitalter der «Aufmerksamkeits-Ökonomie»[20]: Eine zunehmende Flut an Reizen, insbesondere durch Unterhaltungsmedien, strömt auf

[19] Vgl. den Klassiker zum Thema Kundennutzen: Drucker, P., Managing for results, Oxford 1964, S. 85.
[20] Vgl. Franck, G., Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf, München 1998 und Barth, P., Aufmerksamkeit, Bonn 2017, S. 11 ff.

Impressum: improve Sammelband Digitalisierung und Künstliche Intelligenz | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Rezipienten ein. Dies gilt insbesondere für das Internet: Beispielsweise wuchs die Anzahl der Domains mit .de-Domainendungen seit 1994 auf über 16 Millionen. Dies führt zu einer zunehmend erschwerten Situation für Marketing- und Vertriebsverantwortliche, die mit ihren Kommunikationsangeboten nicht mehr durchdringen. Aufmerksamkeit ist zur knappen Ressource geworden und damit zentral für jede Form von Werbung, PR, Verkauf, Kundendienst, Service usw.

„WOFÜR STEHEN WIR?" ALS ENTSCHEIDENDE FRAGE

Viele Unternehmen bzw. Agenturen reagieren auf diese Tatsache unterschiedlich und setzen auf eine quantitative Erhöhung der Werbebotschaften in der Hoffnung, die Aufmerksamkeitsschwellen der Botschaftsempfänger:innen zu überwinden. Andere versuchen es mit der gegenteiligen Strategie, also der gezielten Ansprache von Menschen, beispielsweise mittels gesponserter Inhalte auf Social-Media-Plattformen, dem sogenannten «Targeting». Beide Ansätze können hilfreich sein, sind aber nur dann effektiv, wenn die konkreten Werbeinhalte den Zielgruppengeschmack treffen und Aufmerksamkeit erregen. Schließlich bringt es potenziellen oder bestehenden Kunden nichts, wenn sie einerseits mit zahlreichen Online-Werbebotschaften überhäuft werden, aber kein echter Nutzen für sie besteht, auf die Angebote zu reagieren und eine Kaufentscheidung zu treffen.

Hohe Werbebudgets reichen nicht aus,
der Content muss der Zielgruppe gefallen.

Genau an dieser Stelle wird Content-Marketing angewendet. Diese Form des Marketings konzentriert sich auf die Produktion und Bereitstellung von Inhalten, die für bestimmte Zielgruppen relevant sind und für sie echten Mehrwert bieten. Es geht im Content-Marketing nicht darum, zu zeigen, dass eine Firma sehr kreativ ist und sich mittels Videos, Texten und Bildern ausdrücken möchte. Content-Marketing ist konkret auf Unternehmensziele ausgerichtet. Beispiele sind Steigerung des Umsatzes, Erhöhung des Marktanteiles, Ausbau der Like-Zahlen für eigene Social-Media-Seiten, Gewinnung neuer Kunden, Intensivierung der Kundenbindung, Ausbau von Abonnenten für einen Newsletter usw. Content-Marketing ist vor diesem Hintergrund nichts anderes als die Frage, wofür das Unternehmen steht und warum Kunden bzw. gewisse Kundengruppen sich für ein Angebot entscheiden sollten. Diese Fragestellungen haben (noch) nichts mit Internet, Online, Digitalisierung… zu tun, sondern berühren den Kern der Unternehmensführung: Wofür sind wir da und welchen Nutzen stiften wir? Hohe Werbebudgets und ausgefeilte Web-Konzepte können diese Fragen nicht beantworten. Die Führung muss hier Klarheit haben und Klarheit schaffen (vgl. Abb. 1).

Ein häufiger Fehler bei der Erstellung von Content für Angebote besteht darin, dass Firmen Produkte oder Dienstleistungen in den Mittelpunkt rücken und nicht den Nutzen bzw. die Frage, warum Kunden etwas kaufen. Das Resultat ist digitale Reklame, die vom User als solche erkannt und abgelehnt wird. Ein humorvolles, aber durchaus

ernsthaftes Zitat eines Managers von Villeroy & Boch zeigt, wie man es besser macht: «Über Toilettenschüsseln lässt sich nicht viel schreiben. Wenn doch, dann nichts, was die Leute interessiert. Aber über den Orient-Express kann man tolle Geschichten schreiben. Und in dem sind Toilettenschüsseln von Villeroy & Boch verbaut.»[21]. Nachdem heute viele Angebote vergleichbar sind, sind Aspekte wie Emotion, Geschichten, Marke usw. so wichtig geworden. Nicht das Produkt oder die Dienstleistung steht im Zentrum, sondern Kundennutzen und damit die Frage: Wofür bezahlt der Kunde eine Rechnung?

Dreh- und Angelpunkt der Digitalisierung ist der Nutzen für Kunden.

Gerade in unserer digitalen Welt sollten Unternehmen auf unterhaltsame oder interessante Geschichten rund um die eigenen Angebotswelten setzen – im besten Falle beides. Im Sinne eines «Storytellings» werden im digitalen Content-Marketing Geschichten erzählt, die Kunden emotional oder rational berühren und sie dazu bringen, mehr Inhalte zu konsumieren bzw. eine Kaufentscheidung zu treffen. Ein Best-Practice-Beispiel aus dem B2C-Bereich ist der Kochblog von Edeka, in dem die Supermarktkette Rezepte visuell anspruchsvoll präsentiert. Der User bewegt sich dabei im Markenumfeld von Edeka und kann bei Bedarf schnell auf weitere Inhalte von Edeka zugreifen. «Supermarkt» wird damit in anderer Weise spür- und erlebbar.

Auch im B2B-Umfeld sind Content-Angebote sinnvoll: So gibt beispielsweise der Blog des Abfüllanlagenherstellers Krones Geschäftspartnern Einblicke in das Unternehmen und bietet durch Videos multimediale Rezeptions-erlebnisse. Das an sich neutral-sachliche Thema «Abfüllanlage» wird aufgeladen mit Menschen, Geschichten, Anwendungen usw. Damit wird wieder das Entscheidende errungen: Aufmerksamkeit.

[21] Lammenett, E., Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate-, Influencer-, Content- und E-Mail-Marketing, Google Ads, SEO, Social Media, Online- inklusive Facebook-Werbung, Wiesbaden 2019, S. 320.

Abb. 1: Unternehmerische Schlüsselfragen

1. In welchem Geschäft sind wir wirklich?
2. Wofür bezahlt der Kunde eigentlich eine Rechnung?
3. Was ist Kundennutzen?
4. Wo sind wir wahrnehmbar anders?
5. Wo sind wir spürbar besser?
6. Welchen Umsatz bzw. Marktanteil wollen wir erreichen?
7. Welche Ziele bzgl. Kundengewinnung und Kundenbindung haben wir?
8. Welche Profitabilität wollen wir erzielen?
9. Was bedeutet das für unsere Innovationsleistung und unser Geschäftsmodell?

DER CONTENT-PLAN ALS HERZ DER CONTENT-MARKETING-KAMPAGNE

Content-Marketing ist keine reine Kreativarbeit: Um Blogs, Social-Media-Seiten, Podcasts und andere Angebote mit werthaltigem Inhalt zu füllen, ist eine genaue Planung notwendig (vgl. Abb. 2). Digital-Marketing-Verantwortliche sollten hierzu einen Content-Plan erstellen, in dem für eine Zeitspanne Inhalte bzw. Stories gezielt versendet werden (vgl. Abb. 3). Anbieter wie t3n.de bieten Vorlagen für solche Pläne kostenlos an. Der Vorteil: Wichtige Jahrestage und Jubiläen sind in diesen Vorlagen bereits eingespeichert. So können Firmen beispielsweise Inhalte auf einen bestimmten Jahrestag oder andere Ereignisse hin vorbereiten.

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der Plan über eine lange Zeitspanne gemacht wird, damit Kontinuität entsteht und nicht – wie leider sehr häufig – eine kurzfristige PR-Aktion. Professionelle Content-Pläne bestehen nicht nur aus vereinzelten Inhalten, sondern langandauernden Stories, die die User an die jeweiligen Kanäle binden. Um hochwertigen Content bieten zu können, sind in vielen Fällen externe Dienstleistungen nötig. Die wenigsten kleinen und mittelständischen Unternehmen haben beispielsweise Video-Expert:innen oder Fotograf:innen angestellt. Wer an der Qualität der Darstellung spart, macht das an der falschen Stelle: Es würde wohl auch niemand ein Fernsehprogramm sehen wollen, das mit einer Handkamera gedreht wurde.

Abb. 2: Planungsprozess für Inhalte im digitalen Content Marketing		
Schritt	**Tätigkeiten**	**Methoden**
1. Workshop innerhalb des Führungs-/ Marketing-/ Vertriebs-Teams	• Überlegung möglicher Themen auf Grundlage der Unternehmensstrategie bzw. von Firmeninformationen • Freies Brainstorming der Ideen	• Gruppenarbeit (unternehmensweit oder in Abteilungen) • Protokoll aller Ideen • Auswahl von passenden Inhalten
2. Erstellung des Content-Plans	• Eintrag der ausgewählten Ideen in den Content-Plan (Ziele, Maßnahmen) • Überlegung weiterer Themen z.B. Produktlebenszyklus, Jahrestage…	• Tabelle für den Content-Plan • Kalenderfunktion in Office-Software • Verknüpfung mit Kunden-Schnittstellen
3. Umsetzung und Prüfung der Wirksamkeit	• Start der Umsetzung des Content-Plans • Regelmäßige Prüfung der Resultate	• Maßnahmenliste • Einbau in unternehmensweite Umsetzungslisten • Review nach einer gewissen Zeitspanne

Es geht darum, User, Interessent:innen und Kunden zu begeistern und zu binden.

Das Digital-Marketing-Team muss sich hier kreativ betätigen können und auch hin und wieder andere Wege gehen. So können etwa gemeinsame Content-Workshops mit den einzelnen Abteilungen bisher unbekannte Inhalte ans Licht bringen: Beispielsweise hat der Vertrieb eines Industrieunternehmens das Fußball-Tippspiel während einer Weltmeisterschaft als Aufhänger für eine Blog-Geschichte genommen. Damit wurden die Produkte, die kundennahen Prozesse und die konkreten Menschen in vollkommen anderer Weise vorgestellt. Dies hat nicht nur Einfluss auf die Vermarktung von Produkten, sondern gibt auch Impulse für die Unternehmenskultur.

Im Marketing gibt es ein bewährtes Prinzip: AIDA (attention-Aufmerksamkeit, interest-Interesse, desire-Wunsch, action-Kauf). Diese vier Stufen gelten auch in der Online-Welt und genau hier setzt Digitales Content-Marketing an. Ziel ist die Erlangung des knappen Guts „Aufmerksamkeit", um übergeordnete Marketing- und Vertriebsziele zu erreichen. Content Marketing ist in digitalen Umwelten nicht mehr wegzudenken und stellt eine zentrale Säule in der Digitalisierung von Unternehmen dar.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Ein klares Konzept zur Steuerung von „Aufmerksamkeit“ **2.** Konkrete Ansatzpunkte zur Steigerung von Kundennutzen und Kundenbindung **3.** Kreative Entwicklung eines Content-Plans mit entsprechend kontinuierlicher und professioneller Umsetzung **4.** Impulse für eine markt- und kundenorientierte Unternehmenskultur

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

AUTOREN-PORTRAIT

Dr. André Haller
>> Hochschullehrer für Marketing, Kommunikationsmanagement und Digital Marketing
Kontakt: Andre.Haller@hok.ac.at

Hintergrund: Ein auf Maschinenbau-Produkte spezialisiertes Handelsunternehmen entwickelt einen Content-Plan, um sich in der Branche als "Nr.1 in Kundenorientierung" weiterhin zu positionieren.

Abb. 3: Digitaler Content-Plan: *Werkzeug und Beispiel (Handel)*

Datum	Anlass	Inhalte/Botschaften	Kanal	Verantw.
02.01.	Jahresanfang	• Neujahres-Grüße • Nutzwertige Hinweise für den Produkteinsatz	Mail	M. Blacher
03.03.	Tag der Industrie	• Persönliche Videobotschaft der Geschäftsführung • Vorstellung von Kundenprojekten	Mail Facebook	M. Blacher
Mai/Juni	Champions-League-Finale	• «Persönliche bzw. sportliche Grüße» aus Fertigung, Service und Vertrieb • Tipp-Spiel für Qualitäts-Zahlen	Mail Facebook Video	A. Janovic
15.09.	Branchenmesse „Inter-Trade"	• Innovationen in der Branche • «Best-Practice-Anwendungen» der Hersteller	Messe Mail Facebook	F. Zeller
07.11.	Tag der Ingenieure	• …		
15.12.	…	• …		

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIGITAL FIVE FORCES

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #25| JANUAR 2020

DIGITAL FIVE FORCES

DEN NEUEN WETTBEWERB ANALYSIEREN UND CHANCEN NUTZEN

Kundengewohnheiten, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle werden in vielen Branchen durch die Digitalisierung verändert. Vor allem wandelt sich auch die Konkurrenz. Gerade in der heutigen Zeit sollte jedes Unternehmen prüfen, inwieweit sich bisherige Wettbewerbsstrukturen wandeln, wo Chancen und wo Gefahren entstehen. Die Zeiten sind vorbei, in denen über Jahrzehnte immer nur dieselben «Marktbegleiter» gemeinsam unterwegs waren. Digitalisierung ist ein Synonym für Veränderung in den Märkten geworden. Mit den «Digital Five Forces» haben Unternehmen die Möglichkeit, die Wettbewerbsstruktur gezielt zu prüfen und ein Aktionsprogramm für die «Neue Welt» zu entwickeln.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DER WETTBEWERB DER DIGITALEN WELT

Das Konzept ist die Anwendung der sogenannten Five-Forces von Michael Porter[22]. Darin werden diejenigen Wettbewerbskräfte bestimmt, welche die Konkurrenzverhältnisse maßgeblich beeinflussen und in diesem Sinn Chancen bzw. Gefahren darstellen. Die Grundlogik von Porter muss für die Digitalisierung nicht verändert werden. Dies ist insofern ein Vorteil, weil viele Führungskräfte das Modell kennen und daher nicht umlernen müssen. Es geht vielmehr darum, die Five Forces für die «Neue Welt» zu spezifizieren und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen: für bestehende Wettbewerber, neue Wettbewerber, Substitutionslösungen, Lieferanten und Kunden (vgl. Abb. 1).

[22] Porter., M., The five competitive forces that shape strategy, in: HBR 10 Must Reads, On Strategy, Harvard 2011, S. 39 ff.

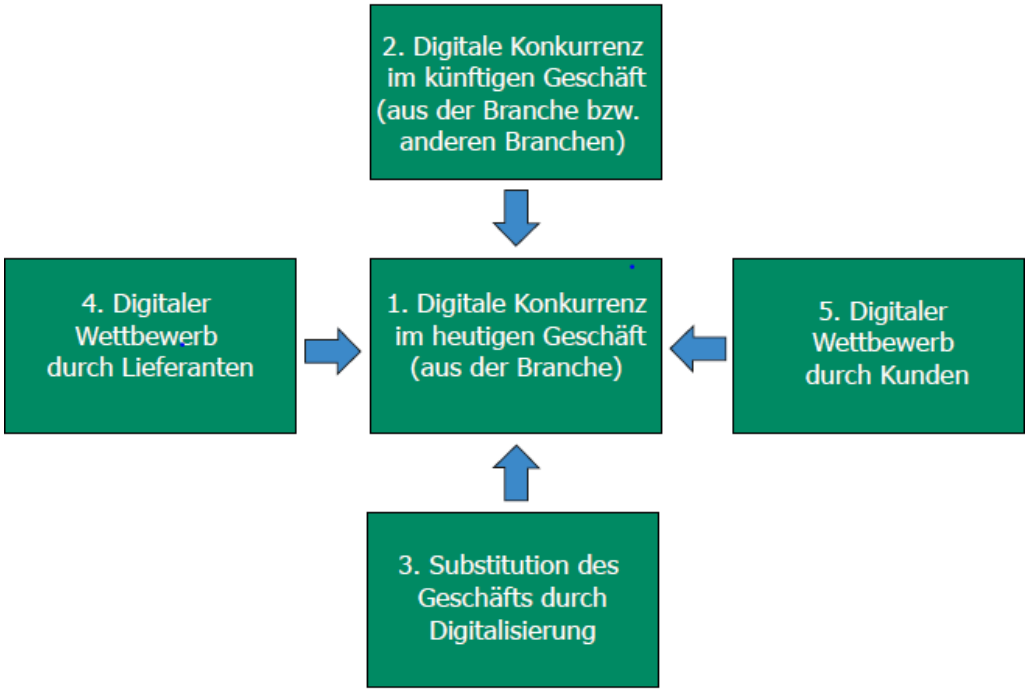

ABB. I: DIGITAL FIVE FORCES (in Anlehnung an das Modell von M. Porter)

Die erste der Five Forces ist die digitale Konkurrenz aus der vorhandenen Branche, d.h. durch bestehende Wettbewerber. Geprüft wird, inwieweit die heutige, direkte Konkurrenz durch digitale Lösungen betroffen ist und ob größere Veränderungen zu erwarten sind. Interessant ist in jedem Fall der Punkt, welche Digitalisierungsinitiativen durch die vorhandenen Wettbewerber gestartet und umgesetzt werden. Das Management sollte Klarheit oder zumindest Hypothesen über Stärken und Schwächen der Konkurrenten hinsichtlich der Digitalisierung haben. Dies betrifft Marktleistungen, Know-How, Personal, Führung…

Digitalisierung bedeutet oftmals die Veränderung der Spielregeln im Wettbewerb.

Als zweites wird die digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft aus der Branche bzw. aus anderen Branchen betrachtet. Die Digitalisierung verändert oftmals vorhandene Eintrittsbarrieren und gerade das muss immer geprüft werden. Generell lautet die Frage, wo sich neue Wettbewerber entwickeln – ohne aber die Spielregeln und Logiken des Geschäftes zu revolutionieren; das Geschäftsmodell bleibt also dasselbe.

Als dritte der Digital Five Forces geht es um die Substitution des Geschäftes durch die Digitalisierung. Hier muss geprüft werden, inwieweit digitale Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle die vorhandenen Lösungen bzw. die Branche fundamental angreifen. Die radikale Variante besteht darin, dass bestehende Lösungen und Logiken des Geschäftes überflüssig werden. Dies meint im Kern der Begriff der «Disruption»,

d.h. eine besonders radikale und rasche Substitution. Insofern werden sich Branchen, Branchengrenzen und Wettbewerbsstrukturen fast zwangsläufig verschieben oder gar auflösen[23].

Die vierte der Digital Five Forces ist der digitale Wettbewerb durch Lieferanten. Zunächst muss geprüft werden, ob die bestehenden Lieferanten mehr oder weniger Bedeutung durch die Digitalisierung gewinnen, d.h. wie sich gegenseitige Leistungsbeziehungen und Abhängigkeiten verändern. Zudem können neue Lieferanten durch digitale Lösungen und damit neue Chancen im Sourcing entstehen. In jedem Fall muss immer am Radar bleiben, ob Lieferanten in der neuen, digitalen Welt zu Konkurrenten werden können bzw. inwieweit sich das Geschäft der Lieferanten selbst durch die Digitalisierung verändert.

Die Digitalisierung kann Branchen, Produkte und Dienstleistungen überflüssig machen.

Fünftens ist der digitale Wettbewerb durch Kunden zu prüfen. Auch hier geht es zunächst um die Frage, inwieweit sich Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung verändern, d.h. Abhängigkeiten, Wechselbereitschaft usw. Spannend ist immer eine Analyse, ob die Branche des Kunden oder das Kundenverhalten durch die Digitalisierung betroffen sind. Klarerweise ist dann die Frage aufzuwerfen, ob Kunden nicht selbst zu Konkurrenten in der neuen, digitalen Welt werden können. Und ebenso wie bei den Lieferanten sind hier Chancen der Digitalisierung zu diskutieren.

DIE IMPLEMENTIERUNG DER DIGITAL 5 FORCES

Ein Paradebeispiel für die Veränderung von Branchen und Spielregeln im Wettbewerb ist Airbnb. Dieses Internetportal hat sich von einem Lieferanten von Buchungsinformationen zum weltweit stärksten Player in der Hotellerie entwickelt. Airbnb hat nicht das Schlafen oder den Aufenthalt in anderen Städten substituiert - nach wie vor wird es «analoge» Betten und Badezimmer brauchen. Was substituiert wurde, ist der Schwerpunkt des Geschäftes. Nicht mehr die millionenfach vorhandenen Bettenkapazitäten stehen im Vordergrund, sondern die schnelle und günstige Vermittlung. Neben der Erschütterung der vorhandenen Branche werden gleichzeitig Branchengrenzen geöffnet und das «Auswärts-Schlafen» in allen Bereichen von Gebäuden bzw. Räumen angeboten. Die nächsten Aktivitätsfelder von Airbnb werden der Arbeitsmarkt und der Immobilienmarkt sein, wo sich auch Veränderungen im Wettbewerb durch digitale Plattformlösungen ergeben.

Mit den Schlüsselfragen zu den Five-Forces (vgl. Abb. 2) kann ein Digitales Wettbewerbs-Cockpit entwickelt werden. Für jede der Digital Five Forces wird als erstes die Wirkung auf den Wettbewerb beurteilt und somit ein Szenario erstellt. Auf dieser

[23] Vgl. Porter, M. / Heppelmann, J., Wie smarte Produkte Unternehmen verändern, in: Harvard Business Manager 12/2015.

Grundlage werden anschließend Schlussfolgerungen gezogen und Maßnahmen eingeleitet (vgl. Abb. 3). In der Praxis sind nicht alle fünf Forces für jedes Unternehmen und für jede Situation gleich wichtig. Es hängt von der Branche, von der Internationalität, von der Unternehmensgröße und vom Geschäftsmodell ab, welche der Five Forces bedeutsam sind und welche (noch) nicht. Auch wird nicht überall fakten- bzw. zahlenbasiert diskutiert werden können. Im Minimum muss das Management aber Hypothesen entwickeln.

Abb. 2: Schlüsselfragen für die Digital Five Forces	
1. Digitale Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)	• Inwieweit ist die heutige, direkte Konkurrenz durch digitale Lösungen betroffen? • Welche Digitalisierungs-Initiativen werden durch bestehende Wettbewerber forciert? • Wo haben die heutigen Wettbewerber Stärken und Schwächen hinsichtlich der Digitalisierung (Produkte, Dienstleistungen, Know-How, Personal, Führung…)
2. Digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche bzw. anderen Branchen)	• Wie gut funktionieren die Eintrittsbarrieren in der digitalen Welt (noch)? • Wo entwickeln sich neue Konkurrenten – ohne die Spielregeln des Wettbewerbs zu revolutionieren? • Wie können sich die aktuellen Wettbewerber noch gegenüber neuen differenzieren?
3. Substitution des Geschäftes durch Digitalisierung	• Welche völlig neuen Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle greifen die bestehenden Lösungen an? • Wo entsteht echte Substitution durch die Digitalisierung, d.h. dass bestehende Lösungen überflüssig werden (Disruption)? • Wie verschieben sich Branchen und Branchengrenzen durch die Digitalisierung?
4. Digitaler Wettbewerb durch Lieferanten	• Gewinnen bestehende Lieferanten mehr oder weniger Bedeutung? • Entstehen neue Lieferanten durch digitale Lösungen? • Inwieweit werden Lieferanten zu Konkurrenten in der digitalen Welt bzw. Wie verändert sich das Geschäft der Lieferanten selbst durch Digitalisierung?
5. Digitaler Wettbewerb durch Kunden	• Wir wandeln sich Kundenbeziehungen durch die Digitalisierung (Abhängigkeiten, Wechselbereitschaft…)? • Wie sind die Branche des Kunden bzw. Das Kundenverhalten selbst von Digitalisierung betroffen? • Inwieweit können Kunden zu Konkurrenten in der digitalen Welt werden?

Ziel jeder Konkurrenzbetrachtung sind Erkenntnisse und Maßnahmen.

Die Methodik der Digitalen Five Forces und das Digitale Wettbewerbs-Cockpit[24] sind fundamentaler Bestandteil jeder Marktanalyse, jeder Digitalisierungs-Strategie und sollte auch in Benchmarking-Projekte einfließen. Damit das Unternehmen ein «Radar» aufbauen kann, sollte das Digitale Wettbewerbs-Cockpit zwei bis vier Mal jährlich aktualisiert werden. Es geht dabei nicht um tiefschürfende Analysen oder «Erbsenzählerei», sondern um die Weiterentwicklung des Szenarios und um Schlussfolgerungen. Damit stellt das Management sicher, dass nicht nur über die Digitalisierung gesprochen wird, sondern Erkenntnisse erarbeitet und Maßnahmen umgesetzt werden.

Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Gemeinsames Verständnis zur digitalen Konkurrenz
2. Klarheit über die Wirkung der Digitalisierung auf den Wettbewerb
3. Identifikation von Gefahren und Nutzung von Chancen der Digitalisierung
4. Beurteilung der eigenen Position und gezielte Aktionspläne

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
>> Programm Management Business School
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[24] Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 64 ff.

Hintergrund: Im Rahmen einer Digitalisierungs-Strategie entwickelt ein Wellness-Hotel ein Wettbewerbs-Cockpit. Dieses ist Grundlage für die künftige Positionierung.

Abb.3: Digitales Wettbewerbs-Cockpit: *Werkzeug und Beispiel (Hotel)*		
Digital Five Forces	**Wirkung der Digitalisierung auf den Wettbewerb**	**Schlussfolgerungen bzw. Maßnahmen für das eigene Unternehmen**
1. Digitale Konkurrenz im heutigen Geschäft (aus der Branche)	• Zunehmende Digitalisierung in den Standardprozessen (Buchung, Programmplanung…) • Relativ wenig Kooperation mit digitalen Portalen (Gesundheits- / Selfness- / Wellness-Dienstleister) • Konzentration und Steigerung digitaler Kompetenz	• Dringendes Nachholen bei der Prozess-Digitalisierung (Planung, ERP…) • Prüfung und Entscheidungsvorlage bzgl. Kooperation mit digitalen Wellness-Portalen • …
2. Digitale Konkurrenz im künftigen Geschäft (aus der Branche bzw. anderen Branchen)	• Spaltung des Marktes in premium- und Commodity-Segment mit eigenen digitalen Anforderungen • Einstieg von Dienstleistern in das stationäre Wellness-Geschäft • Stärkere Vernetzung mit Zuweisern (Kassen…)	• Mittelfristige Positionierung im premium-Bereich mit adäquaten Dienstleistungen • Positionierung als "stationärer und digitaler Partner" für Zuweiser, Kunden • ...
3. Substitution des Geschäftes durch Digitalisierung	• Substitution der stationären Wellness-Konzepte durch digitale Formate (Online-Check, Apps…) • Zunahme von integrierten Angeboten von Gesundheit, Wellness und Selfness • Digitalisierung als «Wellness-Beschleuniger»	• Noch stärkere Entwicklung und Vermarktung von integrierten Angeboten • Intensivierung der Vernetzung mit allen Vermarktungs- und Zuweisungskanälen • …
4. Digitaler Wettbewerb durch Lieferanten	• Kein Wettbewerb durch Großhandel und klassische Hotellieferanten • Alternativ-Geschäftsmodelle durch Zuweiser, v.a. bei kurzen Aufenthalten («App statt Kurz-Kur»)	• Laufende Beobachtung des Versicherungs- und Zuweisungs-Modells bzgl. Digitaler Lösungen • …
5. Digitaler Wettbewerb durch Kunden	• Keine Rückwärtsintegration bei Privatkunden • Teilweise Wettbewerb bei Geschäftskunden, v.a. bzgl. Fitness- und Wellness-Lösungen im Büro (mit digitalen Lösungen kombiniert)	• Laufende Beobachtung des geschäftskunden-Segments hinsichtlich neuer Fitness- und Wellness-Lösungen • Entwicklung einer neuen Geschäftskunden-Strategie

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DSGVO, MARKETING UND VERTRIEB

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

AUSGABE #16| JULI 2018

DSGVO, MARKETING UND VERTRIEB

DATENSCHÄTZE SYSTEMATISCH HEBEN UND NUTZEN

Der 25. Mai 2018 als Stichtag der DSGVO (Datenschutz-Grundverordnung) liegt jetzt seit einigen Wochen hinter uns. Es gab vor, während und nach der Einführung immer wieder Unsicherheit, Unmut und Verärgerung über die vielen Formalismen und Bestimmungen. Klarerweise kann eine grundsätzliche Diskussion geführt werden, wie unternehmerisch sinnvoll solche Bestimmungen sind. Aber die Verordnung ist Faktum und es geht jetzt nur um eine Frage: Was können wir tun, um die Chancen der DSGVO für Marketing und Vertrieb zu nutzen?

Von Prof. (FH) Dr. Uwe Heil

Viele Unternehmen haben sich aufgrund der DSGVO intensiv mit ihren Unternehmens-, Markt- und insbesondere Kundendaten beschäftigt. Dabei ist ihnen klar geworden, wie umfangreich die entsprechenden Datenbestände sind, die im Unternehmen existieren. Jetzt ist die richtige Zeit, diese Datenschätze[25] systematisch zu heben.

WAS HAT DSGVO MIT MARKETING UND VERTRIEB ZU TUN?

Mit dem Inkrafttreten der DSGVO besteht endlich ein europaweit einheitliches Regelwerk zum Datenschutz. Und das bedeutet gleichzeitig: Datennutzung für Marketing- und Vertriebszwecke. Dadurch wird auch der Internationalisierung Rechnung getragen. Das ist gut so, denn die Kunden kommen nicht mehr nur aus dem eigenen Land, sondern aus dem gesamten europäischen Raum und eine effiziente Kundenansprache macht nicht vor Landesgrenzen Halt.
Die DSGVO in ihrer jetzt gültigen Fassung verdeutlicht, dass personalisierte Werbung ein berechtigtes Interesse für die Wirtschaft darstellt und erlaubt prinzipiell die Nutzung der Kundendaten für Werbeaktionen. Öffentlich zugängliche Daten dürfen grundsätzlich zur Gewinnung von Neukunden verwendet werden. Das berechtigte Interesse daran muss aber größer sein als die Interessen und Grundrechte der betroffenen Personen zum Schutz ihrer personenbezogenen Daten.
Das sind positive Nachrichten für Marketing und Vertrieb. Die DSGVO macht aus einem vorher unsicheren Zustand einen plan- und nutzbaren. Die einzige Restriktion ist, drauf zu achten, dass alle Kommunikationsaktivitäten mit den Kunden auch gesetzeskonform erfolgen müssen. Das verbessert automatisch die Wettbewerbsposition von Unternehmen, die bislang verantwortungsvoll und transparent mit Markt- und

[25] Büst, René: Daten sind das neue Öl, in: Wirtschaftsinformatik & Management (2013), Vol. 2, S. 40-46.

Kundeninformationen umgegangen sind: Datenschutz schützt persönliche Daten und schützt ebenso seriöse Unternehmen.

WIE MUSS MIT KUNDENDATEN UMGEGANGEN WERDEN?

Im Folgenden sollen die Anforderungen der DSGVO bzgl. Umgang mit Daten dargestellt und bewertet werden:

1. **„Opt-in" statt „Opt-out":**
Die Vorschrift „Opt-in" statt „Opt-out" bedeutet, dass Nutzer der Verarbeitung ihrer persönlichen Daten aktiv zustimmen müssen. Das Einholen dieser Zustimmung kann marketingorientiert durchgeführt werden. Das bedeutet, dass Kunden nicht nur gefragt werden, ob sie einverstanden sind, sondern dass unterstrichen wird, welche Vorteile das für sie bringen kann.

2. **Transparenz:**
Das Recht auf Transparenz kann Kunden auch positiv vermittelt werden, etwa durch das bereitwillige Anbieten, Auskunft über die gesammelten Daten zu geben und darüber, wie diese derzeit genutzt werden.

3. **Zugang und Portabilität der gespeicherten Daten zur Konkurrenz:**
Auch hier kann ein proaktives Vorgehen kritischen Kunden den Wind aus den Segeln nehmen. Offenes Informieren der Kunden über dieses Recht schafft nicht nur Klarheit, sondern verbessert auch das Image. So profitieren beide Seiten von einem solchen Schritt.

4. **Rasche Meldepflicht:**
Sollte ein sogenannter Datenschutzvorfall auftreten, muss gemäß DSGVO ein Unternehmen innerhalb von 72 Stunden seiner Meldepflicht nachkommen. Auch diese Vorschrift kann im Sinn der aktiven Kommunikation als Chance gesehen werden, indem den Kunden aktiv vermittelt wird, dass das in jedem Fall auch so gehandhabt wird und sie sich jederzeit auf das Unternehmen verlassen können.
Es geht also in erster Linie darum, gesetzliche Verpflichtungen, die ohnehin bestehen, als Service-Angebot des Unternehmens proaktiv zu kommunizieren und auf diese Weise etwas für das Image zu tun. Kunden erwarten nicht 100% Perfektion, wohl aber 100% Ehrlichkeit und Offenheit. All das hat mit einer „Marke des Vertrauens" zu tun und liefert Chancen für Marketing und Vertrieb. Viele Unternehmen begehen den Fehler, die DSGVO ausschließlich als IT-Thema zu sehen. Das ist vor dem dargestellten Hintergrund viel zu kurz gegriffen.

WO LIEGEN DIE HERAUSFORDERUNGEN DER WACHSENDEN DATENMENGEN DES «BIG DATA»?

Wird die DSGVO professionell angewendet, führt das nicht nur zum gesetzlich geforderten Datenschutz. Gleichzeitig ist dies eine Gelegenheit, eine „Systematische Müllabfuhr" von Datenbeständen vorzunehmen. Die DSGVO bietet die einmalige Chance, jetzt auch Datenlogiken, -strukturen, -banken und -generatoren auf den Prüfstand zu stellen. Am Ende dieser Aktion haben sich Datenbestände bezüglich Quantität zwar reduziert, aber die Qualität der verbleibenden Daten ist nach wie vor eine Herausforderung. Sie kann jedoch noch weiter erhöht werden, damit noch aussagekräftigere Informationen entstehen, die für Marketing und Vertrieb[26] nutzbar sind.

Das weltweite Datenvolumen verdoppelt sich Berechnungen zufolge alle zwei Jahre. Allein zu Beginn des Jahres 2013 sollen angeblich mehr als zwei Zettabyte Daten gespeichert gewesen sein (in Zahlen: 1 Zettabyte = 1.000 Exabyte = 1.000.000 Petabyte = 1.000.000.000 Terabyte = 1.000.000.000.000 Gigabyte). Die alle Lebensbereiche ergreifende Digitalisierung, die Zunahme von Mobilgeräten und deren Nutzung, Aktivitäten auf sozialen Medien und das ganz normale Konsumverhalten (Kauf im Internet, Bezahlen via Kreditkarte etc.) lassen die Menge an Daten täglich wachsen. Das sogenannte «Internet der Dinge», bei dem Maschinen- und Gerätedaten erzeugen, kommt hinzu. Diese riesigen Datenmengen zu administrieren, ist eine große Aufgabe, aber in ihnen verbergen sich auch wertvolle Informationen. Google, Facebook, Amazon & Co machen uns meisterhaft vor, wie diese Informationen gewinnbringend genutzt werden können.
Anhand eines repräsentativen Beispiels eines mittelständischen Unternehmens soll das Big Data-Thema deutlich gemacht werden. Es geht um das fiktive Hotel AlpTirolia, das sich im ebenso fiktiven Ort Bad Wiesing befindet.
Welche Daten liegen in der Datenbank des Hotels vor? Zum einen sind das natürlich administrative Gästedaten aus dem Hotelbuchungssystem, wie z.B. Name des Gastes, Adresse, E-Mail, Telefon, Anreise- und Abreisedatum. Vielleicht wurde auch planmäßig erfasst, welche Zusatzleistungen der Gast in Anspruch genommen hat, wie z.B. Sauna, Massage, Golfspielen, e-Bike-Verleih, Beauty-Anwendungen etc. Zudem werden Zusatzinformationen generiert, beispielsweise ob jemand Vegetarier ist oder bestimmte Essenswünsche oder Zimmervorlieben hat. (Abb. 1)

[26] Möhring, Michael / Schmidt, Rainer / Koot, Christian / Walsh, Gianfranco: Big Data – neue Möglichkeiten im e-Commerce, in: Wirtschaftsinformatik & Managment (2013), Vol. 2, S. 48-56

Abb. 1: *Beispiel*						
Name des Gastes	Alter	Wohnort/ Bundesland	Aufenthalts-dauer	Zusatzleistung 1	Zusatzleistung 2	Konsumation Restaurant
Maier, Karl	58	Kärnten (A)	3 Nächte		Massage	184€
Huber, Fritz	41	Bayern (D)	5 Nächte	e-Bike	Wanderung	495€
Huber, Maria	39	Bayern (D)	5 Nächte	e-Bike	Wanderung	320€
Berger, Urs	25	St. Gallen (CH)	2 Nächte	Beauty	-	52€
Müller, Mandy	30	Sachsen (D)	3 Nächte	Wanderung	Beauty	58€
Sattmann, Jan	31	Berlin (D)	1 Nacht	Massage	-	10€
Krasny, Moritz	22	Salzburg (A)	2 Nächte	Golf	Massage	45€

Auf den ersten Blick erkennbar ist, dass die Gäste unterschiedlich alt sind (von 22-58 Jahre), vier Gäste aus Deutschland zu Besuch waren, zwei aus Österreich und einer aus der Schweiz. Sie sind unterschiedlich lange geblieben und haben unterschiedlich im Restaurant konsumiert. Auch bei den Zusatzleistungen ist kein einheitlicher Trend zu erkennen. Eine erste Analyse ergibt also, dass kein gemeinsames Muster vorhanden ist.

Ein klassischer Newsletter, wie er von vielen Hotels an alle Gäste verschickt wird, würde alle Themen berücksichtigen: „Hotel AlpTirolia. Das Hotel für Jung und Alt und für Gäste aus aller Welt. Egal, ob sie lang oder kurz bleiben, Ihnen wird es bei uns gefallen. Wir fahren Sie zu Ihren Golfplätzen, verleihen e-Bikes und bieten Wanderungen an. Aber auch im Bereich Erholung und Entspannung gibt es bei uns Beauty-Anwendungen aller Art und Massagen". Problematisch wäre dabei, dass das Hotel mit dem Versuch, es allen recht zu machen, am Ende des Tages niemanden wirklich erreicht. Die Reaktionsquote auf diese Mailaussendung wird im niedrigen einstelligen Prozentbereich liegen. Der unternehmerische Nutzen ist gleich Null, weil auf individualisierte Informations-bedürfnisse mit einem «Daten-Holzhammer» geschlagen wird.

WOZU KÖNNEN DIE KUNDENDATEN GENUTZT WERDEN?

Eine Umfrage der FH Kufstein Tirol hat ergeben, dass die meisten Hotels mit einer Hotelsoftware arbeiten und dort auch Daten sammeln. Aber ein weiteres Ergebnis war auch, dass diese Daten lediglich für einfache administrative Zwecke genutzt werden, aber nicht für ein individualisiertes Marketing. Dies ist nach wie vor ein verbreitetes Phänomen: Daten entstehen zuhauf, werden aber nicht verwertet. Aber Daten alleine erzeugen noch keine werthaltigen Informationen – weder für das Unternehmen noch für die Kunden.
Was könnte man also mit der Datenbank besser machen? Jede Art von Kommunikation mit den Gästen sollte möglichst individuell auf ihre Wünsche und Vorlieben eingehen. Dass das funktioniert, hat Amazon als Pionier der systematischen Datennutzung vorgemacht: Kunden bekommen immer wieder Informationen zu Produkten, die zu ihrer Kaufhistorie oder ihrem Suchverhalten passen.

Bezogen auf das Hotelbeispiel sollten Gruppen gebildet werden, die mit speziell auf sie abgestimmten Angeboten begeistert werden. Das bedeutet, es gibt für jede Zielgruppe ein spezielles Mailmotiv, das an sie geschickt wird:

1. Die Golfspieler bekommen ein E-Mail, das deutlich auf Golf fokussiert ist. Bilder, Inhalte, als Angebot ein Golf-Wochenende – alles passt zum Thema Golfen. Das Hotel hat z.B. den Golfprofi Bernhard Langer für ein Wochenende gebucht, er wird den Gästen Trainerstunden geben und mit ihnen eine Runde spielen. Die Gäste Maier und Krasny scheinen sich für den Golfsport zu interessieren, weil sie es als Zusatzleistungen einmal gebucht haben. So werden sie diesen auf sie zugeschnittenen Newsletter wohl auch öffnen, lesen und weitererzählen. Frau Müller bekommt diese Mail nicht, denn sie interessiert sich eher für Wanderungen und Beauty-Anwendungen.

2. Die Eheleute Huber scheinen Feinschmecker zu sein, zumindest lässt der Restaurantumsatz darauf schließen, der deutlich über dem Durchschnitt liegt. Für diese Gruppe von Gästen hat das Hotel ein Feinschmecker-Wochenende arrangiert, bei dem der Chefkoch mit ihnen an einem Tisch sitzt und der ihnen ein exklusives Menü kocht. Dieses Angebot ergeht per Mail oder auch per klassischer Post auf hochwertigem Papier. Im Ergebnis werden die Hubers die Mail aufmerksam lesen, denn gutes Essen und Trinken interessiert sie. Herr Sattmann wiederum bekommt diese Mail nicht, mit seinem Restaurant-Umsatz von 10 Euro scheint er keinen großen Wert auf gepflegtes Essen und Trinken zu legen.

WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN AUS BIG DATA MESSBAREN GEWINN ZIEHEN?

Diese Beispiele zeigen den Wesenskern der neuen, digitalen Welt auf. Daten zu produzieren oder zu speichern ist das eine: das ist «Big Data»[27]. Unternehmerisch ist aber etwas Anderes wichtig – die intelligente Nutzung von Daten für Marketing und Vertrieb zur Erzielung von Gewinn bzw. Mehrwert für das Unternehmen.

Aus Daten oder Informationen können Mehrumsätze hervorgehen, ein größerer Marktanteil bzw. ein besseres betriebswirtschaftliches Ergebnis. Das funktioniert aber nur, wenn Klarheit herrscht über die Entstehung, Speicherung und Verwendung von Daten. Es handelt sich dabei um ein gesamtunternehmerisches Thema und nicht eines von Data- oder IT-Spezialisten, weil fast alle Funktionen im Unternehmen involviert sind: Einkauf, Verkauf, Marketing, Rechnungswesen, IT usw. Wer nicht weiß, was warum und wo gespeichert ist, produziert zwar «Big Data», aber keine «Big Results».
Bei der Vorgehensweise zur Nutzung von Daten ist Folgendes zu beachten: Zunächst muss Klarheit über alle Prozesse hergestellt werden, in denen Daten gesammelt, gespeichert und zur Verfügung gestellt werden (z.B. Software, Aktivitäten, aber auch Gegenstände und Maschinen, die Daten erzeugen). Wichtig ist es auch, Daten auf

[27] Skiera, Bernd: Daten, Daten und noch mehr Daten, in: GfK Marketing Intelligence Review MIR (2016), Vol 8, S. 10-17.

Vollständigkeit und Plausibilität zu prüfen, z.B. Löschen von unplausiblen bzw. redundanten Datensätzen. Dies stellt die Grundlage dar, dass einfache Datenanalysen auf Grundlage von einzelnen Parametern gemacht werden können, z.B. Kauf- und Suchverhalten, Umsätze oder Absatzmengen. Für aufwändigere Datenanalysen lassen sich Spezialprogramme einsetzen, wie beispielsweise SPSS. Auf Basis dieser Datenanalysen können gezielte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen durchgeführt werden, z.B. Werbeschaltungen, Sonderangebote oder Direkt-Mailings.. Letztlich geht es aber auch um die Sensibilisierung aller Personen, die Kontakt mit Kunden bzw. Daten haben. Stichworte sind die sorgfältige Pflege der Datenbank und die DSGVO-konforme Speicherung und Dokumentation.

Unternehmens-, Markt- und Kundendaten sind wertvoll. Jetzt, unmittelbar nach dem DSGVO-Stichtag, ist der beste Zeitpunkt, sich auch inhaltlich näher mit ihnen zu beschäftigen. Mit dem Datenoptimierungs-Cockpit ergeben sich konkrete Anknüpfungspunkte für Marketing- und Vertriebsaktivitäten (vgl. Abb. 2). Damit wird sichergestellt, dass am Ende aus Daten auch Deckungsbeiträge werden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Sicherstellung von Überblick und Check aller relevanten Daten auf Vollständigkeit, Plausibilität und Aktualität
2. Gezielte Analyse der Daten für unternehmerische Fragestellungen (Kaufentscheidungen, Absatzgrößen…)
3. Schaffung einer Grundlage für Marketing- und Vertriebsaktivitäten zur Verbesserung der Marktstellung bzw. des Images
4. Etablierung von DSGVO-Konformität im Unternehmen

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Uwe Heil
>> Professor für Marketing und Marktforschung
Kontakt: Uwe.Heil@hok.ac.at

Hintergrund: ein mittelständiges Hotel nutzt die DSGVO als Anlass, um die Datennutzung für bessere marketing- und Vertriebsaktivitäten zu optimieren.

Abb.2: Datenoptimierungs-Cockpit: *Werkzeug und Beispiel (Hotel)*

Thema	Maßnahme	Termin	Verantw.
1. Überblick	Die Datenbank mit ihren Parametern wird visualisiert, so dass erkennbar wird, wo die Daten herkommen und wie sie verwendet werden.	01.08.	IT-Abteilung
2. Check	Doppelte Eintragungen oder falsche Eintragungen stellten in der Vergangenheit ein Problem dar. So wurde oftmals in das Feld „Nachname" auch der Vorname mit eingegeben mit dem Ergebnis, dass Herr Urs Berger einmal angelegt ist als „Berger Urs" im Nachnamenfeld und einmal als „Berger" im Nachnamen- und „Urs" im Vornamenfeld. Mit der Hotelsoftware werden alle Datensätze nach Nachnamen alphabetisch sortiert, aufgeräumt und ggfs. korrigiert.	10.08.	Rezeption
3. Analyse	Eine einfache Datenanalyse der so überarbeiteten Datenbank soll in erster Linie die Langzeitaufenthalte (3 und mehr Nächte) von den Kurzzeitgästen (1-2 Nächte) und den Tagesgästen trennen. Dazu werden die Daten mit der Hotelsoftware nach dem Parameter „Dauer des letzten Aufenthalts" absteigend sortiert.	20.08.	Rezeption
4. Spezial-programme	Die Hotelleitung geht davon aus, dass Gäste mehr im Restaurant konsumieren, je länger sie bleiben. Dieser Zusammenhang soll mit einer professionellen Software analysiert werden. Dazu wird eine Hochschule beauftragt, die im Rahmen eines Projektes diese Abhängigkeit analysiert.	30.08.	Vertriebs-leitung des Hotels mit externem Partner
5. Marketing- und Vertriebs-Aktivitäten	Die Hotelleitung beschließt, den Langzeitgästen ein spezielles Gourmet-Wochenende am langen Wochenende um den Nationalfeiertag anzubieten (hochwertige Flyer an Gäste, die in den letzten drei Jahren mindestens 3 Nächte gebucht haben und mindestens 300 Euro im Restaurant konsumiert haben). Als Anreiz für eine Buchung erhalten sie für jedes Essen im Restaurant eine Flasche Wein gratis. Das Angebot ist limitiert auf 30 Zimmer.	10.09.	Vertrieb / Hotelleitung mit externer Agentur
6. Pflege	Alle Mitarbeiter des Hotels, die mit dem Gast vor, während und nach dem Aufenthalt zu tun haben, werden noch einmal explizit aufgefordert, evtl. Besonderheiten und Wünsche des Gastes in der Datenbank zu vermerken. Als Ergebnis wird ein neuer Parameter aufgenommen, der „Weinkenner" genannt wird. Der Sommelier trägt dort ein, wie gut der betreffende Gast sich mit Weinen auskennt (1=kennt sich kaum aus; 4=sehr kompetent bei der Auswahl des Weines).	20.09.	MitarbeiterInnen mit Gäste-Kontakt
7. DSGVO-Konformität	Der Datenschutzbeauftragte des Hotels analysiert die Zulässigkeit der Maßnahme und nimmt ggfs. kleinere Korrekturen am Text der Postkarte vor, bevor sie gedruckt wird.	15.09.	Daten-schutz-Beauftragter des Hotels

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #12| NOVEMBER 2017

DAS DIGITALISIERUNGSPROGRAMM

CHANCEN NUTZEN UND RESULTATE PRODUZIEREN

Sehr viele Unternehmen haben die Digitalisierung als strategische Herausforderung erkannt. Ebenso gibt es tausende Bücher, Artikel und Fachbeiträge zu diesem Thema. Was bislang zu kurz kommt, ist die Frage, wie die Digitalisierung umgesetzt wird. Mittlerweile kennen wir genügend gute Beispiele, von denen gelernt werden kann und die eine erstaunliche Ähnlichkeit in der Vorgehensweise bewiesen haben. Das «Digitalisierungsprogramm» fasst diese Erfahrungswerte als Werkzeug zusammen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE GRUNDLEGENDEN FRAGEN ZUR DIGITALISERUNG

Unternehmer und Führungskräfte werden dafür bezahlt, dass sie für Ergebnisse sorgen. Dieser bewährte Grundsatz gilt auch für die Digitalisierung. Die Kernfrage lautet nicht „Müssen wir uns mit der Digitalisierung befassen?" oder „Welche Chancen bringt die Digitalisierung?", sondern „Wie können wir die Potenziale der Digitalisierung in echten Nutzen und echte Resultate umwandeln?"[28] Dabei geht es zunächst um ein gemeinsames Verständnis über den Wandel im Geschäft und um die Relevanz der Digitalisierung (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Grundsätzliche Themen in der Digitalisierung

1. Ein schlüssiges Szenario über die Veränderung des Geschäftes – von einer „Alten Welt" in eine „Neue Welt"
2. Klarheit und einheitliches Verständnis von „Digitalisierung" im Management
3. Sammlung und Bewertung aller bislang vorhandenen Digitalisierungserfahrungen
4. Prüfung und Anpassung des Leitbildes (Unternehmenszweck) an die Digitalisierung
5. Definition der erforderlichen Stärken, Marktleistungen und des Kundennutzens in der „Neuen Welt" der Digitalisierung
6. Klarheit über technische bzw. datenbezogene Schwerpunkte
7. Entwicklung der Digitalisierungsziele mit entsprechenden Konsequenzen für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen, Funktionen und Kooperationen
8. Anpassung von Struktur und Führungsprozessen an die Digitalisierung, d.h. Abläufe, Schnittstellen, Verantwortlichkeiten
9. Forcierte Personal- und Führungskräfteentwicklung als „Fitness für die digitale Welt"
10. Freispielen von internen Ressourcen für die digitalen Themen durch die „Systematische Müllabfuhr"

Die Digitalisierungsdiskussion startet mit der Fragestellung, inwieweit sich das Geschäft und die Märkte verändern – von einer „Alten Welt" in eine „Neue Welt". Hier empfiehlt

[28] Vgl. Quinton, S. / Simkin, L., The Digital Journey: Reflected Learnings and Emerging Challenges, in: International Journal of Management Reviews, online 19.04.2016.

es sich, bewusst zuzuspitzen und provokativ zu sein, weil nur so Klarheit entsteht. Das Management muss zu Beginn ein einheitliches Verständnis zur Veränderung des Geschäftes und zur Digitalisierung entwickeln, weil nur so die nächsten Schritte möglich sind. Bereits an dieser Stelle ist es sehr aufschlussreich, alle vorhandenen Digitalisierungs-Erfahrungen und –Projekte zu sammeln und zu bewerten. Je größer das Unternehmen ist, desto weniger Personen haben den Überblick. In vielen Fällen ist es erforderlich, das Leitbild anhand der Digitalisierung weiterzuentwickeln. Wenn sich beispielsweise ein Industrieunternehmen verstärkt in Kundenprozesse integriert, dann wird nicht mehr das singuläre Produkt im Vordergrund stehen, sondern die betrachtete Gesamtleistung. Genau das definiert den Unternehmenszweck – und nicht mehr die einzelne Leistung.

Digitalisierung bedeutet, die Stärken des Unternehmens, die Marktleistungen und den Kundennutzen für die «Neue Welt» zu definieren[29]. Im Zentrum steht die Frage „Wofür bezahlt die Kundschaft seine Rechnung?" Erst dann kommt ein Thema, das viele Unternehmen gerne als erstes diskutieren: die Schwerpunkte bzgl. IT, Data und Technik. Klarerweise sind diese Themen zu klären, allerdings ist auf die richtige Reihenfolge der Diskussion zu achten. Ohne die oben dargestellten Fragen wird es zu keiner vernünftigen Einbettung und Lösung für IT, Data und Technik kommen.

Nicht bunte Folien entscheiden, sondern Maßnahmen.
Das ist der Schritt von Wunsch in Wirkung.

Als nächstes sind konkrete Digitalisierungsziele zu entwickeln. Dazu gehören auch die Konsequenzen für Geschäftsfelder, Produkte, Dienstleistungen und Funktionen (Vertrieb, Einkauf, IT, Personal…). Spätestens hier zeigt sich, ob ein Unternehmen in Resultaten denken kann und umsetzungsstark ist. Am Ende entscheiden nicht smarte PowerPoint-Folien über die Potenziale der Digitalisierung, sondern konkrete Maßnahmen. Das ist der Schritt von Wunsch in Wirkung. Nachdem das Umsetzungsprogramm klar ist, sind Strukturen und Führungsprozesse an die Digitalisierung anzupassen: Abläufe, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen usw. Die Digitalisierung wird dazu führen, dass nicht mehr in „organisatorischen Silos" gearbeitet wird, sondern in vernetzten Prozessen.

Erfolgsentscheidend sind nicht Technik, IT oder die Cloud,
sondern die Umsetzungsstärke eines Unternehmens.

Wenn die Digitalisierung Veränderungen im Geschäft und im Unternehmen auslöst, dann ist auch die bisherige Personal- und Führungskräfte-Entwicklung anzupassen – quasi als „Fitness für die digitale Welt". Abschließend sollte noch eine «Systematische Müllabfuhr» durchgeführt werden - zur Beschaffung der notwendigen Ressourcen für die Umsetzung. Es geht um die Frage, was nicht mehr oder mit weniger Einsatz gemacht

[29] Vgl. Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 14 ff.

wird, damit die Digitalisierungsmaßnahmen eine Chance haben. Gerade hier zeigt sich ein Erfahrungswert: die kompetenten Ressourcen zur Umsetzung können nicht beliebig am Markt rekrutiert werden, sie sind intern freizuspielen.

Mittlerweile existieren interessante Beispiele, wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln: Daimler Nutzfahrzeuge stellt nicht mehr das einzelne Fahrzeug, sondern eine optimierte Gesamt-Logistik-Bilanz für ihre Kunden ins Zentrum, etwa über die smarte Fleetboard-Lösung. Babolat verkauft Tennisschläger als Trainer, indem der Schläger selbst Ballkontakte, Spin, Aufschlagpunkt, Zeiten usw. misst und ein Trainingsprogramm entwickelt. Rewe Digital entwickelt den digitalen Lebensmittel-einzelhandel der Zukunft und hinterfragt damit fundamental das bisherige Rewe-Geschäftsmodell. Legendär ist Uber, indem es ein Geschäftsmodell über eine einfache Erkenntnis erfindet: Der Kunde bezahlt nicht für ein Taxi-Unternehmen, sondern für eine Taxi-Fahrt. All diese Beispiele belegen, dass nicht die Digitalisierung oder die informationstechnischen Möglichkeiten im Zentrum stehen, sondern das kritische Hinterfragen des bisherigen Geschäftes und das Weiterentwickeln oder Neuerfinden eines Geschäftsmodells. Es geht nicht um „i" oder „e"; im Zentrum steht die Frage, wie sich Märkte verändern und wie das Geschäft weiterzuentwickeln ist.

2. AUFBAU UND INHALTE DES DIGITALISIERUNGSPROGRAMMS

Das Digitalisierungsprogramm ist ein kompaktes Management-Werkzeug, um die Digitalisierungsdiskussion zu strukturieren und um eine Grundlage für die Umsetzung zu liefern (vgl. Abb. 2). Das Instrument kann für eine digitale Unternehmensstrategie, für ein Geschäftsfeld, für einzelne Marktleistungen, Regionen, Startups oder Projekte verwendet werden. Wahl und „Flughöhe" hängen vom jeweiligen Thema ab; Logik und Vorgehensweise sind jeweils dieselben.

Die Digitalisierung ist der Anlass, das Geschäft wieder einmal auf den Prüfstand zu stellen.

Als erstes wird ein Leitbild entwickelt. Dieses definiert den Rahmen und macht klar, worin die digitale Transformation besteht. Bei Schüsselprojekten werden im Leitbild die digitalen Vorgaben aus der Unternehmensstrategie dargestellt. Anschließend sind die Digitalisierungsziele in Form der Strategie konkret zu erarbeiten. Es geht hier um maximal fünf bis sieben große Ziele, d.h. um eine Konzentration auf Weniges. Nur so hat die Umsetzung eine Chance und nur so wird Verzettelung vermieden. Wenn die Ziele vorliegen, sind Organisation, Führung und Personal im Sinn der Digitalisierung zu entwickeln. Dies können notwendige Prozessanpassungen, Veränderungen in Verantwortlichkeiten oder Umstellung der bisherigen Personalentwicklung bedeuten. Abschließend werden die wichtigsten Umsetzungsmaßnahmen abgeleitet und konkret mit Terminen und Verantwortlichkeiten hinterlegt. Alle Themen sind nicht nur Instrumente für Zielsetzungen, sondern ebenso Controlling-Werkzeug für die Umsetzung.

In Praxis und Wissenschaft ist die Digitalisierung eines der meistdiskutierten Themen in der Wirtschaftswelt. Erstaunlich ist, dass fast ausschließlich von der Definition und den Potenzialen der Digitalisierung gesprochen wird – und weniger von der konkreten Umsetzung. Das Werkzeug «Digitalisierungsprogramm» fasst Erfahrungswerte von vielen Unternehmen zusammen und belegt ein weiteres Mal, was Management ist: nicht das Reden über Chancen und Potenziale, sondern Umsetzung und Resultate[30].

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise im Management zum Thema „Digitalisierung"
2. Grundlage für Umsetzungsplanung und Umsetzungscontrolling
3. Beschleunigung der Umsetzung von digitalen Schlüsselthemen
4. Anwendbarkeit für Unternehmen, Geschäftsfelder, Marktleistungen, StartUps, Projekte…

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

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[30] Stöger, R., Toolbox Digitalisierung. Vorsprung durch Vernetzung, Stuttgart 2017, S. 13.

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen entwickelt eine Digitalisierungs-Strategie mit insgesamt fünf Schlüsselprojekten. Für jedes wird ein Digitalisierungsprogramm erstellt – wie beispielsweise für das Schlüsselprogramm „Digitale Logistik (DigiLog)".

Abb. 2: Digitalisierungsprogramm: *Werkzeug und Beispiel (Handel)* Digitales Schlüsselprojekt: Digitale Logistik (DigiLog) / Verantwortung: U. Ott			
1. Leitbild: digitale Anforderungen aus der Unternehmensstrategie			
1. Marktführerschaft bei allen e-, i- und d-lösungen für Kunden, Lieferanten und Industriepartner **2.** deutliche Produktivitätssteigerung in der Beschaffung in alle Logistikprozessen **3.** Personalentwicklung für die digitale Welt und Steigerung der Attraktivität am Arbeitsmarkt für digitale Qualifikationen (Programmierer, Prozessexperten…) in der Logistik **4.** …			
2. Strategie: Digitalisierungs-Ziele			
1. Digitalisierungs-Plattform als neuer Point of Delivery (Verwendungsquote: über 70%) **2.** durchgängige Steuerung der Logistik mit digitalen Lösungen und 100% Systemabdeckungen aller relevanten Steuerungsinformationen (Lieferqualität…) **3.** durchgängige Realisierung der App- und Daten-Lösungen für Kunden und Lieferanten (keine Systembrüche) **4.** Realisierung von Beschaffungs-Erfahrungseffekten bzw. in der Logistik-Kette von 5-10% **5.** …			
3. Struktur: Organisation, Führung und Personal			
1. Umstrukturierung der bisherigen Beschaffungs-, Qualitäts-, und Logistikabteilungen in vernetzten Prozessen inkl. Definition der Prozess-verantwortlichen **2.** Abbildung der neuen Prozesse im ERP- und Warenwirtschaftsprogramm **3.** Personalentwicklungsplan für die digitalen Kompetenzen für alle relevanten Funktionen **4.** …			
4. Umsetzung: Schlüsselmaßnahmen	**Termin**	**Verantwortung**	**Status**
1. Umsetzung der digitalen Logistiktools und Schnittstellen intern und extern (Durchgängigkeit der Erfassung, Speicherung bzw. Systemabbildung)	30.10.	A. Bauer	
2. Umsetzung eines digitalen Logistik-Baukastensystems je nach Lieferanten, Region und Geschäftsfeld	31.12.	…	
3. Konsequente Sortimentsbereinigung für die digitale Supply Chain			
4. …			