

Harmonisierung und integrative Implementierung traditioneller Geschäfts- strategien mit digitalen Transformations- initiativen

Die erfolgreiche Umsetzung von Geschäftsstrategien bleibt eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Strategieimplementierungsprozesse sind oft zu statisch gestaltet und die langfristige Planung ist nicht immer kompatibel mit der dynamischen Unternehmensumwelt. Insbesondere der rasante Fortschritt digitaler Technologien konfrontiert Unternehmen mit der Gefahr, den Anschluss an den Markt zu verlieren. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurde im Rahmen einer Fallstudie ein Strategieimplementierungsprozess erarbeitet und mit einem deutschen Automobilzulieferer evaluiert. Dieser Prozess soll Unternehmen dabei unterstützen, Geschäftsstrategien mit neu aufkommenden digitalen Transformationsinitiativen zu harmonisieren und integrativ zu implementieren, um mit den dynamischen Marktbedingungen Schritt zu halten.

Valentin Mayer, Peter Hofmann, Tobias Guggenberger und Nils Urbach

Die Digitalisierung des Leistungsangebots, als Teilaufgabe im Rahmen der digitalen Transformation, stellt traditionelle Industriezweige vor transformative Herausforderungen, darunter auch die Automobilbranche. In einem Umfeld, das sich zunehmend von Mechanik zu Mechatronik entwickelt, werden Fahrzeuge mit elektronischen und softwaretechnischen Komponenten ergänzt, um Entwicklungen wie die Vernetzung von Fahrzeugen sowie autonomes Fahren zu ermöglichen. Daher ist eine umfassende Anpassung der gesamten Lieferkette erforderlich. Gleichzeitig sind Auftragsfertiger in Hochlohnländern mit schwindenden Margen konfrontiert. Dies führt dazu, dass Auftragsfertiger durch den Wettbewerb mit kosteneffizienteren oder technologisch fortgeschrittenen Anbietern in eine kritische Lage versetzt werden.

Angesichts dieser Herausforderungen stehen Zulieferer vor einer strategischen Weggabelung: Die vertikale Integration und die Digitalisierung ihrer Produkte stellen zwei wesentliche Stoßrichtungen dar, die das Potenzial haben, ihre Position in der Lieferkette zu stärken. Die vertikale Vorwärtsintegration bietet die Möglichkeit, die Kontrolle über die Wertschöpfungskette zu erhöhen und so die Abhängigkeit von OEMs zu reduzieren. Diese Strategie könnte zur Sicherung und zum Ausbau von Marktanteilen beitragen, indem sie die Einbindung in den Entwicklungsprozess vertieft. Auf der anderen Seite ermöglicht die Digitalisierung von Produkten den Zulieferern, sich vom reinen Teilefertiger zum Entwickler komplexer Systemlösungen zu wandeln, die höhere Margen versprechen und eine Differenzierung vom Wettbewerb erlauben.

Die daraus entstehende Herausforderung ist daher, wie Unternehmen traditionelle Geschäftsstrategien wie die vertikale Integration effektiv mit digitalen Transformationsinitiativen wie der Digitalisierung von Produkten harmonisieren und integrativ umsetzen können. Die Beantwortung dieser Frage ist von hoher praktischer Bedeutung für Auftragsfertiger in der Automobilindustrie, da der Erfolg der Umsetzung beider Vorhaben entscheidend für das Überleben in einem sich stark wandelnden Marktumfeld ist. Zudem werden die Erkenntnisse auch für andere Industriezweige relevant sein. In einer Welt, in der Märkte durch rasante Fortschritte digitaler Technologien zunehmend dynamischer und unvorhersehbarer werden, müssen Unternehmen in immer kürzeren Abständen Geschäftsstrategien mit digitalen Transformationsinitiativen harmonisieren, um aktuellen Herausforderungen zu begegnen. Die Implementierung von Strategien ist allerdings oft nicht erfolgreich [1]. Eine integrative Umsetzung einer Geschäftsstrategie mit digitalen Transformationsinitiativen stellt

Valentin Mayer¹

Dr. Peter Hofmann²

Dr. Tobias Guggenberger¹

Prof. Dr. Nils Urbach³ (✉)
nils.urbach@fim-rc.de

¹*Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, FIM Forschungsinstitut für Informationsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland*

²*appliedAI Initiative, München, Deutschland*

³*Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, FIM Forschungsinstitut für Informationsmanagement, Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt a. M., Deutschland*

aufgrund eines wechselseitigen Einflusses eine noch größere Herausforderung dar. Eine erfolgreiche Harmonisierung und Implementierung können jedoch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im modernen Wettbewerb bieten.

Das Ziel dieses Beitrags ist es daher, einen strukturierten Prozess darzulegen, um traditionelle Geschäftsstrategien mit digitalen Transformationsinitiativen zu harmonisieren und zu implementieren. Dies wird am Beispiel der Geschäftsstrategie „Vertikale Integration“ von Zulieferern sowie der digitalen Transformationsinitiative „Digitalisierung physischer Produkte“ exemplarisch dargestellt. Es werden außerdem spezifische Entscheidungskriterien erarbeitet, die als Grundlage für die Entwicklung eines integrativen Strategieumsetzungsprozesses dienen können.

Der Harmonisierungs- und Implementierungsprozess wurde in Zusammenarbeit mit einem deutschen Auftragsfertiger der Automobilindustrie erarbeitet und evaluiert. Dabei wurden 17 Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 62 min mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Abteilungen des Unternehmens durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse über die Faktoren einer erfolgreichen Umsetzung einer integrativen Strategie sowie erste Prozessentwürfe wurden anschließend in drei 90-minütigen Fokusgruppen-Workshops intensiv diskutiert und weiterentwickelt.

Zusammenfassung

- Traditionelle Strategieimplementierungsprozesse von Geschäftsstrategien müssen durch das regelmäßige Aufkommen digitaler Transformationsinitiativen umgedacht werden.
- Im Gegensatz zu herkömmlicher Strategieimplementierung muss nicht jeder geplante Meilenstein umgesetzt werden, wenn dadurch eine schnellere Umsetzung der Vorhaben erreicht werden kann.
- Eine integrative Strategieimplementierung der Geschäftsstrategie und digitaler Transformationsinitiative ist vor allem bei hoher Zeitkritikalität der Umsetzung geeignet.

Prozess zur Harmonisierung und integrativen Strategieimplementierung

Im Rahmen einer Fallstudie [2] wurde ein Prozess erarbeitet (siehe **Abb. 1**), der Unternehmen schrittweise bei der Harmonisierung und Implementierung von Geschäftsstrategie und digitalem Transformationsvorhaben unterstützt. Die Achsen der Darstellung sind exemplarisch mit der Geschäftsstrategie „Vertikale Integration“ sowie dem digitalen Transformationsvorhaben „Digitalisierung der Produkte“ der Fallstudie beschriftet, können jedoch beliebig mit unternehmensspezifischen Vorhaben ausgetauscht werden.

Prozessschritte im Detail

Das vorliegende Schaubild veranschaulicht einen Prozess, der darauf abzielt, Geschäftsstrategien und digitale Transformationsinitiativen zu harmonisieren und integrativ umzusetzen. Die Matrix dient als Grundgerüst für Unternehmen, um Meilensteine festzulegen, welche die Synergien zwischen der Unternehmensstrategie und digitalen Transformationsprojekten hervorheben und fördern sollen. Das Schema soll Unternehmen dabei unterstützen, eine ganzheitliche Perspektive beider Vorhaben einzunehmen. Dabei werden Transformationsprojekte nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der Gesamtstrategie des Unternehmens. Ziel ist es, durch diese integrative Betrachtungsweise eine höhere Kohärenz zwischen den verschiedenen Zielen zu erreichen, den Kurs des Unternehmens schneller anpassen zu können und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Dieser Prozess erfordert eine sorgfältige Planung und Steuerung, um sicherzustellen, dass jede Transformationsinitiative nicht nur zur Erreichung ihrer eigenen Ziele beiträgt, sondern auch im Einklang mit der übergeordneten Unternehmensstrategie steht. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, können erwarten, dass ihre Ressourcen effizienter eingesetzt werden und die Ausrichtung auf den Markt dynamischer erfolgen kann.

Abb. 1 Prozess zur Harmonisierung und Integration von Geschäftsstrategie und digitalem Transformationsvorhaben



1 – Strategierahmen definieren

Im ersten Schritt werden die Geschäftsstrategie sowie das digitale Transformationsvorhaben in Meilensteine aufgeteilt und auf die Achsen aufgetragen. Die Meilensteine sind hierbei klar voneinander zu trennen und ihre Erreichung quantitativ messbar zu machen. Im Beispiel des Automobilzulieferers sind die Meilensteine für die Geschäftsstrategie „Vertikale Integration“ anhand prozentualer Angaben des Eigenentwicklungsanteils am Produkt klar voneinander abgegrenzt. Produkte mit einem Eigenentwicklungsanteil von bis zu 20 % wurden der Kategorie Build-to-print zugeordnet. Für das digitale Transformationsvorhaben wurden die Meilensteine anhand von Komponententypen klassifiziert. Der Übergang von Präzisionsteil zu hybriden Bauteilen wird durch das Hinzufügen von Elektronik bestimmt, während der Übergang zu mechatronischen Bauteilen durch die Ergänzung von softwaretechnischen Komponenten definiert ist.

2 – Zielzustand definieren und Implementierungshürden ableiten

Nachdem die Matrix erstellt wurde, erfolgt im nächsten Schritt die Analyse des Unternehmens hinsichtlich seiner Geschäftsstrategie und seines digitalen Transformationsvorhabens. Es empfiehlt sich, die Bewertung interdisziplinär im Unternehmen durchzuführen, um sowohl den technischen als auch den unternehmerischen Status quo zu erfragen und anschließend die Position des Unternehmens entlang beider Achsen bewerten zu können.

In der durchgeführten Fallstudie wurden 17 Interviews mit 15 Mitarbeitenden des Unternehmens durchgeführt. Die methodische Vorgehensweise wird in **Tab. 1** dargestellt. Durch iterative Interviewrunden wird sichergestellt, dass Erfahrungen aus vorherigen Runden auf die nächste angewendet werden können und die weitere Stichprobensammlung sich an den noch benötigten Informationen orientiert. Ein weiterer Schritt der Unternehmensanalyse ist die Ermittlung der Ziel-

position des Unternehmens in der Matrix. Auch dieser Schritt wurde im Rahmen der semistrukturierten Interviews durchgeführt. Bei der Zielfeldanalyse sollten messbare Ziele entlang beider Achsen gesetzt werden, um eine Zielerreichung feststellen zu können, wie z. B. bis 2030 einen Eigenentwicklungsanteil von mindestens 60 % in mechatronischen Bauteilen erreicht zu haben.

Nach Abschluss der Soll-Ist-Analyse soll in der nächsten Etappe das Ziel sein, Implementierungshürden zu identifizieren und notwendige Veränderungen zur Harmonisierung und Integration der Geschäftsstrategie sowie des digitalen Transformationsvorhabens einzuleiten. Ab diesem Schritt weicht der gewöhnliche Prozess einer Strategieimplementierung ab [3]. Bei der einfachen Implementierung einer Geschäftsstrategie werden die Faktoren Ressourcen, Changemanagement und Organisation einzeln betrachtet. Die Zielerreichung wird allein auf die Geschäftsstrategie optimiert. Bei der integrativen Implementierung von Geschäftsstrategie und Transformationsvorhaben müssen diese Faktoren jedoch integrativ und nicht gesondert optimiert werden. Dabei müssen Kompromisse eingegangen werden, wodurch einzelne Ziele entlang beider Vorhaben auch nicht erreicht werden oder verfallen können, um gesamthaft die Integration effizienter zu erreichen. Für die erfolgreiche Harmonisierung und Implementierung beider Vorhaben können folgende Fragen und Veränderungen eingeleitet werden (**Tab. 2**).

Diese Leitfragen dienen der Identifikation von Implementierungshürden sowie von notwendigen Veränderungen zur erfolgreichen Integration beider Vorhaben. Spezifische Hürden für einen Meilenstein können in der Matrix vermerkt werden.

In den Fokusgruppenworkshops der Fallstudie wurde deutlich, dass trotz einer integrativen Implementierung von Geschäftsstrategie und digitalem Transformationsvorhaben ein alternierender Fokus in der Implementierung empfohlen wird. Dadurch können Ressourcen effektiver auf ein Vorha-

Tab. 1 Interviewrunden zur Bewertung der Position des Unternehmens entlang beider Achsen

Interviewrunde 1	Interviewrunde 2	Interviewrunde 3
1. Leiter Projektmanagement 2. Key Account OEM 3. Key Account Tier 1 4. Key Account Tier 1	5. Leiter Automatisierungstechnik 6. VP Vertrieb, Corporate & Business Development 7. Key Account Tier 1 8. Leiter Marketing & Kommunikation 9. Leiter Entwicklung (x2) 10. Leiter Anwendungstechnik 11. Key Account OEM	12. VP Group Technologies 13. Corporate Development Digitalization 14. Leiter technischer Vertrieb 15. Leiter Prozessentwicklung (x2)

Handlungsempfehlung

- Unternehmen sollten die entscheidenden Faktoren einer Strategieimplementierung (Ressourcen, Change-management, organisatorische Faktoren) nicht isoliert auf die Geschäftsstrategie, sondern integriert mit der digitalen Transformationsinitiative anwenden.
- Bei der integrativen Implementierung beider Vorhaben sollte eine alternierende Umsetzungssequenz gewählt werden, um Ressourcen immer nur auf ein Vorhaben zu fokussieren.
- Der wichtigste Entscheidungsfaktor zur Bestimmung dieser Umsetzungssequenz ist, schnelle ökonomische Wertschöpfung zu schaffen.

ben ausgerichtet werden. Die Priorisierung einer alternierenden Ressourcenallokation anhand bestimmter Faktoren wird in Schritt 3 erläutert.

3 – Synergetische Implementierungssequenz festlegen

In der letzten Phase des Implementierungsprozesses geht es darum, Synergien und Dyssynergien zwischen der Geschäftsstrategie und dem digitalen Transformationsvorhaben zu erkennen. Dabei sind vor allem zwei Leitfragen von Bedeutung:

1. Wie beeinflussen sich die beiden Vorhaben, wenn eines davon scheitert/gelingt?
2. Muss ein Unternehmen in einem Vorhaben eine gewisse Stufe (Meilenstein) erreicht haben, um im anderen Vorhaben Fortschritt zu erzielen?

Die erste Leitfrage zielt darauf ab, die Geschäftsstrategie und das digitale Transformationsvorhaben zu harmonisieren, positive Synergien zu nutzen und Dyssynergien zu identifizieren und zu beheben. In der Fallstudie führte ein höherer Grad der Digitalisierung automatisch zu einem höheren Eigenentwicklungsanteil in den Produkten des Automobilzulieferers. Andererseits erleichterte beispielsweise ein höherer Eigenentwicklungsanteil in Präzisionsteilen die Auswahl und das Design der dazu passenden Elektronik und fördert damit die Digitalisierung der Produkte.

Daraus ergibt sich die zweite Frage: Inwiefern muss ein Unternehmen in seiner Geschäftsstrategie oder bei digitalen Transformationsvorhaben einen bestimmten Meilenstein erreicht haben, um das andere Vorhaben voranzutreiben? Durch diese Frage sollen konkrete Hürden identifiziert werden, die als Input für die Sequenzierung der Implementierung dienen können. In der durchgeführten Fallstudie wurde beispielsweise erkannt, dass ohne eine fortschreitende vertikale Integration der Digitalisierung von Produkten Grenzen gesetzt sind. Der Automobilzulieferer erkannte, dass selbst für Build-to-print-Hybridbauteile mehr Eigenentwicklung

Tab. 2 Fragen und Veränderungen zur erfolgreichen Harmonisierung und Implementierung beider Vorhaben

Ressourcen	Changemanagement	Organisatorische Faktoren
<p><i>Fragen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche (technischen) Kompetenzen benötigen wir, um beide Vorhaben integrativ umzusetzen? 2. Welche finanziellen Ressourcen benötigen wir, um beide Vorhaben integrativ umzusetzen? (Zeitliche Kapazitäten, Investitionen in neue Technologien, Standorte, M&A, ...) 	<p><i>Fragen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Welche Umsatzziele müssen wir im Zielfeld erreichen und welches Vorhaben treibt dieses Ziel wie stark? 2. Welche Unternehmensprozesse sind von einem organisatorischen Wandel durch welches Vorhaben betroffen (z. B. Einkaufs-, Zulieferer-, Qualitäts-, Fertigungsprozesse)? 3. Welche Technologien müssen wir für einen Wandel adaptieren? 4. Welche Abteilungen sollten sich mit welchen anderen Abteilungen über die integrative Implementierung austauschen? <p><i>Veränderung:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dringlichkeit einer Integration von Geschäftsstrategie und Transformationsvorhaben kommunizieren 2. Messbare Ziele aufsetzen, die eine gelungene Integration beider Vorhaben evaluieren (z. B. Anteil an Hybridbauteilen mit Eigenentwicklungsanteil) 	<p><i>Fragen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie verändert sich die Kernkompetenz des Unternehmens durch die beiden Vorhaben in der Zukunft? <p><i>Veränderung:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organisationale Integration eines strategischen Wegs in die Zukunft aus beiden Vorhaben 2. Formierung einer Taskforce zur Integration beider Vorhaben (z. B. Spin-off als Team oder eigenständige Organisation) 3. Wechselnde Ressourcenallokation zu einem der beiden Vorhaben

gefragt ist als für Build-to-print-Präzisionsteile. Dieses Beispiel zeigt, dass das Erreichen eines Meilensteins (Digitalisierung der Produkte: Hybridbauteile) an Meilensteine des anderen Vorhabens (Vertikale Integration: Teilentwicklung) gekoppelt ist.

Da eine gleichzeitige Umsetzung beider Vorhaben aufgrund eines Mangels an Ressourcen existenziell riskant ist, muss für die integrative Implementierung von Geschäftsstrategie und digitalem Transformationsvorhaben eine Implementierungsreihenfolge festgelegt werden. Bei der Bestimmung der Implementierungssequenz haben die Teilnehmenden der Fokusgruppen-Workshops vor allem die alternierende Fokussierung bei der Implementierung der beiden Vorhaben betont. Doch welche Faktoren können Unternehmen zur Bewertung heranziehen?

Tab. 3 gibt einen Überblick über die vier am häufigsten genannten Faktoren der Workshops. Bei der Bestimmung des strategischen Wegs für den Automobilzulieferer haben sich alle drei Gruppen unabhängig voneinander für Prozesse entschieden, die schneller mehr ökonomischen Mehrwert schaffen. Der zweithäufigste Faktor zur Priorisierung der Implementierungssequenz bezieht sich auf die Komplexität der integrativen Implementierung. Die Workshopteilnehmenden haben in der Fallstudie betont, dass eine einfache organisatorische und finanzielle Implementierung wichtig ist. Es muss auch eine schnelle Implementierung mit hohem ökonomischen Mehrwert umsetzbar sein und darf das Unternehmen nicht überfordern, indem es zwei Vorhaben umsetzt. Hier auf bezieht sich auch der dritte Faktor. Das Risiko einer Implementierungssequenz von Geschäftsstrategie und digitaler Transformationsinitiative sollte das bestehende Geschäft kurz- sowie langfristig nicht gefährden. Letztlich sollte auch die Schnittstelle zum Kunden miteinbezogen werden. Wie wird der Kunde in Zukunft entlang der digitalen Transformation voranschreiten? Wann muss der Automobilzulieferer welchen Meilenstein erreicht haben, um weiterhin für seine Kunden attraktiv zu bleiben? Diese Fragen gilt es im vier-

Kernthesen

- Unternehmen sollten sich davon verabschieden, Strategien eins zu eins umzusetzen, die weit im Voraus geplant wurden.
- Bei der Implementierung einer integrativen Strategie sollte das Ziel darin bestehen, die Integration von Geschäftsstrategie und Transformationsinitiative zu optimieren und nicht nur eines dieser Vorhaben separat zu optimieren.
- Eine integrative Implementierung von Geschäftsstrategie und Transformationsinitiative ist vor allem bei hoher Zeitkritikalität der Umsetzung geeignet.

ten Faktor zur Priorisierung der Implementierungssequenz zu klären.

In den meisten Fällen wurde kein Wert darauf gelegt, alle Meilensteine der Geschäftsstrategie und des digitalen Transformationsvorhabens umzusetzen. Stattdessen wurden Ziele übersprungen, um eine schnellere Zielerreichung zu bewirken. Das zeigt, dass integrative Strategieimplementierung nicht statisch umgesetzt wird, sondern im Vorhinein geplante Meilensteine auch verworfen werden können, wenn dies schneller zu einem größeren ökonomischen Mehrwert führt.

Zusammenfassung

Unternehmen sind aufgrund der zunehmenden Marktdynamik digitaler Technologien immer häufiger gezwungen, ihre Geschäftsstrategien anzupassen. Bisherige Ansätze der Strategieimplementierung sind für die vorherrschende Dynamik am Markt zu statisch. Daher müssen Unternehmen neue Vorgehensweisen in Betracht ziehen, um nicht abgehängt zu werden. Im Rahmen dieser Fallstudie wird ein sechsstufiger Prozess dargelegt, der es ermöglicht, digitale Transformationsvorhaben mit der Geschäftsstrategie zu harmonisieren und synergetisch zu implementieren.

Tab. 3 Faktoren zur Priorisierung der Implementierungssequenz

Leitfragen zur Bestimmung einer geeigneten Implementierungssequenz

1. Welches Vorhaben schafft schneller mehr ökonomischen Mehrwert (z. B. ROI)?
2. Welches Vorhaben ist leichter zu implementieren (organisatorisch, finanziell, ...)?
3. Welches Vorhaben birgt das größere Risiko (kurz-, langfristig)?
4. Welches Vorhaben ist attraktiver für Kunden?

Hinweis des Verlags

Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Funding. Open access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- [1] Vermeulen, F. (2017). Many strategies fail because they're not actually strategies. *Harvard Business Review*, 11, 1–5.
- [2] Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. In *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- [3] Okumus, F. (2001). Towards a Strategy Implementation Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7), 327–338.