

Digital Innovation Hub Süd

Digital Strategies Basics

Stefan Vorbach

Graz, 14. September 2022

Lernziele

- Grundlagen der Strategie und des Strategischen Managements verstehen und gegenüber Business Model und Business Case abgrenzen können.
- Den Prozess des strategischen Managements darstellen können.
- Ausgewählte Methoden der strategischen Umfeld- und Unternehmensanalyse verstehen und anwenden.
- 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.
- Grundlagen der Strategischen Transformation verstehen.

Einführung

Definitionen Strategie

„... 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“
Alfred D. Chandler

„Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value“
Michael Porter

„a firm's theory about how to gain competitive advantages“
Peter Drucker

„a pattern in a stream of decisions“
Henry Mintzberg

„the long-term direction of an organisation“
Exploring Strategy

Source: Chandler (1963): Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise, MIT Press, p. 13; Porter (1996): What is strategy, Harvard Review, November-December 1996, p. 60; Drucker (1994): The Theory of Business, Harvard Business Review, September-October 1994, pp. 95-106; Mintz (2007): Tracking Strategies: Towards a General Theory, Oxford University Press, 2007, p. 3



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)

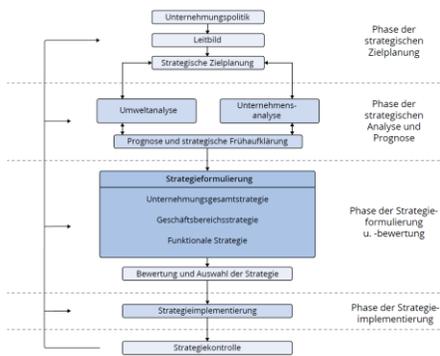
▪ **Definition strategisches Management:**

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

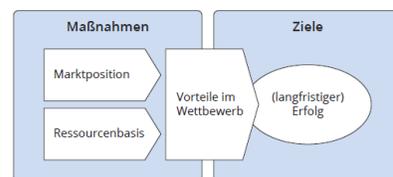
Hierarchischer Aufbau von Strategien 



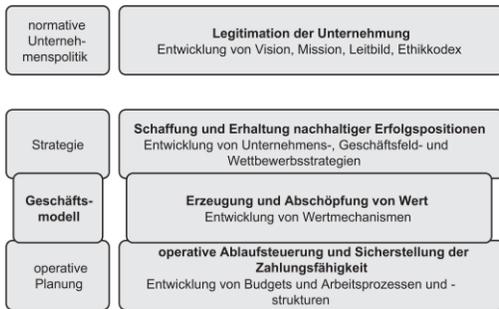
Referenzmodell des strategischen Managements 



Grundverständnis des strategischen Managements 



Zusammenhang von Geschäftsmodell und Strategie



IV Geschäftsmodelle

Quelle: in Anlehnung an Schäffer 2011, S. 18 und Bago, Reinhold 2011, S. 61



9

Business Model Definitionen



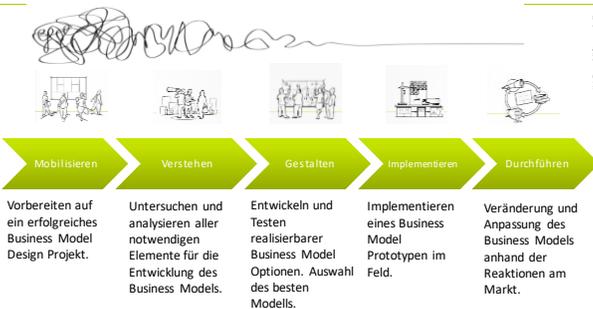
Autor	Definition
Magretta (2002, S. 4)	Business models are "stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic value that explains how we can deliver value to the customers at an appropriate cost?"
Zott and Amit (2008, S. 1)	"The business model is a structural template that describes the organization of a focal firm's transactions with all of its external constituents in factor and product markets."
Osterwalder and Pigneur (2010, S. 14)	"A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value."
Gassmann et al. (2011, S. 198)	Ein Geschäftsmodell definiert "wer die Kunden sind, was verkauft wird, wie man es herstellt und wie man einen Ertrag realisiert. Kurz gesagt, das Wer-Was-Wie-Wert? definiert ein Geschäftsmodell, wobei die ersten beiden 'W' die externe Dimension eines Geschäftsmodells adressieren und die letzten beiden 'W' die interne Dimension".

IV Geschäftsmodelle



10

Business Model Design Prozess



IV Geschäftsmodelle

Quelle: Osterwalder, Pigneur 2010, S. 249



11

Business Plan



- Ein **Business Plan** beschreibt unternehmerische Vorhaben, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen dargestellt werden.
- Typischerweise wird ein Business Plan im Rahmen von Unternehmensgründungen erstellt.

IV Geschäftsmodelle

Quelle: www.artschulischen.gelber.de



12

Typische Inhalte eines Business Plan

1. **Executive Summary**
2. **Geschäftsidee, Unternehmenskonzept**
 - 2.1 Aktuelle Situation bzgl. Problem und Lösung
 - 2.2 Das Produkt, die Dienstleistung: „Produktwitz, Pfiff“, Schutzfähigkeit
3. **Unternehmersteam**
4. **Marketingplan**
 - 4.1 Kunden und Kundenbedürfnisse
 - 4.2 Marktgröße und Marktsegmente
 - 4.3 Konkurrenzanalyse
 - 4.4 Marketingstrategie
5. **Geschäftssystem und Organisation**
 - 5.1 Organisation
 - 5.2 Personalplan
6. **Realisierungsfahrplan, Meilensteine**
7. **Finanzierung**
 - 7.1 Finanzplan: Umsatzprognose, prognostiziertes Wachstum, Cash-Bedarf, Geldflussrechnung erste 3-5 Jahre, Plan-Bilanz, Plan G+V, wichtigste Annahmen → Finanzbedarf
 - 7.2 Finanzierung: → woher kommt das Geld?
8. **Risiken:** Sensitivitäts-, Risiko-, Break-even-Analyse, Mindestumsatzrechnung etc.

IV Geschäftsmodelle



13

Typischer Anhang eines Business Plan

- Lebensläufe, Zeugnisse der Schlüsselpersonen
- Marktanalysen
- Pilot-/Referenzkunden
- Berichte, Artikel, Aufsätze aus Zeitschriften und Zeitungen über Markt, evtl. Konkurrenz
- Produkt
 - Bilder und Prospekte des Produktes
 - technische Zeichnungen
- Unterlagen des Finanzbereichs, z.B.
 - Deckungsbeitragsrechnungen
 - Darstellung der fixen und variablen Kosten
 - Nebenrechnungen
- Inventaraufstellung
- wichtige Verträge und Vereinbarungen
- Auszug aus dem Firmenbuch (falls Eintragung bereits erfolgt)
- Auszug aus dem Grundbuch (bei Bauvorhaben)
- Nachweis der Erfüllung bedeutender rechtlicher Vorschriften
- Vorhandene Zusagen, etc.

IV Geschäftsmodelle



14

Business Case

- Ein **Business Case** fasst alle entscheidungsrelevanten Aspekte eines geplanten Vorhabens mit dem Ziel zusammen, die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und strategische Konformität des Gesamtprojekts aufzuzeigen und eine abschließende Management-Entscheidung über dessen Ausführung zu ermöglichen.

IV Geschäftsmodelle



Quelle: Brugger 2009, S. 13

15

Typische Inhalte eines Business Case

Inhalte, die in einer Business-Case-Dokumentation enthalten sein sollten

- Business Case – Projekt „XY“
1. Management Summary
 2. Projektvorstellung
 - 2.1 Anliegen (Problem / Opportunität)
 - 2.2 Projektziel (Projektvision)
 - 2.3 Ausgangslage (Beschreibung der gegenwärtigen Situation)
 - 2.4 Anforderungen an die Lösungsumsetzung und Zielsituation
 - 2.5 Zielsituation (Beschreibung des angestrebten Zustands)
 - 2.6 Projektplan-Übersicht (Etappen, Termine, Personalaufwand)
 - 2.7 Alternativen
 - 2.8 Risiken
 3. Wirtschaftlichkeitsnachweis
 - 3.1 Grundlagen
 - 3.2 Nutzen
 - 3.3 Kosten
 - 3.4 Wirtschaftlichkeitsberechnung
 - 3.5 Schlussfolgerungen
 4. Projektdetails
 - 4.1 Projektorganisation
 - 4.2 Projektplan (detailliert)
 - 4.3 Kritische Erfolgsfaktoren
 - 4.4 Kriterien für die Erfolgsmessung (Performance Measures)

IV Geschäftsmodelle



Quelle: Brugger 2009, S. 15

16

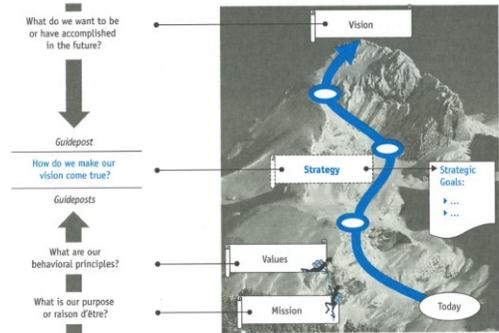
Strategische Zielplanung



- Festlegen **langfristiger Ziele**
- Grundvoraussetzung für die strategische Planung
- **Erster Schritt:** Formulierung der Unternehmenspolitik und Aussagen zu
 - **Business Mission,**
 - **oberstes Unternehmensziel und**
 - **Verhaltensgrundsätze**
- **Zweiter Schritt:** Entwicklung des **Leitbildes**
- **Oberstes Ziel:** Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit
- Operationalisierung mittels **Erfolgspotentialen**



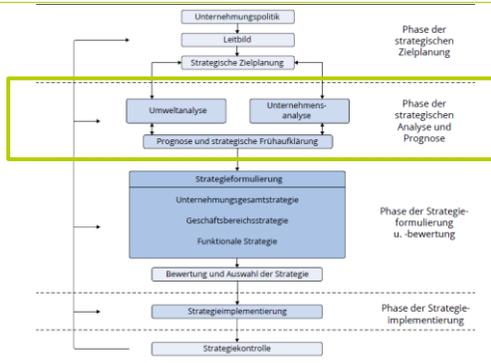
Zusammenhang von Vision, Mission und Werten



Source: following Horvath & Paterson 2007
Source: Wunder (2016), Essentials of Strategic Management, p. 146



Phase der strategischen Analyse und Prognose



Quelle: in Anlehnung an Wöhe, Al-Lahem 2008, S. 459



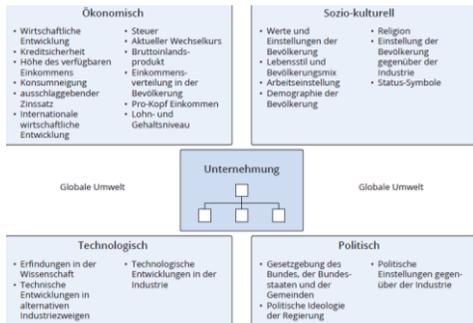
Strategische Analyse der Umwelt



Quelle: Johnson et al. 2011, S. 79



Analyse des Makroumfeld – PEST Analyse

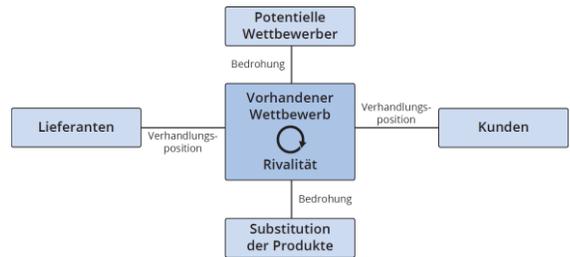


Quelle: Welp, Al-Lakam 2008, S. 293



25

Branchenstrukturanalyse: 5-Forces-Modell von Porter



Quelle: in Anlehnung an Porter 1999, S. 14



26

Analyse des Branchenlebenszyklus



Quelle: Johnson et al. 2011, S. 96



27

Wertschöpfungskette von Porter



Quelle: Porter 1985, S. 88

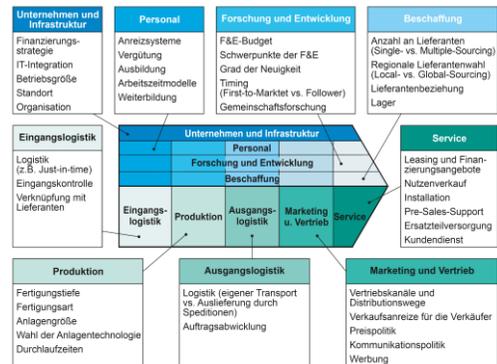


28

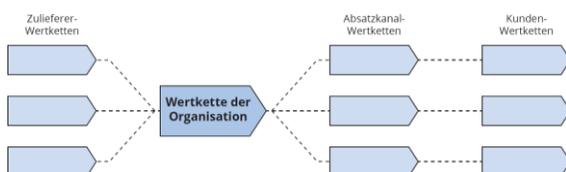
Analyse der Wertschöpfungskette

- Definition der eigenen Wertschöpfungskette
- Abgrenzen von Wertschöpfungskette und Organisationsstruktur
- Ermittlung von Schwerpunkten
- Analyse der Verknüpfungen und Verflechtungen
- Analyse der Kostenschwerpunkte
- Analyse der Differenzierungsschwerpunkte

Fragen im Zusammenhang mit der Value Chain



Betrachtung des Wertschöpfungsnetzwerkes



Kernkompetenzen

- Dauerhafte und transferierbare **Ursache für Wettbewerbsvorteile**
- Basieren auf Ressourcen und Fähigkeiten
- **Drei Voraussetzungen** müssen gegeben sein:
 - Kundennutzen
 - Abhebung von der Konkurrenz
 - Ausbaufähigkeit

VRIO-Schema zur Ermittlung von Kernkompetenzen



Analyse von Ressourcen und Fähigkeiten anhand **vier Merkmale**:

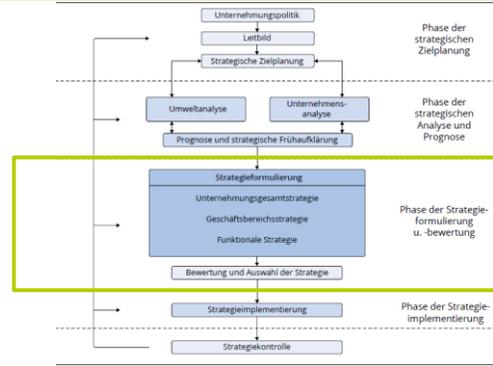
- o **Value**: strategischer Wert der Ressource/Fähigkeit
- o **Rare**: Einzigartigkeit der Ressource/Fähigkeit
- o **Non-Imitability**: Ressourcen/Fähigkeiten sollen gar nicht bzw. schwer imitierbar sein
- o **Organization specificity**: Strukturen, Prozesse und Systeme zur Unterstützung der Potentiale von Kernkompetenzen

Ist die Ressource bzw. Fähigkeit...				Implikatoren für den Wettbewerb	Außmaß des ökonomischen Erfolgs
wertvoll?	rar?	schwierig zu imitieren?	verwendet durch die Organisation?		
nein	—	—	nein	Wettbewerbsnachteil	unterdurchschnittlich
ja	nein	—	↓	Wettbewerbspott	durchschnittlich
ja	ja	nein	↓	zeitlich befristeter Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich
ja	ja	ja	ja	nachhaltiger Wettbewerbsvorteil	überdurchschnittlich

Quelle: Mechanitz, Wolf 2010, S. 130



Phase der Strategieformulierung und -bewertung



Quelle: in Anlehnung an Wedge, Al-Lahem 2008, S. 450



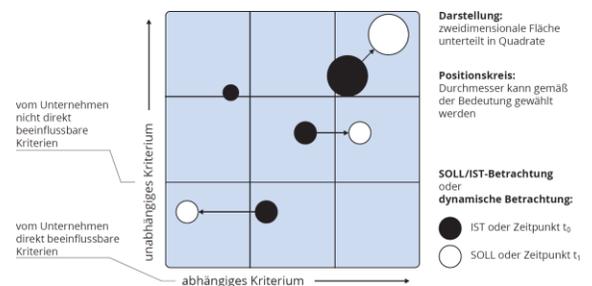
Ebenen der Strategieformulierung



- **Gesamtunternehmensebene**
 - o Portfolio-Technik
 - BCG-Matrix, Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio, Technologiematrix
 - o Kernkompetenzstrategie
 - o Wachstumsstrategie
 - o Schrumpfungsstrategie
 - o Kooperative Strategien: Allianzen und Netzwerke
- **Geschäftsbereichsebene**
 - o Generische Wettbewerbsstrategien
 - o Hybride Wettbewerbsstrategien
 - o Blue-Ocean-Strategie
 - o Markteintritts-Marktgeschwindigkeitsstrategie
 - o Make-or-Buy Strategie



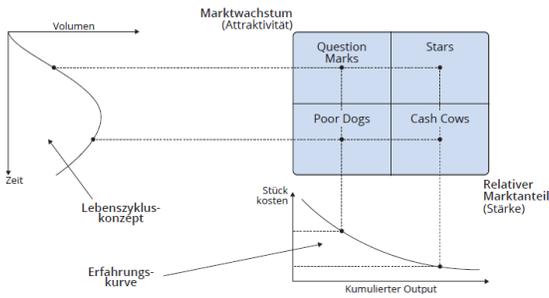
Grundstruktur der Portfolio-Technik



Quelle: Wijk, Al-Lahem 2008 S. 472



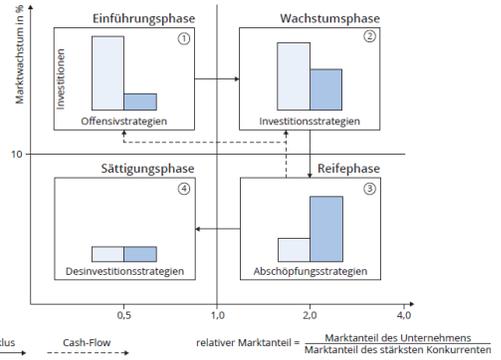
Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio (BCG-Matrix) 



Quelle: Hungenberg, 2010, S. 413



Cash-flow-Entwicklung in der BCG-Matrix 



Quelle: Machetner, Wolf 2010, S. 338



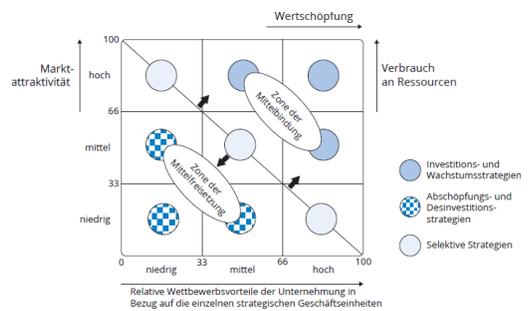
Faktoren der Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix 

	Gewichtung der Faktoren	Bewertung der Faktoren					Wert	maximale Werte
		1	2	3	4	5		
Marktattraktivität								
• Marktwachstum	5			•	•	•	20	25
• Marktgröße	3			•	•	•	9	15
• Marktrisiko	2	•					2	10
• Markteintrittskosten	2			•			10	10
• Nachfragesituation	3			•			9	15
• Konkurrenzsituation	2			•			4	10
• Bestellhäufigkeit	3			•			6	15
• Investitionsattraktivität	2			•			6	10
• Rohstoffattraktivität	2			•			8	10
• Innovationspotential	2			•			3	5
• Soziale Attraktivität	1			•				
Gesamtergebnis	27						85	135
Geschäftsfeldstärke								
• 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
Gesamtergebnis	27						65	135

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



Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Matrix 



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

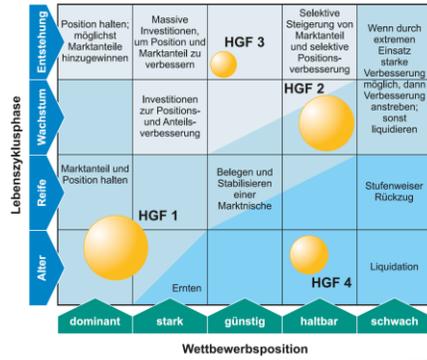


Marktattraktivität-Wettbewerbspositions-Matrix

Marktattraktivität	hoch	Selektives Vorgehen Spezialisierung Nischen suchen Akquisitionen erwägen	Selektives Wachstum Potential für Marktführung durch Segmentierung abschätzen Schwächen identifizieren Stärken aufbauen	Investitionen und Wachstum Wachsen Marktführerschaft anstreben Investitionen maximieren	Marktattraktivität <ul style="list-style-type: none"> Marktvolumen und Marktentwicklung Marktqualität Rentabilität der Branche Stellung im Markt/Lebenszyklus Spektrum für die Preispolitik Energie- und Rohstoffversorgung Störungsanfälligkeit Existenz von Alternativen Umfeldsituation Konjunkturabhängigkeit Informationswirkungen Risiko staatlicher Eingriffe etc. Relative Wettbewerbsposition <ul style="list-style-type: none"> Relative Marktposition Marktanteil Umsatzentwicklung Marketingpotential Relatives Produktionspotential Prozesswirtschaftlichkeit Umsatzbeitrag Relatives F&E-Potential Innovationspotential Stand der Forschung Relative Mitarbeiterqualität Relative Qualität der Systeme und Strukturen etc. Der Übersichtlichkeit wegen wird auf das beschriebene Ertragen von Geschäftseinheiten verzichtet. (SGE: Strategische Geschäftseinheit)
	mittel	Ernten Spezialisierung Nischen suchen Rückzug erwägen	Selektives Vorgehen Wachstumsbereiche identifizieren Spezialisierung Selektiv investieren	Selektives Wachstum Wachstumsbereiche identifizieren Stark investieren Position halten	
	gering	Ernten Rückzug planen Desinvestieren	Ernten SGE „aussaugen“ Investitionen minimieren Desinvestitionen vorbereiten	Selektives Vorgehen Gesamtposition halten Cashflow anstreben Investitionen nur zur Instandhaltung	

schlechter als die Hauptkonkurrenten **Relative Wettbewerbsposition** besser als die Hauptkonkurrenten

Lebenszyklusphase-Wettbewerbsposition Portfolio

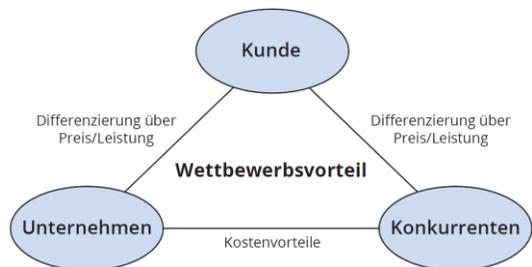


Produkt-/Marktwachstumsmatrix (Ansoff)

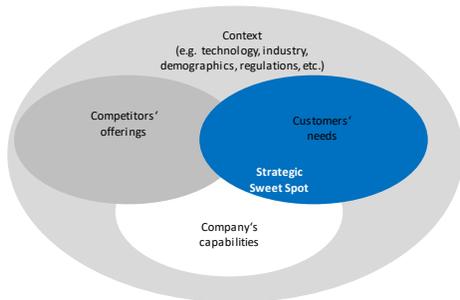
Markt	neu	Nischengeschäft	Marktentwicklung	Diversifikation
	gegenwärtig	Abwarten	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
	alt	Desinvestition	Abwarten	Nischengeschäft
		alt	gegenwärtig	neu

Produkt

Wettbewerbsvorteile

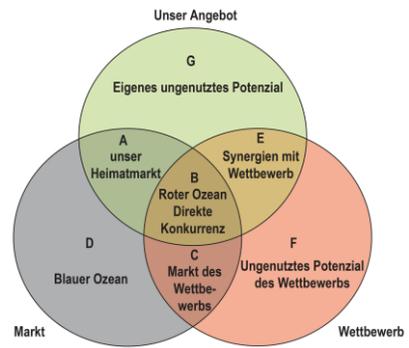


The Strategic Sweet Spot



Source: Galis, Rukstad (2008): Can you say what your strategy is?, p. 89; Wunder (2016): Essentials of Strategic Management, p. 39, 45

Marktkartierung

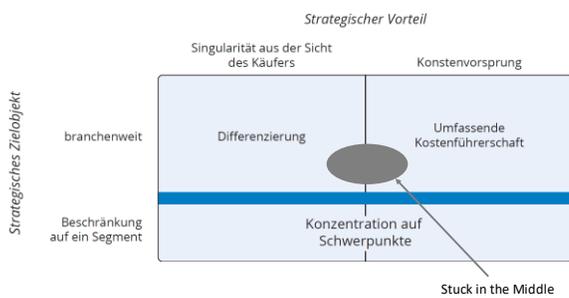


Quelle: Brauchmann 2015, S. 52



46

Generische Wettbewerbsstrategien (Porter)

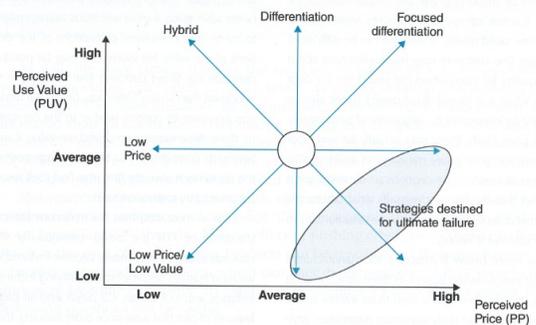


Quelle: Porter 1989, S. 75



47

Strategische Optionen

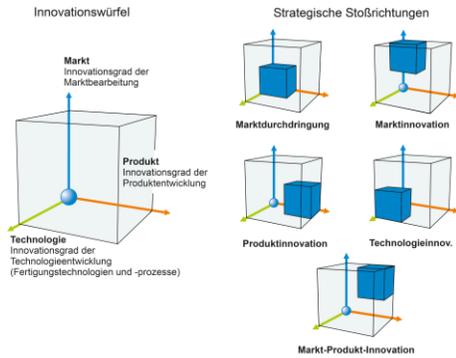


Quelle: Peppard, Ward (2017), S. 69, abgeleitet von Faulkner, Campell (2003)

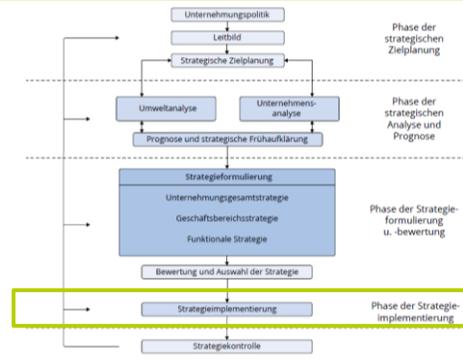


48

Strategische Stoßrichtungen



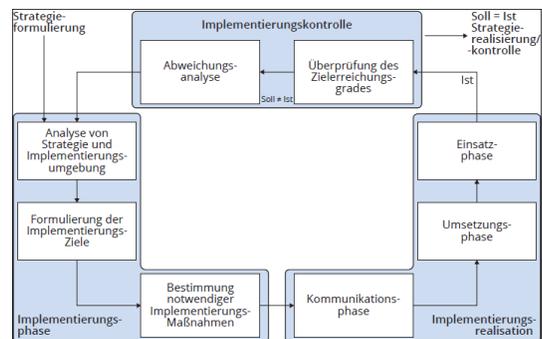
Phase der Strategieimplementierung



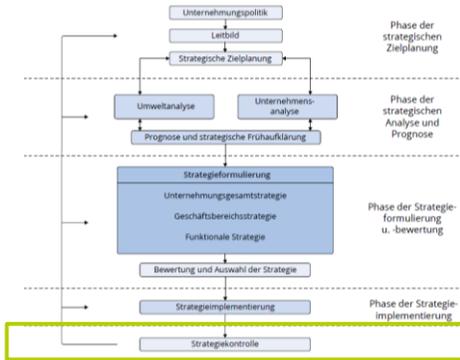
Aufgaben der Strategieimplementierung

- **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



Strategiekontrolle

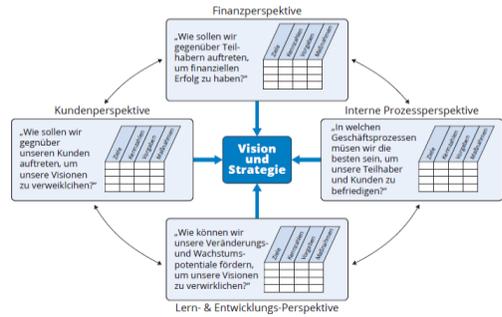


Quelle: in Anlehnung an: Welge, Al-Lahem 2008, S. 419



53

Balanced Scorecard

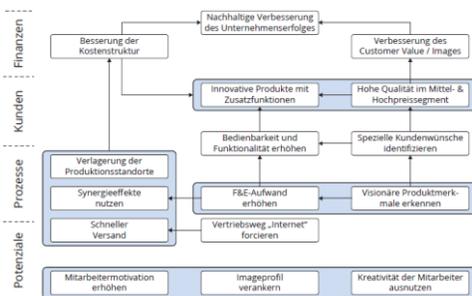


Quelle: Welge, Al-Lahem 2008, S. 823



54

Strategy Map: Beispiel eines MP3-Herstellers



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



55

Die Digitale Transformation



56

Die digitale Transformation



Merkmale der digitalen Transformation:

- Veränderung mit teils atemberaubender Geschwindigkeit
- Betrifft viele Bereiche, z.B. das gesamte Wirtschaftsgefüge, die Gesellschaft, die Art, wie wir leben, arbeiten und konsumieren
- Beruht meist auf Technologien: Cloudtechnologien, künstliche Intelligenz, Rechnerleistung, Robotik, 3D-Druck, Sensorik, Big Data, Vernetzung usw.
- Viele der digitalen Veränderungen sind disruptiv und verändern Branchen grundlegend.
- In der Regel sind es Neueinsteiger und Start-ups, deren disruptive Geschäftsmodelle Branchen verändern oder gar überflüssig machen
 - Filmindustrie – Netflix
 - Musikindustrie – Spotify
 - Autobranche – Tesla, Google-Car
- Bringt soziale Herausforderungen mit sich: viele Arbeitsplätze werden durch Digitalisierung verschwinden
- Bringt eine wachsende Ungleichheit mit sich: während inflationsbereinigte Nettolöhne kaum steigen nimmt das BIP deutlich zu. Dahinter stehen Digitalisierung und Automatisierung als Treiber.

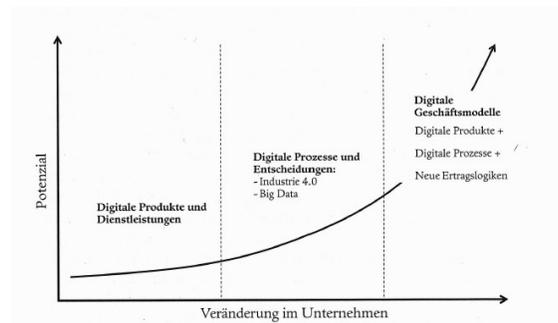
IV Geschäftsmodelle

Quelle: Matzler, Ballom, Friedrich von den Eichen, Anshober 2016: Digital Disruption, S.13-14



57

Die Ebenen der Digitalisierung



IV Geschäftsmodelle

Quelle: Matzler, Ballom, Friedrich von den Eichen, Anshober 2016: Digital Disruption, S.17



58

Digitale Produkte und Dienstleistungen



- Die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen ist längst Realität, z.B. als Staubsaugerroboter, Rasenmäherroboter oder der digitale Fahrrad-Rollentrainer.
- Die Digitalisierung von Produkten bringt Differenzierungspotenziale - allerdings nur kurzfristig. Sensoren und Aktuatoren helfen dabei.
- Einer kurzen Phase der Differenzierung folgt schnell die Kommodisierung.
- Das „Value Capturing“, also die Kapitalisierung des digitalen Mehrwerts, ist weniger auf Ebene der Produkte als vielmehr im Geschäftsmodell zu erwarten.
- Zukünftige Wertschöpfung wird nicht beim physischen Produkt liegen, sondern in der Verbindung zwischen analoger und digitaler Welt. Die Digitalisierung von Produkten ist damit eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

IV Geschäftsmodelle

Quelle: Matzler, Ballom, Friedrich von den Eichen, Anshober 2016: Digital Disruption, S.18-19



59

Digitale Prozesse und Entscheidungen



- Vernetzung von autonomen, sich situativ selbst steuernden, sich selbst konfigurierenden, wissensbasierten, sensorgestützten und räumlich verteilten Produktionsressourcen (Produktionsmaschinen, Roboter, Förder- und Lagersysteme, Betriebsmittel) inklusive deren Planungs- und Steuerungssysteme
- Optimierung von Prozessen: Sensoren liefern Daten in Echtzeit. Das ermöglicht sofortige Eingriffe zur Aufrechterhaltung des Produktionsflusses, Fehlererkennung und Fehlerbehebung.
- Predictive Maintenance: Da Sensoren in Echtzeit Daten melden, werden sich Instandhaltungen verändern. Bloße Reparatur und Ersatz waren gestern. Heute geht es um Vorhersagen und Vorbeugen. Belastungsverläufe der Maschinen werden automatisiert erfasst und auf Muster hin untersucht. Dies erlaubt Prognosen, wann bestimmte Teile versagen und proaktives Austauschen, um Stillstand zu vermeiden.
- Lageroptimierung: Automatisierte Bestellvorgänge versprechen eine Reduktion von Lagerhaltungskosten. Senken von Informationskosten: Als Beispiele sind hier Augmented Reality-Brillen oder Heads-up Displays zu nennen. Diese ermöglichen es Arbeitern, Informationen und Anweisungen (etwa Handbücher) direkt am Einsatzort abzurufen.

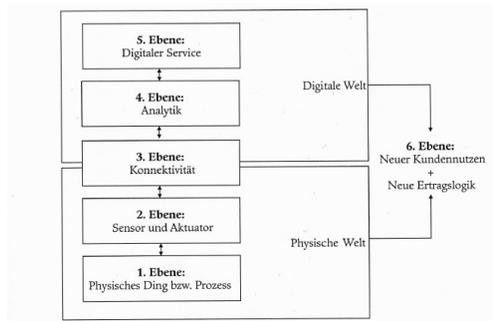
IV Geschäftsmodelle

Quelle: Matzler, Ballom, Friedrich von den Eichen, Anshober 2016: Digital Disruption, S.19-20



60

Stufen der digitalen Wertschöpfung



IV Geschäftsmodelle

Quelle: Matzler, Ballon, Friedrich von den Eichen, Anshöber 2016: Digital Disruption, S. 23