

Dr. Thomas Westerhoff

Strategie in Zeiten der digitalen Transformation Teil 1: Die Geschäftsperspektive

Dass sich durch den Einsatz digitaler Technologien ganze Märkte und Arbeitsumgebungen grundlegend verändert haben und früher oder später alle Märkte davon betroffen sein werden, hat die „Digitalisierung“ inzwischen zu einem der wichtigsten Themen in der aktuellen öffentlichen Diskussion gemacht.

Bedauerlicherweise konzentrieren sich die öffentlichen, aber nach unseren Erfahrungen auch unternehmensinternen Diskussionen häufig allein auf die Technologien. Diese sind aber nur ein Hilfsmittel, um innovative Geschäftsmodelle anzubieten. Die intensiv diskutierten Veränderungen, also die „digitale Transformation“, hat ihren Ursprung jedoch in den neuen Geschäftsmodellen. Eine aktuelle Studie ¹ von etventure, einem Tochterunternehmen von EY, bestätigt diese Wahrnehmung. Zwar erhält der Einsatz digitaler Technologien in den befragten Unternehmen eine immer größere Bedeutung, doch nach Meinung des Beratungsunternehmens unterschätzen die Unternehmen die Bedeutung innovativer digitaler Geschäftsmodelle und die damit verbundenen Veränderungen².

Aufgrund der Bedeutung, die digitale Geschäftsmodelle und die damit verbundene digitale Transformation auf den zukünftigen geschäftlichen Erfolg von Unternehmen haben bzw. haben werden, gehören sie auf die Strategie-Agenda jeder Organisation. Doch wie entwickelt man strategische Aussagen zu einem Umfeld, das möglicherweise gerade erst entsteht und über das ein Unternehmen oftmals wenig bis keine Erfahrung hat?

In diesem White Paper schlage ich dazu einen Ansatz vor, der sich an den Besonderheiten digitaler Märkte und an den bisherigen Erfahrungen von Unternehmen orientiert.

Selbst wenn man sich für eine Vorgehensweise am „klassischen“ Strategieprozess orientiert, zeigt sich, dass die einzelnen Schritte doch anders umgesetzt werden, woraus sich schließlich ein geänderter Prozess ergibt. Im Ansatz und in wesentlichen Teilen der Argumentation fokussieren wir uns in diesem Dokument auf eine am Geschäft des Unternehmens ausgerichteten Perspektive (business focus). Aufgrund der Besonderheiten der digitalen Transformation wird jedoch deutlich, dass eine vollständige strategische Betrachtung weitere Perspektiven einbinden muss. Eine Vertiefung der zusätzlichen Perspektiven wird dann in einem nachfolgenden White Paper erfolgen.

¹ Etventure: Digitale Transformation 2018, 2018

² J. Jansen: Die gefährliche Selbstüberschätzung in der Digitalisierung, 2018

Struktur des Dokuments

Das Dokument ist in drei Kapitel aufgeteilt. **Im ersten Kapitel** wird der angepasste Strategieprozess entwickelt. Dazu werden nacheinander die Schritte vorgestellt, mit denen sich ein Strategieteam das Thema erarbeiten könnte. **Das zweite Kapitel** gibt einen Überblick über die zusätzlichen Perspektiven, durch die strategische Erörterung des digitalen Geschäfts erst vollständig wird. **Das dritte Kapitel** dient der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des Dokuments. Es wurde ans Ende gestellt, um einigen Lesern die Möglichkeit zu geben, den Ansatz schrittweise mit zu „entdecken“ und erst am Ende nochmals zu reflektieren. Den „eiligen“ Lesern sei aber das dritte Kapitel als Start empfohlen.

Grundlegende Annahmen

Das Whitepaper ist für Unternehmen verfasst, deren aktuelle finanzielle Stabilität durch ein etabliertes, nicht-digitales Geschäftsmodell bestimmt ist. Unternehmen mit digitalem Kerngeschäft sollten viele der hier angesprochenen Ansätze und Vorgehensweisen schon eingerichtet haben, so dass es vermutlich wenig Neues zu entdecken gibt.

Aufgrund seiner Bedeutung werden Unternehmen ihr etabliertes Kerngeschäft mit voller Aufmerksamkeit sowohl operativ als auch strategisch steuern und weiterentwickeln. Dabei nehmen wir an, dass die strategische Weiterentwicklung durch einen „klassischen“ Strategieprozesses³ erfolgt.

Im Artikel wird häufig der Begriff „digitaler Geschäftsansatz“ verwendet. Unter diesem Begriff werden alle Ansätze zusammengefasst, bei denen das Geschäft des Unternehmens durch digitale Technologien ergänzt oder neu ausgerichtet werden. Beispiele dafür könnten sein

- Erweiterung eines bestehenden Portfolios durch digitale Technologien
- Nutzung digitaler Technologien zur Optimierung bestimmter Geschäftsprozesse
- Erzeugung neuer Geschäftsmodelle durch digitale Technologien
- Schaffung neuer Umsatzquellen
- Schaffung neuer Kundenerlebnisse

Es macht einen Unterschied, ob digitale Technologien nur als Ergänzung des bestehenden, nicht-digitalen Portfolios und Geschäftsmodells genutzt wird oder ob es sich um ein innovatives, digitales Geschäftsmodell handelt. Die Effekte auf den Geschäftserfolg, auf die Kunden und auf die interne Organisation sind je nach Ansatz sehr unterschiedlich. Da im Folgenden aber häufig nur einen Prozessschritt diskutiert wird, der für alle Arten von digitalen Geschäftsansätzen gelten soll, verwende ich den übergreifenden Begriff.

Kap 1: Der Ansatz zur strategischen Einbindung der digitalen Transformation

Aus eigener Erfahrung kommt es mir so vor, dass man sich der digitalen Transformation wie einem neuen Fachgebiet der eigenen Profession nähert. Man stelle sich zum Beispiel einen Pianisten vor, der Klarinette lernen möchte. Es gibt sicher einen Grund, warum er ein zusätzliches Instrument spielen möchte. Bevor er diese Idee umsetzt, wird er daher vermutlich eine grobe Vorstellung entwickelt haben, was er mit dem neuen Instrument erreichen möchte (Zukunftsbild). Um jedoch das neue Instrument für sich einsetzen zu

³ Anhang A beschreibt im Überblick die Vorgehensweise des „klassischen“ Strategieprozesses

können, wird er eine Lernphase mit viel Üben und Ausprobieren durchlaufen. Dabei entwickelt sich zunehmend ein tieferes Verständnis für die Besonderheiten und Spezifika des bisher unbekanntes Instruments. Seine Vorstellungen von dem, was er mit der Klarinette erreichen möchte und kann, wird sich im Lauf dieses Prozesses verändern.

Seine ganze Erfahrung als Musiker wird ihm helfen, den Prozess schneller zu durchlaufen als ein Anfänger, dennoch wird es seine Zeit brauchen, und er wird neue Erfahrungen machen, die er nicht hätte vordenken oder planen können.

Mit diesem Bild als Unterstützung im Hinterkopf kann man sich dem Strategieansatz zum digitalen Geschäft nähern. Doch bevor die einzelnen Schritte besprochen werden sollen, möchte ich noch eine Anmerkung zu dem Team machen, das den Strategieansatz erarbeiten soll.

Die Zusammensetzung des Strategieteams

Für die Erarbeitung der Strategie des etablierten Kerngeschäfts gibt es vermutlich ein definiertes Strategieteam. Es liegt nahe, dieses auch mit der strategischen Betrachtung digitaler Geschäftsansätze zu beauftragen. Da es sich damit aber in ein neues geschäftliches Umfeld begibt, sollte zu Beginn oder spätestens, nachdem sich das Team ein erstes Verständnis für digitale Geschäftsansätze erarbeitet hat (s. den nachfolgenden Abschnitt) geklärt werden, ob das „etablierte“ Strategieteam in seiner derzeitigen Zusammensetzung ausreichend Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen für ein digitales Geschäftsumfeld mitbringt.

Um sich digitalen Geschäftsansätzen strategisch zu nähern, beginnen wir wie im „klassischen“ Strategieansatz mit der Grundfrage „Was ist hier eigentlich los?“. In Managersprache heißt dieser Schritt dann „strategische Analyse“. Für unseren neuen Ansatz verwenden wir allerdings nicht die gleichen Überschriften für die einzelnen Schritte, sondern eher beschreibende.

Das digitale Umfeld kennenlernen

Zunächst gilt es, ein Verständnis für die digitalen Technologien, damit verbundene innovative, digitale Geschäftsmodelle und deren potenzielle Wirkungen auf den eigenen Markt zu entwickeln und die Fähigkeiten und Kompetenzen der eigenen Organisation in diesem Zusammenhang einzuschätzen. Insbesondere sollte das Team nach Hinweisen auf Trends und Kundenerwartungen in Richtung digitaler Technologien suchen, um auch ein Verständnis für die Offenheit des betrachteten Marktes für digitale Geschäftsansätze zu entwickeln⁴.

Es ist auch hilfreich, dass das Strategieteam aus den Erfahrungen anderer Märkte lernt. Insbesondere sollten wichtige Eigenschaften erfolgreicher digitaler Geschäftsmodelle verstanden werden und wie Unternehmen darauf reagieren können⁵.

Nach den bisherigen Erfahrungen mit digitalen Geschäftsansätzen definieren sie entweder neue Märkte bzw. Marktsegmente oder ändern die Marktbedingungen grundlegend. Aus

⁴ M. Grebe: Digital Maturity Is Paying Off, 2018

⁵ s. z. B. J. Bughin et al.: Why digital strategies fail?, 2018

diesem Grund sind diese Märkte von geringerer Stabilität und einer höheren Veränderungsdynamik als etablierte Märkte. Wachstums- und Trenderaussagen für die digital geprägten Märkte sind somit weniger abgesichert, unterliegen stärkeren Schwankungen oder sind zumindest teilweise spekulativ. Die Ergebnisse der Analyse des digitalen Umfelds lassen sich daher oft nur durch Szenarien oder „Beobachtungen und Vermutungen“ darstellen.

Diese Unsicherheit und der Wunsch, das digitale Umfeld „richtig“ zu verstehen, kann dazu führen, dass ein Strategieteam viel Zeit und Aufwand in diesen Schritt setzt. Gleichzeitig ist jedoch die Fähigkeit, schnell agieren zu können, wesentlich für den Erfolg mit digitalen Geschäftsansätzen⁶. Strategieteams sollten daher von vornherein, den Zeitrahmen für diesen Schritt begrenzen.

Ein weiterer „Zeitfresser“ könnte die durch den „klassischen“ Strategieansatz empfohlene Wettbewerbsanalyse sein, die als Basis zur Erarbeitung eines „nachhaltigen“ Wettbewerbsvorteils dienen soll. Erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle haben ihren Ursprung aber in der konsequenten Ausrichtung auf die Bereitstellung eines außergewöhnlichen Mehrwertes für den Kunden⁷. Dazu wird das digitale Angebot konsequent an bestehenden, aber idealerweise noch nicht ausgesprochenen Kundenbedürfnissen ausgerichtet. Die Wettbewerbsanalyse verliert daher im Zusammenhang mit digitalen Geschäftsansätzen deutlich an Bedeutung⁸.

Ein digitales Zukunftsbild entwickeln

Im nächsten Schritt geht es darum, eine Idee zu entwickeln, wie der Einsatz digitaler Geschäftsansätze das Unternehmen in der Zukunft voranbringen könnte. Das Zukunftsbild soll der Orientierung für den Schritt in Richtung digitales Geschäft dienen.

Nach unseren Erfahrungen hat sich ein Vorgehen bewährt, das sich an den folgenden Leitfragen orientiert:

- Welche Chancen sehen wir nach unserem derzeitigen Verständnis dafür, digitale Geschäftsansätze für eine Verbesserung unseres Geschäfts einzusetzen?
- Welche Ansätze erscheinen derzeit besonders attraktiv?
- Wie und wo möchten wir uns daher aus heutiger Sicht in der digitalen Welt positionieren?

Je nach den Rahmenbedingungen des Unternehmens und den eigenen Ansprüchen kann die Beantwortung der ersten Frage schon hohe Ansprüche an die Innovationsfähigkeit des Strategieteams stellen. Auch Kriterien für die „Attraktivität“ eines Ansatzes können beliebig variieren. Hilfreich ist jedoch die Anforderung, dass der attraktive digitale Geschäftsansatz einen deutlichen positiven Beitrag für die geschäftlichen Zukunftsziele des Unternehmens leistet. Dadurch erhält er eine geschäftliche Relevanz, und es kommt Geschwindigkeit in die Annäherung an digitale Geschäftsansätze.

⁶ R. Hutchinson, L. Aré: Digital Common Sense and Why Speed is the New Scale, 2018

⁷ ebenda

⁸ s. z. B. R. Gunther McGrath: The End of Competitive Advantage, 2013

Die Beschäftigung mit den ersten beiden Fragen führt dazu, dass das Strategieteam ein erstes digitales Zukunftsbild beschreiben kann und damit auch eine erste Digital-Positionierung des Unternehmens. Gleichzeitig sollte(n) auch die dahinterliegende(n) strategische(n) Absicht(en) formuliert werden.

Es muss beachtet werden, dass die Antworten auf die Leitfragen mit dem derzeitigen Verständnis gefunden wurden. Gerade zu Beginn der Beschäftigung mit dem Thema könnte das Verständnis für das digitale Geschäftsumfeld noch recht unvollständig sein. Es ist daher nicht verwunderlich, dass das digitale Zukunftsbild häufig zunächst durch die Nutzung einzelner digitaler Technologien bestimmt ist und erst mit zunehmender Erfahrung durch die Transformation des Geschäftsansatzes und der gesamten Organisation mittels digitaler Technologien⁹.

Daher ist es naheliegend, das (derzeitige) digitale Zukunftsbild als (derzeitige) Orientierung zu betrachten und bereit zu sein, es im Lauf der Umsetzung und damit der zunehmenden Erfahrungen zu überarbeiten. Diese Vorgehensweise sollte auch offen an Mitarbeiter und Investoren kommuniziert werden.

Das ist ein wesentlicher Unterschied zum „klassischen“ Zukunftsbild, das häufig drei bis fünf Jahre Bestand haben soll. Das digitale Zukunftsbild entsteht eher schrittweise über die operativen Erfahrungen mit dem neuen Ansatz statt über ein Konzept und Planung. Es ergibt sich also „emergent“¹⁰.

Der Begriff „digitales Zukunftsbild“ ist hier bewusst gewählt. In vielen Veröffentlichungen spricht man stattdessen von der „Digital-Strategie“. Oft wird darunter eine auf digitale Technologien fokussierte Strategie verstanden. Wir betrachten hier aber eine Strategie für das Gesamtunternehmen. Doch selbst wenn man unter der Digital-Strategie die Gesamtstrategie für digitale Geschäftsansätze versteht, so könnten der Eindruck entstehen, dass man die „etablierte Strategie“ und die „Digital-Strategie“ am besten getrennt voneinander betrachtet. Aus Gründen, die später deutlich werden, halte ich das aber für falsch. Daher werden wir hier weiter den Begriff „digitales Zukunftsbild“ verwenden.

Eine oder mehrere Digital-Initiativen entscheiden

Im Rahmen des vorherigen Schrittes wurden die attraktivsten digitalen Geschäftsansätze identifiziert. Falls sie noch allgemein definiert sind, müssten daraus jetzt Ideen für Digital-Initiativen abgeleitet werden.

Die weiteren Leitfragen für diesen Schritt sind dann:

- Was sind wir als Organisation bereit bzw. in der Lage für digitale Geschäftsansätze zu investieren?
- Welche Digital-Initiative(n) wollen wir daher aufsetzen?
- Welchem Team könnten wir diese Aufgabe übertragen?
- Wie bekommt die Umsetzung der Ideen die notwendige Unterstützung und Aufmerksamkeit in unserer Organisation?

⁹ G. C. Kane et al: Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation, 2015

¹⁰ Zum Thema „Emergenz“ in der Strategie s. H. Mintzberg et al.: Strategy Safari, 2011

Die Fragen sind so formuliert, dass anders als im „klassischen“ Fall keine detaillierte Vorabplanung erwartet wird. Dadurch soll ein aktions- und umsetzungsorientiertes anstatt „planerisches“ Vorgehen angeregt werden.

Mit der Definition eines Kernteams wird die weitere Umsetzungsplanung in seine Verantwortung übertragen. Dabei werden klare Erwartungshaltungen formuliert. Insbesondere soll das Umsetzungsteam agil arbeiten. Hierbei verstehen wir unter „agil“ keine spezifische Methodik, sondern einen Prozess, dessen Planungsaufwand auf ein Minimum reduziert wird, kurze Entwicklungszyklen bevorzugt und mit engen Feedbackschleifen versehen ist. Zusätzlich soll das Kernteam dafür sorgen, dass es seine Arbeits- und Vorgehensweise so einrichtet, dass es die besonderen Anforderungen digitaler Geschäftsansätze erfüllen kann.

Bevor wir zum nächsten Schritt kommen, möchte ich noch eine kleine Reflexion des bisherigen Vorgehens anschließen.

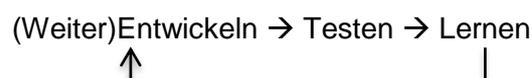
Aufgrund des aktions- und umsetzungsorientierten Vorgehens und des emergenten Konzeptansatzes könnte man auf die Idee kommen, dass es genügt, Ideen für Digital-Initiativen zu generieren, und dann ausgewählte umzusetzen. Wozu also eine Zukunftsbild entwerfen?

Eine Studie von MIT Sloan Management Review und Deloitte¹¹ zeigt, dass gerade in einem frühen Stadium der Nutzung von digitalen Geschäftsansätzen eine fehlende Zukunftsidee von den Mitarbeitern als besonders nachteilig für die weitere Entwicklung empfunden wird. Der Aufwand zur Entwicklung eines digitalen Zukunftsbildes lohnt sich also nicht nur, sondern unterstützt die weitere Entwicklung.

Die Studie zeigt auch, dass viele Unternehmen ihr digitales Zukunftsbild im Laufe der gemachten Erfahrungen anpassen und bestätigt damit im Prinzip den hier vorgeschlagenen emergenten Ansatz.

Aktive Erfahrungen machen

Mit der Definition der Digital-Initiative(n) und des zugehörigen Kernteams liegt die Umsetzung nun in dessen Verantwortung. Es muss die für die Digital-Initiative notwendigen Kenntnisse und Kompetenzen haben oder sich besorgen und sobald als möglich mit der Umsetzung beginnen. Dazu ist das Team mit klar definierten Ressourcen (Menschen, Geld, Zeit, Infrastruktur) ausgestattet und hat die Unterstützung und Aufmerksamkeit des Top-Managements. Mit dem Auftrag „agil“ vorzugehen, können die Kernschritte des Umsetzungsprozesses folgendermaßen dargestellt werden:



Unter dem Kernschritt „Entwickeln“ soll hier z. B. die Umsetzung eines nutzbaren Elements der Digital-Initiative gemeint sein. Ab dem ersten Lernschritt kann die Digital-Initiative dann

¹¹ G. C. Kane et al: Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation, 2015

„weiterentwickelt“ werden. Hierunter fallen dann alle Arten der Verbesserung, Ergänzung oder Ausweitung der Digital-Initiative.

Häufig werden erste Digital-Initiativen nur unter einer Laborsituation ausgetestet. Das kann in manchen Situationen sinnvoll sein, jedoch sollte möglichst bald ein Test unter „echten“ Marktbedingungen erfolgen. Dann erst wird die Optimierung des digitalen Geschäftsansatzes eine Wirkung auf das reale geschäftliche Umfeld erlangen können.

Da der vorgestellte Ansatz darauf abzielt, Digital-Initiativen mit direkter positiver Wirkung für das Unternehmen aufzusetzen, sollen hier noch zwei wichtige Eigenschaften erfolgreicher digitaler Geschäftsmodelle erwähnt werden. Digitale Geschäftsansätze sind dann besonders erfolgreich^{12,13}, wenn sie konsequent und beherzt angegangen werden. Gleichzeitig bringen sie den Unternehmen Erfolg, die die Idee als erste in den Markt bringen und danach nur noch den schnellsten Nachfolgern¹⁴.

Der Kernschritt „Lernen“ bezieht sich hauptsächlich auf das Testfeedback und dient der Weiterentwicklung des digitalen Geschäftsansatzes. So lernt das Umsetzungsteam, was es braucht, um diesen digitalen Geschäftsansatz erfolgreich zu gestalten.

Dass der besondere Kundenmehrwert häufig nur über Plattformen oder ein Öko-System von Kooperationspartnern geliefert werden kann, ist aus strategischer Sicht eine weitere wichtige Eigenschaft erfolgreicher digitaler Geschäftsansätze. Sie hat Auswirkungen auf den unterliegenden strategischen Ansatz¹⁵ und auf die Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation. Dabei wirkt nicht nur eine an kooperativen Eco-Systemen ausgerichtete, cross-funktionale Zusammenstellung des Umsetzungsteams. Hinzu kommen z. B. ein verstärkter Einsatz digitaler Technologien bei allen Tätigkeiten, das agile Vorgehen oder die Ausrichtung auf den Kundenmehrwert.

Wie oben beschrieben soll das Umsetzungsteam auch die neue Art der Zusammenarbeit bewusst weiterentwickeln. Somit läuft parallel zum obigen Umsetzungsprozess ein zweiter Prozess bezüglich der Zusammenarbeit ab, der die gleichen Kernschritte verwendet.

Über organisatorische Lernmaßnahmen das digitale Zukunftsbild und dessen Umsetzung weiterentwickeln

Bisher scheinen nur das Umsetzungsteam und die begleitenden Führungskräfte von der Erfahrung der Digital-Initiativen zu lernen. Das wäre aber zu wenig!

In dem system worx White Paper „Unternehmerische Strategieentwicklung“¹⁶ beschreibt Markus Schwemmler, dass eine unternehmerische Gesamtsicht sowohl eine strategische als auch eine operative Perspektive benötigt. Diese beiden Perspektiven müssen eng

¹² R. Hutchinson et al.: Digital Common Sense and Why Speed is the New Scale, 2018

¹³ J. Bughin et al.: Why digital strategies fail, 2018

¹⁴ ebenda

¹⁵ s. z.B. M. Reeves et al.: Your Strategy Needs a Strategy, 2015

¹⁶ M. Schwemmler: Unternehmerische Strategieentwicklung – strategisches Unternehmertum, 2018
<https://blogs.system-worx.de/2018/03/29/unternehmerische-strategieentwicklung-strategisches-unternehmertum/>

miteinander verzahnt sein und voneinander lernen. Dazu schlägt er sogenannte organisatorische Lernmaßnahmen (organizational learning events = OLE) vor, in denen die operativen Erkenntnisse in die strategische Betrachtung eingebracht werden und umgekehrt (s. Abb. 1).

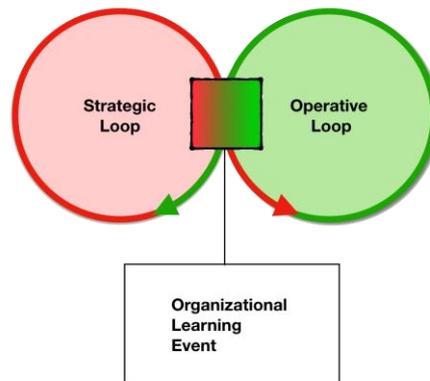


Abb. 1: Organisatorische Lernmaßnahmen

Dieses Lernen in der Doppelschleife (double loop learning) bedeutet insbesondere, dass man sich im Rahmen von OLE überlegt, was wichtige Lernerkenntnisse einer speziellen operativen Situation für andere Teile der Organisation bedeuten könnten und ob diese Erkenntnis in die Gesamtstrategie einfließen sollte. Dadurch lernt die Organisation als Ganzes.

In diesem Sinne würden im Rahmen der Weiterentwicklung des digitalen Zukunftsbilds und deren Umsetzung in regelmäßigen Abständen OLE stattfinden, die die Erkenntnisse des Umsetzungsteams in Bezug auf die geschäftliche Umsetzung des digitalen Geschäftsansatzes als auch bezüglich der dafür hilfreichen Arbeitsweise und Infrastruktur in weitere Teile der Organisation und in das digitale Zukunftsbild einfließen lassen. Somit könnten sogar Organisationseinheiten, die sich hauptsächlich mit der Weiterentwicklung des etablierten Geschäftsmodell befassen, von Ideen aus dem digitalen Geschäftsansatz oder aus der neuen Art der Zusammenarbeit zu Änderungen an ihrem derzeitigen Vorgehen inspirieren lassen. Das wäre eine „digitale Transformation“ im Umfeld eines nicht digitalen Geschäftsmodells.

Aufgrund der kurzen Feedback- und Lernschleifen ist es sinnvoll, OLEs nicht nur einmal im Jahr stattfinden zu lassen, wie das meist bei Strategien für etablierten Geschäftsansätze geschieht, sondern häufiger.

Das Strategieteam kann zusätzlich nach jedem OLE entscheiden, ob die neuen Erkenntnisse zu einer Anpassung des Verständnisses digitaler Geschäftsansätze, neuer Erwartungshaltungen oder neuer Ideen für attraktive digitale Geschäftsansätze und somit zu einer Anpassung des derzeitigen digitalen Zukunftsbildes führt. Somit wird der Prozess zur Definition und Umsetzung des digitalen Zukunftsbildes je nach Erkenntnisstand der Organisation bzw. des Strategieteam wieder und wieder durchlaufen. Die Häufigkeit und der Abstand der „Strategiezyklen“ ist dabei nicht statisch festgelegt, sondern richtet sich nach dem Bedürfnis und Anspruch der Organisation.

Kap 2: Keine digitale Transformation ohne Organisations- und Kulturveränderung

Bisher haben wir die strategische Betrachtung digitaler Geschäftsansätze hauptsächlich unter der Geschäftsperspektive diskutiert. Das habe ich bewusst so gehalten, denn das ist die vorrangige Perspektive, unter der Strategie auf den Leitungsebenen besprochen wird.

Wie wir aber schon bei der Diskussion der OLE und der Umsetzung der Digital-Initiativen gesehen haben, erwirbt die Organisation nicht nur Erkenntnisse zu einer positiven geschäftlichen Wirkung digitaler Geschäftsansätze. Sie gewinnt auch Kenntnisse über die Art und Weise, wie die Organisation strukturiert werden muss, wie Prozesse anzupassen sind und wie Menschen miteinander arbeiten sollten, damit die positive geschäftliche Wirkung tatsächlich eintreten kann.

Parallel zu der Geschäftstransformation bewirken digitale Geschäftsansätze somit auch Struktur-, Prozess und Kulturtransformationen. Für jemanden, der Strategie und Organisationen aus systemischer Perspektive betrachtet, ist das nicht überraschend¹⁷, sondern selbstverständlich und hat eigentlich nichts mit digitalen Geschäftsansätzen zu tun. Überraschend ist jedoch, dass auch die hauptsächlich geschäftlich argumentierenden Strategieexperten in ihren Publikationen, das Thema Kulturtransformation als wesentlich für die erfolgreiche digitale Transformation ansehen^{18,19}.

Nach Untersuchungen der Boston Consulting Group waren Organisationen, die das Kulturthema als Fokus hatten, fünfmal so erfolgreich mit der digitalen Transformation wie die, die das Thema Kultur nicht betrachteten. Gleichzeitig waren die Unternehmen, die dem Thema Kultur eine hohe Bedeutung geben, über einen Zeitraum von 10 Jahren auch geschäftlich erfolgreicher als die anderen Unternehmen²⁰. Bestätigt werden diese Analysen durch Studien des Digital Transformation Institute von Capgemini²¹ und McKinsey²², aus denen hervorgeht, dass Unternehmen eine fehlende Kulturtransformation als wichtigste Hürde für den Erfolg der digitalen Transformation bewerten.

Es ist daher nur konsequent, im Rahmen der Digital-Strategie Aussagen zu den Struktur-, Prozess und Kulturtransformationen zu erwarten. Diese nicht geschäftsbezogenen Transformationen werden damit zu Fokusthemen für Unternehmensleitungen. Die mit der Kulturtransformation verbundenen Verhaltensänderungen sind bei näherer Betrachtung so fundamental, dass die Mitglieder der oberen Leitungsebenen diese bewusst frühzeitig erlernen und vorleben sollten, um deren Umsetzung nicht ungewollt zu behindern und um als Vorbild dienen zu können.

Das ist ein weiterer ganz entscheidender Unterschied zu einer eher klassisch orientierten Strategie. Dort spielen Organisations- und Kulturänderungen oft nur eine untergeordnete

¹⁷ Zur allgemeinen Bedeutung der Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil s. z.B.: Leipoldt, T., Heerwagen, S.: Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil (1 + 2), 2017

¹⁸ Hemerling et. al.: It's Not A Digital Transformation Without A Digital Culture, 2018

¹⁹ J. Goran et al.: Culture for a digital age, 2017

²⁰ Hemerling et. al.: It's Not A Digital Transformation Without A Digital Culture, 2018

²¹ Buvat, J. et al.: The Digital Culture Challenge, 2017

²² J. Goran et al.: Culture for a digital age, 2017

Rolle im Rahmen der Strategieumsetzung. Verhaltensänderungen werden oft als Thema gesehen, das nur für einen Teil der Organisation relevant ist²³.

Nachdem die geschäftliche Perspektive hier umfangreich diskutiert wurde und es ausreichend Hinweise gibt, dass die organisatorische und kulturelle Perspektiven weitere strategische Bausteine von hoher Bedeutung für die digitale Transformation sind, sind sie es wert, auch detaillierter diskutiert und vorgestellt zu werden. Um diesem Aspekt ausreichend Raum zu geben, wird es dazu einen zweiten Teil des White Papers geben.

Im Rahmen des zweiten Teils werden wir auch besprechen, was es für die Gesamtstrategie eines Unternehmens und deren Organisation bedeutet, wenn etablierte und digitale Geschäftsansätze gleichzeitig zum Erfolg gebracht werden sollen.

Kap 3: Zusammenfassung der geschäftlichen Perspektive

Da digitale Geschäftsansätze immer mehr Märkte verändern, besteht für alle Unternehmen zusehends die Notwendigkeit, sich mit ihnen und der damit verbundenen digitalen Transformation auseinanderzusetzen. Das kann nur über praktische, am Geschäft des Unternehmens orientierte Erfahrungen gelingen.

Ein strategischer Zugang mittels eines digitalen Zukunftsbilds zu den Themen digitale Geschäftsansätze und digitale Transformation kann Orientierung für alle Beteiligte liefern und stärkt dadurch die Motivation der Organisationsmitglieder, sich auf die damit verbundenen Veränderungen einzulassen.

Im Rahmen der strategischen und operativen Beschäftigung mit digitalen Geschäftsansätzen lernt die Organisation wichtige Eigenschaften digitaler Geschäftsmodelle kennen, die sich auf das strategische Zukunftsbild auswirken.

Digitale Geschäftsansätze

- agieren in Märkten mit geringer Stabilität und einer hohen Veränderungsdynamik
- orientieren sich primär am Kundenmehrwert
- müssen schnell und agil umgesetzt werden
- zeigen exponentielles Wachstum
- haben häufig disruptive Wirkung auf andere Angebote
- bringen den Unternehmen Erfolg, die die Idee in den Markt bringen, und den schnellsten Nachfolgern
- haben Auswirkungen auf alle Teile der Wertschöpfungskette
- nutzen ein Öko-System von Kooperationspartnern und/oder Plattformsätze
- erfordern ein konsequentes und beherrztes Vorgehen der Organisation

Der Prozess zur strategischen Erarbeitung eines digitalen Zukunftsbildes und dessen Umsetzung verläuft in folgenden Schritten:

²³ Dass diese Sichtweise aus systemischer Sicht eine der großen Schwächen in vielen Strategieumsetzungsprojekten ist, ist für die obige Argumentation nicht relevant, soll hier aber auch nicht verschwiegen werden.

- Das digitale Umfeld kennenlernen
- Ein digitales Zukunftsbild entwickeln
- Eine oder mehrere Digital-Initiativen entscheiden
- Aktive Erfahrungen machen
- Über organisatorische Lernmaßnahmen das digitale Zukunftsbild und dessen Umsetzung weiterentwickeln

Aufgrund des letzten Punktes verläuft der Prozess in Zyklen, so dass sich das digitale Zukunftsbild und dessen Umsetzung emergent weiterentwickelt. Die Häufigkeit und Länge der Zyklen sind dabei nicht fix, sondern orientieren sich an den Fähigkeiten, Ansprüchen und Bedarfen der Organisation.

Auch wenn die einzelnen Schritte des obigen Prozesses an die eines „klassischen“ Strategieprozesses angelehnt sind, gibt es doch wesentliche Unterschiede. Dazu gehören:

- Die strategische Analyse liefert Ergebnisse mit einem geringeren Sicherheitsgrad als in stabilen, etablierten Märkten. Die Wettbewerbsanalyse verliert an Bedeutung.
- Ein digitales Zukunftsbild unterliegt kurzfristigeren Änderungszyklen als im klassischen Ansatz. Es ergibt sich meist emergent.
- Für die Erstellung eines digitalen Zukunftsbildes wird vom Strategieteam eine höhere Innovationsfähigkeit als für das etablierte Geschäft erwartet.
- Das Vorgehen in der Umsetzung ist aktions- und umsetzungsorientiert und nicht planerisch orientiert. Gleichzeitig muss die Organisation das Thema beherrscht und konsequent angehen.
- Umsetzungsteams kümmern sich nicht nur um die Implementierung des digitalen Geschäftsansatzes, sondern auch um die damit verbundenen Änderungen in den Arbeitsweisen.
- Organisatorische Lernmaßnahmen sind wesentlich für die schrittweise Präzisierung des digitalen Zukunftsbildes und finden mehrfach pro Jahr statt.
- Eine erfolgreiche digitale Transformation kann nur bei gleichzeitiger Transformation der Unternehmenskultur und adäquater organisatorischer Transformationen stattfinden.
- Die Kultur- und Organisationstransformation werden somit zu einem Kernthema der Unternehmensstrategie.



Dr. Thomas Westerhoff

Diplom Mathematiker, Dr. math.

Assoziierter Partner bei system worx

Themenfelder:

- Systemische Strategieentwicklung
- Systemische Organisationsentwicklung
- Coaching

E-Mail: thomas.westerhoff@system-worx.com

Website: www.system-worx.com

Quellen / Literaturliste

Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., Wilmot, P.: [Why digital strategies fail](#), in: McKinsey Quarterly, January 2018,

Buvat, J., Solis, B., Crummenerl, C., Aboud, C., Kar, K., El Aoufi, H., Sengupta, A.: [The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap](#), Capgemini Digital Transformation Institute, 08.06.2017

etventure: [Digitale Transformation 2018](#), 2018

Goran, J., LaBerge, L., Srinivasan, R.: [Culture for a digital age](#), McKinsey Quarterly, July 2017

Grebe, M., Rüßmann, M., Leyh, M., Franke, M. R.: [Digital Maturity Is Paying Off](#), The Boston Consulting Group, 07.06.2018

Grant, R. M.: Contemporary Strategy Analysis; John Wiley & Sons Inc.; 9th edition, 2015

Gunther McGrath, R.: The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business, Boston, Harvard Business Review Press, 2013

Heerwagen, S.: [Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil, Teil 2: Wenn jetzt, wie dann?](#) system worx White Paper, Mai 2017

Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., Ahern, C.: [It's not a digital transformation without a digital culture](#), The Boston Consulting Group, April 2018

Hutchinson, R., Aré, L.: [Digital Common Sense and Why Speed is the New Scale](#), The Boston Consulting Group, Feb. 2018

Jansen, J.: [Die gefährliche Selbstüberschätzung in der Digitalisierung](#), FAZ Netzwirtschaft, 09. April 2018

Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, N., Kiron, D., Buckley, N.: [Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation](#), MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015

Lafley, A.G., Martin, R.L.: Playing To Win: How Strategy Really Works, Boston, Harvard Business Review Press, 2013

Leipoldt, T.: [Kulturentwicklung als Wettbewerbsvorteil, Teil 1: Wenn nicht jetzt, wann dann?](#), system worx White Paper, April 2017

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, FinanzBuch Verlag, 2. aktualisierte Aufl., 2012

Reeves, M., Hannaes, K., Sinha, J.: Your Strategy Needs A Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach, Boston, Harvard Business Review Press, 2015

Schwemmler, M.: [Unternehmerische Strategieentwicklung – strategisches Unternehmertum](#), system worx White Paper, März 2018

Anhang: Der „klassische“ Strategieprozess

Da der nachfolgend beschriebene Strategieprozess seit vielen Jahren in vielen Unternehmen zur strategischen Ausrichtung genutzt wird und zusätzlich in Lehrbüchern oder Seminarunterlagen zur Managementausbildung gelehrt wird, nennen wir ihn den „klassischen“ Strategieprozess.

Er beginnt mit einer ausführlichen Markt- und Wettbewerbsanalyse, begleitet von einer Analyse der aktuellen unternehmerischen Situation des eigenen Unternehmens. Mithilfe der Analyseergebnisse, die eine Mischung aus Vergangenheitsbetrachtungen und Zukunftsannahmen sind, kann das Strategie-Team die strategischen Herausforderungen identifizieren. In der nächsten Phase entwirft das Strategie-Team Ideen, wie unter den gegebenen Umständen attraktive Zukunftsbilder für die Organisation aussehen könnten (strategische Optionen). Die am besten geeignet erscheinende Option definiert dann die (evtl. aktualisierte) Strategie. Für diese sind idealerweise die strategische Kernabsicht definiert, sowie Kernmaßnahmen und ein Zeitplan für die Umsetzung. Die Umsetzung inklusive der Erfolgsmessung selbst wird durch die Organisation nach Vorgaben des Plans durchgeführt und mit einem begleitenden Strategie-Controlling versehen.

Abbildung A1 zeigt den grundlegenden Ablauf des klassischen Strategieansatzes, wie er z. B. in Trainings von system worx dargestellt wird:

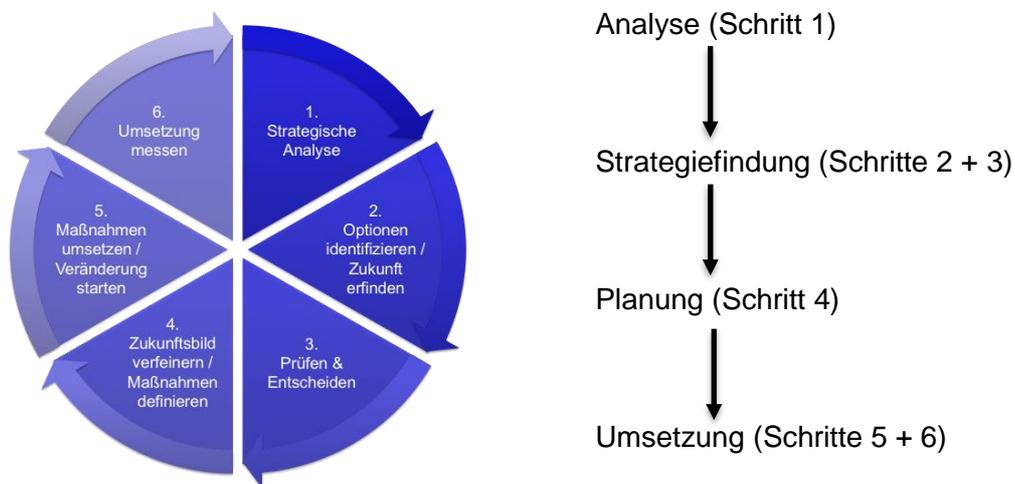


Abb. A1: der klassische Strategieprozess²⁴

²⁴ Quelle: system worx GmbH, Trainingsunterlagen „Strategische Kompetenz“, 2012

Der klassische Strategieansatz mit seinen Kernschritten

Analyse → Strategiefindung → Planung → Umsetzung

passt gut zu Märkten, die eine hohe Reife und gleichzeitig ein hohes Maß an Stabilität aufweisen²⁵.

Im Rahmen der Analyse wird im klassischen Strategieansatz viel Zeit und Arbeit aufgebracht, um seine Position zum Wettbewerb zu bestimmen²⁶. Ein wichtiges Element der klassischen Strategie ist die Erzielung eines „nachhaltigen Wettbewerbsvorteil“, den das Unternehmen dann über einen langen Zeitraum sichern und ausschöpfen möchte²⁷.

Der klassische Ansatz hat seine Schwächen und so gab es auch immer wieder Vorschläge, wie dieser Zyklus anders ablaufen könnte^{28,29} oder wie man einzelne Schritte optimieren könnte. Bei aller Kritik hat er sich aber über viele Jahre bewährt und hilft in passenden Märkten immer noch vielen Organisationen, sich für eine erfolgreiche Zukunft aufzustellen.

²⁵ M. Reeves et al: Your Strategy Needs A Strategy, 2015

²⁶ R. M. Grant: Contemporary Strategy Analysis, 2015

²⁷ M. Porter: What Is Strategy?, 1996

²⁸ Lafley, A., Martin, R.: Playing to Win, 2013

²⁹ G. Müller-Stewens, et al: Strategisches Management, 2011 (s. General Management Navigator)