

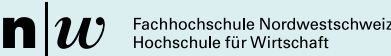
Digitale Wettbewerbsvorteile in der Praxis

Wie Sie erfolgreich digitale Strategien planen, umsetzen und verankern

Der «Digital
Strategy Canvas»
zum Buch



Im Einsatz bei:



1. Initialize

Externe Sicht: Marktattraktivität

Interne Sicht: Wettbewerbsstärke

Bestimmung der Basisstrategie

2. Explore

Identifizierte und priorisierte Herausforderungen und Opportunities in den relevanten sieben Handlungsfeldern:

1. Konstante Kundenorientierung

2. Neue Technologien

3. Daten und die Cloud

4. Neue Strategien und Geschäftsmodelle

5. Prozessmanagement

6. Moderne Arbeitswelt

7. Digitales Marketing

3. Define

Ziele	Kennzahlen	Zielwerte
Finanzperspektive		
Kundenperspektive		
Prozessperspektive		
Organisationsperspektive		

4. Transform

Initiativen/Projekte/Massnahmen	Zeitraum/Verantwortung	Budget
• Entwicklung digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen • Portfoliomanagement initialisieren • Monitoring-Konzept definieren und einführen • Change-Management-Konzept entwickeln und starten		

Digitale Fähigkeiten und Kompetenzen

Identifizierte Herausforderungen

(neue fachliche Kompetenzen, neue soziale Kompetenzen, neue Selbstkompetenzen)

Schritt 1:
Bestimmung der digitalen Basisstrategie

Schritt 1.1:
Externe Sicht: Marktattraktivität
In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich Ihre Branche (tief, mittel, hoch)?

Schritt 1.2:
Interne Sicht: Wettbewerbsstärke
Wie hoch schätzen Sie die digitale Reife Ihres Geschäftsbereichs ein (Analyse des digitalen Reifegrads: tief, mittel, hoch)?
Bestimmen Sie Ihre digitale Reife mit dem Digital Excellence Checkup (www.swissict.ch/checkup/).

Schritt 1.3:
Bestimmung der Basisstrategie
Übertragen Sie Ihre Evaluation in die 9-Felder-Matrix.

Marktattraktivität	hoch	4. Selektiv investieren → Digitally Enhanced Business	3. Investieren/wachsen → Digitally Expanded Business	1. Investieren/wachsen → Digitally Enhanced Business → Digitally Expanded Business → New Digital Business
	mittel	7. Ernten/abstoßen → Digitally Enhanced Business → ggf. Digitally Expanded Business	5. Selektiv investieren → Digitally Enhanced Business	2. Investieren/wachsen → Digitally Enhanced Business
	tief	9. Ernten/abstoßen (→ New Digital Business)	8. Ernten/abstoßen (→ New Digital Business)	6. Selektiv investieren → Digitally Enhanced Business
		tief	mittel	hoch

Starker Konkurrenzkampf u. a. wegen fehlender Differenzierung
Knappe Profitabilität, oft Verlustjahre
Geringe bis mittlere digitale Reife

GB ist profitabel und wächst leicht
Geringe bis mittlere digitale Reife

GB strategisch sowie digital sehr gut aufgestellt
Hohe Innovationskraft, differenziert sich klar
Bisher gutes Wachstum, hoher Marktanteil, profitabel

Wettbewerbsstärke und digitale Reife des Geschäftsbereichs (GB)

Schritt 2:
Überprüfung und Wahl der Basisstrategie (strategische Stossrichtung)

Was bedeutet die gewählte Basisstrategie für Ihren Geschäftsbereich?

Nutzen Sie die Tabelle mit der Beschreibung der strategischen Stossrichtung und diskutieren und prüfen Sie die Annahmen und Konsequenzen (wie in Schritt 1 evaluiert). Berücksichtigen Sie die Absichten/Strategie der Eigentümerschaft / des Verwaltungsrat ebenfalls.

Feld	Empfehlung
1. Investieren/wachsen	→ Digitally Enhanced Business: Stark investieren in Prozesse hinsichtlich weiterer Skalierbarkeit des Business sowie in Angebote, Dienstleistungen und Marketing zur Sicherstellung der Position → Digitally Expanded Business: Mit einem zusätzlichen Geschäftsmodell kann ggf. einer spezifischen Kundengruppe zusätzlicher Nutzen gestiftet werden. Auch kann das Wachstum beschleunigt werden → New Digital Business: Um neue geografische Märkte bearbeiten oder sich als Teil von Wert-schöpfungssystemen positionieren zu können, können Diversifikationen zweckmäßig sein
2. Investieren/wachsen	→ Digitally Enhanced Business: Wachstumssegmente identifizieren und stark in Angebot und Marketing investieren. Negativen Cash-Flow ggf. in Kauf nehmen
3. Investieren/wachsen	→ Digitally Expanded Business: Vor dem Hintergrund vorhandener Stärken attraktive Positionen auf Angebots- oder Geschäftsmodellebene explorieren, bewerten und erschließen
4. Selektiv investieren	→ Digitally Enhanced Business: Nischen suchen und spezialisiertes Angebot entwickeln. Falls nicht möglich: Akquisition oder Verkauf prüfen
5. Selektiv investieren	→ Digitally Enhanced Business: Wachstumsnischen suchen und spezialisiertes Angebot entwickeln. Falls nicht möglich, Verkauf prüfen
6. Selektiv investieren	→ Digitally Enhanced Business: Abschöpfen und in Marketing investieren, um Position zu halten
7. Ernten/abstoßen	→ Digitally Enhanced Business: Auf Rationalisierung und Kostensenkung setzen → New Digital Business: Risikoarme Expansionen (organisch oder über M&A) prüfen
8. Ernten/abstoßen	Nur weiterführen, wenn über Vollkosten hinaus Gewinn erzielt werden kann. Angebot straffen. Investitionen, insbesondere in Marketing, vermeiden. Verkauf vorbereiten → New Digital Business: Nach Verkauf freie Mittel ggf. in neuen Geschäftsbereich investieren
9. Ernten/abstoßen	Verkauf oder Marktaustritt einleiten → New Digital Business: Nach Verkauf freie Mittel ggf. in neuen Geschäftsbereich investieren

Schritt 3:
Exploration der Potenziale der digitalen Transformation (Ideation und Collaboration)

Welche priorisierten Potenziale und welcher Handlungsbedarf eröffnen sich in den relevanten Handlungsfeldern?

Identifizieren, besprechen und bewerten Sie im Führungsteam digitale Herausforderungen und Potenziale in den relevanten Handlungsfeldern auf Basis der Detailergebnisse des Reifegrad-Assessments (1.2) und optional mit dem Workshop-Canvas <<Digitale Transformation>> (www.digital-transformation-canvas.ch).

Nutzen Sie zur Generierung von konkreten Potenzialen je nach Fragestellung Innovations-Methoden wie z. B. Customer-Journey-Analyse, Business Modell Innovation oder Trend Exploration.

Fokus der Handlungsfelder pro Basisstrategie	3.1 Digitally Enhanced Business	3.2 Digitally Expanded Business	3.3 New Digital Business
Konstante Kundenorientierung	X	X	X
Neue Technologien	X	X	X
Daten und die Cloud	X	X	X
Neue Strategien und Geschäftsmodelle	Fokus «Angebot»	X	X
Prozessmanagement	X	X	
Moderne Arbeitswelt	X		
Digitales Marketing	X		

Inititalize

Explore

Schritt 4:
Definition der Digitalstrategie

Kombinieren Sie die gewählte Basisstrategie (Schritte 1 und 2) mit den priorisierten digitalen Potenzialen aus den Handlungsfeldern (Schritt 3). Leiten Sie davon Strategieentscheide ab und dokumentieren Sie diese als Digitalstrategie oder überarbeitete existierende klassische Strategie.

Schritt 4.1:
Definition der Strategie <<Digitally Enhanced Business>>

- Themen/Erfolgskriterien
- Lücken/Herausforderungen
- Ziele (OKR / KPI)
- Maßnahmen und Ressourcen zur erfolgreichen Implementierung

Schritt 4.2:
Definition der Strategie <<Digitally Expanded Business>>

- Themen/Erfolgskriterien
- Vision
- Lücken/Herausforderungen
- Strategische Initiativen
- Ziele (OKR / KPI)
- Maßnahmen, Ressourcen, Organisation

Schritt 4.3:
Definition der Strategie<<New Digital Business>>

- Themen/Erfolgskriterien
- Vision
- Zielportfolio und Ziele (OKR / KPI)
- Roadmap
- Maßnahmen, Ressourcen, Organisation

Schritt 5:
Umsetzung und Verankerung der gewählten Strategie

Wenden Sie je nach Basisstrategie angepasste Management-Konzepte an.

Das **Projektportfoliomanagement** (PPM) ermöglicht die zentralisierte Verwaltung der strategischen Projekte des Unternehmens zur Realisierung der digitalen Strategie. Das PPM richtet sich auf die (digitalen) Strategie aus:

- Jedes Projekt zahlt auf die Umsetzung der Strategie ein und maximiert den PPM-Wert
- Als Portfolio müssen die Projekte eine hohe Rendite auf die Investitionen erzielen.

Mit einem laufenden **Monitoring** wird sichergestellt, dass die Umsetzung der Strategie nach Plan verläuft. Dafür wird nicht nur der Projektfortschritt gemessen, sondern es wird auch die Entwicklung der definierten Ziel- und Messgrößen überwacht.

Flankierend sind **Change-Management** und Kommunikation während des gesamten Veränderungsprozesses zentral.

Schritt 6:
Entwicklung Digital Leadership

Um als Digital Leader erfolgreich zu sein, ist es wesentlich, folgende praktische Schritte zu beachten. Mit diesen Prinzipien und Methoden rüsten sich Praktiker für die Anforderungen der digitalen Führung und können so den innovatorischen Wandel innerhalb ihrer Organisationen erfolgreich gestalten.

- Aktives Lernen:** Bauen Sie Ihre Kompetenzen kontinuierlich aus und bleiben Sie über digitale Trends und neue Werkzeuge auf dem Laufenden.
- Kommunikative Führung:** Nutzen Sie digitale Kommunikationsplattformen, um transparent zu führen und den Informationsfluss zu optimieren.
- Kulturelle Transformation:** Fördern Sie eine Unternehmenskultur, die Risikobereitschaft und Innovation unterstützt und Fehler als Lernmöglichkeiten sieht.
- Agiles Projektmanagement:** Implementieren Sie agile Arbeitsmethoden, um Flexibilität und schnelle Reaktion auf Veränderungen zu ermöglichen.
- Empowerment:** Ermächtigen Sie Ihre Mitarbeitenden, indem Sie ihnen Autonomie bei der Entscheidungsfindung zugestehen und ihre Eigeninitiative fördern.

Define

Transform

Die digitale Transformation verändert Kundenbedürfnisse, bringt neue Technologien wie KI und verstärkt den Wettbewerbsdruck.

Das Praxishandbuch <<Digitale Wettbewerbsvorteile>> bietet Führungskräften konkrete Methoden, um digitale Chancen zu nutzen. Es kombiniert bewährte Strategien mit neuen digitalen Ansätzen.

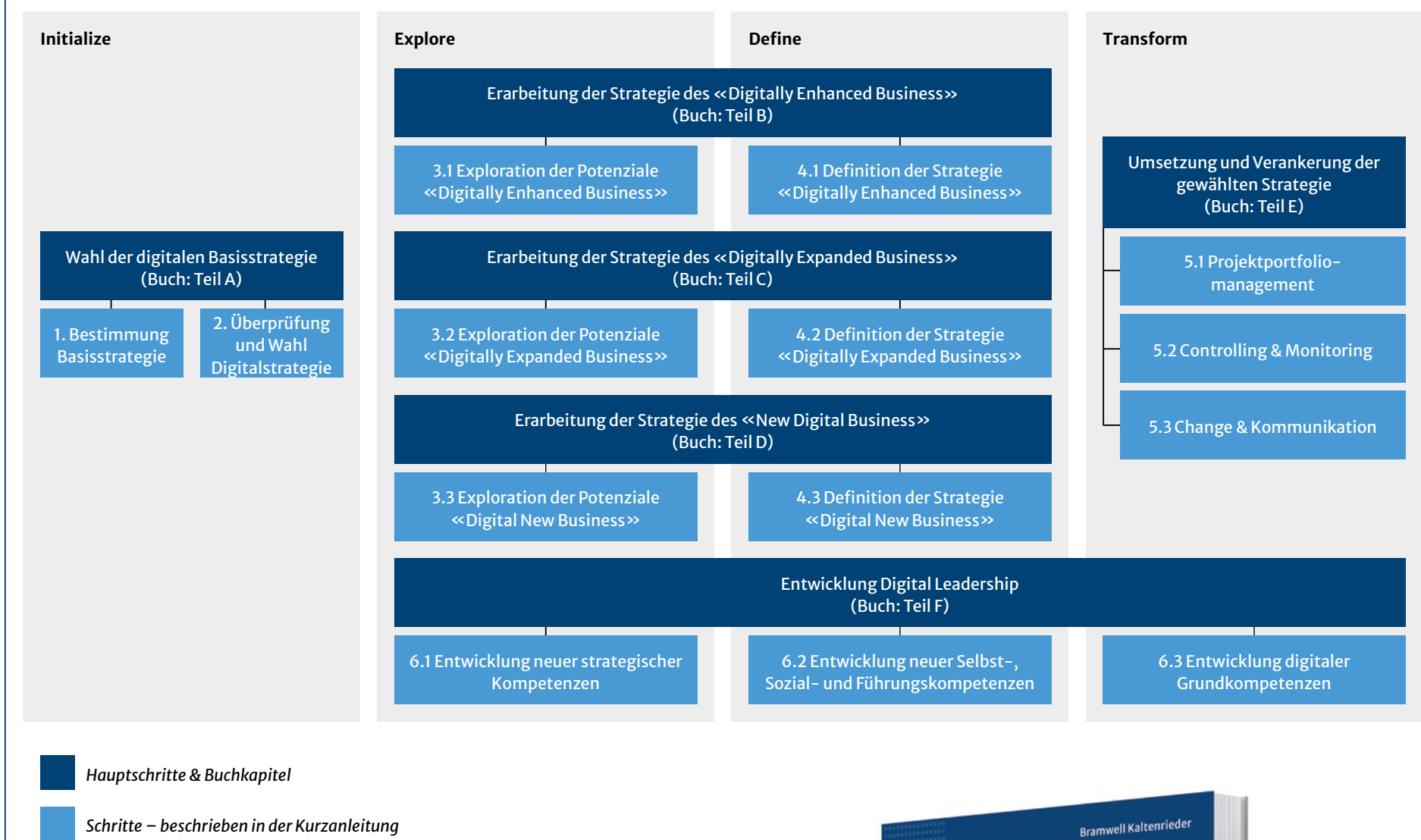
Die Autoren, erfahren in digitaler Unternehmensführung und internationaler Lehre, zeigen praxisnah:

- Wie man digitale Strategien plant und umsetzt
- Wie man Wertschöpfungsprozesse digitalisiert
- Wie man Angebote um digitale Elemente erweitert
- Wie man neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt
- Wie man Digitalstrategien im Unternehmen verankert
- Wie man Führungskompetenzen für die digitale Ära aufbaut

Das Buch enthält zahlreiche Praxisbeispiele, Abbildungen und Checklisten. Es ist unverzichtbar für alle, die ihr Unternehmen im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig machen wollen.

Weitere Informationen: digitale-wettbewerbsvorteile.ch

Der differenzierte Prozess der digitalen Transformation



Bramwell Kaltenrieder
ist Professor für Digital Business und Innovation an der Berner Fachhochschule.

> Weitere Informationen: www.bramwell.ch



Dr. Marc K. Peter
ist Professor für Digital Business an der FHNW und Charles Sturt University sowie bei Rochester-Bern Executive Programs.

> Weitere Informationen: www.marcpeter.com



Dr. Kai Reinhardt
ist Professor für HR-Strategie und Organisationsentwicklung an der HTW Berlin.

> Weitere Informationen: www.kaireinhardt.de

