



**UFG**

**DIHSÜD**  
Digital Innovation Hub

# DIH Süd Digital Strategies

**Advanced**

July 5, 2023

ufo.tugraz.at

**UFG**

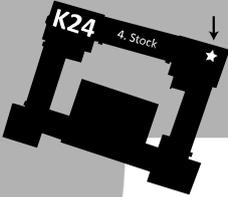


**UFG**

**DIHSÜD**  
Digital Innovation Hub

## Institut für Unternehmensführung und Organisation

Kopernikusgasse 24/IV  
ufo.tugraz.at



**Externe Vortragende:**

- Michael Rachinger (Pallinger)
- Wolfgang Danzer (Pewag)
- Christian Haas (Cryoshelter)
- Thomas Puchleitner (Knapp IT Solutions)
- Roland Winkler (AT&S)
- Harald Wipfler (FH Joanneum)

**Studienassistent:**

- José Fernando Dardón Sandoval

	<b>Univ.-Prof. Stefan Vorbach</b> Head		<b>Sonja Seidnitzer</b> Secretary
	<b>Camilla Reis</b> Univ.-Ass.		<b>Christiana Ropposch</b> Ass.-Prof.
	<b>Thomas Draschbacher</b> Univ.-Ass.		<b>Martin Glinik</b> Univ.-Proj.-Ass.
	<b>Elisabeth Stiegler</b> Univ.-Ass.		<b>Florian Ratz</b> Univ.-Ass.

**UFG**

## Agenda

Zeit	Format	Inhalt
14:00-14:15	Vorstellungsrunde	
14:15-15:45	Impulsvortrag	Digitale Strategien
15:45-16:00	Pause	
16:00-17:00	Innovationsobjekt	Entwicklung digitaler Strategien

## VORSTELLUNGSRUNDE



DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

UFG

UFG  
5

Impulsvortrag

# Digitale Strategien

UFG

DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

UFG

## Lernziele

- Strategien auf Gesamtunternehmens- und Teilbereichsebene formulieren können.
- Kriterien zur Bewertung von Strategiealternativen benennen und erklären können.
- Zweck und Aufgaben der Strategieimplementierung und strategischen Kontrolle darstellen und erklären können.
- Digitale Transformation und damit zusammenhängende Phänomene erkennen und verstehen.
- Ein Vorgehensmodell zur Digitalen Transformation kennen.
- Digitale Strategien und deren Wirkungen verstehen und gestalten können.
- Technologische Hintergründe der Digitalen Transformation verstehen.

UFG




UFO

## Definition Strategie und strategisches Management

### Definition von Strategie:

*Eine Strategie ist ein **geplantes Bündel an Maßnahmen** zur **Positionierung im Wettbewerb** und zur **Gestaltung der dazu erforderlichen Ressourcenbasis**. Auf diese Weise sollen **Wettbewerbsvorteile** erzielt werden, durch die neue **Erfolgspotentiale** geschaffen bzw. bestehende Erfolgspotentiale weiterentwickelt werden. (Dillerup, Stoi 2010, S. 132)*

### Definition strategisches Management:

*Strategisches Management ist ein **Prozess**, in dessen Mittelpunkt die **Formulierung und Umsetzung von Strategien** in Unternehmungen steht. (Welge, Al-Laham 2008, S. 23)*






UFO

## Referenzmodell des strategischen Managements

Quelle: in Anlehnung an Welge, Al-Laham 2008, S. 459



DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFO

# Der Prozess der Strategieentwicklung

UFG

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFO

## Phase der Strategieformulierung und -bewertung

```

graph TD
    subgraph Phase1 [Phase der strategischen Zielplanung]
        UP[Unternehmenspolitik] --> LB[Leitbild]
        LB --> SZP[Strategische Zielplanung]
    end
    subgraph Phase2 [Phase der strategischen Analyse und Prognose]
        SZP --> UA[Umweltanalyse]
        SZP --> UN[Unternehmensanalyse]
        UA --> P[Prognose und strategische Erläuterung]
        UN --> P
    end
    subgraph Phase3 [Phase der Strategieformulierung u. -bewertung]
        P --> SF[Strategieformulierung]
        subgraph SF_Box [ ]
            direction TB
            UGS[Unternehmensgesamtstrategie]
            GBS[Geschäftsbereichsstrategie]
            FS[Funktionale Strategie]
        end
        SF_Box --> BWA[Bewertung und Auswahl der Strategie]
    end
    subgraph Phase4 [Phase der Strategieimplementierung]
        BWA --> SI[Strategieimplementierung]
        SI --> SK[Strategiekontrolle]
    end
    SK --> SZP
  
```

Quelle: in Anlehnung an Welge, Al-Laham 2008, S. 459

UFG

DIHSÜD Digital Innovation Hub TU Graz

# Ebenen der Strategieformulierung

**Gesamtunternehmensebene**

- Portfolio-Technik
  - BCG-Matrix, Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio, Technologiematrix
- Kernkompetenzstrategie
- Wachstumsstrategie
- Schrumpfungsstrategie
- Kooperative Strategien: Allianzen und Netzwerke

**Geschäftsbereichsebene**

- Generische Wettbewerbsstrategien
- Hybride Wettbewerbsstrategien
- Blue-Ocean-Strategie
- Markteintritts-Marktgeschwindigkeitsstrategie
- Make-or-Buy Strategie

UFG

DIHSÜD Digital Innovation Hub TU Graz

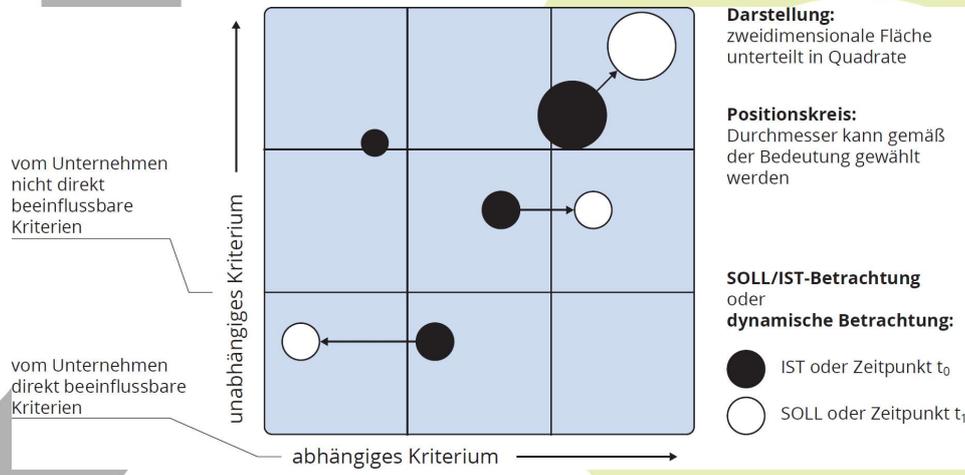
# SWOT-Analyse: Entwicklung von Strategieansätzen

		1. Auflistung der Stärken (S = Strengths)	1. Auflistung der Schwächen (W = Weaknesses)
		<b>Unternehmensorientierung</b>	
1. Auflistung der Chancen (O = Opportunities)	<b>Umweltorientierung</b>	1. S-O-Strategien „ausbauen“	1. W-O-Strategien „aufholen“
1. Auflistung der Risiken (T = Threats)		1. S-T-Strategien „absichern“	1. W-T-Strategien „vermeiden“

Quelle: Dillerup, Stoi 2010, S. 223

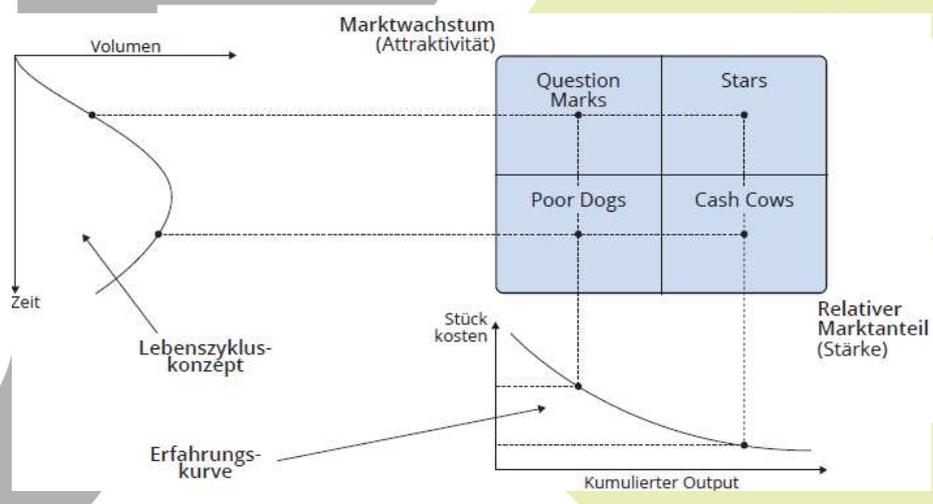
UFG

# Grundstruktur der Portfolio-Technik



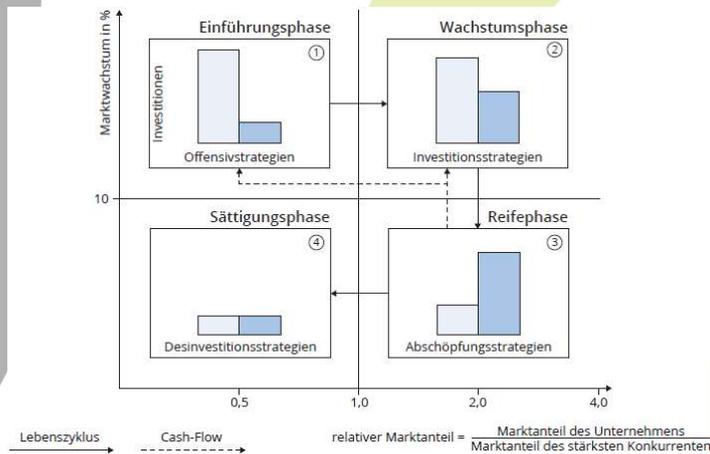
Quelle: Welge, Al-Laham 2008 S. 472

# Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix)



Quelle: Hungenberg 2010, S. 461

# Cash-flow-Entwicklung in der BCG-Matrix



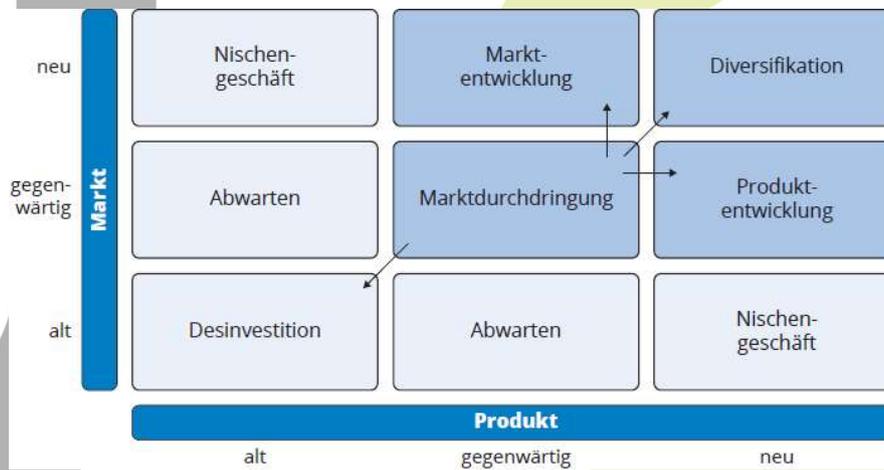
# Faktoren der Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix

	Gewichtung der Faktoren	Bewertung der Faktoren					Wert	maximale Werte
		1	2	3	4	5		
<b>Marktattraktivität</b>								
• Marktwachstum	5					20	25	
• Marktgröße	3					9	15	
• Marktrisiko	2					8	10	
• Markteintrittskosten	2					2	10	
• Konkurrenzsituation	2					10	10	
• Nachfragesituation	3					9	15	
• Bestellhäufigkeit	2					4	10	
• Investitionsattraktivität	3					6	15	
• Rohstoffattraktivität	2					6	10	
• Innovationspotential	2					8	10	
• Soziale Attraktivität	1					3	5	
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>27</b>					<b>85</b>	<b>135</b>	
<b>Geschäftsfeldstärke</b>								
• Relativer Marktanteil	5					10	25	
• Produktqualität	3					9	15	
• Technische Position	3					6	15	
• Produktion	3					6	15	
• Arbeitsorganisation	2					6	10	
• Distribution	2					8	10	
• Vertrieb	2					6	10	
• Marketing-Mix	3					6	15	
• Finanzielles Ergebnis	4					8	20	
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>27</b>					<b>65</b>	<b>135</b>	

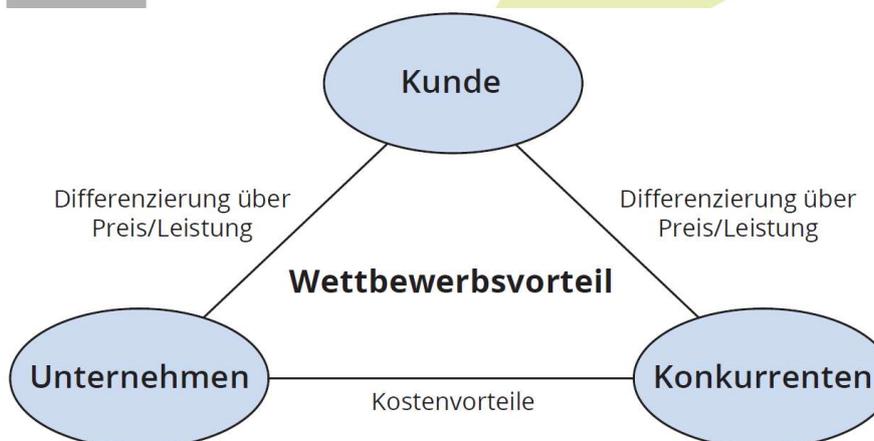
Quelle: Welge, Al-Laham 2008, S. 485

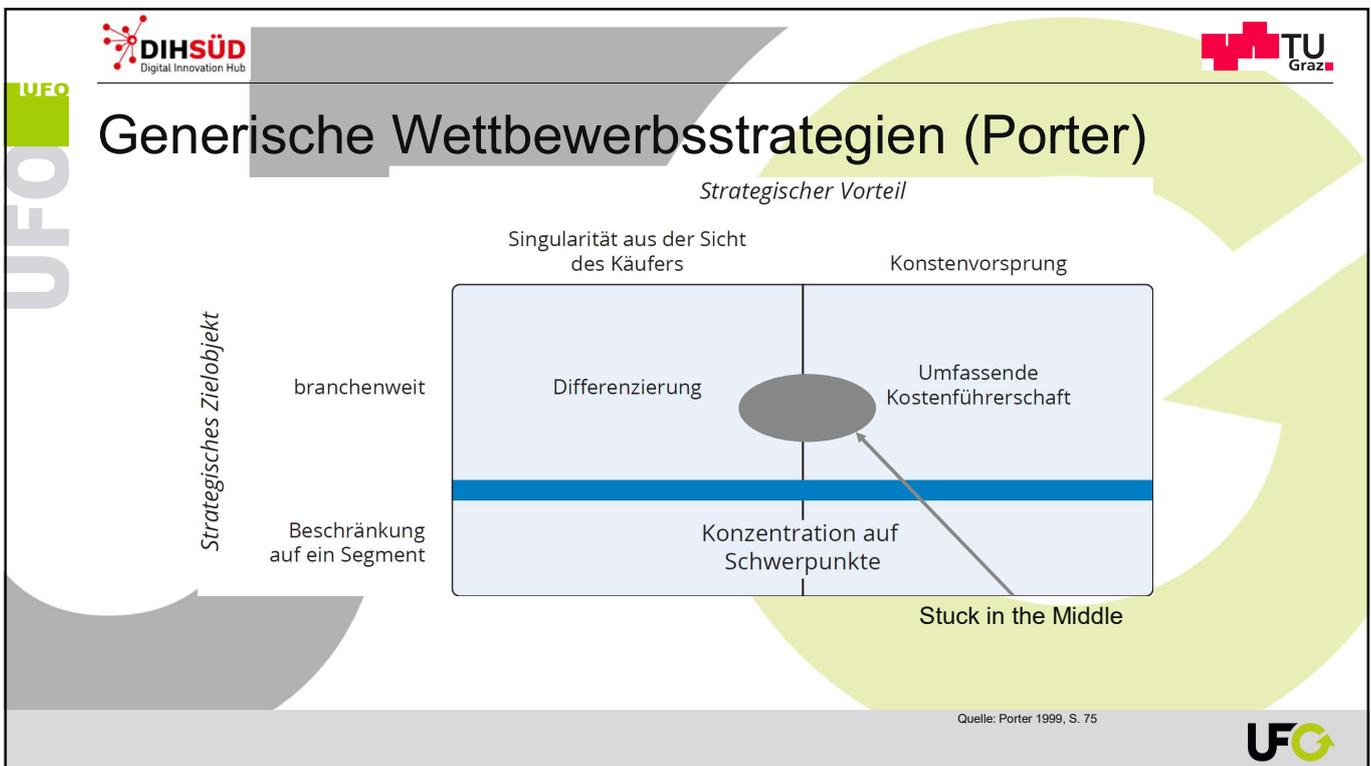
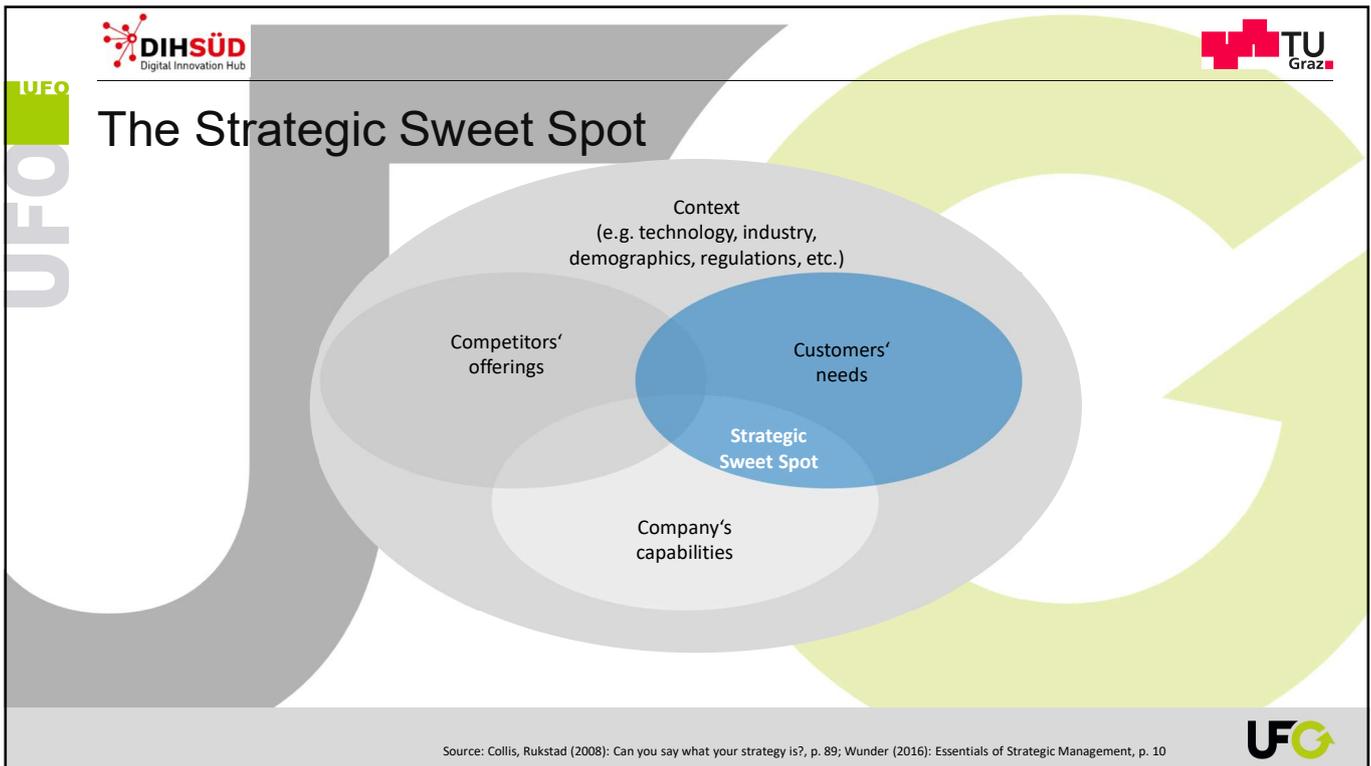


## Produkt-/Marktwachstumsmatrix (Ansoff)

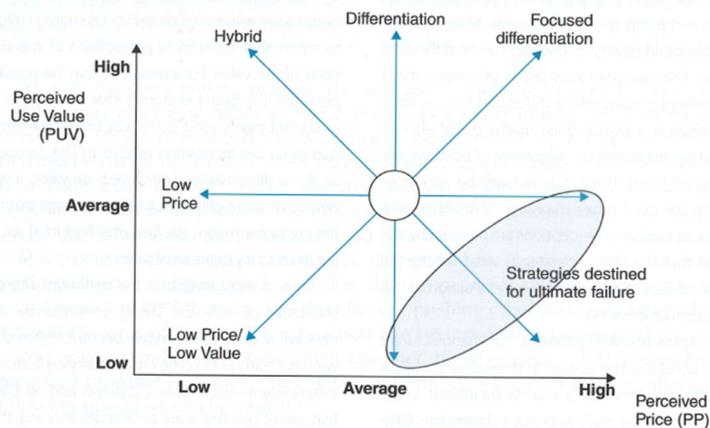


## Wettbewerbsvorteile



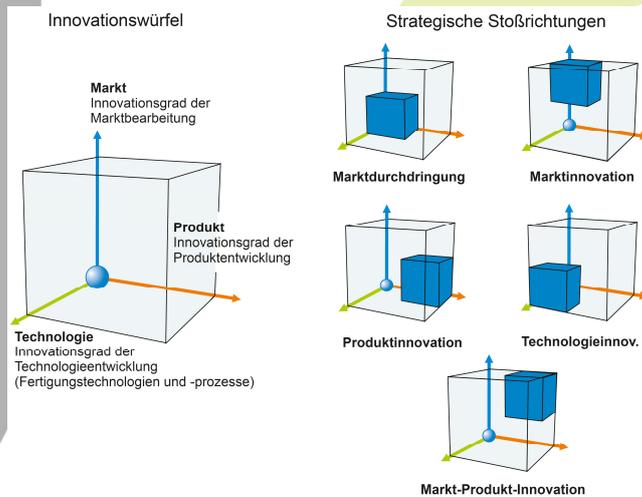


# Strategische Optionen



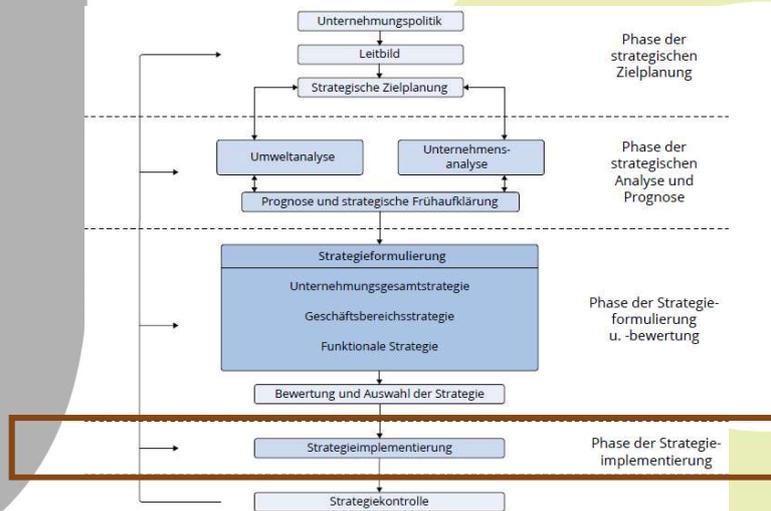
Quelle: Peppard, Ward (2017), S. 69, abgeleitet von Faulkner, Campell (2003)

# Strategische Stoßrichtungen



Quelle: Gausemeier, Plass 2014, S. 172

## Phase der Strategieimplementierung



Quelle: in Anlehnung an Welge, Al-Laham 2008, S. 459

## Aufgaben der Strategieimplementierung

### Absicherung der Strategie

- Erfolgsfaktor Organisationsstruktur
- Erfolgsfaktor Managementsysteme
- Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
- Erfolgsfaktor Personal und Führungskräfte

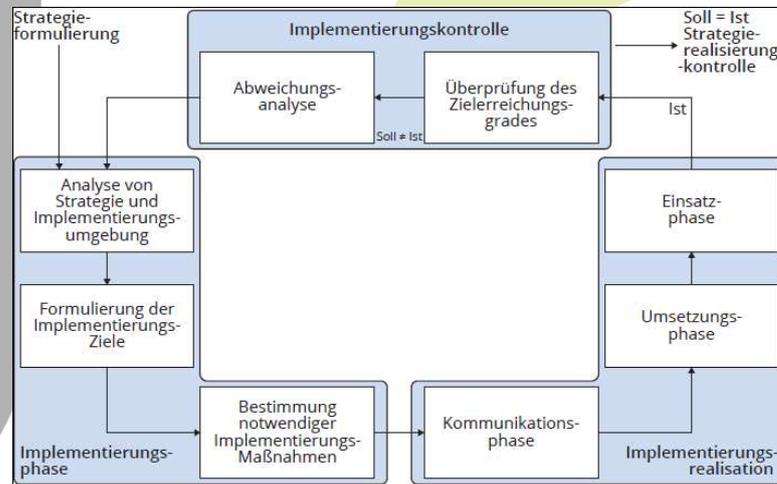
### Operationalisierung der Strategie

- Ableitung konkreter Ziele und Maßnahmen für die Funktionsbereiche
- Anknüpfung an die operative Planung

### Durchsetzung der Strategie

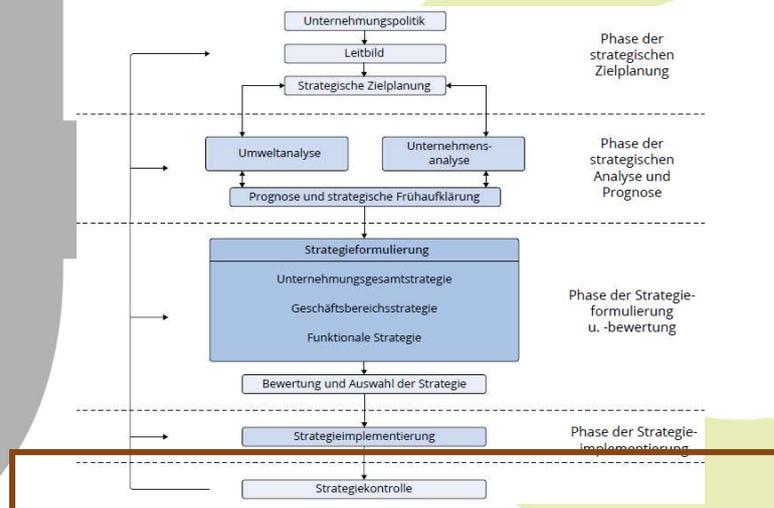
- Change Management
- Widerstände gegen den Wandel
- Maßnahmen

# Prozess der Strategieimplementierung



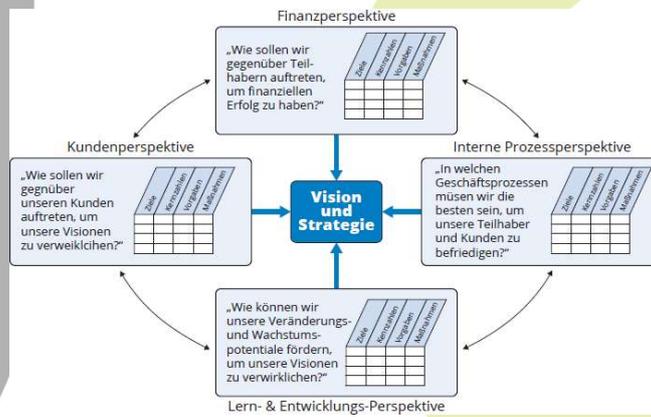
Quelle: Welge, Al-Laham 2008, S. 814

# Strategiekontrolle



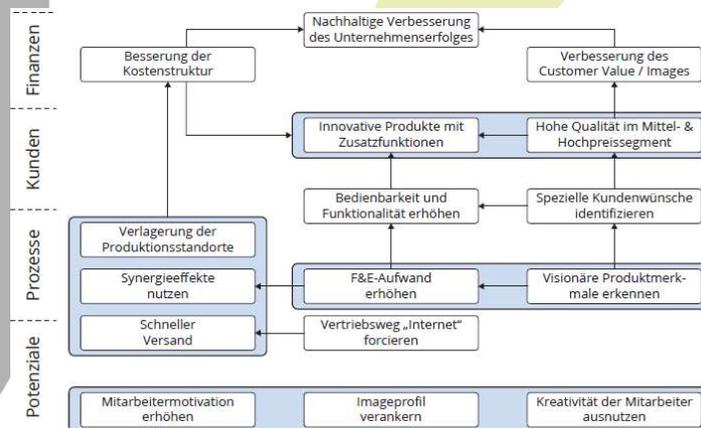
Quelle: in Anlehnung an Welge, Al-Laham 2008, S. 459

# Balanced Scorecard



Quelle: Welge, Al-Laham 2008, S. 825

# Strategy Map: Beispiel eines MP3-Herstellers



Quelle: Welge, Al-Laham 2008, S. 827

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFG

# Die Möglichkeiten der Digitalisierung

UFG

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFG

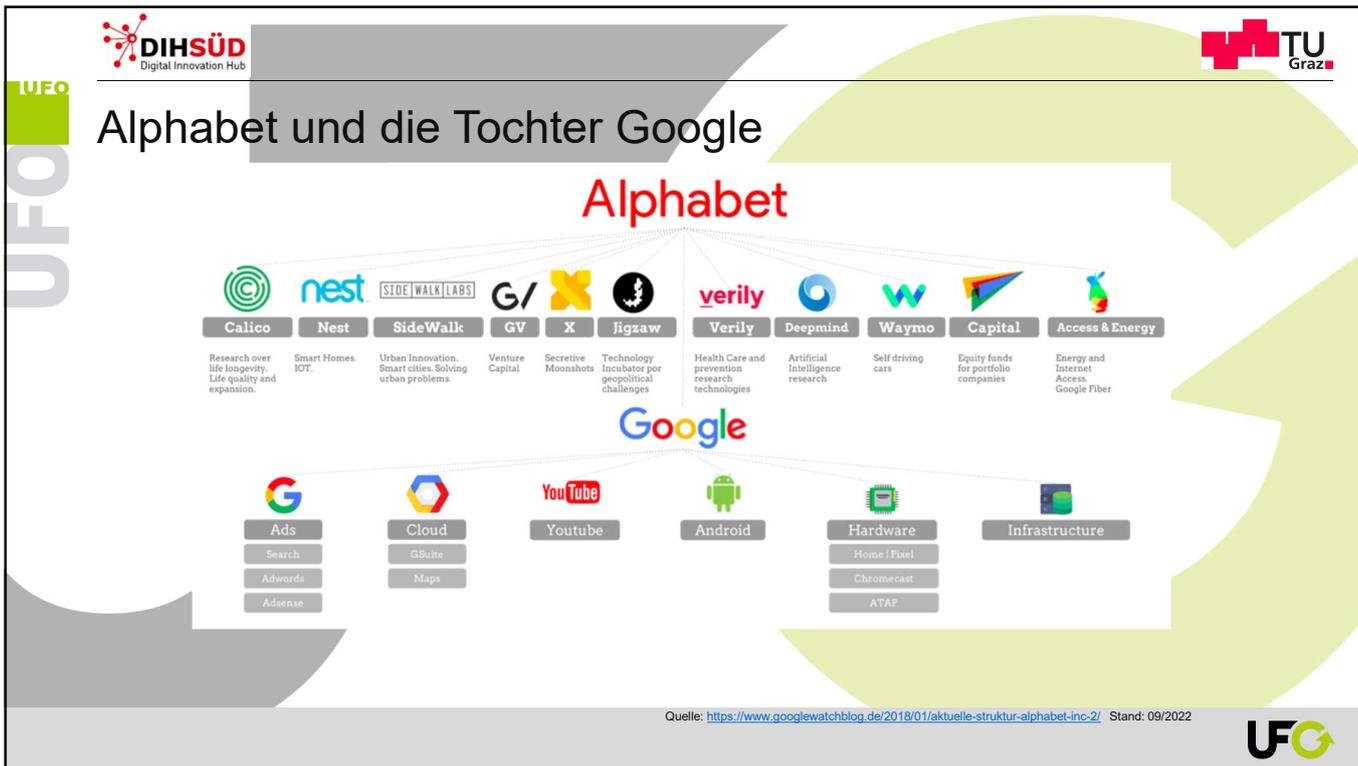
## Alle 60 Sekunden im Internet

The infographic features a central orange circle labeled "Alle 60 Sekunden im Internet". Surrounding it are ten blue circles, each containing a specific online activity and its frequency. The activities are arranged in a circular pattern around the center.

Activity	Frequency
Facebook-User laden Fotos hoch	174.000
Netflix-User streamen Videostunden	404.444
Instagram-User posten Stories	347.222
YouTube-User laden Videomaterial hoch	500 Stunden
Twitter gewinnt neue User	319
Konsumenten geben online aus	1.000.000\$
Microsoft Teams verbindet User	52.083
TikTok Wird installiert	2.704x
Spotify fügt Lieder zur Bibliothek hinzu	28
WhatsApp-User verschicken Nachrichten	41.666.667

Quelle: Hanwardt 2022, S. 5

UFG



## Mögliche Zielsetzungen der Digitalen Transformation

Fokus	Mögliche Zielsetzung
Organisationen	Implementierung neuer Geschäftsmodelle
	Überarbeitung bestehender Geschäftsmodelle
	Erhöhung der Produktivität
	Erhöhung des Umsatzes
	Generierung neuer Werte und Wettbewerbsvorteile, z. B. neue Möglichkeiten der Kundenkommunikation oder neue Funktionen
Gesellschaft	Verbesserung der technischen Standards
	Förderung einer innovativen und kooperativen Kultur
	Veränderung des Bildungssystems, sodass die Lernenden auf die neuen Technologien und deren Anwendung dieser vorbereitet werden
	Einführung neuer Kommunikationsinfrastrukturen, die nicht nur schnell und wenig wartungsintensiv sind, sondern die auch günstig sind und eine hohe Verfügbarkeit haben
	Die Beachtung von Datenschutz und Datensicherheit trotz zunehmender Digitalisierungsbestrebungen
	Verbesserung der Verfügbarkeit und Qualität von digitalen Dienstleistungen, die den Menschen gemacht werden (z. B. durch die Behörden)

Quelle: Harwardt 2022, S. 12

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFG

## Definitionen der Digitalen Transformation

Quelle	Definition
Bloching et al. 2015	Die digitale Transformation ist die konsequente und durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und die Anpassung aller Akteure an die Gegebenheiten, die sich aus der neuen digitalen Ökonomie ergeben.
Westerman et al. 2011	Die digitale Transformation wird definiert als der Einsatz von Technologien zur Optimierung der Leistung oder der Reichweite eines Unternehmens. Führungskräfte in allen Branchen nutzen die Vorteile, die ihnen die Digitalisierung durch neue oder Verbesserung alter Technologien bringt, um die Beziehungen zum Kunden, interne Prozesse oder Nutzenversprechen zu verändern.
Fitzgerald et al. 2013	Für Unternehmen bedeutet die digitale Transformation, neue digitale Technologien wie z. B. Social Media oder Embedded-Devices zu nutzen, um wesentliche Verbesserungen herbeizuführen, z. B. im Bereich Customer Experience oder der Erschließung neuer Geschäftsbereiche.
Martin 2008	Es handelt sich um digitale Transformation, wenn Informations- und Kommunikationstechnologie eingesetzt wird, und es dabei nicht nur um einfache Automatisierung geht. Stattdessen werden dabei neue Möglichkeiten geschaffen und zwar in Unternehmen, der Verwaltung oder in der Gesellschaft.
Mazzone 2014	Bei der digitalen Transformation handelt es sich um die bewusste und andauernde digitale Weiterentwicklung von Unternehmen, Geschäftsmodellen, Wegen der Ideenfindung und Methoden – sowohl auf taktischer als auch strategischer Ebene.
McDonald und Rowsell-Jones 2012	Die digitale Transformation geht weit über die bloße Digitalisierung von Ressourcen hinaus. Sie resultiert nämlich in Werten und Umsätzen, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden.
PricewaterhouseCoopers 2013	Bei der digitalen Transformation handelt es sich den grundlegenden Wandel der Unternehmenswelt durch die Einführung und Etablierung neuer Technologien. Die Basis bildet das Internet mit zum Teil fundamentalen Auswirkungen auf die Gesellschaft.
Stolterman und Fors 2004	Es handelt sich um digitale Transformation, wenn in Aspekten des menschlichen Lebens ausgehend von der Digitalisierung Veränderungen herbeigeführt werden.

Quelle: Harwardt 2022, S. 11

UFG

DIHSÜD Digital Innovation Hub

TU Graz

UFG

## Vorgehensmodell zur Digitalen Transformation

UFG

## Das Vorgehensmodell der Digitalen Transformation nach Roland Berger

Schritt	Beschreibung	Fragestellungen	Ergebnisse
1	Analyse des Einflusses digitaler Technologien auf die Branche/ Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche verschiedenen Zukunftsszenarien sind denkbar?</li> <li>▪ An welchen Stellen verändert sich die Wertschöpfungskette?</li> <li>▪ Wo entstehen neue, skalierbare Plattformen?</li> <li>▪ Welches sind die entscheidenden Technologien?</li> <li>▪ Welche Marktteilnehmer sind wie betroffen (Zulieferer, Konkurrenten, Kunden)?</li> </ul>	Eintretende Veränderungen aufzeigen

Quelle: Harwardt 2022, S. 148

## Das Vorgehensmodell der Digitalen Transformation nach Roland Berger

Schritt	Beschreibung	Fragestellungen	Ergebnisse
2	Abgleich mit aktueller Position des eigenen Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wo ergeben sich neue Chancen und Risiken für unser Geschäft?</li> <li>▪ Welche unserer Produkte, Kunden und Regionen sind betroffen?</li> <li>▪ Auf welche (digitalen) Fähigkeiten können wir zurückgreifen (Personal, Partnerschaften)?</li> <li>▪ Wo ist die digitale Geschäftsstrategie organisatorisch verankert?</li> <li>▪ Welche Produkte, Prozesse und Infrastrukturen sind durch Cyberangriffe gefährdet?</li> </ul>	Umsetzungs- und Kompetenzlücken aufzeigen

Quelle: Harwardt 2022, S. 148

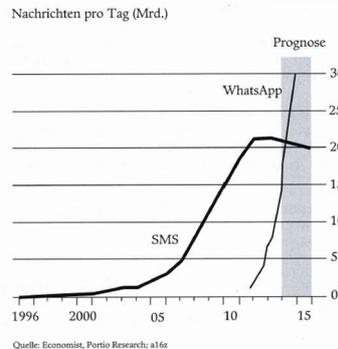
## Das Vorgehensmodell der Digitalen Transformation nach Roland Berger

Schritt	Beschreibung	Fragestellungen	Ergebnisse
3	Entwicklung einer Umsetzungslandkarte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Für welche Zukunftsszenarien müssen wir uns bereits heute Optionen sichern?</li> <li>▪ Welche Fähigkeiten müssen wir aufbauen (Datenverarbeitung, Automatisierung, Vernetzung, Kundenschnittstelle)?</li> <li>▪ Mit welchen Marktteilnehmern sollten wir uns zusammenschließen (strategische Partnerschaften, „Coopetition“)?</li> <li>▪ Welche Plattformen/ Standardisierungsprozesse müssen wir aktiv mitgestalten?</li> <li>▪ An welchen Stellen sollten wir politischen Einfluss nehmen?</li> <li>▪ Wie müssen wir unsere Cyber Security weiterentwickeln?</li> </ul>	Roadmap für Digitale Transformation entwickeln

Quelle: Harwardt 2022, S. 148

## Digitale Geschäftsmodelle

## Digitale Geschäftsmodelle



WhatsApp wurde 2009 in Kalifornien gegründet und 2014 von Facebook für 19 Mrd. USD gekauft. Die mehr als eine Milliarde User versendeten im Jahre 2015 um die 42 Milliarden Nachrichten pro Tag, außerdem 1,6 Milliarden Fotos und 250 Millionen Videos. Lediglich 57 Ingenieure arbeiten bei WhatsApp - und haben doch ein 100 Milliarden Dollar Geschäft zerstört: den SMS-Textnachrichten-Markt

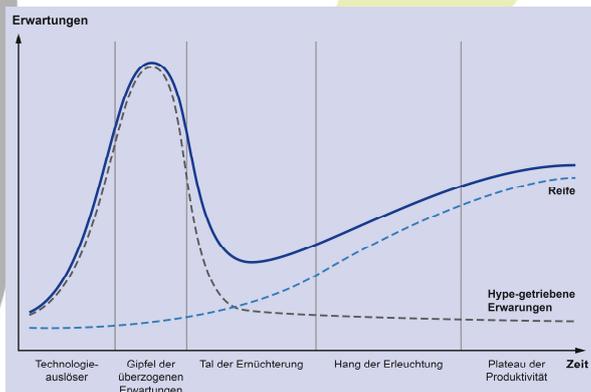
Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber 2016: Digital Disruption, S. 27

## Gesetzmäßigkeiten von digitalen Geschäftsmodellen

1. Exponentielle Entwicklung
2. Kombinatorik der Innovation und Auflösung von Branchengrenzen
3. „The Winner Takes It All“ - Monopolbildung durch Netzwerkeffekte
4. Zero Marginal Cost - Die Tendenz zur „Gratis-Ökonomie“
5. Minimale Transaktionskosten, die „Maker's Revolution“ und die „Peer-to-Peer-Economy“
6. Zugang zu Ressourcen wird wichtiger als Besitz
7. Personalisierung und Regionalisierung

Quelle: Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, Anschöber 2016: Digital Disruption, S. 28 - 29

# Hype Cycle nach Gartner



Quelle: Gausemeier, Plass 2014, S. 134



## Break

**15 minutes**



DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

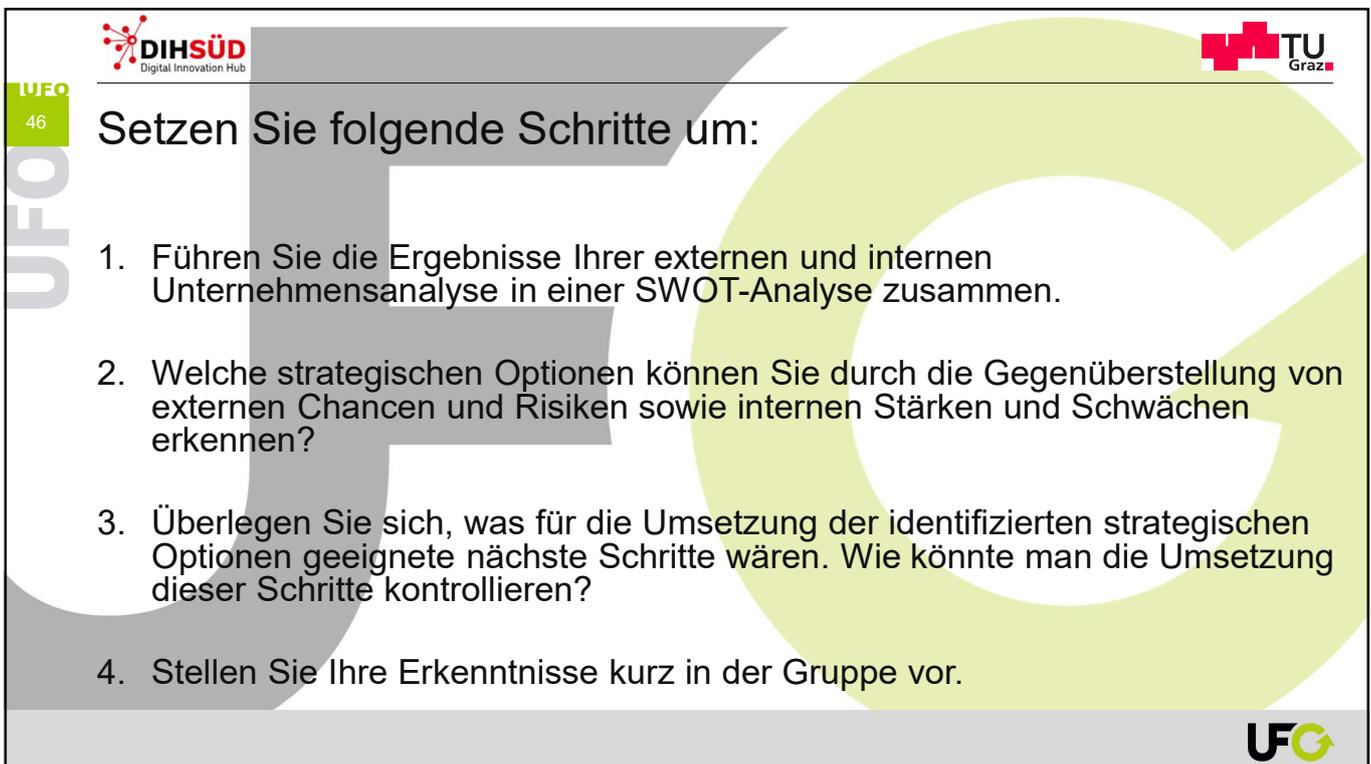
UFG

45

Innovationsobjekt

# Entwicklung digitaler Strategien

UFG



DIHSÜD  
Digital Innovation Hub

TU  
Graz

UFG

46

Setzen Sie folgende Schritte um:

1. Führen Sie die Ergebnisse Ihrer externen und internen Unternehmensanalyse in einer SWOT-Analyse zusammen.
2. Welche strategischen Optionen können Sie durch die Gegenüberstellung von externen Chancen und Risiken sowie internen Stärken und Schwächen erkennen?
3. Überlegen Sie sich, was für die Umsetzung der identifizierten strategischen Optionen geeignete nächste Schritte wären. Wie könnte man die Umsetzung dieser Schritte kontrollieren?
4. Stellen Sie Ihre Erkenntnisse kurz in der Gruppe vor.

UFG

UFO



# DIH Süd Digital Strategies

July 5, 2023

[ufo.tugraz.at](http://ufo.tugraz.at)

