



**School of
Management and Law**

Strategie im Kontext von Digitalisie- rung

**Ein Leitfaden für die Integration von Digitalisie-
rung in das Strategische Management**

**Eine Publikation des Institute for Organizational
Viability**

**Kerstin Pichel
Michael Stadler**

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Institute for Organizational Viability
www.zhaw.ch/iov

Projektleitung, Kontakt

Michael Stadler
michael.stadler@zhaw.ch

September 2021

<https://doi.org/10.21256/zhaw-2416>

Copyright © 2021,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim
Institute for Organizational Viability
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Abstract

Digitalization has become a megatrend that any strategy needs to take into account and deal with in great detail. In particular, managers must address the question of how digitalization can be used to seize opportunities and minimize risks. This is a guide for the integration of digitalization in strategic management. It is structured along a classic strategy process consisting of three phases: analysis, formulation, and implementation. For each phase, proven strategic management tools are presented and examined from the angle of digitalization. In this context, the concept of business ecosystems is gaining in importance, especially in analyzing an industry. As digitalization advances, it is becoming increasingly apparent that fixed industry boundaries are breaking down. In a business ecosystem, both cross-industry and cross-company data and information flows are used in providing customer-oriented products and services. In the context of increasing digitalization, it is important to remember that the purchasing process can often be influenced quickly and easily by several people at various points. Business ecosystems also influence the mission and vision of an organization. In formulating their future performance mandate, companies increasingly interact with other organizations. The extent to which they focus on this interaction influences the strategic direction of their new market structures. In addition, «product leadership» and «efficiency optimization» through digitalization have proven themselves to be useful impact directions. Both a strong individualization of services and customer-oriented pricing structures are becoming more important as strategic elements because digitized processes are making them comparatively cost-effective and easier to implement. And, of course, data enhancement as a new service is dominating the interplay of strategy elements. In deploying a strategy, one thing remains constant, even in the age of digitalization: The successful implementation of a strategy requires the attention of all employees, starting with top management. Through acting as role models and engaging in transparent communication, leaders can make a significant contribution to ensuring that strategies are effective and thus contribute to the sustainable success of an organization. The objective and the key results are instruments that are directly applicable for this purpose.

Keywords: digitalization, strategy, strategy process, strategic management, ecosystem, IOT value loop, OKR

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
2 Grundlagen	6
2.1 Begriff Strategie	6
2.2 Strategie-Ebenen	6
2.3 Grundsätzliche Logiken zu Strategie und Digitalisierung	7
2.4 Strategieprozess	7
3 Analyse	9
3.1 Externe Analyse	9
3.1.1 Trends	9
3.1.2 Branche und Ökosystem	10
3.1.3 Kundinnen und Kunden	10
3.1.4 Wettbewerber	12
3.2 Interne Analyse	13
3.2.1 Finanzen	13
3.2.2 Prozesse der Wertschöpfung	14
3.2.3 Kernkompetenzen	15
3.3 SWOT und TOWS	16
4 Formulierung	19
4.1 Mission und Vision	20
4.2 Strategische Stossrichtungen	21
4.2.1 Digitalisierung zur Effizienzsteigerung	22
4.2.2 Digitalisierung zur Produktführerschaft oder Differenzierung	23
4.2.3 Digitalisierung für neue Marktstrukturen	23
4.3 Fünf Elemente einer Strategie	24
4.3.1 Digitale Entscheidungsthemen in den Arenen	25
4.3.2 Digitale Entscheidungsthemen zu Methoden der Unternehmensentwicklung	29
4.3.3 Digitale Entscheidungsthemen zur Differenzierung im Wettbewerb	29
4.3.4 Digitale Entscheidungsthemen zur Ökonomischen Logik	30
4.3.5 Digitale Entscheidungsthemen zur Zeit	31
5 Umsetzung	32
6 Fazit	33
Literaturverzeichnis	34
Tabellenverzeichnis	38
Abbildungsverzeichnis	39
Autorenschaft	40
Anhang (Vorlagen)	41

1 Einleitung

Digitalisierung – wohl kaum ein Schlagwort hat in den letzten Jahren in der Wirtschaftswelt und der Gesellschaft so viel Beachtung erhalten. Es ist von der Vierten Industriellen Revolution die Rede, von der Disruption traditioneller Geschäftsmodelle, von der Transformation in ein digitales Zeitalter (Acatec, 2013; Gupta, 2018; Schallmo & Rusnjak, 2017). Für Digitalisierung als umfassenden Megatrend mit Einfluss auf das Wirtschaftssystem zeigen sich gegensätzliche Haltungen:

- Einerseits heben Vertreterinnen und Vertreter optimistischer Sichtweisen hervor, dass durch die Digitalisierung neue Arbeitsplätze sowie neue Produkte und Dienstleistungen geschaffen werden. 96 Prozent von 502 befragten deutschen Unternehmen sehen die Digitalisierung inzwischen als Chance (Bitkom, 2020, S. 5).
- Andererseits warnen zunehmend kritische Stimmen vor den negativen Folgen der Digitalisierung. Beispielsweise ist es einigen wenigen Unternehmen wie Amazon, Apple, Facebook, Google und Microsoft gelungen, ein globales Quasimonopol zu erschaffen und damit eine weltumspannende Dominanz aufzubauen, die für viele Unternehmen unüberwindbare Hürden darstellen, um im Wettbewerb zu agieren (Kowalsky, 2020). Die horrenden Bewertungen der sogenannten Techgiganten an den Börsen haben ein in der Geschichte einmaliges Mass angenommen. Der Ruf nach staatlichen Eingriffen wird zunehmend lauter.

In diesem Kontext kommen gewinnorientierte Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und staatliche Verwaltungen nicht umhin, sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auseinanderzusetzen und ihre Organisation¹ strategisch dazu zu positionieren. Für Führungspersonen stehen grundsätzlich vier Fragen im Vordergrund:

1. Welche Chancen ergeben sich durch die Digitalisierung?
2. Wie können Gefahren der Digitalisierung antizipiert und minimiert werden?
3. Welche strategische Positionierungsmöglichkeiten bietet in der zunehmend digitalisierten Wirtschaftswelt Aussicht auf nachhaltigen Erfolg?
4. Welche Ausgestaltungen der Strategieelemente ergeben sich aus dieser strategischen Position?

Hier setzt die vorliegende Publikation an. Im Folgenden wird dargelegt, wie Führungspersonen aus einer strategischen Perspektive mit der Thematik Digitalisierung umgehen können. Zwei Zielsetzungen stehen dabei im Vordergrund. Erstens sind die nachfolgenden Ausführungen darauf ausgerichtet, Orientierung zu stiften, indem relevante Tools und Fragen aufgezeigt werden, um Digitalisierungsaspekte im Strategischen Management zu integrieren. Zweitens werden bewährte Managementtools gezielt an den Kontext der Digitalisierung angepasst und neue Aspekte bei strategischen Überlegungen vorgestellt.

Zunächst wird auf einige Grundlagen im Strategischen Management und ihre Veränderungen durch digitale Wirtschaftsaspekte eingegangen (Kapitel 2). Danach folgt der Aufbau der Publikation einem klassischen Strategieprozess mit den drei Phasen: Analyse (Kapitel 3), Formulierung (Kapitel 4) und Umsetzung (Kapitel 5). Die Veränderungen, welche Digitalisierung in den bewährten Konzepten und Abläufen dieser Phasen mit sich bringt, werden im jeweiligen Kapitel vertieft. In den Schlussbetrachtungen werden Kernpunkte hervorgehoben (Kapitel 6).

Diese Publikation ist auf alle Personen ausgerichtet, die sich mit strategischen Fragen in einer Organisation auseinandersetzen, seien dies Mitglieder des Verwaltungsrates, der Konzern- oder Geschäftsleitung, des Top-Managements wie auch interessierte Mitarbeitende. Für diese «strategisch» Aktiven in Organisationen dient die vorliegende Dokumentation als Leitfaden, wie bewährte Tools des Strategischen Managements angereichert und angepasst werden können, um relevante Fragen der Digitalisierung zu adressieren.

¹ Aus Gründen der Leserfreundlichkeit werden die Begriffe «Organisation» und «Unternehmen» in den folgenden Ausführungen synonym verwendet.

2 Grundlagen

2.1 BEGRIFF STRATEGIE

Der Begriff Strategie wird im Organisationsalltag häufig und in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Strategie geht auf das griechische Wort «strategos» zurück, was die Kunst der Heeresführung bezeichnet (Hungenberg, 2014, S. 5). In der Betriebswirtschaftslehre bildet das Strategische Management seit den 70er-Jahren eine eigenständige Disziplin, zu der eine Vielzahl an wissenschaftlichen Publikationen entstanden sind.

Für den Begriff Strategie sind im betriebswirtschaftlichen Kontext diverse Definitionen vorgeschlagen worden. Exemplarisch werden hier drei aufgeführt, alle von renommierten Wissenschaftlern. Alfred Chandler, einer der ersten Strategie-Vordenker, umschrieb Strategie so: «(...) the determination of the long-run goals and objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals» (Chandler, 1963, S. 13). Michael Porter, dessen Ideen zu generischen Wettbewerbsstrategien grossen Einfluss auf die Betriebswirtschaftslehre haben, definiert Strategie wie folgt: «(...) strategic positioning means performing *different* activities from rivals' or performing similar activities in *different ways*» (Porter, 1996, S. 62).² Eine kurze und dennoch gehaltvolle Formulierung findet sich bei Gerry Johnson und seinen Mitautoren in einem der bekanntesten Strategie-Lehrbücher: «Strategie – Die langfristige Ausrichtung einer Organisation» (Johnson et al., 2018, S. 24).

Die Konkretisierung der entsprechenden Strategieinhalte erfolgt mit Hilfe diverser Konzepte auf den verschiedenen Strategie-Ebenen. Diese werden im folgenden Unterkapitel erläutert.

2.2 STRATEGIE-EBENEN

Für die Bearbeitung von strategischen Fragestellungen ist es hilfreich, sich darüber klar zu werden, zu welcher Ebene in einer Organisation eine Auseinandersetzung mit der langfristigen Ausrichtung erfolgen soll. Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen unterscheiden (Johnson et al., 2018).

- Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)
- Geschäftsbereichsstrategie (Business Strategy)
- Funktionalstrategie (Functional Strategy).

Auf der Ebene der Gesamtorganisation ist die Thematik der Unternehmensstrategie angesiedelt. Wesentliche Fragestellungen sind: Wie kann das Unternehmen nachhaltig erfolgreich wachsen? In welchen Geschäftsbereichen soll das Unternehmen im Markt agieren? Welche Rolle spielt die Unternehmenszentrale? Bekannte Konzepte und Managementinstrumente zur Konkretisierung dieser Entscheidungsinhalte sind etwa die Ansoff-Matrix (Johnson et al., 2018, S. 319ff.) und die BCG-Matrix (Hungenberg, 2014, S. 431ff.).

Im Zentrum der Geschäftsbereichsstrategie steht die Frage, welche Position im Wettbewerb angestrebt werden soll. Von besonderer Bedeutung ist die Thematik der Wettbewerbsvorteile, denn diese gelten als der Schlüssel für den (finanziellen) Erfolg (Hungenberg, 2014). Konzepte zur Konkretisierung dieser Entscheidungsinhalte sind beispielsweise die «Generischen Wettbewerbsstrategien» (Porter, 1997), «Business Model Canvas» (Osterwalder & Pigneur, 2011) und die «Fünf Elemente der Strategie» (Hambrick & Frederickson, 2001).

Funktionalstrategien zielen darauf ab, die Ressourcen und Prozesse effektiv und effizient im Sinne der Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategie einzusetzen. Typische Funktionen sind beispielsweise Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Personal und IT. Konzepte zur Konkretisierung dieser Entscheidungsinhalte sind zum Beispiel «Zentralisierung», «Dezentralisierung» und «Marketing-Mix» (Müller-Stewens & Lechler, 2016).

² Kursiv im Original.

Die Strategie-Ebenen sind hierarchisch miteinander verknüpft. Es ist eine Aufgabe des Managements, die drei Strategie-Ebenen in Einklang zu bringen, sodass jede Ebene zur erfolgreichen langfristigen Ausrichtung einer Organisation beiträgt.

Im Folgenden wird der Fokus auf die Ebene des Geschäftsbereichs gelegt.

2.3 GRUNDSÄTZLICHE LOGIKEN ZU STRATEGIE UND DIGITALISIERUNG

Im Zusammenhang mit dem Megatrend Digitalisierung wird gelegentlich die Frage aufgeworfen, ob die Auseinandersetzung mit der Thematik Strategie überhaupt noch nötig und sinnvoll sei. Vieles spricht weiterhin dafür, sich als Führungsperson regelmässig Gedanken zu machen, wie sich das Unternehmen nachhaltig erfolgreich weiterentwickeln kann – und sich auf diese Weise mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen. Diese strategische Kernaufgabe des Managements ist mehr denn je von Relevanz.

Zunächst hilft es, sich darüber klar zu werden, welche grundsätzlichen Logiken für Strategien im Kontext von Digitalisierung zielführend und anwendbar sind. Für das Management lassen sich drei Stellhebel erkennen: Zwei zahlen positiv auf den Umsatz ein; einer wirkt sich positiv auf die Kostenbasis aus (Stadler, 2019).

Bei der ersten Logik zielt eine Strategie darauf ab, ein bestehendes analoges Produkt mit digitalen Merkmalen zu erweitern. Dadurch soll ein Mehrwert für Kundinnen und Kunden geschaffen werden. Damit sind zusätzliche Kosten verbunden, aber letztlich soll dadurch ein Mehrumsatz erzielt werden, der zu einem höheren Gewinn beiträgt. Typischerweise steht dabei im Fokus, die bestehende Kundschaft auch digital anzusprechen. Beispiele dafür sind Zeitungen im E-Paper-Format, TV-Sendungen zum Nachschauen auf der Website oder E-Commerce-Webseiten bestehender Händler.

Die zweite Strategie-Logik nutzt digitale Technologien, um neue Produkte und allenfalls ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Diese Innovationen sind mit Aufwänden verbunden. Mit einem neuen Produkt werden tendenziell neue Kundinnen und Kunden angesprochen. Beispiele dafür sind Twint für das mobile Bezahlen, Soziale Medien wie Facebook, oder der Musikstreaming Dienst Spotify.

Bei der dritten Logik steht die Nutzung der Digitalisierung für Effizienzsteigerungen im Mittelpunkt. Damit ist der Ansatzpunkt ein anderer als bei der ersten und zweiten Logik. Im Zentrum steht die Verbesserung der Kostenstruktur. Beispiele dazu sind digitale Rechnungsbelege, Internet-Telefonie oder Suchmaschinen-Marketing.

2.4 STRATEGIEPROZESS

Im Folgenden wird ein idealtypischer Strategieprozess vorgestellt. Der hier vorgestellte Leitfaden für einen Strategieprozess folgt der Struktur eines klassischen Problemlöse-Vorgehens mit den Phasen Ausgangslage analysieren, Lösungsoptionen entwickeln und Lösung umsetzen (Hungenberg, 2014). Insbesondere durch die grundlegenden Veränderungen, welche die Digitalisierung für Leistungsangebote und Geschäftsmodelle mit sich bringt, werden in den letzten Jahren vermehrt agile Aspekte in diesen Phasen gefordert (De Smet & Gagnon, 2018). Trotz allem bleibt der klassische Prozess der strategischen Planung in der Praxis lebendig und nützlich (Burgelman et al., 2018, S. 6) und dient somit nachfolgend als Struktur. In Kapitel 4 werden Erkenntnisse zur agilen Strategieentwicklung skizziert. Auf Änderungen in gängigen Strategiekonzepten, die durch die Digitalisierung hervorgerufen werden, wird in Kapitel 3 entlang des etablierten Strategieprozesses eingegangen.

In jeder Phase stehen spezifische Themen im Vordergrund. Abbildung 1 zeigt das Phasenmodell eines Strategieprozesses mit den jeweiligen Themen, einer Auswahl an Managementtools sowie Auswirkungen der Digitalisierung auf.³ In den folgenden Kapiteln wird vertieft auf die Phasen Analyse (Kapitel 3), Formulierung (Kapitel 4) und Umsetzung (Kapitel 5) eingegangen.

³ Die vorliegende Publikation erhebt nicht den Anspruch, vorhandene Managementideen umfassend darzustellen. Vielmehr wird eine Auswahl getroffen. Als Selektionskriterien dienen Wissenschaftlichkeit und Praxistauglichkeit.

Abbildung 1: Klassischer Strategieprozess mit Themen, Managementtools und Auswirkungen der Digitalisierung

Phasen	Themen	Managementtools	Auswirkungen der Digitalisierung (Bsp.)
Kapitel 3 Strategische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe Analyse ▪ Interne Analyse ▪ Zusammenfassung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PESTEL ▪ Five Forces ▪ Ökosystem ▪ Segmentierung ▪ Kernkompetenzen ▪ SWOT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trends wie Branchenkonvergenz, Ökosysteme, Digitalsteuer ▪ Neue Kundensegmentierung ▪ Aufbau digitaler Kompetenzen ▪ SWOT³
Kapitel 4 Strategieformulierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte- und Märkte ▪ Differenzierung ▪ Methodik ▪ Vorgehen ▪ Ökonomische Logik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Five Elements ▪ Business Model Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenveredelung als «Produkt» ▪ Plattformen als neue «Vertriebsgebiete» ▪ Value Based Pricing
Kapitel 5 Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Change Management ▪ Kennzahlensystem ▪ Organisation ▪ Kommunikation ▪ Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Objective and Key Results 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung des Steuerungssystems der Organisation

3 Analyse

Die Phase der strategischen Analyse beinhaltet das Identifizieren von relevanten Punkten zur Ausgangslage innerhalb und ausserhalb einer Organisation. Dementsprechend wird von interner und externer Analyse gesprochen. Im Mittelpunkt der Analyse-Phase steht das Sammeln und Aufbereiten von Informationen. Dazu eignen sich verschiedene Managementtools, um systematisch Informationen zu generieren, die Einfluss auf die Strategieentwicklung haben. In diesem Leitfaden wird ein Vorgehen vorgestellt, welches mit der externen Analyse beginnt und dabei Trends, Branche und Ökosystem, Kundinnen und Kunden und Wettbewerber betrachtet (Kapitel 3.1). Darauf folgt die interne Analyse mit den Schwerpunkten Finanzen, Prozesse der Wertschöpfung und Kernkompetenzen (Kapitel 3.2).

3.1 EXTERNE ANALYSE

3.1.1 Trends

Oft wird in Führungspositionen von Trends gesprochen, die Einfluss auf eine Organisation haben. Beispielhafte Bezeichnungen für aktuelle Mega-Trends sind Gender Shift, Gesundheit, Globalisierung, Individualisierung, Konnektivität, Mobilität, Neo-Ökologie, New Work, Sicherheit, Silver Society, Urbanisierung und Wissenskultur (Zukunftsinstitut, 2021). Die Schlüsselfrage für die Führung in einer Organisation ist letztlich, ob aus einem Trend eine Chance für die weitere Entwicklung erkannt wird – oder sich aber mögliche Gefahren abzeichnen.

Um relevante Trends zu eruieren, eignet sich die sogenannte PESTEL-Analyse (Johnson et al., 2018, S. 64ff.). PESTEL ist ein Kunstwort, wobei jeder Buchstabe für eine Trendsphäre⁴, ein bestimmtes Umfeld ausserhalb einer Organisation steht. Eine Verwendung der PESTEL-Systematik hat den Vorteil, dass umfassend nach Trends im Umfeld gesucht wird. Damit kann dem Effekt entgegengewirkt werden, dass vorschnell lediglich auf bereits bekannte Trends fokussiert wird und mögliche Potenziale übersehen beziehungsweise Risiken nicht erkannt werden.

Bei der Anwendung der PESTEL-Logik können auch Verbindungen unter den verschiedenen Umfeldsphären erkannt werden. Tabelle 1 im Anhang stellt eine Vorlage dar, die für die Anwendung übernommen und nach Bedarf angepasst werden kann. Um möglichst aussagekräftige Chancen und Gefahren zu identifizieren, empfiehlt sich der Einbezug von Informationen mehrerer Quellen wie zum Beispiel Daten des Bundesamtes für Statistik⁵, Studien von Verbänden⁶, Beratungsunternehmen⁷ und Hochschulen⁸ sowie Berichte in renommierten Tageszeitungen⁹ oder spezifischen Fachmedien¹⁰.

Digitalisierung nimmt in der Analyse des Makroumfelds eine zentrale Rolle ein. Ausgehend von der technologischen Sphäre wirken digitale Technologien in die weiteren Umfelder ein. So hat das Internet als technologische Basis substantielle Veränderungen in der Ökonomie-Sphäre geprägt, beispielsweise in der Ermöglichung neuer Geschäftsmodelle. Airbnb, Uber und Revolut sind nur drei Beispiele unter vielen. Auch im gesellschaftlichen Umfeld sind durch das Internet neue Entwicklungen zu beobachten, was an der Nutzung von Smartphones gut erkennbar wird. So zeigt eine aktuelle Studie der ZHAW, dass Jugendliche an Wochentagen durchschnittlich drei Stunden und zehn Minuten am Handy verbringen, an Wochenenden gar fünf Stunden (ZHAW, 2020). Ebenfalls sind Auswirkungen in der politischen und rechtlichen Sphäre festzustellen, was sich beispielsweise an der Debatte rund um die sogenannte Digitalsteuer für Internetkonzerne zeigt (Handelsblatt, 2021). Gut sichtbar wird dies zum Beispiel auf vielen Webseiten, wenn beim Aufrufen über die Verwendung von Cookies informiert wird. Im Weiteren stellen sich Fragen zu ökologischen Folgen der Digitalisierung, wie dies anhand der Diskussionen um Rohstoffe und

⁴ P = political; E = economic; S = social; T = technological; E = ecological; L = legal (Johnson et al., 2018)

⁵ Bundesamt für Statistik: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.html>

⁶ Z.B. Economiesuisse: <https://www.economiesuisse.ch/de>; Swissmem: <https://www.swissmem.ch/de/index.html>

⁷ Z.B. McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com>; BCG: <https://www.bcg.com>; Bain & Company: <https://www.bain.com>

⁸ Z.B. ZHAW: <https://www.zhaw.ch/de/hochschule/>; Universität St. Gallen: <https://www.unisg.ch/>; ETH Zürich: <https://ethz.ch/de.html>

⁹ Z.B. NZZ: <https://www.nzz.ch/>

¹⁰ Z.B. Handelszeitung: <https://www.handelszeitung.ch/>; Finanz und Wirtschaft: <https://www.fuw.ch/>

Energie in der Öffentlichkeit deutlich wird. So besteht ein Smartphone aus über 50 chemischen Elementen, wovon einige seltene Metalle sind und deren Abbau stark kritisiert wird (Jattke et al., 2020).

3.1.2 Branche und Ökosystem

Die Analyse der Branche bildet einen wichtigen Ausgangspunkt für strategische Überlegungen. Traditionellerweise wird die Attraktivität einer Branche und damit die Profitabilität anhand des Five-Forces-Bezugsrahmens von Porter (2008) beurteilt (Johnson et al., 2018, S. 97ff.). Dabei werden fünf sogenannte Wettbewerbskräfte betrachtet: bestehende Wettbewerber, Lieferanten, Abnehmer, potenzielle Wettbewerber und Anbieter von Substituten. Typische Faktoren zur Beurteilung einer Wettbewerbskraft sind Ein- beziehungsweise Austrittsbarrieren in den Markt, die Anzahl Akteure, Wechselkosten für Lieferanten, Kundinnen und Kunden, sowie der Differenzierungsgrad der Produkte und Leistungen. In der Summe geben die Wettbewerbskräfte eine Beurteilung der Branchenattraktivität.

Im Zuge der Digitalisierung konvergieren aber immer mehr Branchen. Unternehmensübergreifende Daten- und Informationsflüsse werden zunehmend für kundenorientierte Leistungserbringungen genutzt. Derartige multilaterale Zusammenschlüsse von Unternehmen, die gegenüber den Kundinnen und Kunden mit einem gemeinsamen Leistungsversprechen auftreten und strategisch koordiniert werden, werden als Business-Ökosysteme bezeichnet (Adner, 2017). Sie verändern die oben angesprochene Branchenanalyse umfassend. Nicht nur die bisherigen Branchenwettbewerber sollten hinsichtlich ihres Bedrohungspotentials analysiert werden, sondern auch Ökosysteme, welche ähnliche oder angrenzende Leistungen erbringen.

Praxisbeispiel Ökosystem:

In der Immobilienbranche versuchen derzeit nahezu alle Player Business-Ökosysteme aufzubauen. So haben sich etwa 18 Kantonalbanken zusammengefunden und das Portal Newhome.ch aufgebaut. Dort sind 500 Immobilienfirmen vertreten, um Wohnungssuchenden Angebote zu unterbreiten (Gerber, 2020). Weitere Leistungen wie Umzugsdienste, Ummelde-Hilfe für Telekom und Post, Hausrat-Versicherungen, Hausschätzungen, Grundstückskauf, Hypothekenvermittlung, Inneneinrichtung etc. scheinen vielversprechend für sorglose Rundum-Pakete im Immobilienbereich (Chung et al., 2020, S. 3). Beim Aufbau derartige Ökosysteme stehen die Kantonalbanken in direkter Konkurrenz zu anderen Banken wie der UBS und CS aber auch zu Versicherungen wie Mobiliar, Baloise und Swiss Life (Gerber, 2020).

Die Analyse der fünf Wettbewerbskräfte kann durch die Analyse von Komplementären und weiteren Akteursgruppen erweitert werden und so zu einer Übersicht der Wettbewerbslandschaft verwendet werden (siehe Tabelle 2 im Anhang als Vorlage). Als Komplementäre werden Unternehmen bezeichnet, wenn deren Produkte oder Leistungen in Verbindung mit einem Produkt oder einer Leistung eines anderen Unternehmens bei Kundinnen und Kunden zu einem Mehrwert führen (Hungenberg, 2014). Beispielsweise sind App-Anbieter Komplementäre von Smartphone-Herstellern. Mit der Betrachtung von Ökosystemen kann den gegenwärtigen Marktverhältnissen Rechnung getragen werden, die durch Globalisierung und Digitalisierung geprägt sind. Um die vorherrschende Dynamik und Komplexität in Wirtschaftssystemen besser zu verstehen, eignet sich die Betrachtung von Ökosystemen.

3.1.3 Kundinnen und Kunden

Ein genaues Verständnis von bestehenden Kundinnen und Kunden und zu potenziellen Neukäuferinnen und -käufern steht im Zentrum vieler Marketingmassnahmen. In der Praxis ist die Bildung von Kundengruppen mit ähnlichen Profilen sowohl für Privat- wie auch Firmenkunden weit verbreitet. Diese sogenannte Segmentierung bietet – je nach Datenqualität der zugrundeliegenden Unterscheidungsmerkmale – mögliche Anhaltspunkte für die Leistungsbedürfnisse der Kundschaft. Übliche Segmentierungskriterien sind:

- demografische oder unternehmerische Charakteristika, wie z.B. Alter, Einkommen und Unternehmensgrösse,
- Kauf- und Nutzungssituationen, wie z.B. Einkaufsvolumen und -häufigkeit,
- Nutzungspräferenzen, wie z.B. Bedeutung bestimmter Features, Einkaufsassistenz und Servicenachfrage.

Die Digitalisierung ergänzt die Inhalte obiger Segmentierungskriterien. Bei den Charakteristika beispielsweise wird das Know-how im Umgang mit digitalen Leistungen und Abläufen relevant, bei den Nutzungspräferenzen die Abhängigkeit von digitalen Prozessoptimierungen. Die beiden folgenden Praxisbeispiele verdeutlichen diese Veränderungen.

Praxisbeispiel Digitale Charakteristika:

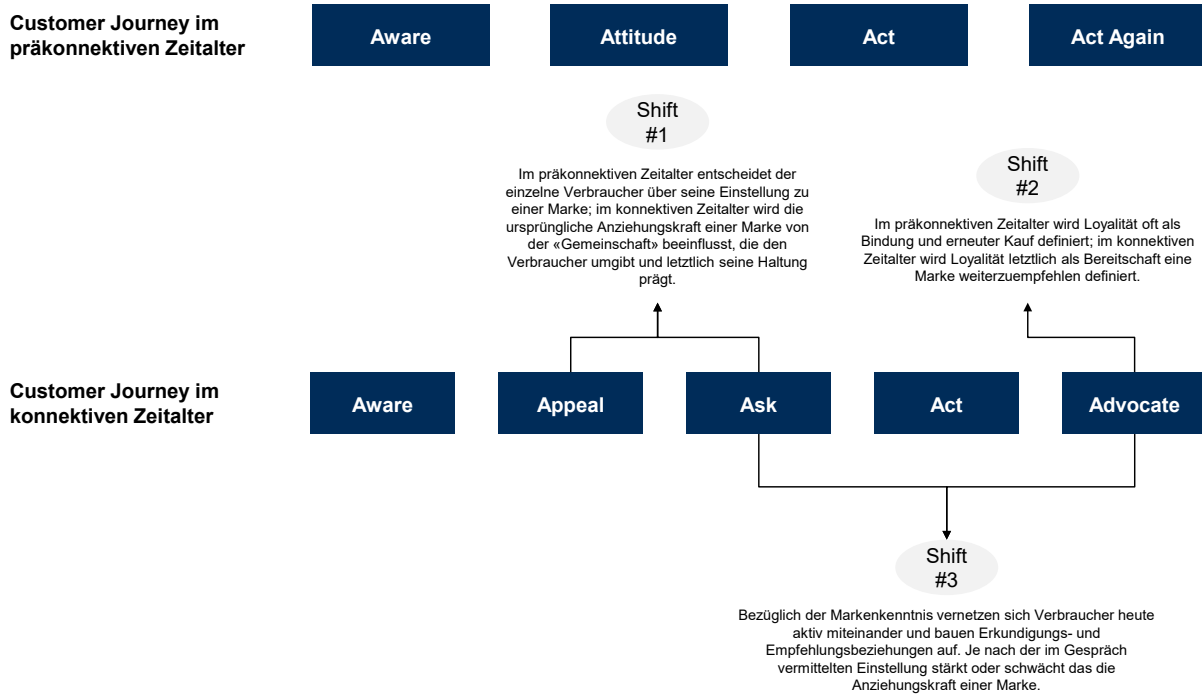
Viele Kreditinstitute haben ihre Kundschaft jahrelang gemäss ihrer Profitabilität segmentiert und spezielle Angebote für sehr vermögende Privatpersonen unterschieden von jenen für Retailkunden. Durch die Digitalisierung wird nun vermehrt gemäss dem Informations- und Unterstützungsbedürfnis bei der digitalen Leistungsabwicklung segmentiert Sogenannten «Convenience Kundinnen und Kunden» werden einfache digitale Vergleichsmöglichkeiten mit geringem Aufwand zur Verfügung gestellt, während «Experten» tiefgehende Informationen und individuelle digitale Beratung angeboten werden.

Praxisbeispiel Digitale Nutzungspräferenzen:

Ein Hersteller für Analysegeräte hat seine Firmenkunden bisher gemäss Branche und Kaufhäufigkeit segmentiert. Für das neue digitale Angebot der sensorgestützten, vorausschauenden Wartung wird nun die Abhängigkeit der Kundschaft von den Analysegeräten ein relevantes Kriterium. Sogenannte «Mission-Critical-Kundschaft» benötigen in ihren Produktionsabläufen ein reibungsloses Funktionieren der Analysegeräte und sind bereit, für digitale Wartungssensoren zu zahlen.

In Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung gilt es zu bedenken, dass gerade im Kaufprozess an mehreren Stellen durch mehrere Personen Einfluss genommen wird und dieser dadurch «sozialer geprägt» wird (Kotler, 2017). Eine geeignete Strukturierung des Kaufprozessen umfasst die Phasen Aware (Aufmerksamkeit), Appeal (Reiz), Ask (Nachfrage), Act (Handlung) und Advocate (Empfehlung) (Kotler, 2017). Werden auch frühere Erfahrungen sowie mögliche zukünftige Kontakte miteinbezogen, wird von einer Customer Journey gesprochen (Hess, 2019). Tabelle 3 im Anhang enthält eine Liste einiger Schlüsselfragen zu Kundinnen und Kunden, auf deren Basis weitere Chancen und Gefahren eruiert werden können. Abbildung 2 zeigt die Veränderungen in der Customer Journey, die durch die Digitalisierung hervorgerufen werden.

Abbildung 2: Veränderungen in der Customer Journey durch die Digitalisierung (Quelle: Kotler, 2017, S. 80)



3.1.4 Wettbewerber

Die Analyse der einzelnen Konkurrenzunternehmen dient dazu, weitere Chancen und Gefahren zu identifizieren. Der Vergleich mit anderen Wettbewerbern kann anhand verschiedener Themen wie beispielsweise Produkt- und Leistungskonfiguration, Preisstruktur, Vertrieb, Marketing, Innovationen und Positionierung in der Wertschöpfungskette strukturiert werden. Gerade auch in Bezug zur Digitalisierung lohnt es sich, Konkurrenzgruppen zu identifizieren, die sich in ihren Ansätzen zur digitalen Transformation ähnlich sind. Je nach Branche werden zusätzlich spezifische Merkmale verglichen und beurteilt, um herauszufinden, wie das eigene Unternehmen im Wettbewerb steht. Oft lässt sich daraus erkennen, ob ein Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Gruppen von Wettbewerbern verfügt. Ein Wettbewerbsvorteil liegt dann vor, wenn der von Kundinnen und Kunden wahrgenommene Nutzen höher als derjenige eines Marktangebots anderer Wettbewerber beurteilt wird (Hungenberg, 2014).

Gerade im Kontext der Digitalisierung ist eine detaillierte Betrachtung des Wettbewerbumfelds sinnvoll. In einigen Branchen sind in den letzten Jahren diverse Unternehmen entstanden, die auf einer digitalen Geschäftslogik basieren und zu relevanten Konkurrenten etablierter Organisationen wurden. Bekannte Beispiele sind Airbnb, Spotify und Uber. Es lohnt sich, den Blick auch auf Startup-Unternehmen zu werfen und Entwicklungen zu verfolgen. Tabelle 4 im Anhang zeigt eine Vorlage für die Strukturierung der Konkurrenzanalyse.

Praxisbeispiel Wettbewerber:

Eine Untersuchung des BCG Henderson Institute zeigt, dass etablierte, grosse Automobilhersteller am Aktienmarkt einen deutlich geringeren Barwert zukünftiger Investitionsmöglichkeiten haben als ihre Nicht-Automobil-Herausforderer, die in den Automobilmarkt eingetreten sind – beispielsweise Google, Mobileye oder Acer (Reeves et al., 2016, S. 5). Diesen Herausforderern werden positivere Entwicklungsmöglichkeiten zugeordnet – ein Indiz, dass sich der Wettbewerb für Automobilhersteller in diese Bereiche verlagert.

3.2 INTERNE ANALYSE

3.2.1 Finanzen

Ein geeigneter Ausgangspunkt für die interne Analyse bildet die Betrachtung diverser Finanzzahlen wie Umsatz in spezifischen Produkt-/Leistungs-, Kundinnen- und Kunden- sowie geografischen Segmenten und auch verschiedene Kostenarten wie Material, Marketing und Personal. Als Datenbasis dienen die Erfolgsrechnung, die Bilanz, die Geldflussrechnungen und Reportingdaten vergangener Jahre (beispielsweise fünf Jahre) sowie Planungszahlen. Die Betrachtung von Zeitreihen gibt grundsätzlich Aufschluss über positive, neutrale oder negative Entwicklungen. In der Detailanalyse wird versucht, Erklärungen für Auffälligkeiten zu finden. Tabelle 5 im Anhang zeigt eine Vorlage zur Analyse der finanziellen Ausgangslage.

Letztlich gilt es bei der Analyse der finanziellen Ausgangslage darum, ein fundiertes Verständnis zu zentralen Fragen der finanziellen Führung zu erhalten:

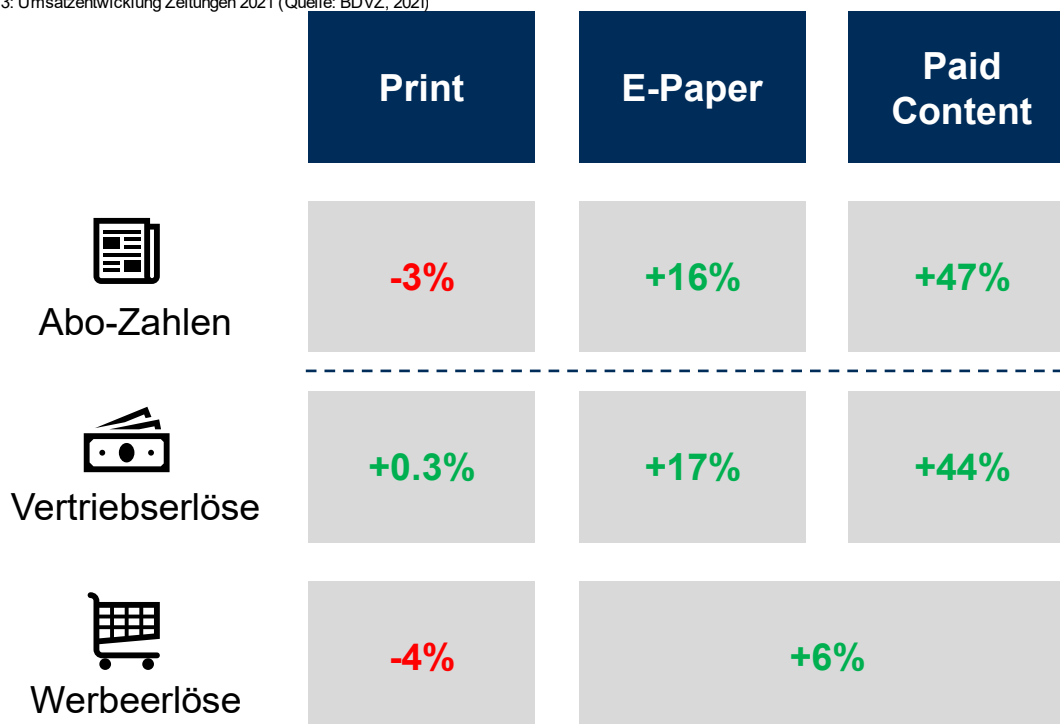
- In welchen Segmenten sind die Umsatzentwicklungen positiv beziehungsweise negativ? Wo zeigen sich Auswirkungen durch die Digitalisierung (z.B. Umsatzverluste durch neue Wettbewerber mit digital-basierendem Geschäftsmodell)?
- Welche Kostenarten entwickeln sich positiv beziehungsweise negativ? Welche Folgen hat die Digitalisierung auf spezifische Kostenarten (z.B. höhere Kosten im Marketing für Kundenakquisition und -bindung)?
- In welchen Segmenten ist die Profitabilität positiv beziehungsweise negativ? Wie hoch ist der Veränderungsanteil in der Profitabilität, der sich durch die Digitalisierung erklären lässt? Angenommen, die Entwicklung schreitet im gleichen Masse fort: Wie sieht die Lage in drei bis fünf Jahren aus?
- Wie ist die Liquidität zu beurteilen? Welcher Spielraum steht für mögliche Investitionen in die Digitalisierung zur Verfügung?

Die Antworten auf diese Fragen geben Anhaltspunkte zu Stärken und Schwächen eines Unternehmens.

Praxisbeispiel Finanzen:

Eine Studie im Auftrag des deutschen Bundesverbands der Digitalpublisher und Zeitungsverleger zeigt, wie die Umsatzzahlen 2021 im Vergleich zum Vorjahr vom Top-Management eingeschätzt werden (BDVZ, 2021). Während Umsätze aus digitalen Medienkanälen steigen, sinken die Erlöse mit gedruckten Zeitungen (siehe Abbildung 3). Ein genaues Verständnis der veränderten Umsatz- und Kostenstruktur bildet den Rahmen für strategische Weiterentwicklungen, was bei vielen Zeitungsunternehmen insofern zu beobachten ist, dass journalistische Inhalte zunehmend in digitaler Form angeboten werden.

Abbildung 3: Umsatzentwicklung Zeitungen 2021 (Quelle: BDVZ, 2021)



3.2.2 Prozesse der Wertschöpfung

Um weitere Stärken und Schwächen zu eruieren, hilft ein vertieftes Verständnis bezüglich der Wertschöpfung eines Unternehmens aus einer Prozessperspektive. Dabei steht im Zentrum, einzelne Aktivitäten im Unternehmen daraufhin zu analysieren, ob diese zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils beitragen. Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, ist die Thematik der Wettbewerbsvorteile von besonderer Bedeutung im Strategischen Management. Wettbewerbsvorteile gelten als Voraussetzung für den (finanziellen) Erfolg (Hungenberg, 2014). Aus diesem Grund empfiehlt sich eine sorgfältige Betrachtung der unterschiedlichen Prozesse, um diese im Hinblick auf Einflüsse der Digitalisierung zu analysieren.

Eine hilfreiche Strukturierung ist die Unterscheidung in die drei Prozesstypen: Geschäfts-, Management- und Unterstützungsprozesse (Rüegg-Stürm & Grand, 2020). Geschäftsprozesse umfassen die wesentlichen «zielgruppenorientierten Kernaktivitäten, die unmittelbar zur Nutzenstiftung für die primären Wertschöpfungsadressaten (...) beitragen» (S. 77). In der Regel lassen sich Input-, Produktions- und Output-Schritte identifizieren. Auch Marketing- und Vertrieb sind wesentliche Aktivitäten von Geschäftsprozessen. Damit Geschäftsprozesse funktionieren, bedarf es unterschiedlicher Management- und Unterstützungsprozesse. Unter Managementprozessen werden Themen der «Gestaltung, Stabilisierung und Weiterentwicklung der organisationalen Wertschöpfung» verstanden (S. 75). Zu den typischen Managementprozessen zählen normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Koordinationsprozesse (S. 76-77). «Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung grundlegender und vielfach erfolgskritischer Infrastrukturen und Ressourcen, damit Management- und Geschäftsprozesse wirksam und effizient vollzogen werden können» (S. 80). Beispiele für Unterstützungsprozesse sind Personal (Human Resources), IT, Kommunikation und Infrastruktur. Tabelle 6 im Anhang umfasst Schlüsselfragen zur Analyse von erfolgskritischen Teilen der unterschiedlichen Prozesstypen. Für eine Organisation ist es wichtig, Digitalisierungsstand und -veränderungen im Prozessgefüge zu ermitteln, um gezielt Massnahmen zur Sicherstellung und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu ergreifen.

Praxisbeispiel Prozesse der Wertschöpfung:

Der Prozess der Produktion einer gedruckten Zeitung weist Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zur Herstellung einer digitalen Zeitung auf. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, stehen für die Erstellung von Inhalten bei der digitalen Zeitung mit Bewegtbild und Ton weitere Medienformen zur Verfügung. Der Druck einer Zeitung auf Papier entfällt vollständig bei der digitalen Zeitung; auch der Vertrieb unterscheidet sich wesentlich von einer gedruckten Zeitung.

Abbildung 4: Prozess der Produktion für gedruckte und digitale Zeitungen 2021

Prozess der Produktion für gedruckte Zeitungen

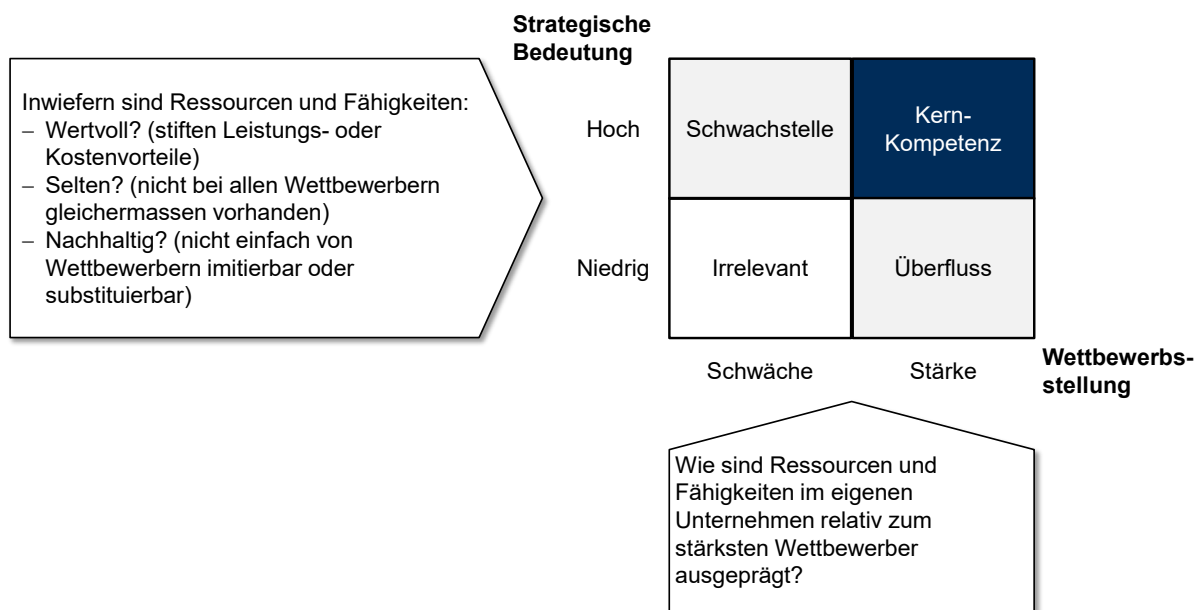


Prozess der Produktion für digitale Zeitungen (Webseite)



3.2.3 Kernkompetenzen

Basierend auf einem tiefen Verständnis der verschiedenen Prozesse ist die Auseinandersetzung mit Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens ein wesentlicher Teil der internen Analyse. Ressourcen und Fähigkeiten, die für ein Unternehmen «besonders erfolgskritisch sind, werden als Kernkompetenzen («Core Competencies») bezeichnet» (Hungenberg, 2014, S. 150). Kernkompetenzen können anhand von zwei Kriterien, nämlich strategische Bedeutung und Wettbewerbsstellung, von anderen Kompetenzen abgegrenzt werden. Dies wird in Abbildung 5 veranschaulicht.



Die strategische Bedeutung von spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten kann mit diesen Fragen beurteilt werden (Hungenberg, 2014):

- Sind diese Ressourcen und Fähigkeiten wertvoll?
- Sind diese Ressourcen und Fähigkeiten selten?
- Sind diese Ressourcen und Fähigkeiten nachhaltig, d.h. nicht leicht zu kopieren und nicht ersetzbar?

Werden diese Fragen eindeutig mit einem Ja beantwortet, weist dies auf eine hohe strategische Bedeutung hin. Trifft beides zu – hohe strategische Bedeutung und Stärke –, kann von einer Kernkompetenz gesprochen werden.

Im Zuge der Digitalisierung kann sich die strategische Bedeutung wie auch die Wettbewerbsstellung substantiell ändern. Es empfiehlt sich, zwei grundsätzliche Fragen detailliert zu beleuchten:

1. Welche bestehenden Kernkompetenzen verlieren an Bedeutung in Bezug auf Wettbewerbsstellung und strategische Bedeutung?
2. Welche Kernkompetenzen werden benötigt, um in Zukunft erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen?

Praxisbeispiel Kernkompetenzen:

Aus dem Praxisbeispiel zum Produktionsprozess gedruckter und digitaler Zeitungen (Abbildung 4) wird erkennbar, dass die Kreation von Inhalten durch die Herstellung von Bewegtbild- und Ton-Inhalten vielfältiger wird. Dies bedingt, neue Kompetenzen für die Herstellung von Videos aufzubauen. Diese Medienformen spielen im Wettbewerb eine zentrale Rolle, denn damit unterscheiden sich die Marktplayer voneinander. Ebenso wird deutlich, dass für den Vertrieb neue Kompetenzen benötigt werden, wie beispielsweise die Bereitstellung von Inhalten in App Stores. Da die gedruckte Auflage von Zeitungen mehrheitlich rückläufig ist, hat der Druck an Bedeutung verloren. Insofern erstaunt es nicht, dass in den letzten Jahren im Schweizer Markt der Zeitungsdruckereien eine Konsolidierung stattgefunden hat: NZZ und Blick werden in den gleichen Druckereien wie Tagesanzeiger und 20 Minuten gedruckt (Beck, 2017). In Bezug auf Kernkompetenzen heisst dies für Zeitungsverlage, gezielt neue Ressourcen und Fähigkeiten in der Herstellung und im Vertrieb von Inhalten zu kreieren. Hingegen nimmt die Bedeutung der Kompetenzen in der Wertschöpfungsstufe des Drucks ab.

Für die Beurteilung der Wettbewerbsstellung geben Erkenntnisse aus der Analyse der Wettbewerber (siehe weiter oben unter Kapitel 3.1) Hinweise, ob die betrachteten Ressourcen und Fähigkeiten besser oder schlechter als bei Konkurrenzunternehmen ausgestaltet sind. Im positiven Fall handelt es sich um eine Stärke gegenüber den Wettbewerbern, im negativen Fall um eine Schwäche.

3.3 SWOT UND TOWS

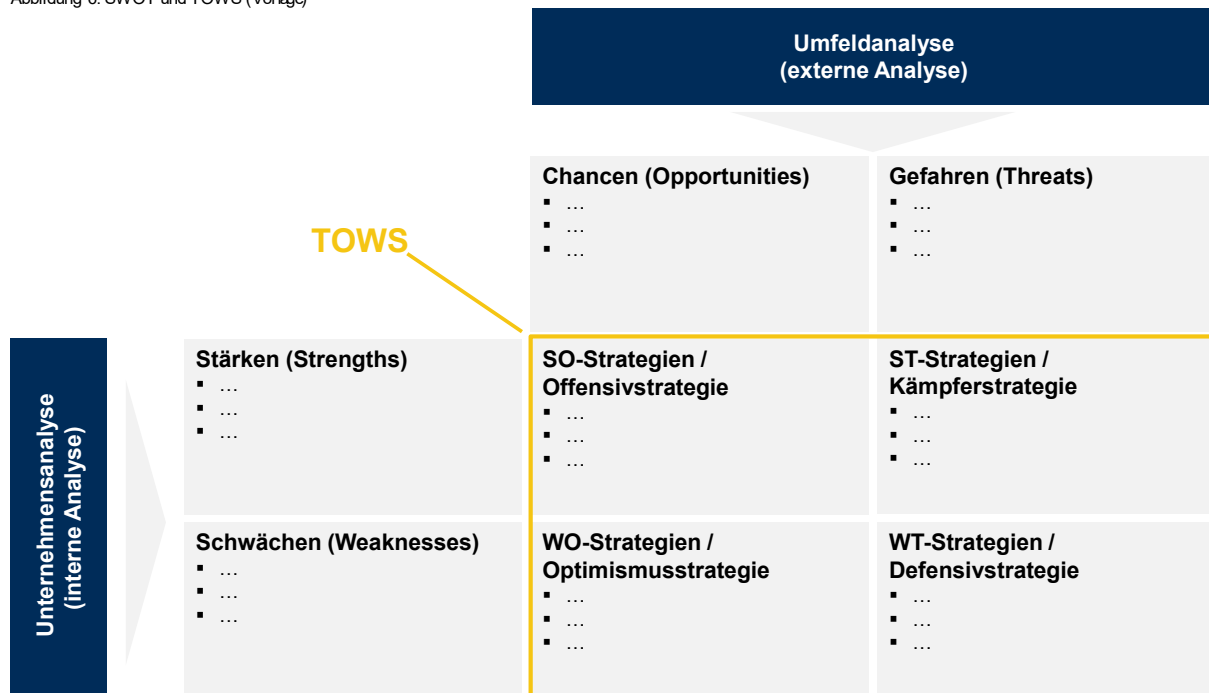
Nach der Durchführung diverser Analysen zum externen Umfeld eines Unternehmens (Kapitel 3.1) sowie zur internen Ausgangslage (Kapitel 3.2) steht die Zusammenführung der Erkenntnisse an. Dies erfolgt in einer einfachen Tabelle, die als SWOT¹¹ bezeichnet wird (Johnson et al., 2018). Aus der externen Analyse werden Chancen und Gefahren, aus der internen Analyse Stärken und Schwächen festgehalten. Ob eine Erkenntnis aus der Analyse in der SWOT aufgeführt wird oder nicht, hängt davon ab, wie relevant dieser Aspekt für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens beurteilt wird.

Basierend auf der SWOT können auf elegante Art und Weise erste Ideen für Strategische Stossrichtungen gewonnen werden. Dazu werden die vier Bereiche der SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren) miteinander kombiniert – in der sogenannten TOWS (siehe Abbildung 6). Die Verbindung von Stärken mit Chancen führt zu einer sogenannten Offensivstrategie. Aus der Kombination von Schwächen und Gefahren ergibt sich eine

¹¹ SWOT ist ein Kunstwort, welches aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) zusammengesetzt ist.

Defensivstrategie. Die Verknüpfung von Stärken mit Gefahren zeigt eine Kämpferstrategie auf. Aus der Gegenüberstellung von Schwächen und Chancen entstehen Ansätze, die als Optimismusstrategie bezeichnet werden.

Abbildung 6: SWOT und TOWS (Vorlage)



Die Digitalisierung birgt oft Entwicklungen, die sowohl positive wie auch negative Aspekte beinhalten und deren Bedeutung und Eintrittszeit sehr unterschiedlich ausfallen. SWOT und TOWS bilden diese Differenzierung der strategischen Einflussfaktoren nur ungenügend ab. Die neue Methode der SWOT³ (Thode & Wistuba, 2019) bildet die externen und internen Einflussfaktoren in einem Koordinatensystem ab (Abbildung 7). Die externen Einflussfaktoren werden horizontal auf einer Zeitachse gemäss ihrer wahrscheinlichen Eintrittszeit als Kreise positioniert. Die Grösse eines Kreises symbolisiert die Bedeutung für das analysierende Unternehmen. Die externen Einflussfaktoren werden vertikal gemäss ihrer Einschätzung als Chance oder Herausforderung positioniert. Die relevanten internen Einflussfaktoren werden jeweils einem externen Einflussfaktor zugeordnet. Diese differenzierte Darstellung erlaubt einen einfachen Überblick über strategische Handlungsfelder, deren Bedeutung und Handlungszeitraum angepasst werden kann, wenn veränderte Informationen vorliegen.

Am Ende der Analysephase macht es Sinn, aus den ermittelten Einflussfaktoren die wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren auszuwählen. Sie werden in der nächsten Phase im Strategieprozesse, der Strategieformulierung, als Ausgangspunkt verwendet.

4 Formulierung

In der nächsten Phase des Strategieprozesses werden die Erkenntnisse der Ausgangsanalyse in notwendige Veränderungen der Strategie übersetzt. Manchmal führt die Ausgangsanalyse sogar zu Veränderungen der grundsätzlichen Stossrichtung oder gar des Zukunftsbildes (Vision) und des Grundauftrages (Mission) einer Organisation. Die Wettbewerbsstrategie wird normalerweise regelmässig vor dem Hintergrund der externen und internen Analyse überprüft – häufig im Jahresrhythmus. Die anderen Führungsgrössen hingegen nur bei tiefgreifenden Veränderungen in der strategischen Positionierung der Organisation (Abbildung 8).

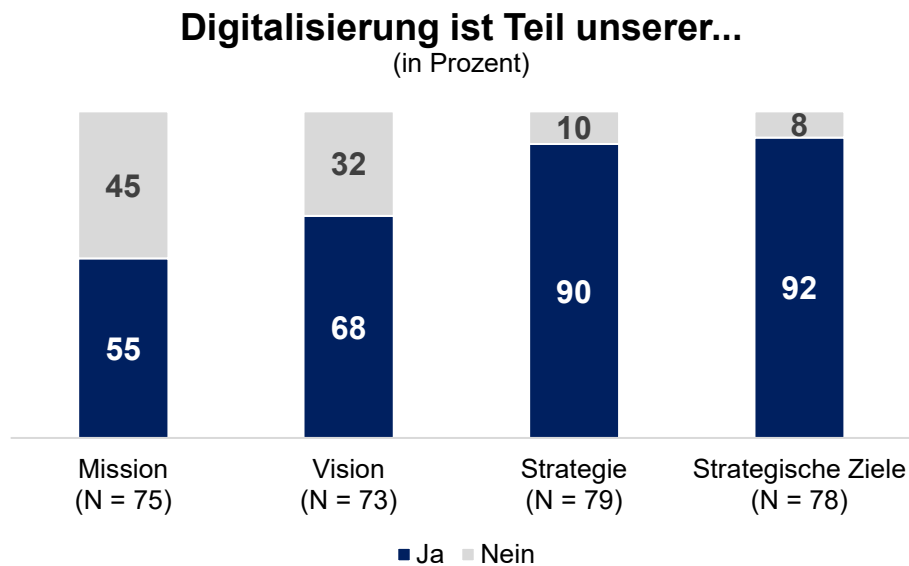
Abbildung 8: Kontinuum strategischer Führungsgrössen (Quelle: in Anlehnung an Kaplan et al., 2004, S. 33)



Die Digitalisierung bringt auch für diese strategischen Führungsgrössen Veränderungen, von denen einige für diverse Unternehmen und Branchen wiederkehrend sind. In einer Befragung von 100 Unternehmensvertreterinnen und -vertretern¹² wurde die Digitalisierung vor allem als Teil der Strategie und der strategischen Ziele angegeben. Digitalisierung findet sich in Mission und Vision deutlich weniger wieder als in der Strategie und in den strategischen Zielen (Abbildung 9).

¹² Die Umfrage «Strategische Führungsgrössen in der Praxis» wird regelmässig bei Weiterbildungsteilnehmenden des CAS «Digitale Strategie & Wertschöpfung» und des CAS «Unternehmensentwicklung» der ZHAW durchgeführt. Weitere Informationen sind unter <https://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/ov/forschung/strategische-fuehrungsgruessen-in-der-praxis/> zu finden.

Abbildung 9: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung als Teil der strategischen Führungsgrößen



Nachfolgend werden die immer wieder auftretenden digitalen Veränderungen in den strategischen Führungsgrößen benannt und mit Beispielen illustriert.

4.1 MISSION UND VISION

Sind die Veränderungen durch die Digitalisierung eindeutig und disruptiv, sollten Organisationen ihre Mission anpassen. Die Mission formuliert das sinngebende Selbstverständnis einer Organisation¹³ – den Grundauftrag einer Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft. Ihre Anpassung ist kein selbstverständlicher Bestandteil der regelmäßigen Strategieentwicklung. Eine Mission sollte nur angepasst werden, wenn Kernauftrag und Selbstverständnis eines Unternehmens sich tatsächlich verändern. Durch die Digitalisierung ist vermehrt eine Abkehr vom Asset-, an Organisationsgrenzen orientierten Unternehmensauftrag hin zum Auftrag als nutzenorientiertem Player in Leistungsgemeinschaften zu beobachten.

Praxisbeispiel Mission:

Für die SBB bedeutet die digitale Entwicklung einen Paradigmenwechsel. Es geht nicht mehr wie früher um «Schiene gegen Strasse», sondern darum, der Kundschaft zu ermöglichen, die Stärken der verschiedenen Verkehrsträger optimal zu kombinieren. Ein Ziel ist es beispielsweise, der Kundschaft mit digitalen Dienstleistungen auf der gesamten Reisekette einen individuellen Mehrwert auf der Basis von Echtzeitdaten zu bieten. Die SBB will sich so zum gesamtheitlichen ÖV-Mobilitätsintegrator weiterentwickeln und ihrer Kundschaft einen einfachen, persönlichen Tür-zu-Tür-Service anbieten (SBB, 2016).

Auch die Vision wird nicht automatisch alljährlich angepasst, sondern nur, wenn die Ausgangsanalyse auf eine grundlegende Veränderung des Zukunftsbildes eines Unternehmens hindeutet. Die Vision beschreibt ein Bild von der zukünftigen Unternehmensumwelt und der angestrebten Positionierung des Unternehmens darin. Die Digitalisierung bringt unsichere Entwicklungstendenzen mit sich, wie etwa die Rechtsprechung zur Besteuerung von Internetkonzernen und die Reaktion der Märkte darauf. Für besonders wichtige und unsichere Einflussfaktoren lohnt es sich, mit Szenarien zu arbeiten (Lanzer et al., 2020, S. 28). Dazu werden die relevantesten und unsichersten

¹³ Im angelsächsischen Verständnis wird die Mission als Purpose bezeichnet. In den letzten Jahren wird mit dem Purpose-Begriff vermehrt eine gesellschaftsorientierte Ausrichtung des Unternehmenszwecks verbunden (Kilian & Miklis, 2019).

Einflussfaktoren in möglichen Ausprägungen beschrieben. Daraus ergeben sich mehrere Zukunftsbilder, für die jeweils eine anzustrebende Unternehmensposition entwickelt werden kann.

Praxisbeispiel Szenarien:

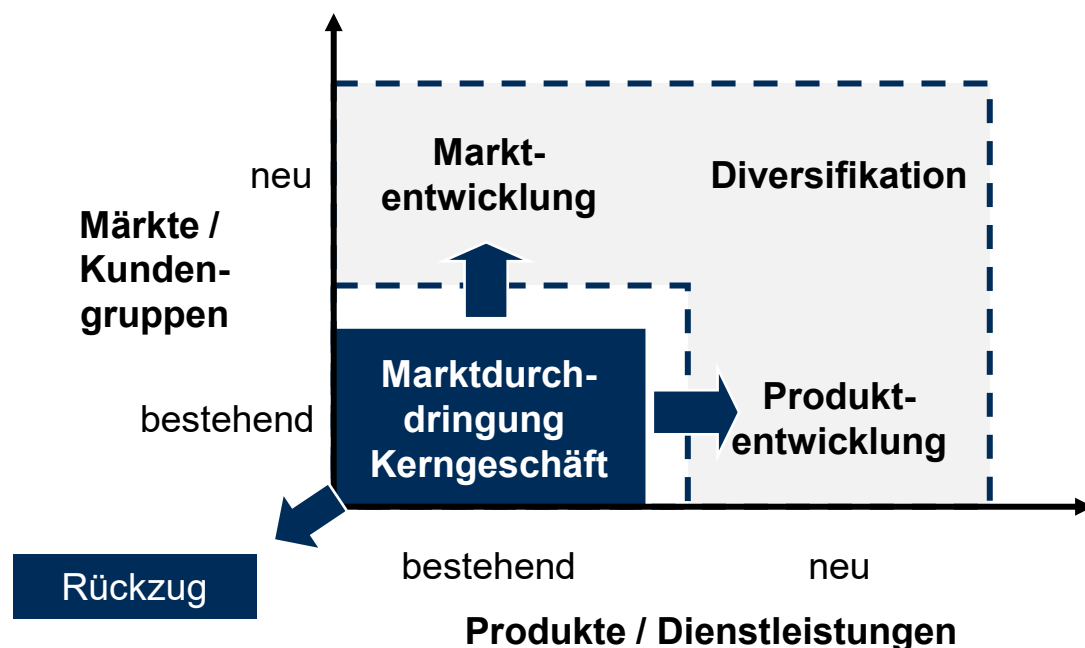
Die Bertelsmann Stiftung hat vier Szenarien zur Nutzung und Gestaltung der Mobilität mit Hilfe der Digitalisierung entwickelt (Hess & Polst, 2018). Ihre Zukunftsbilder gehen von der Mobilität durch Service statt durch Fahrzeugbesitz aus. – Die dadurch entstehenden Veränderungen werden für die Anwendungsfelder Bildung, Einkaufen, Arbeiten und Reisen konkretisiert. Daraus können Mobilitätsanbieter wie die SBB Visionen für die Rolle ihres Unternehmens in diesen Szenarien ableiten.

4.2 STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN

Strategische Stossrichtungen stellen das inhaltliche Bindeglied zwischen der langfristig orientierten Vision und den mittelfristig orientierten Strategieelementen dar. Strategische Stossrichtungen konkretisieren somit noch nicht die strategischen Details – wie relevante Kundengruppen oder Leistungen –, sondern geben vielmehr die grobe Entwicklungsrichtung an und machen diese präsentier- und diskutierbar.

Auf der Unternehmensebene beziehen sich die Strategischen Stossrichtungen häufig auf das Portfolio der Geschäftsbereiche. Strukturierende Analyse- und Darstellungsformen wie die BCG-Matrix (Hungenberg, 2014, S. 431ff.) oder die McKinsey-Matrix (Hungenberg, 2014, S. 436ff.) werden nach wie vor als Hilfsmittel genutzt.

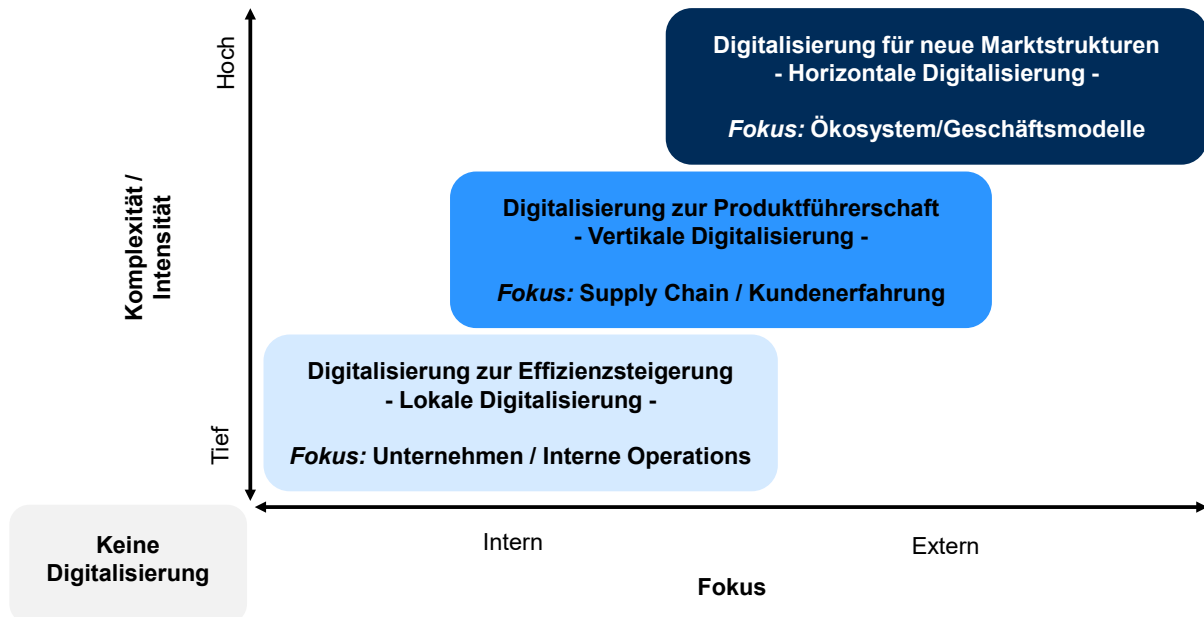
Auf der Geschäftsbereichsebene stellen sich Fragen der Positionierung im Markt, wozu die Strukturierung von Porter zur Kosten- oder Qualitätsführerschaft genutzt werden kann (Porter, 1985). Natürlich stellen sich auch für Geschäftsbereiche die Fragen von Wachstum oder Konsolidierung. Eine erweiterte Ansoff-Matrix kann helfen, die entsprechende Entscheidungsfindung zu diskutieren (Abbildung 10).



Die Digitalisierung ändert nichts an diesen grundsätzlichen Inhalten der Strategischen Stossrichtungen – sie kann vielmehr eingesetzt werden, um diese noch konsequenter und schneller zu realisieren. Drei Strategische Stossrichtungen scheinen durch die Digitalisierung besonders vorangetrieben zu werden (Werani et al., 2017). Digitalisierung zur Effizienzsteigerung, zur Produktführerschaft und zur Entwicklung neuer Angebots- und Marktstrukturen.

Diese Strategischen Stossrichtungen sind in Abbildung 11 entlang der Dimensionen Komplexität und Fokus abgebildet.

Abbildung 11: Digitalisierung in Strategischen Stossrichtungen (eigene Darstellung)



4.2.1 Digitalisierung zur Effizienzsteigerung

Als wesentliche Effizienztreiber gelten bei zwei Dritteln von 123 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum (Zillmann, 2020):

- Automatisierung und Vereinfachung von Prozessen
- Verbesserung der Auslastung von Maschinen und Mitarbeitenden
- Vermeidung von Fehlern
- Transparenz zur Optimierung von Wertströmen und Qualität.

Digitalisierung kann die entsprechenden Effizienzaktivitäten durch Process Mining¹⁴, Robotic Process Automation¹⁵, Digital Twins¹⁶ und Business Intelligence¹⁷ unterstützen. Fast alle der befragten 123 Unternehmen verfolgen die entsprechende Strategische Stossrichtung, Digitalisierung zur Effizienzsteigerung einzusetzen (Zillmann, 2020, S. 25ff.). Erste Meta-Auswertungen mehrerer Studien zeigen für deutsche, mittelständische Unternehmen vor allem einen Effizienz-Nutzen der Digitalisierung im Rechnungswesen, in der Beschaffung und im Vertrieb (Brockhaus et al., 2020).

¹⁴ Process-Mining ist eine Technik des Prozessmanagements, die es ermöglicht, Geschäftsprozesse auf Basis digitaler Spuren in IT-Systemen zu rekonstruieren und auszuwerten (Davenport & Spanyi 2019).

¹⁵ Robotic Process Automation (deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung, Abkürzung RPA) ist ein Ansatz zur Prozessautomatisierung, bei dem repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch sogenannte Softwareroboter (Bots) erlernt und automatisiert ausgeführt werden (Davenport & Spanyi 2019).

¹⁶ Ein digitaler Zwilling (englisch: Digital Twin) ist eine digitale Repräsentanz eines materiellen oder immateriellen Objekts oder Prozesses aus der realen Welt in der digitalen Welt. Dies ermöglicht Simulationen und Optimierungen (Schmid 2020).

¹⁷ Geschäftsanalytik (englisch: Business Intelligence, Abkürzung BI), ist ein der Wirtschaftsinformatik zuzuordnender Begriff, der Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse des eigenen Unternehmens bezeichnet (Kemper et al. 2010).

Praxisbeispiel Effizienzsteigerung:

Die schweizerische Blechfabrik Emde setzt die Strategische Stossrichtung «Digitalisierung zur Effizienzsteigerung» konsequent für ihre Wettbewerbspositionierung ein (SRF, 2017). Durch die digitale Automatisierung ihrer Bestell- und Arbeitsplanungsprozesse ermöglicht sie der Kundschaft aus dem Küchen- und Maschinenbau, ihre Pläne direkt auf die Emde Webseite hochzuladen. Dadurch können Auftragspreis und -zeit in Sekunden offeriert werden. Die Daten werden in Form elektronischer Tickets direkt an die Produktion weitergegeben und eine Abholung der Blechteile ist oft schon möglich, wenn Mitbewerber erst ihre Offerte erstellt haben. Emde hat drei Jahre nach ihrer Gründung Gewinn erwirtschaftet und expandiert seither kontinuierlich.

4.2.2 Digitalisierung zur Produktführerschaft oder Differenzierung

Digitalisierung kann eingesetzt werden, um die Strategische Stossrichtung der Produktführerschaft zu unterstützen. Durch die Gewinnung von Daten und die automatisierte Anpassung von Maschineneinrichtungen und Leistungsprozessen können individualisierte Angebote für Kundinnen und Kunden geschaffen und bewältigt werden. Unternehmen, die Digitalisierung überdurchschnittlich positiv für ihre Geschäftstätigkeiten erleben, verfolgen und schätzen Aktivitäten, die zu dieser Stossrichtung gehören, doppelt so stark wie Unternehmen, die Digitalisierung weniger positiv für ihren Geschäftserfolg erleben (Gurumurthy et al., 2020, S. 6). Während erstere über eine Zunahme im Verkauf neuer Angebote und eine Erhöhung des Kundenwerts durch die Digitalisierung berichten, bemerken die weniger erfolgreichen Unternehmen vor allem Kostensenkungspotentiale durch die Digitalisierung. Entsprechend wird die Strategische Stossrichtung «Produktführerschaft durch Digitalisierung» inklusive der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als erfolgs- und gewinnträchtig gesehen und empfohlen (Yokoi et al., 2019, S. 9).

Praxisbeispiel Produktführerschaft:

Neben der Individualisierung kann auch die Informations-«Veredelung» durch digitale Technologien zur Produktführerschafts-Stossrichtung beitragen. So bietet etwa Saltosystems neben traditionellen Schliesszylindern auch elektronische Schliesszylinder mit Protokollfunktion an (Saltosystems, 2021). Sie ermöglichen beispielsweise im Krankenhaus Mühlheim auszulesen, wer welche Art von Zugriff zu mobilen Arzneimittelwagen hatte. Das ist ein Zusatznutzen, der Saltosystems eine Positionierung als Produktführer ermöglicht.

4.2.3 Digitalisierung für neue Marktstrukturen

Digitalisierung ermöglicht auch über die Unternehmensgrenzen hinaus, Leistungs- und Vertriebsprozesse zu flexibilisieren und zu verbinden. Dadurch können neue unternehmensübergreifende Angebote erschaffen werden, die das Kundenerlebnis attraktiver als unternehmensspezifische Einzelleistungen machen. Der Zusammenschluss von diversen Unternehmen, die sich gemeinsam strategisch im Markt positionieren, wird als Business-Ökosystem bezeichnet (siehe S. 10).

Von den weltweit sieben erfolgreichsten Unternehmen sind sechs inzwischen Orchestratoren von Business-Ökosystemen (Chung et al., 2020, S. 2). Obwohl diese Strategische Stossrichtung durchaus Erfolg verspricht, wird sie nur von wenigen Unternehmen erfolgreich angewandt. So berichtet eine McKinsey-Publikation, dass nur zehn Prozent der untersuchten Unternehmen tatsächlich mehr als fünf Prozent ihres Umsatzes mit Ökosystemen realisieren (Chung et al., 2020, S. 5).

Einerseits ist das dem Umstand geschuldet, dass in vielen B2C¹⁸-Bereichen bereits marktmächtige Business-Ökosysteme etabliert sind, die kaum noch Raum für konkurrierende Ökosysteme lassen. So wurden 2016 43 Prozent

¹⁸ B2C steht für Business-to-Consumer und ist ein Synonym für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen.

des Online-Umsatzes im US-Handel über Amazon abgewickelt (Weill & Wörner, 2018, S. 2). Das macht einen Markteintritt für weitere konkurrierende Ökosysteme herausfordernd.

Andererseits dürfte ein weiterer Grund für die geringe Anzahl erfolgreicher Business-Ökosysteme die Herausforderung der strategischen Positionierung und Führung sein. Unternehmensübergreifende Governance-Fragen nach Entscheidungskompetenz, Aufgabenverteilung und Verantwortung müssen zusätzlich zu unternehmensinternen Aspekten der Organisation und Transformation koordiniert werden (Jacobides, 2019).

Praxisbeispiel Ökosystem:

Die DBS Bank aus Singapur baut seit 2017 kontinuierlich an einem Ökosystem (Sengupta et al., 2019, S. 11). Dazu werden sukzessive Partner aus verschiedenen Branchen gewonnen, um bedarfsspezifische Finanzdienstleistungen aufzubauen. Mit Hochschulen und Institutionen aus dem Bildungssektor wird ein Spar- und Zahlssystem für Studierende entwickelt, mit Autohändlern Darlehen für den Autokauf, mit Immobilienhändlern Kredite für Haus- und Grundstückserwerb. Die Ökosystem Player profitieren von der branchenübergreifenden Kundengruppe, die DBS kann ihr Angebot differenzieren und ihren Brand positionieren. Dafür muss sie allerdings umfassende Koordinationen zwischen allen Partnern leisten, um die Gestaltung von Dienstleistungen, Rabatten, übergreifenden Finanzpaketen etc. zu verhandeln.

Abschliessend sei darauf hingewiesen, dass digitale Technologien immer mehr ermöglichen, Prozesse und Angebote kurzfristig und effizient zu verändern und diverse Strategische Stossrichtungen zu verfolgen. Auf das Phänomen der simultanen Geschäftsmodelle wird im nächsten Abschnitt weiter eingegangen. Damit müssen auch die beiden Grundpositionierungen der Kosten- oder Qualitätsführerschaft vor Porter (1985) nicht mehr als unvereinbar verstanden werden.

4.3 FÜNF ELEMENTE EINER STRATEGIE

Als Strategie wird die langfristige Ausrichtung einer Organisation mit aufeinander abgestimmten strategischen Gestaltungsinhalten verstanden (siehe Kapitel 2.1). Strategische Inhalte sind eine Kombination aus

- a) typischen Geschäftsmodell-Elementen wie Angebote, Kundensegmente und Erlösmodell
- b) weiteren strategischen Entscheidungsinhalten wie Differenzierungsansatz, Methoden der Unternehmensentwicklung, strategische Zeitsequenzen, integrierte Wertschöpfungsschritte und Kernkompetenzen des Unternehmens.

Als strukturierende Darstellung können die «Fünf Elemente einer Strategie» von Hambrick und Fredrickson (2001) Nutzen stiften. Die Digitalisierung bringt neue Detailaspekte in diese strategischen Gestaltungsinhalte. Diese sind in Abbildung 12 in die Struktur der fünf Elemente integriert und werden nachfolgend erläutert.

Abbildung 12: Digitale Spezifizierungen der Strategie-Elemente (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Grundmodell von Hambrick & Fredrickson, 2001)



4.3.1 Digitale Entscheidungsthemen in den Arenen

Bei der Definition des Strategieelements «Arenen» geht es um die Entscheidung über jene Spielfelder, in denen ein Unternehmen aktiv ist – oder eben auch nicht. Der bekannte Strategieprofessor Michael Porter beschreibt die klare strategische Positionierung, mit der Entscheidung über das, was ein Unternehmen tut und was es auch nicht tut, als eine der relevantesten Aufgaben strategischer Entscheidungstragender (Porter, 1996, S. 68).

Angebote

Bei der Entscheidung über die relevanten und «bespielten» Angebots-Arenen ermöglicht die Digitalisierung neue Leistungsangebote durch Datengenerierung, -auswertung und -bereitstellung:

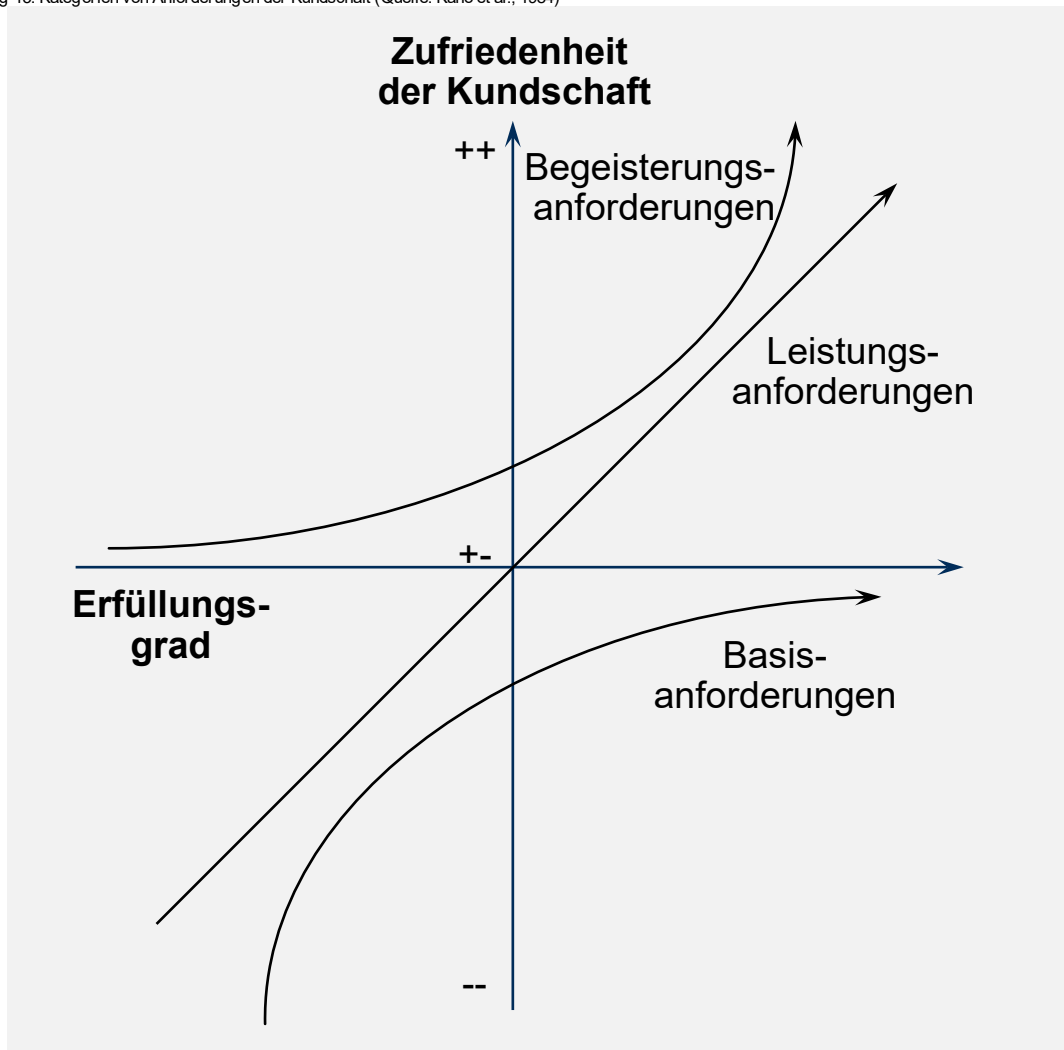
- Sensoren erlauben das Angebot datenbasierter Einzel-Services wie die Fernwartung von Geräten oder Gebäuden – wie es etwa Siemens mit einer cloudbasierten Softwarelösung anbietet (Siemens, 2021).
- Daten können auch für ein weiterreichendes Angebot ganzer Prozessoptimierungen genutzt werden – wie etwa die Erweiterung der Gebäudewartungssoftware von Siemens durch Empfehlungen für den Energieeinkauf für die Gebäude (Siemens, 2021).
- Noch stärker erweitert können die Daten zum Angebot kompletter Lösungen führen – etwa, wenn Siemens das gesamte Gebäudemanagement übernimmt, inklusive Finanzierungsmodellen für Bau und Unterhalt (Siemens, 2021).
- Aber auch die Modularisierung und damit Individualisierung von Leistungen wird durch Digitalisierung möglich. So können etwa für männliche Kunden von Hugo Boss Stoffe, Schnitte, Kragenformen und Knöpfe individuell zusammengestellt werden. Die Erfassung von Bio-Daten, Algorithmen zu ihrer Übertragung in Schnitte und 3D-Design ermöglichen diese Personalisierung relativ kostengünstig (Hugo Boss, 2021).
- Und selbstverständlich können Informationen auf Plattformen angeboten werden, wie auf der Handelsplattform tutti.ch oder der Kontext-Plattform events.ch.

Kundinnen und Kunden

Bei den strategischen Entscheidungen zu relevanten und «bespielten» Kundenschafts-Arenen sollten aufgrund der Digitalisierung neue Bedürfnisse und damit verbundene Segmentierungskriterien beachtet werden. Gemäss dem Modell von Kano et al. (1984, Abbildung 13) können Kundenbedürfnisse unterteilt werden in

- Basisanforderungen, die von der Kundenschaft als selbstverständlich wahrgenommen werden und deren Bedeutung erst bewusst wird, wenn sie nicht erfüllt sind – etwa, dass ein Biometriescanner die Fussgrösse einer Kundin oder eines Kunden korrekt misst.
- Leistungsanforderungen, die von der Kundenschaft explizit wahrgenommen werden und aufgrund derer unterschiedliche Angebote verglichen werden – wie gut zum Beispiel die Beratung für passende Schuhe aufgrund der gemessenen Biometriedaten ist.
- Begeisterungsanforderungen, die die Kundenschaft als herausragend und nutzenstiftend empfindet – etwa, dass ein Schuh aufgrund der Biometriedaten per 3D-Druck individuell und sofort hergestellt wird und mitgenommen werden kann.

Abbildung 13: Kategorien von Anforderungen der Kundenschaft (Quelle: Kano et al., 1984)



Die Inhalte dieser Bedürfniskategorien verändern sich durch die Digitalisierung umfassend. Unternehmen sollten explizit analysieren, welche Anforderungen ihre Kundenschaft durch etablierte Digitalisierungsmöglichkeiten entwickeln. Die entsprechenden Bedürfniskategorien können Basis für eine neue Kundensegmentierung sein.

Praxisbeispiel Kundensegmentierung:

Ein Hersteller von Analysegeräten für chemische Flüssigkeiten hat festgestellt, dass einige Kundinnen und Kunden der Medizin- und Lebensmittelbranche auf einen reibungslosen Einsatz der Analysegeräte angewiesen sind, um rechtliche Produktionsauflagen sicherstellen zu können. Für diese Kundschaft entwickelten sich Fernwartungsmöglichkeiten der Analysegeräte zu einer Leistungsanforderung. Andere Kundinnen und Kunden aus wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen hingegen hatten diese Anforderungen gar nicht. Entsprechend wurde die Kundschaft neu segmentiert und der sogenannten «Mission-critical»-Kundschaft wurde Predictive Maintenance¹⁹ als zusätzliches Leistungsangebot offeriert.

Zudem ist bei der Kundensegmentierung zu beachten, dass Digitalisierung neue strategisch wichtige «Zwischen»-Kundschaft mit sich bringen kann. Dies sind Abnehmer, die zwischen dem Unternehmen und dem Endnutzer stehen (Johnson et al., 2008, S. 78). So ist durch den Online-Handel etwa Amazon zu einem strategischen Kunden für viele Anbieter geworden, dessen Bedürfnisse für die Aufnahme von Produkten und die Abwicklung des Verkaufsprozesses ebenfalls beachtet werden müssen (Abbildung 14).

Geografische Präsenz

Die strategischen Entscheidungen zu den geografischen Spielfeldern verändert sich durch die Digitalisierung umfassend, da über Plattformen und Business-Ökosysteme eine nahezu weltweite Präsenz möglich wird. Die einfach realisierbare virtuelle Präsenz muss sorgfältig reflektiert werden. Diese Reflexion muss einerseits hinsichtlich logistischer Abwicklungsmöglichkeiten und andererseits hinsichtlich Rolle und Verantwortung, die ein Unternehmen in Plattformen und allenfalls Ökosystemen einnehmen kann und will, durchgeführt werden. So bietet Amazon etwa drei abgestufte Handelsleistungen an, die dem Anbieter unterschiedliche Rechte bei Sortimentsgestaltung und Kundenansprache gewähren (Abbildung 14).

Abbildung 14: Plattformzugänge bei Amazon (Quelle: Balchandani et al., 2018, S. 43)

		Wholesale	Versand durch Amazon	Versand durch Verkäufer
Fulfillment	Versandrisiko bei Amazon	✓	✓	✗
	Bestandsrisiko bei Amazon	✓	✗	✗
Kundendaten	Zugriff auf Versandadressen	✗	✗	✓
	Bezahlen für Daten zu weiteren Artikeln im Warenkorb des Käufers	✓	✗	✗
	Bezahlen für Postleitzahlanalyse	✓	✗	✗
Marketing	Prime-Versand wählbar	✓	✓	✓
	Prime-Versand-Logo auf der Seite	✓	✓	✗
	Eigene Landing Page	✓	✗	✗
	Erweiterte Produktbeschreibung (A+ Content)	✓	✗	✗
Kontrolle	Kontrolle über das Sortiment	✗	✓	✓

¹⁹ Predictive Maintenance (deutsch: vorausschauende Wartung) zielt darauf ab, Maschinen und Anlagen bei Bedarf proaktiv zu warten, damit es möglichst nicht zu ungeplanten Stillständen oder Qualitätsverlusten kommt (Dalzochio et al. 2020).

Auch in Business-Ökosystemen stellt sich die Frage nach der einzunehmenden Rolle. Inzwischen werden die strategischen Rollen der Entwickelnden, Orchestrierenden und Teilnehmenden von Business-Ökosystemen unterschieden (Sengupta et al., 2019). Jede Rolle hat ihren Reiz und ihre Herausforderungen:

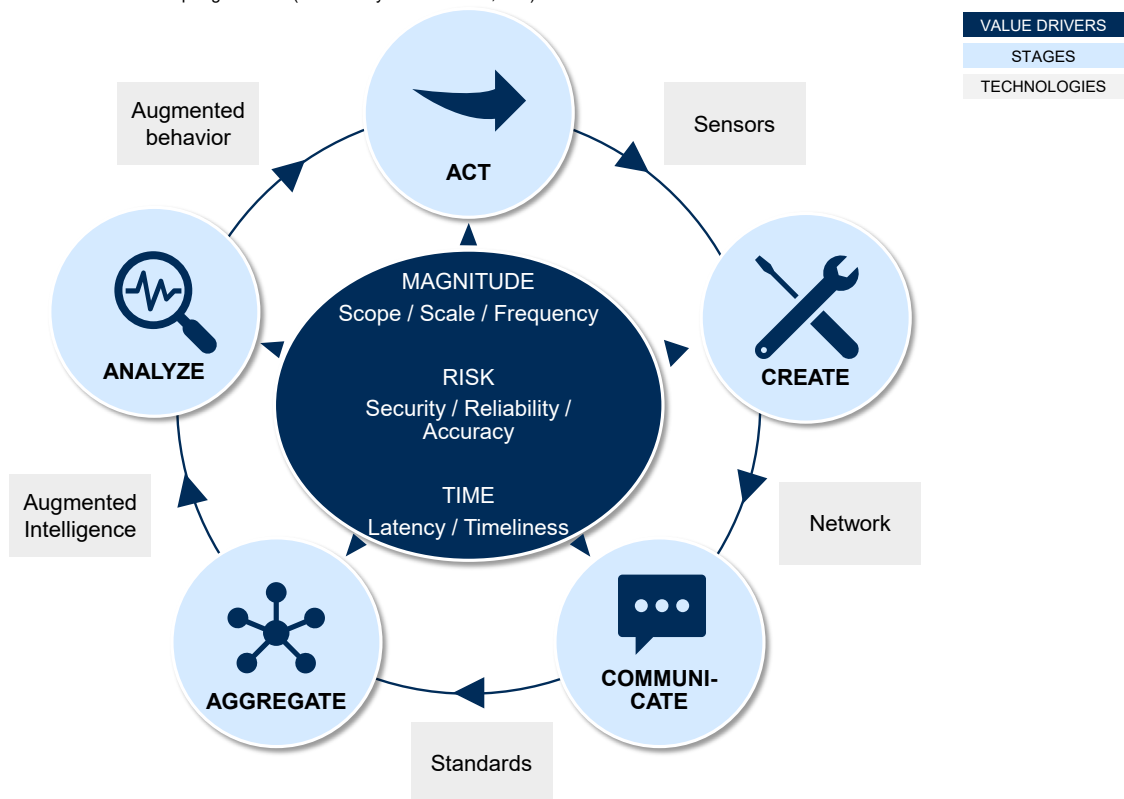
- Entwickelnde von Business-Ökosystemen können die strategische Ausrichtung und das Portfolio eines Ökosystems gestalten und an der Prosperität erfolgreicher Systeme partizipieren. Das chinesische Unternehmen Ping An etwa etabliert professionell Ökosysteme im Bereich Smart City, Immobilien, Finanzen, Automobile und Gesundheitswesen (Sengupta et al., 2019, S. 9).
- Orchestratierende können die Aktivitäten innerhalb eines Business-Ökosystems gemäss ihren eigenen Bedürfnissen gestalten und Potenziale von für sie vorteilhaften Abwicklungsstandards nutzen. Andererseits müssen sie aber auch selbständige Ökosystem-Partner koordinieren, ohne hierarchische Durchgriffsrechte zu haben.
- Teilnehmende von Business-Ökosystemen profitieren von der Ausweitung ihrer Präsenz und Angebotsmöglichkeiten. Demgegenüber stehen aber die Limitationen des koordinierten Business-Ökosystems, die vermutlich einige Entscheidungsfreiheiten verringern.

Für Organisationen stellt sich statt der Frage nach den geografischen Arenen durch die Digitalisierung also eher die Frage nach den virtuellen Spielfeldern und der eigenen Rolle darin.

Kernkompetenzen

Die strategischen Entscheidungen zu den Kernkompetenzen werden durch die Digitalisierung vor allem um Fragen zu Datennutzung und -management ergänzt. Die Unternehmensberatung Deloitte beschreibt einen Informations-Wert-Zirkel, der anschaulich macht, welche «Veredelungsschritte» ein Unternehmen für Informationen anbieten kann (Abbildung 15).

Abbildung 15: Informations-Wertschöpfungs-Schritte (Quelle: Raynor & Cotteleer, 2015)



Unternehmen können die entsprechenden Informationsveredelungs-Kompetenzen entweder selber aufbauen oder extern beziehen. Die Gestaltung der Kompetenzen sollte sich an dem avisierten Kundenbedürfnis – also dem zu verbessernden «Act» aus Abbildung 15 ausrichten.

Praxisbeispiel Kernkompetenzen:

Die Firmen Fitbit und Polar etwa bieten beide einen Fitnessstracker an. Fitbit zielt eher auf den «Act» der Fitnesssteigerung mit einer Community, Polar eher auf die ambitionierte, individuelle Leistungssteigerung. Entsprechend sind bei Polar vor allem Kompetenzen der präzisen Messung und Datenanalyse bei unterschiedlichsten Sportarten wie Schwimmen, Radfahren und Bergsteigen erfolgsrelevant, während bei Fitbit eher die Datenaggregation und -analyse über diverse Nutzer hinweg und Anregungen für eine spielerische «Act»-Veränderung wichtig sind (Raynor & Cotteleer, 2015, S. 60).

Neben der Überlegung, welche Kernkompetenzen der Informationsveredelung eine Firma intern oder extern halten möchte, stellen sich durch die Digitalisierung in diesem Spielfeld natürlich auch Kompetenzfragen zum Management von Plattformen und Ökosystemen – wie im vorherigen Abschnitt bereits angesprochen.

Eine weitere Kompetenz, die im oft wenig bekannten Gefilde digitaler Angebote mehr ins Bewusstsein rückt, ist eine agile Herangehensweise an strategische Veränderungen (Pichel & Müller, 2019).

Wertschöpfungsschritte

Die strategischen Entscheidungen zu den intern oder extern realisierten Wertschöpfungsschritten werden durch die Digitalisierung vor allem bezüglich hauseigener oder extern vergebener Datenverarbeitung beeinflusst. Für die entsprechenden Erläuterungen sei auf die vorherigen Ausführungen zu Kernkompetenzen verwiesen.

4.3.2 Digitale Entscheidungsthemen zu Methoden der Unternehmensentwicklung

Bei der Frage, wie die Entwicklung vom Ist- zum Soll-Zustand vollzogen werden könnte, stehen grundsätzlich drei Wege zur Auswahl: interne Entwicklung, externe Entwicklung (z.B. Akquisitionen) und Kooperationen (Johnson et al., 2018). Jede dieser Vorgehensweisen weist Vor- wie auch Nachteile auf. Beispielsweise dauern Veränderungen basierend auf eigenen Kompetenzen tendenziell länger, als wenn diese durch Kauf oder Partnerschaften erschlossen werden. Hingegen lösen Akquisitionen häufig signifikante Zahlungen verknüpft mit hohen Erwartungen aus, die sich nach einiger Zeit als zu optimistisch erweisen können.

Durch die Digitalisierung gewinnen Ökosysteme an Relevanz (Kapitel 3.1.2). Dabei treten paradoxe Verflechtungen unter Marktplayern auf. So stehen beispielsweise Apple und Samsung im harten Wettbewerb im Smartphone-Markt. Gleichzeitig besteht zwischen beiden Unternehmen eine Kundenbeziehung, denn Apple verwendet in einigen iPhone-Geräten Displays von Samsung. Dieses Phänomen der Kooperation unter Wettbewerbern wird als Coopetition bezeichnet.²⁰ Um Potenziale aus einer Coopetition-Konstellation abzuschöpfen, bedarf es einer regelmäßigen und sorgfältigen Auseinandersetzung seitens des Managements mit Spannungsfeldern, die aufgrund der gleichzeitigen Partnerschaft mit einem Konkurrenzunternehmen entstehen.

4.3.3 Digitale Entscheidungsthemen zur Differenzierung im Wettbewerb

Die Entscheidungen zur Differenzierung gegenüber der Konkurrenz beinhalten im Grunde Abwägungen zwischen einer Qualitäts- oder Preispositionierung, wie sie Michael Porter seit vielen Jahren empfiehlt (Porter, 1985). Gewinnt das Unternehmen Kundinnen und Kunden eher durch Image, Kundenausrichtung oder Design oder eher durch niedrigere Preise? Die Digitalisierung unterstützt beide Grund-Positionierungen, weil sie einerseits zu Effizienz- und

²⁰ «Coopetition» ist ein Kunstwort bestehend aus «Competition» und «Cooperation». Brandenburger und Nalebuff (1996) wird zugeschrieben, den Begriff Coopetition in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht zu haben (Bouncken, Gast, Kraus & Bogers, 2015). Der Ursprung der Verwendung des Begriffs geht auf Raymond Noorda (CEO von Novell) zurück (Bouncken et al., 2015).

Kosteneinsparungen beitragen kann und Leistungen damit preisgünstiger angeboten werden können. Andererseits können individualisierte Lösungen und ein besonderes Design geschaffen werden (Kapitel 4.2).

Die Wahl der Differenzierungsposition sollte auf die strategischen Arenen, vor allem die anvisierte Kundschaft, eigenen Kernkompetenzen und Wertschöpfungsschritte abgestimmt sein (Kapitel 4.3.1). Zusammen mit der ökonomischen Logik (Kapitel 4.3.4) ergibt sich ein Geschäftsmodell. Bemerkenswert ist die Beobachtung, dass Digitalisierung in einigen Unternehmen zu einem simultanen Portfolio von Geschäftsmodellen führt (Li, 2020, S. 8). Individuell auswählbare Teilleistungen und digital unterstützte Fertigungsprozesse machen diverse Kombinationen von Angeboten, Kundensegmenten und Erlösmodellen möglich. Teilweise werden aber auch die beiden Grundpositionen Qualitäts- oder Preisführerschaft kombiniert, ohne eine spezifische Geschäftsmodell-Zuordnung. Gerade in wettbewerbsintensiven Branchen scheinen verschiedene Differenzierungsmöglichkeiten parallel eingesetzt zu werden, was eine Orientierung für die Kundschaft teilweise erschwert.

Praxisbeispiel Differenzierung:

Der Telekommunikationsanbieter UPC positioniert sich mit hoher Qualität im Festnetz-Internet-Zugang. UPC wirbt mit sehr guten Ergebnissen in Qualitätstests, Schnelligkeit, hoher Netz-Abdeckung und verlässlicher Übertragung (UPC, 2021). Gleichzeitig werden diverse Preisrabatte angeboten. Auch wenn ein direkter Vergleich mit Konkurrenten wegen der vielschichtigen Leistungsdifferenzierung schwerfällt, entsteht doch der Eindruck, dass sowohl Qualität als auch Preis als Differenzierungsansätze genutzt werden.

Eine weitere Differenzierungsdimension ergibt sich durch die digitalen Vernetzungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen anbietet. Einerseits sind es die technischen Kompatibilitäten und Vernetzungen, die die Kundschaft bei Anbietern wie Apple halten, weil ein Wechsel häufig ein gesamtes Softwaresystem betreffen würde (Stratton, 2020). Andererseits ist es die Community, die die Kundschaft an ein Unternehmen bindet – wie etwa bei Fitbit, die unter anderem eine «New Moms Community» aufgebaut haben, deren Mitglieder sich gegenseitig motivieren und an das Unternehmen binden (Fitbit, 2021).

4.3.4 Digitale Entscheidungsthemen zur Ökonomischen Logik

Bei der Definition des Strategieelements «Ökonomische Logik» geht es um die Entscheidung, wie Gewinne erzielt werden können, welche die Kapitalkosten übersteigen. Typischerweise stehen dabei die zwei Mechanismen der tieferen Kosten oder höheren Preise zur Auswahl, die bereits von Porters (1985) Qualitäts- oder Preispositionierung bekannt sind (S. 29).

Durch die Digitalisierung können viele Leistungen ohne Kapazitätsgrenzen und damit ohne marginale Zusatzkosten multipliziert werden (Stähler, 2002). Damit wird eine stärkere Mischung der beiden Logiken zur Gewinnerwirtschaftung möglich. Um dennoch eine Marge zu erwirtschaften, nutzen viele Unternehmen eher eine wertbasierte Preisberechnung – das so genannte Value Based Pricing – anstelle der traditionellen produktbasierten Preismodelle.

Praxisbeispiel Value Based Pricing:

Polytech liefert seiner Windanlagen-Kundschaft Zustandsdaten über ihre Anlagen mit Hilfe einer faseroptischen Messtechnik, wertet diese Daten auch gleich aus und schlägt Verbesserungen bei der Ausrichtung von Rotorenblättern, Belastungs- und Ersatzkalkulation von Anlagen, Schadensbehebung sowie Ab- und Wiederaufschalt-Zeitpunkte bei Vereisung vor (Polytech, 2021). Die ökonomische Verrechnungslogik orientiert sich an den Produktivitätsverbesserungen der Windanlagen-Betreiber. Sie zahlen einen Anteil ihrer Produktivitätsoptimierungen an Polytech.

Eine weitere bemerkenswerte Veränderung der ökonomischen Logik durch die Digitalisierung ist die Verschiebung der Preisträger. Der Preis kann über digitale Informationen erhoben werden – etwa die tatsächliche Einsatzdauer geleaster Handwerksgeräte bei Hilti oder die verbesserte Fehlerrate von Produktionsrobotern von Kuka.

Praxisbeispiel Preisträger:

Ein unterhaltsames Beispiel für alternative Preisträger ist der Comedy-Club in Barcelona, in dem die Besucher pro Lachen zahlen (Logan, 2014). Dafür sind in der Rückenlehne des Vordermannes Bildschirme mit Kameras installiert, die jedes Lachen auf dem eigenen Sitz zählen und anzeigen. Pro Lachen werden einige Euro-Cent berechnet, die beim Ausgang abgerechnet werden. Es gibt einen Höchstpreis, über den Besuchende sich nicht «hinauslachen» können.

Weitere Veränderungen bei den Preisträgern sind die Gebührenverrechnungen, die Plattformen von ihren Handels- oder Werbepartnern einziehen – und den Kundinnen und Kunden damit kostenfreie Leistungen zur Verfügung stellen, wie etwa bei Amazon oder Facebook. Da diese Phänomene hinlänglich bekannt sind, werden sie hier nicht weiter thematisiert.

4.3.5 Digitale Entscheidungsthemen zur Zeit

Im Strategieelement «Zeit» geht es um die Definition von Schnelligkeit und Sequenzierung der strategischen Entwicklung des Unternehmens. Angesichts zunehmender digitaler Leistungen des Unternehmens gilt es bei dem zeitlichen Strategieelement zu berücksichtigen, dass beispielsweise die Sammlung von Daten und eine aussagestarke Strukturanalyse dieser Daten häufig einen Vorlauf von zwei Jahren braucht, bevor etwa Predictive Maintenance-Angebote oder Handlungsempfehlungen daraus abgeleitet werden können. Somit kann es sinnvoll sein, sequenzielle Teilangebote zu generieren, wie etwa eine monatliche Vergleichsanalyse in einem Unternehmen, um die lange Zeit bis zum Endprodukt der Predictive Maintenance zu überbrücken.

5 Umsetzung

Die Phase der Strategieumsetzung ist insofern von besonderer Bedeutung, als dass sich in diesem Abschnitt eines Strategieprozesses zeigt, ob die erarbeitete Strategie zum erwünschten Erfolg führt. Studien belegen, dass viele Strategien in der Umsetzung scheitern (Candido & Santos, 2015). Häufig liegt dies an der fehlenden Aufmerksamkeit des Top-Managements für die Implementierung von Strategien (Hungenberg, 2014).

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit positiv zu beeinflussen, wurden diverse Konzepte vorgestellt und Handlungsempfehlungen abgegeben. Grosse Bekanntheit hat der Ansatz der «Strategy-Focused Organization» und insbesondere die darin enthaltene Balanced Scorecard erhalten (Kaplan & Norton, 2001). Fünf Themenfelder werden von Kaplan und Norton (2001) beschrieben: Change Management durch Leadership, Konkretisierung der Strategie in operative Sprache, Angleichung der Organisation an die Strategie, Kommunikation der Strategie und Strategiewerk als kontinuierlichen Prozess verstehen.

Für den zweiten Punkt (Konkretisierung der Strategie in operative Sprache) haben Kaplan und Norton die Balanced Scorecard entwickelt. Darin wird die Strategie durch Ziele für die nächsten ein bis zwei Jahre und durch eine Umsetzungsplanung konkret operationalisiert. An dieser Stelle wird nicht weiter auf die recht bekannte Balanced Scorecard eingegangen. Vielmehr wird hier auf das vergleichsweise neue Konzept der Objective and Key Results (OKRs) eingegangen.

OKRs wurden 1999 von John Doerr im noch jungen Google Unternehmen eingeführt (Murakamy, 2018). Im Sinne einer agilen Unternehmensentwicklung geht es nicht darum, etwas «Grosses» zu konzipieren und in seiner Umsetzung zu messen, sondern etwas «Kleineres» schnell zu echtem Nutzen zu bringen – oder zumindest zu testen. Dadurch liegt auch der Fokus der Ziele und Kennzahlen auf vergleichsweise kleinen Teilaktivitäten.

Bei den Zielen (Objectives) werden niederschwellig Outcome-Quartalsziele geplant, die eine nachweisbare Wirkung für das übergeordnete Jahresziel haben. Damit handelt es sich bei den Objectives quasi um strategische Massnahmen. Bei den Key Results werden die Erfolgstreiber für dieses Ziel beschrieben und gemessen. Ein Beispiel veranschaulicht die entsprechenden Grössen.

Praxisbeispiel OKRs:

Das Berliner Startup-Unternehmen Emmy bietet Städten Lösungen für das Teilen von Elektrorollern an. Knallrote Elektroroller werden an öffentlichen Plätzen wie U-Bahn-Stationen parkiert und können von der Bevölkerung ausgeliehen werden. Zur Entwicklung des Münchner Marktgebietes hat Emmy unter anderem folgendes Quartals-Objective formuliert: «User können an allen Münchner U-Bahn-Stationen jederzeit einen Roller nutzen». Als Erfolgstreiber, um dieses Ziel zu erreichen, wurden folgende Key Results formuliert:

- Zahl der einsatzbereiten Roller auf durchschnittlich 1'200 pro Tag steigern*
- Vorhersagewahrscheinlichkeit der Bewegungsprofile um 25 Prozentpunkte verbessern*
- Reichweite der Roller um 7 km pro Akkuladung steigern.*

Während also in der Balanced Scorecard die Kennzahlen vor allem die Zielerreichung messen, beschreiben die Key Results den Sollzustand von Teilschritten zur Erreichung des Ziels.

Auch wenn die OKRs nicht direkt mit der Digitalisierung zusammenhängen, so haben sie doch durch Digitalisierung und Agilisierung einen Aufschwung erlebt, der bemerkenswert ist. Ihre zunehmende Verbreitung und Beliebtheit ist der Grund, sie an dieser Stelle für die Strategieumsetzung zu erwähnen.

6 Fazit

Aus strategischer Sicht ist es notwendig, sich mit dem Megatrend «Digitalisierung» vertieft auseinanderzusetzen. Für Führungspersonen stellt sich die Frage, wie durch die Digitalisierung Chancen ergriffen beziehungsweise Risiken minimiert werden können.

Der vorliegende Leitfaden ist entlang eines klassischen Strategieprozesses mit den Phasen Analyse, Formulierung und Umsetzung aufgebaut. Für jede Phase werden bewährte Managementtools aus dem Strategischen Management vorgestellt und unter dem Aspekt der Digitalisierung beleuchtet.

In der Analyse der Branche gewinnt die Betrachtung von Business-Ökosystemen an Bedeutung. Im Zuge der Digitalisierung zeigt sich, dass fixe Branchengrenzen aufgebrochen werden. In Ökosystemen werden branchen- und unternehmensübergreifende Daten- und Informationsflüsse für kundenorientierte Leistungserbringungen genutzt. Im Kontext der zunehmenden Digitalisierung gilt es in Bezug auf den Kaufprozess zu bedenken, dass dieser an diversen Stellen oft schnell und leicht durch mehrere Personen beeinflusst werden kann.

Der Megatrend Business-Ökosysteme beeinflusst auch die Mission und Vision von Unternehmen, die ihren zukünftigen Leistungsauftrag vermehrt im Zusammenspiel mit anderen Organisationen formulieren. Je nachdem, wie stark dieses Zusammenspiel im Fokus ist, leitet sich daraus die Strategische Stossrichtung der neuen Marktstrukturen ab. Ansonsten haben sich die Stossrichtungen der «Produktführerschaft» und «Effizienzoptimierung» durch Digitalisierung bewährt. Bei den konkreten Strategieelementen fällt die starke Individualisierung von Leistungen und Preisgestaltung für die Kundschaft auf, die durch digitalisierte Prozesse leistbar und vergleichsweise kostengünstig wird. Und selbstverständlich dominiert die Datenveredelung als neues Leistungsangebot das Zusammenspiel der Strategieelemente.

In der Umsetzung der Strategie bleibt auch im Zeitalter der Digitalisierung eines gleich: Die erfolgreiche Implementierung einer Strategie bedarf der Aufmerksamkeit seitens aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, angefangen beim Top-Management. Führungspersonen können mit ihrer Vorbildfunktion und mit transparenter Kommunikation entscheidend dazu beitragen, dass Strategien wirksam werden und so zum nachhaltigen Bestehen von Organisationen beitragen. Das Instrument der Objective and Key Results ist dafür unmittelbar anwendbar.

Literaturverzeichnis

- Acatech (2013). *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0*. https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/Abschlussbericht_Industrie4.0_barrierefrei.pdf.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), pp. 39 – 58.
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. Bungal, UK: Richard Clay.
- Balchandani, A., Berg, A., & Rölkens, F. (2018). Zwischen Kooperation und Konkurrenz. *McKinsey Akzente*, 2/2018, pp. 38 – 45.
- BDVZ (2021). *Trends der Zeitungsbranche 2021*. Abgerufen von https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6_Service/6-1_Presse/6-1-2_Pressemitteilungen/2021/PDFs/BDZV_Schickler_Trendumfrage_2021_Praesentation_2021-02-09.pdf.
- Beck, C. (2017). *Offene Fragen zum neuen Druck-Deal*. Abgerufen von <https://www.persoendlich.com/medien/offene-fragen-zum-neuen-druck-deal>.
- Bitkom (2020). *Digitale Plattformen, Chartbericht*. Abgerufen von https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-02/bitkom_digitaleplattformen_2020.pdf.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), pp. 577 – 601.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Publishing.
- Brockhaus, C. P., Bischoff, T. S., Haverkamp, K., Proeger, T., & Thonipara, A. (2020). Digitalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsüberblick. *Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung*, No. 46. Göttingen: Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh).
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), pp. 1 – 28.
- Candido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), pp. 237 – 262.
- Chandler, A. D. (1963). *Strategy and Structure*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Chung, V., Dietz, M., Rab, I., & Townsend, Z. (2020). Ecosystem 2.0: Climbing the next level. *McKinsey Quarterly*, September 2020. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/ecosystem-2-point-0-climbing-to-the-next-level>.
- Dalzochio, J., Kunst, R., Pignaton, E., Binotto, A., Sanyal, S., Favilla, J., & Barbosa, J. (2020). Machine learning and reasoning for predictive maintenance in Industry 4.0: Current status and challenges. *Computers in Industry*, 123, 103298.
- Davenport, Th. H. & Spanyi, A. (2019): What Process Mining is, and why companies should do it. *Harvard Business Review*, April 2019. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/04/what-process-mining-is-and-why-companies-should-do-it>
- De Smet A., & Gagnon, C. (2018). Organizing for the age of urgency. *McKinsey Quarterly*, January 2018. Abgerufen von <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency>.
- Fitbit (2021). *Postpartum Fitness Guide for New Moms*. Abgerufen von <https://blog.fitbit.com/exercise-new-moms/>.

- Gerber, S. (2020). Wohneigentum: Im Dschungel der Ökosysteme. *Finews.ch* 03.09.2020. Abgerufen von <https://www.finews.ch/news/finanzplatz/42767-oekosysteme-banken-versicherungen-moneypark-key4-homegate-newhome>.
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gurumurthy, R., Schatsky, D., & Camhi, J. (2020). Uncovering the connection between digital maturity and financial performance. *Deloitte Insights*. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digitaltransformation/digital-transformation-survey.html>.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), pp. 48 – 59.
- Handelsblatt (2021). G7-Staaten erklären weltweite Digitalsteuer zur Priorität. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/politik/international/besteuerung-von-internetkonzernen-g7-staaten-erklaren-weltweite-digitalsteuer-zur-prioritaet/26911982.html?ticket=ST-3553556-WM1jztxyXqJtDaJyRFTI-ap4>.
- Hess, A., & Polst, S. (2018). *Mobilität und Digitalisierung: Vier Zukunftsszenarien*. Abgerufen von <https://www.berltsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mobilitaet-und-digitalisierung-vier-zukunftsszenarien>.
- Hess, T. (2019). *Digitale Transformation strategisch steuern*. Wiesbaden: Springer.
- Hugo Boss (2021). *Boss Made to Measure*. Abgerufen von <https://www.hugoboss.com/ch/de/boss-herren-made-to-measure/>.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jacobides, M. G. (2019). In the ecosystem economy, what's your strategy?. *Harvard Business Review*, 97(5), pp. 128 – 137.
- Jattke, M., Bieser, J., Blumer, Y., Itten, R., & Stucki, M. (2020). Environmental implications of service life extension of mobile devices. S. J. Otto, N. Korf, P. M. Mährlitz & V. S. Rotter (Hrsg.). *WEEE plastic characterization and recyclability assessment: a case study for household appliances*. Pp. 163 – 170. Stuttgart: Fraunhofer-verlag.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Essex: Pearson education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2018). *Strategisches Management*. 11. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu, The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, April, pp. 39 – 48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Building a strategy-focused organization. *Ivey Business Journal*, 65(5), pp. 12 – 19.
- Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston (MA): Harvard Business Press.
- Kemper, H. G., Mehanna, W., & Unger, C. (2010). *Business Intelligence–Grundlagen und praktische Anwendungen* (Vol. 3). Wiesbaden: Vieweg+ Teubner.
- Kilian, K., & Miklis, M. A. (2019). Die Evolution des Purpose. *Transfer*, pp. 58 – 65.
- Knittenscheidt, K. (2020). Klöckner & Co.: Vom Händler zum Marktplatz. *Handelsblatt*. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/digitalisierung-kloeckner-und-co-vom-haendler-zum-marktplatz/25997942.html?ticket=ST-2143665-9PKofATRDwN4ibXxyYnF-ap4>.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kowalsky, M. (2020). Too Big To Care. *Bilanz*, Nr. 11 (30.10.2020), pp. 38 – 46.

- Lanzer, F., Sauberschwarz, L., & Weiss, L. (2020). *Erfolgreich durch die Krise*. Wiesbaden: Springer.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92.
- Logan, B. (2014). Pay per laugh: the comedy club that charges punters having fun. *The Guardian*, 14.10.2014.
- McKinsey & Company (2018). *How a steel company embraced digital disruption*. Abgerufen von <http://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/how-a-steel-company-embraced-digital-disruption>.
- Müller-Stewens, G., & Lechler, C. (2016). *Strategisches Management*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Murakamy (2018). *OKR Beispiele – so formuliert man gute objectives and key results*. Abgerufen von <http://murakamy.com/blog/2018/10/19/okr-beispiele-so-formuliert-man-gute-objectives-and-key-results>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Pichel, K., & Müller, A. (2019). *STRATEGILITY – agile Strategieprozesse für digitale Transformationen*. In Digitalisierung in der Praxis (pp. 295 – 309). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Polytech (2021). Let's stop ice from stopping you. Abgerufen von <https://www.polytech.com/owners-and-operators/blade-monitoring-optimization/>.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61 – 78.
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Die Wettbewerbskräfte – neu betrachtet. *Harvard Business Manager*, 30(5), pp. 20 – 26.
- Raynor, M. E., & Cotteleer, M. J. (2015). The More Things Change. *Deloitte Review*, 17, pp. 50 – 65.
- Reeves, M., Bergman, R., Gourévitch, A., & Ortiz, M. (2016). Forks in the Road: Navigating Industry Disruption. *BCG perspectives*, pp. 1 – 9.
- Rüegg-Stürm, J., & Grand, S. (2020). *Das St. Galler Management-Modell*. 2. Auflage. Bern: Haupt, Utb.
- Saltosystems (2021). Zutrittskontrolle für Einrichtungen des Gesundheitswesens. Abgerufen von <https://saltosystems.com/en/industries/healthcare-solution/>.
- SBB (2016). *Digitalisierung bei der SBB*. Abgerufen von <http://www.sbb.ch/sbb-konzern/medien/dossier-medien-schaffende/digitale-transformation.html>.
- Schallmo, D., & Rusnjak, A. (2017). Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. D. Schallmo et al. (Hrsg.), *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. pp. 1 – 31. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmid, D. (2020). Die Herausforderung «digitaler Zwilling». ZHAW Industrie 4.0. Abgerufen von <https://blog.zhaw.ch/industrie4null/2020/04/07/die-herausforderung-digitaler-zwilling/>
- Sengupta, J., Vinayak HV., Chung, V., Ng, E., Xiao, L., Kristy Koh, K., & Chen, C. (2019). *The ecosystem playbook: Winning in a world of ecosystems*. McKinsey.
- Siemens (2021). *Digitale Services*. Abgerufen von <https://new.siemens.com/de/de/produkte/gebaeudetechnik/digital-services.html>.
- SRF (2020). *Industrie 4.0*, Schweiz Aktuell 30.03.2017. Abgerufen von <https://www.srf.ch/play/tv/schweiz-aktuell/video/schweiz-aktuell-vom-30-03-2017?urn=urn:srf:video:e8515b61-9221-4e83-a4b7-7d85e9ed0cf0>.
- Stadler, M. (2019). *CAS Digitale Strategie und Wertschöpfung: Digitalisierung als gesellschaftliche und strategische Herausforderung* (Kursunterlagen). Winterthur: ZHAW School of Management and Law.

- Stähler, P. (2002). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen* (Vol. 7). Lohmar und Köln: Eul Verlag.
- Stratton, C. (2020). Platform politics: Software as strategy in Apple's platform ecosystem. *First Monday*.
- Thode, S., & Wistuba, L. (2019). SWOT 3 als Methode der agilen Strategieentwicklung. M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.). *Strategie und Transformation im digitalen Zeitalter*. Pp. 23 – 38. Wiesbaden: Springer Gabler.
- UPC (2021). *Giga | Infos zu unserem Giga Angebot | UPC*. Abgerufen von https://www.upc.ch/de/internet/giga-speed/?CMP=sbr_1316137076&qclid=CjwKCAjwoZWHBhBqEi-wAiMN66dHPI58GrrUV0XftNWrvBmvd0tfpUndnclz6xcpZjzz7778bkKs-foBoCqgUQAuD_BwE&qclsrc=aw.ds.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). Surviving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), pp. 26 – 28A.
- Werani, T., Schauburger, A., Martinek-Kuchinka, P., & Freiseisen, B. (2017). *Wertdisziplinen und digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. In *Digitale Transformation von Geschäftsmodellen*. Pp. 237-263. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Yokoi, T., Shan, J., Wade, M., & Macaulay, J. (2019): *DIGITAL VORTEX 2019*. IMD. Abgerufen von <https://www1.imd.org/contentassets/d4b328f064c844cd864a79369ba8405a/digital-vortex.pdf>.
- ZHAW (2020). *James-Studie: Internetnutzung verlagert sich immer stärker aufs Smartphone*. Abgerufen von <https://www.zhaw.ch/de/psychologie/ueber-uns/medien-news/medienmitteilungen/detailansicht-medienmitteilungen/event-news/james-studie-internetnutzung-verlagert-sich-immer-staerker-aufs-smartphone/>.
- Zillmann, M. (2020). *Digital Efficiency – Digitale Technologie als Instrument für Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen*. Mindelheim: Lünedonk & Hossenfelder GmbH.
- Zukunftsinstitut (2021). *Die Megatrends*. Abgerufen von <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#was-sind-megatrends>.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: PESTEL (Vorlage)	41
Tabelle 2: Wettbewerbslandschaft (Vorlage)	41
Tabelle 3: KundInnen und Kunden (Vorlage)	41
Tabelle 4: Konkurrenz (Vorlage)	42
Tabelle 5: Finanzen (Vorlage)	42
Tabelle 6: Prozesse (Vorlage)	42
Tabelle 7: Digitale Stossrichtung (Vorlage)	42
Tabelle 8: Fünf Elemente einer Strategie (Vorlage)	43
Tabelle 9: Kundinnen und Kundenanforderungen (Vorlage)	43
Tabelle 10: Informationsveredelung (Vorlage)	44
Tabelle 11: OKR (Vorlage)	44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassischer Strategieprozess mit Themen, Managementtools und Auswirkungen der Digitalisierung	8
Abbildung 2: Veränderungen in der Customer Journey durch die Digitalisierung (Quelle: Kotler, 2017, S. 80)	12
Abbildung 3: Umsatzentwicklung Zeitungen 2021 (Quelle: BDVZ, 2021)	14
Abbildung 4: Prozess der Produktion für gedruckte und digitale Zeitungen 2021	15
Abbildung 5: Kernkompetenzen (Quelle: Hungenberg, 2014, S. 151)	15
Abbildung 6: SWOT und TOWS (Vorlage)	17
Abbildung 7: Koordinatensystem der SWOT 3 (Quelle: Thode & Wistuba, 2019)	18
Abbildung 8: Kontinuum strategischer Führungsgrößen (Quelle: in Anlehnung an Kaplan et al., 2004, S. 33)	19
Abbildung 9: Umfrageergebnisse zu Digitalisierung als Teil der strategischen Führungsgrößen	20
Abbildung 10: Erweiterte Ansoff-Matrix (Quelle: in Anlehnung an Ansoff, 1987)	21
Abbildung 11: Digitalisierung in Strategischen Stossrichtungen (eigene Darstellung)	22
Abbildung 12: Digitale Spezifizierungen der Strategie-Elemente (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an das Grundmodell von Hambrick & Fredrickson, 2001)	25
Abbildung 13: Kategorien von Anforderungen der Kundschaft (Quelle: Kano et al., 1984)	26
Abbildung 14: Plattformzugänge bei Amazon (Quelle: Balchandani et al., 2018, S. 43)	27
Abbildung 15: Informations-Wertschöpfungs-Schritte (Quelle: Raynor & Cotteleer, 2015)	28

Autorenschaft

Kerstin Pichel

Kerstin Pichel, Dr. oec., leitet die Fachstelle für Strategie & Leadership am Institute for Organizational Viability an der ZHAW School of Management and Law. Frau Dr. Pichel reflektiert ihre Erfahrungen aus über 25 Jahren Strategieberatung und 13 Jahren Dozententätigkeit in ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit.

Ihr Schwerpunkt liegt in der zielführenden Gestaltung von Strategieprozessen und Veränderungen der Strategie durch Digitalisierung.



Michael Stadler

Michael Stadler, M.A. HSG, arbeitet als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institute for Organizational Viability an der ZHAW School of Management and Law. In seiner langjährigen Praxistätigkeit konnte er umfangreiche Erfahrungen zu Themen aus dem Strategischen Management sammeln.

In der Forschung beschäftigt sich Michael Stadler u.a. mit Coopetition (Kooperationen unter Wettbewerbern) und «Denkfehlern» (Verzerrungseffekte).



Anhang (Vorlagen)

Tabelle 1: PESTEL (Vorlage)

PESTEL	Beschreibung	Chancen	Gefahren
Politisches Umfeld
Ökonomisches Umfeld
Gesellschaftliches Umfeld
Technologisches Umfeld
Ökologisches Umfeld
Rechtliches Umfeld

Tabelle 2: Wettbewerbslandschaft (Vorlage)

WETTBEWERBSLAND- SCHAFT	Beschreibung	Auswirkungen der Digitalisie- rung	Bewertung (Chancen resp. Ge- fahren)
Bestehende Wettbewerber
Lieferanten
Abnehmer
Potenzielle Wettbewerber
Anbieter von Substituten
Anbieter von Komplementären
Weitere

Tabelle 3: KundInnen und Kunden (Vorlage)

KUNDINNEN UND KUN- DEN	Antworten	Auswirkungen der Digitalisie- rung	Bewertung (Chancen resp. Ge- fahren)
Was genau sind die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden?
Wofür genau sind Kundinnen und Kunden bereit, Geld zu bezahlen?
Wofür sind Kundinnen und Kunden bereit, einen «Geld-ähnlichen-Preis» zu bezahlen?
Wie genau erfolgt der Kaufprozess?
Wer beeinflusst den Kaufprozess?
Wie nehmen Kundinnen und Kunden auf den Kaufprozess von anderen Einfluss?
Wie könnten Kundinnen und Kunden in den Innovationsprozess eingebunden werden?

Tabelle 4: Konkurrenz (Vorlage)

KONKURRENZ	... (Wettbewerber 1)	... (Wettbewerber 2)	... (Wettbewerber 3)	... (Wettbewerber 4)	... (Wettbewerber 5)
Produkt-/Leistungskonfiguration
Preisstruktur
Vertrieb
Marketing
Innovationen					
Positionierung Wertschöpfungskette					
Weitere Merkmale

Tabelle 5: Finanzen (Vorlage)

FINANZEN	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Umsatz im Segment 1
Umsatz im Segment 2
Umsatz im Segment 3
Material
Marketing
Personal
EBIT
Weitere Kennzahlen

Tabelle 6: Prozesse (Vorlage)

PROZESSE	Antworten	Auswirkungen der Digitalisierung	Bewertung (Stärke resp. Schwäche)
Welche Teile der einzelnen Geschäftsprozesse sind erfolgskritisch?
Welche Teile der einzelnen Managementprozesse sind erfolgskritisch?
Welche Teile der einzelnen Unterstützungsprozesse sind erfolgskritisch?

Tabelle 7: Digitale Stossrichtung (Vorlage)

DIGITALE STOSSRICHTUNGEN	Interner Fokus	Fokus Unternehmensumfeld	Externer, weiter Fokus
Tiefe Digitalisierungsintensität	Lokale Digitalisierung zur Effizienzsteigerung in den Bereichen ...		
Mittlere Digitalisierungsintensität		Vertikale Digitalisierung im Zusammenspiel mit folgenden Stakeholdern ...	
Hohe Digitalisierungsintensität			Entwicklung digitaler Angebote mit ...

Tabelle 8: Fünf Elemente einer Strategie (Vorlage)

FÜNF ELEMENTE EINER STRATEGIE	Bestehend	Veränderung durch Digitalisierung
Arenen		
– Leistungsangebote
– Markt-/Kundensegmente
– Vertriebsgebiete
– Kernkompetenzen
– Wertschöpfungsebenen
Differenzierung (Image oder Kundenausrichtung oder Produktverlässlichkeit etc.)
Ökonomische Logik (Tiefere Kosten, höhere Preise, Intermediärs-Arbitrage, Value Based Pricing)
Methoden der Unternehmensentwicklung		
– Interne Entwicklung
– Joint Venture
– Kooperationen
– Lizenzen / Franchise
– M&A
Zeit		
– Geschwindigkeit der strategischen Entwicklung
– Sequenzen der strategischen Entwicklung

Tabelle 9: Kundinnen und Kundenanforderungen (Vorlage)

KUNDINNEN UND KUNDENANFORDERUNGEN	Bestehend	Veränderung durch Digitalisierung
Basisanforderungen (werden nur bei Nichterfüllung wahrgenommen)		
Leistungsanforderungen (werden mit der Konkurrenz verglichen)
Begeisterungsanforderungen (erzeugen einen Wow-Effekt)

Tabelle 10: Informationsveredelung (Vorlage)

INFORMATIONSVEREDELUNG	Zu tun...	Vorzunehmen durch...
ACT: informationsbasierte Handlungsempfehlungen für verbessertes Kundenverhalten		
Create: Informationen erzeugen, abrufen
Communicate: Informationen übermitteln
Aggregate: Informationen kombinieren / zusammenfügen
Analyze: Informationen auswerten für Handlungsempfehlungen

Tabelle 11: OKR (Vorlage)

OKR	Inhalt...	Vorangetrieben von...
Jahresziel: Welchen Erfolg wollen wir im nächsten Jahr feiern?
Objective: Welches verbesserte Kundenverhalten wollen wir dafür im kommenden Quartal ermöglichen?
Key Result 1: Welches Teilergebnis wollen wir bis Ende des Quartals messen können?
Key Result 2: Welches Teilergebnis wollen wir bis Ende des Quartals messen können?
Key Result 3: Welches Teilergebnis wollen wir bis Ende des Quartals messen können?

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

Aus strategischer Sicht ist es notwendig, sich mit dem Megatrend «Digitalisierung» vertieft auseinanderzusetzen. Für Führungspersonen stellt sich die Frage, wie durch die Digitalisierung Chancen ergriffen beziehungsweise Risiken minimiert werden können.

Der vorliegende Leitfaden ist entlang eines klassischen Strategieprozesses mit den Phasen Analyse, Formulierung und Umsetzung aufgebaut. Für jede Phase werden bewährte Managementtools aus dem Strategischen Management vorgestellt und unter dem Aspekt der Digitalisierung beleuchtet.