

Stefanie Auge-Dickhut, Bernhard Koye

Geschäftsmodelle und Strategieentwicklung – Virtuelle Netzwerke als Kernkompetenz

Mit Blick auf Themen wie Industrie 4.0, Generation Y und Z, über radikalen Umbau von Geschäftsmodellen hin zu virtuellen Netzwerken spannt sich hier ein Bogen von klassischen Strategiekonzeptionen zu den Eckpunkten für erfolgreiche Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter.

DER KLASSISCHE STRATEGIEBEGRIFF

Von der Vision zur Strategie

Der Sinn unternehmerischen Handelns besteht in der Erzielung einer dauerhaften „ökonomischen Rente“ – oder, anders gesagt, in der Erzielung eines Gewinns, der das langfristige Weiterbestehen einer Unternehmung ermöglicht. Zu diesem Zweck definieren Unternehmen zum einen ihre Vision. Eine Vision beschreibt das Zukunftsbild einer Unternehmung. Die Strategie beschreibt sodann den Weg zu diesem Zukunftsbild. Auf Basis der Istsituation werden alle notwendigen Schritte

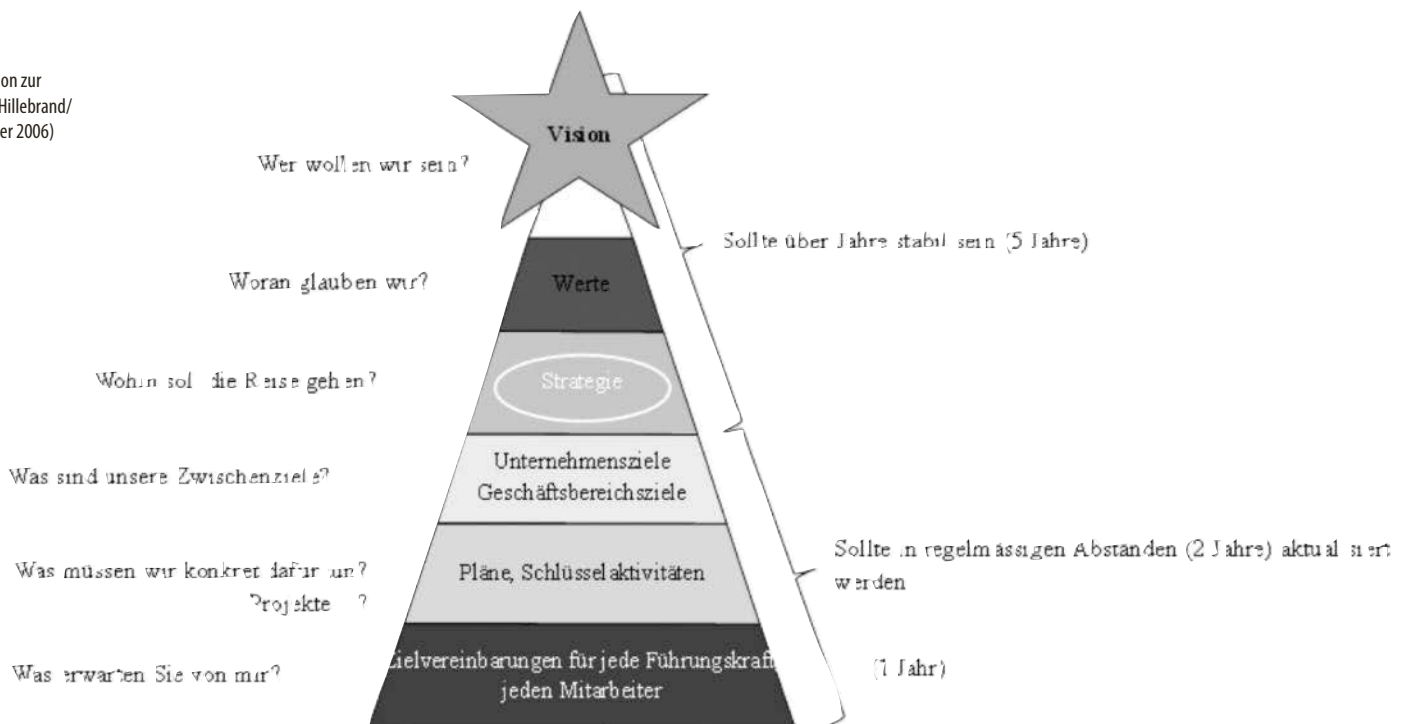
zur Erreichung dieses Zukunftsbildes beschrieben. Eine formulierte Strategie besteht demnach aus einer hinreichend präzisen Beschreibung der IST- und ZIEL-Situation, der für ihre Erreichung notwendigen Aktionen und der dazugehörigen Zeithorizonte (siehe Abb. 1).

Um das Zukunftsbild zu erreichen, kann man sich einerseits fragen, wie man sich im Markt gegenüber der Konkurrenz unterscheiden und erfolgreich sein kann. Andererseits ist zu überlegen, was man selber besser kann als die Konkurrenz. Die beiden zentralen Strategiekonzepte der letzten 30 Jahre, der Markt- und der Ressourcenansatz, reflektieren diese Aspekte.

Der Marktansatz

Der „Marktansatz“ betrachtet die Unternehmensumwelt – den Markt – und formuliert die Wettbewerbsstrategie als Positionierung entlang der Wertschöpfungskette auf der Basis von Branchen- und Konkur-

Abb. 1:
Von der Vision zur
Strategie. (Hillebrand/
Königswieser 2006)



renzanalysen. Der mögliche Erfolg in einer Branche ist umso kleiner, je größer die Wettbewerbsintensität ist. Zentrale Faktoren der Wettbewerbsintensität sind fünf Wettbewerbskräfte: die potenziellen neuen Konkurrenten, die Lieferanten, die Abnehmer, die Bedrohung durch Substitutionsprodukte und die Aktivitäten der Mitbewerber. Während in dieser Wettbewerbsanalyse die Branche als Ganzes mit den Wettbewerbskräften analysiert wird, fokussiert sich die Konkurrenzanalyse auf die Strategie und mögliche Verhaltensänderungen der einzelnen Mitbewerber innerhalb der Branche. Man kann dabei drei Strategietypen zur Erzielung eines Gewinns unterscheiden: Bei der Kostenführerschaft möchte man viele Kunden durch günstige Preise anziehen, bei der Produktdifferenzierung versucht man, sich von der Konkurrenz durch spezielle Produktgestaltung abzuheben, und bei der Nischenpositionierung wählt man eine Marktnische. Das Konzept der Wertschöpfungskette analysiert schließlich die einzelnen Phasen der unternehmerischen Leistungserbringung und identifiziert Möglichkeiten von Kosten- oder von Differenzierungsvorteilen.

Der Ressourcenansatz

Demgegenüber fokussiert der „Ressourcenansatz“ auf die unternehmensinternen Vorgänge und bezeichnet die Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens als erfolgsbestimmende Faktoren. Vor dem Hintergrund der Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelt zum Ende des letzten Jahrhunderts waren die statische und langfristige Ausrichtung des Marktansatzes und seine einseitige Konzentration auf den Absatzmarkt und die Unterschätzung der unternehmensinternen Ressourcen und Fähigkeiten der Grund für die Entwicklung des Ressourcenansatzes. Dauerhafte Wettbewerbsvorteile werden aus dieser Sicht aus der Kombination der wertvollen Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens erzielt. Die Herausforderung für das strategische Management besteht darin, die Ressourcen so zu kombinieren, dass daraus die Kernkompetenzen des Unternehmens entstehen.

Werden beide Konzepte kombiniert, bringt der Marktansatz die Bewertung der Marktsituation mit dem Konkurrenzkampf in den Prozess der Strategiefindung ein, der Ressourcenansatz verschafft Klarheit über die internen Kernkompetenzen. Dies führt zu einer Bewertung aller strategischen Optionen, zur Auswahl der



Prof. Dr. Stefanie Auge-Dickhut

Gründungspartnerin bei Koye&Partner Consulting GmbH, Forschungsleiterin des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF), Kalaidos Fachhochschule. Schwerpunkte: Kundenzentrierte Geschäftsmodelle und Organisationsentwicklung.
stefanie.auge-dickhut@kalaidos-fh.ch
www.kalaidos-fh.ch/sif



Prof. Dr. Bernhard Koye

Gründungspartner der Koye&Partner Consulting GmbH, Leiter des Schweizerischen Institut für Finanzausbildung (SIF), Kalaidos Fachhochschule Zürich. Pionier im Thema der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter und deren erfolgreicher Implementation. Beratungs- und Forschungsschwerpunkte: Geschäftsmodelle und Organisationsentwicklung, Strategie, Innovation, Prozesse, Reorganisation & Change-Management, Leadership, Coaching im Management und Spitzensport.
bernhard.koye@kalaidos-fh.ch
www.kalaidos-fh.ch/sif

jeweils besten Produkte und Märkte und zum konkret realisierten Geschäftsmodell vor Beginn des digitalen Zeitalters.

STRATEGIEFINDUNG IM DIGITALEN ZEITALTER¹

Die Autoren definieren Digitalisierung von Wirtschaftsbeziehungen als die Vermittlung und Unterstützung ökonomischer Beziehungen über Netzwerktechnologien. Diese Beziehungen beinhalten die Schaffung, den Transformationsprozess und die Neudefinition von wertschöpfenden Beziehungen innerhalb von und zwischen Organisationen (Business to Business) sowie zwischen Organisationen und Privatpersonen (Business to Consumer).

Mit den fundamental neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ist eine neue Wettbewerbslandschaft entstanden, die u.a. durch wachsende Unsicherheit und abnehmende Prognosehorizonte gekennzeichnet ist. Die durchschnittliche Lebensdauer börsennotierter Unternehmen ist in den letzten Dekaden von 67 auf 15 Jahre gesunken. Dies zeigt exemplarisch, dass der Wettbewerb im digitalen Zeitalter strategische Erfolgspositionen deutlich schneller erodieren lässt. Der „unlimitierte“ Informationszugang ist ein Paradigmenwechsel, der die Margen vieler Geschäftsmodelle stark unter Druck setzt oder diese ganz überflüssig macht. Die neuen Technologien ermöglichen andererseits eine passgenauere Befriedigung bestehender Kundenbedürfnisse.

Diese Entwicklungen führen auch zu einer wachsenden Unsicherheit in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der bisherigen Strategiekonzepte. Der Strategiebegriff im digitalen Zeitalter wurde in der Folge um die neuen

Kernelemente der Mitgliedschaft in einem Wertschöpfungsnetzwerk aus Partnern, Koalitionen und Lieferanten sowie um die Kundenschnittstelle ergänzt. Ein Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter besteht demnach aus vier Elementen:

- Die **Kernstrategie** enthält mit der Analyse der Wettbewerbssituation und der Wertschöpfungskettenanalyse die strategischen Bausteine des Marktansatzes.
- Die **strategischen Ressourcen** bilden mit der Analyse der Kernkompetenzen die strategischen Bausteine des Ressourcenansatzes ab.
- Das erste neue Analyseelement ist die Mitgliedschaft in einem **Wertschöpfungsnetzwerk** aus Lieferanten, Partnern und Koalitionen. Die Entwicklung in Richtung netzwerkartiger Strukturen bietet die Möglichkeit, positive Mitnahmeeffekte im gemeinsamen Verbund (Netzwerkexternalitäten) zu erzielen.
- Das zweite neue Kernelement im Rahmen der Netzwerkstruktur ist die explizite Fokussierung auf die **Kundenbedürfnisse und -schnittstellen**.

DAS ZÜRCHER MODELL ALS ORIENTIERUNGSRAHMEN

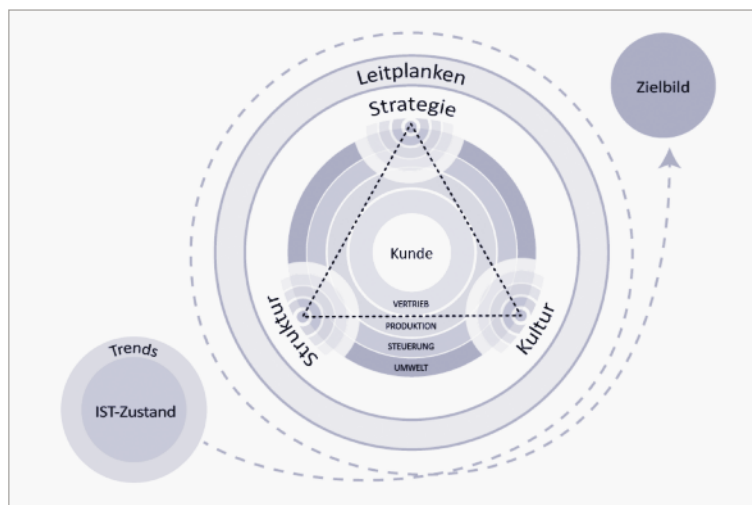
Die Schnelllebigkeit der Verbindung zum Kunden, deren verbesserte Information und größere Eigenverantwortung waren vor der Digitalisierung nicht Gegenstand der strategischen Analyse. Zukunftsorientierte Anbieter stellen die Kundenbedürfnisse nun konsequent in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten – denn nur wenn es gelingt, die Innovation konsequent von innen heraus zu treiben, wird in Zukunft aufgrund der hohen Veränderungsgeschwindigkeit eine erfolgreiche Transformation der eigenen Strategie gelingen (siehe Abb. 2).

Kernerfolgskriterien sind demnach die enge Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen der einzelnen Kundengruppen und die Gewährleistung der strategischen, strukturellen und kulturellen Balance zwischen Erhalt und Erneuerung. Trends werden permanent aus Sicht der Kunden (re)evaluiert; es gilt, eine „End-to-End“-Analyse und -Betreuung des Kunden zu ermöglichen.

Die wachsende Transparenz senkt die Margen dabei z.T. dramatisch. So werden z.B. seit 2017 in der Schweiz „Rundumhaushaltsversicherungen“ passgenau für junge Menschen zu einem Bruchteil des bisherigen Paketpreises aller inkludierten Produktkomponenten angeboten. Monetär gesprochen, kann ein junger Mensch diese Lösung für CHF 10 erwerben – der alte

¹ Siehe hierzu auch H.-E. Müller in diesem Heft

Abb. 2: Das Zürcher Modell als Orientierungsrahmen (Auge-Dickhut/Koye 2015)



Paketpreis lag noch bei CHF 500! Dies entspricht einem Umsatzverlust von 98 %. Diese Entwicklungen stehen in vielen Branchen erst am Anfang und zwingen die Anbieter nicht nur zur deutlichen Effizienzsteigerung und zur Implementation effizienter Strukturen, sondern vor allem auch zur kritischen Reflexion ihrer Geschäftsmodelle.

Die prozessorale Grundvoraussetzung für die Digitalisierung ist daher eine effektive Industrialisierung der Geschäftsprozesse – also eine Standardisierung, Automatisierung und konsequente Bereitschaft zur Fokussierung auf die Kernkompetenzen. Diese bedingt wiederum ein klares Verständnis der notwendigen Aktivitäten in jedem Schritt des Wertschöpfungsprozesses sowie die passgenaue Abstimmung der Verantwortlichkeiten und Rollen entlang den Prozessen.

Darüber hinaus liegt die Entwicklung eines tragfähigen Leistungsangebots mit verzahntem Kanal- und Datenmanagement in der Verantwortung jedes einzelnen Anbieters. Der zukünftige Fokus wird nicht auf dem Produktverkauf liegen, sondern auf dem „Andocken“ der Produkte und Lösungen an die konkrete Lebenssituation und effektiven Bedürfnisse des Kunden. Dabei ist jeder Bereich einer Organisation aufgefordert, seinen Mehrwert an der sich digitalisierenden Wertschöpfungskette zu erbringen – eng verzahnt mit einer neu zu gestaltenden Steuerungslogik und neuen Anreizstrukturen. Die Unternehmen sind herausgefordert, auf kollektiver und individueller Ebene netzwerkfähig zu werden. Die Zeiten kontinuierlicher Erfolgsgarantie sind definitiv Vergangenheit. Agilität ist in diesem Zusammenhang die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit zu agieren. Netzwerkfähigkeit ist dabei ein entscheidendes Kriterium (*Auge-Dickhut/et al. 2017*).

VIRTUALITÄT & NETZWERKFÄHIGKEIT ALS NEUE DETERMINANTEN DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Die digitalen Technologien ermöglichen zum einen die Organisation von Austauschbeziehungen in Netzwerken sowohl über Firmengrenzen hinweg als auch innerhalb von Organisationen und zum anderen einen immer schnelleren und transparenteren Austausch von Informationen. Durch die Netzwerkfähigkeit nehmen die Interaktions- und Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen und zwischen Individuen zu.

Die Teilnehmer bilden ein Netz, das jedem Einzelnen ermöglicht, nur in diejenigen Kerntätigkeiten zu investieren, in denen er effektiv Mehrwert generieren kann. Netzwerke sind dabei „Kritische-Masse-Systeme“. Wird eine kritische Masse an Benutzern erreicht, dann setzt sich ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt durch. Typische Beispiele sind die Suchmaschine Google oder der Messenger-Dienst WhatsApp. Dies erklärt zugleich den beobachtbaren „The-Winner-takes-it-all“-Effekt bei Intermediären wie Onlinehändlern oder Vergleichsportalen. In der Regel setzen sich nur sehr wenige Anbieter durch. Darüber hinaus ist die Verbundfähigkeit der Angebote von großer Bedeutung.

Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird dabei im Netzwerk wertvoller, wenn es mit denen anderer Anbieter kompatibel ist – dies wird als Netzwerkexternalität bezeichnet. Netzwerke setzen positive externe Effekte frei: Der Gesamtwert potenziert sich mit jeder zusätzlichen produzierten Einheit. In der Summe führen diese Effekte zu einer agilen Spezialisierung aller Marktteilnehmer, denn nur wer seinen Mehrwert im Netzwerk permanent aufrechterhalten kann, bleibt erfolgreich. Netzwerke können als Antwort auf die Ausgangssituation verstanden werden, die von Unsicherheit und großen Risiken geprägt ist.

In der Folge entstehen vermehrt sog. virtuelle Unternehmen – eine Kooperationsform rechtlich selbstständiger, wirtschaftlich aber abhängiger Akteure, die auf der Basis gemeinsamer Ziele eine Marktleistung erbringen. Informationssysteme und Vertrauen sollen dabei anstelle von Hierarchien zentrale Managementfunktionen ersetzen. Gegenüber Dritten tritt dieser Verbund von spezialisierten Geschäftseinheiten wie ein Unternehmen auf. In einem virtuellen Netzwerkverbund greifen die Unternehmen zur Erbringung ihrer Leistungen gleichermaßen auf eigenes und fremdes Wissen sowie auf interne und externe Ressourcen zurück. Virtualität wird zusammenfassend als Kompetenz verstanden, die zur Teilnahme an Unternehmensnetzwerken benötigt wird. Hauptmotiv für die Bildung virtueller Unternehmen ist die Konzentration auf eigene Stärken unter Berücksichtigung ergänzender Kooperationen. Die Geschäftsprozesse werden so gestaltet, dass die einzelnen Kompetenzen wertvermehrend für alle Netzwerkpartner koordiniert werden.

Im Zentrum steht häufig eine sogenannte fokale Unternehmenseinheit, die das Netzwerk steuert und die Partner auswählt. Man pflegt ein einheitliches Auftre-

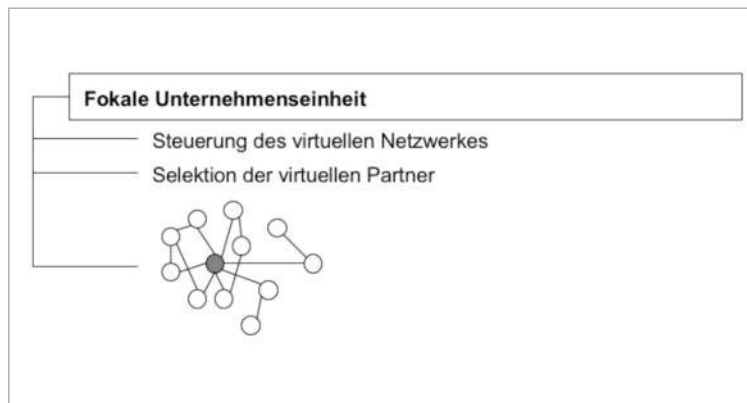


Abb. 3:
Fokale Unternehmenseinheit (Koye 2005)

ten gegenüber den Kunden und optimiert die Wertschöpfungskette unter Einsatz von IuK-Technologie. Wesentliche Voraussetzungen für die Realisierung der Nutzenpotenziale sind eine Vertrauenskultur und informationstechnische Vernetzung der selbstständig agierenden Partner (siehe Abb. 3).

Je nach Unternehmensgröße können drei Typen von Netzwerkpositionierungen identifiziert werden (Sieber 1999):

- **Große Unternehmen** übernehmen die Rolle der fokalen Organisation, konzentrieren sich konsequent auf ihre Kernkompetenzen und lagern die restlichen Teile der Wertschöpfungskette an kleinere Unternehmen aus. Oft bestehen rechtliche Bindungen durch Verträge und Beteiligungen. Zwar entstehen Abhängigkeiten von externen Partnern, die aber bei fehlender Effizienz ausgewechselt werden können. Wegen kooperationspezifischer Investitionen kann es zu wirtschaftlichen Abhängigkeiten kommen.
- **Kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs)** bieten ihre Kernkompetenzen großen Unternehmen an und werden durch die fokale Organisation als Teil eines virtuellen Netzwerkes integriert. Sie stehen häufig in einem Abhängigkeitsverhältnis zur fokalen Organisation.
- **Der Zusammenschluss mehrerer KMUs** ermöglicht es diesen, sich nicht in den – als Bedrohung empfundenen – Einflussbereich eines größeren Unternehmens zu begeben. Häufig fehlten den Teilnehmern dieser Variante die notwendigen Ressourcen und die Kompetenz für die Bildung einer fokalen Einheit. Es hat sich gezeigt, dass Koordinationserfahrung in größeren Unternehmen wegen des Koordinationsbedarfs einzelner Geschäftsfelder eher aufgebaut werden kann.

Virtuelle Unternehmensnetzwerke können auch nach ihrer Beständigkeit und ihrem Informationsbedarf diffe-

renziert werden (vgl. Abb. 4). Jedes Unternehmen konzentriert sich auf seine Kernkompetenz innerhalb der Wertschöpfungskette und bringt diese in das Wertschöpfungsnetzwerk ein. Dies ermöglicht dem fokalen Unternehmen an der Kundenschnittstelle die Komplettierung der Wertschöpfungskette durch den Fremdbezug einzelner Elemente und Produkte. Im bisherigen Strategieprozess wurden die Konkurrenten lediglich im Rahmen der Wettbewerbsanalyse einbezogen. Netzwerkpartner, die vor dem Informationszeitalter immer Konkurrenten waren, können heute jedoch fallweise sowohl Konkurrenten als auch Partner sein.

Je nach Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb des Netzwerkes und nach Komplexität der Wissens- und Informationsanforderungen spricht man von einem internen, einem stabilen oder dynamischen Netzwerk (Keller 2000):

- **Interne Netzwerke** werden durch dezentrale Einheiten innerhalb eines Unternehmens gebildet. Charakteristisch für diese Positionierung sind eine mittlere Veränderungsgeschwindigkeit und komplexe Wissens- und Informationsanforderungen.
- **Stabile Netzwerke** werden durch ein fokales Unternehmen gelenkt. Sie weisen eine mittlere Veränderungsgeschwindigkeit und mittlere Wissens- und Informationsanforderungen auf.
- **Dynamische Netzwerke** bilden sich situationsabhängig aus unterschiedlichen Partnern, um aktuelle Marktchancen zu nutzen. Sie zeichnen sich durch eine hohe Veränderungsgeschwindigkeit und komplexe Wissens- und Informationsanforderungen aus. Die Digitalisierung hat nicht nur Einfluss auf die Entwicklung der Austauschbeziehung über Netzwerke am Markt, sondern wirkt sich auch auf die interne Organisationsentwicklung von Unternehmen aus. Die Aufweichung bestehender Hierarchien und Strukturen bedingt eine Vertrauenskultur und die Entwicklung einer unternehmerischen, lösungsorientierten und partnerschaftlichen Grundhaltung bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften. Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter sind dabei immer besser informiert und häufig auch engagiert. Anerkennung entsteht vermehrt durch persönliche Wertbeiträge und Know-how. Arbeitgeber, die vernetztes und eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen, werden attraktiver. Daher gilt es, eine entsprechende Incentivierungs- und Steuerungslogik zu entwickeln und bereits bestehende Instrumente zur Verzahnung zwischen den Mitarbeitenden nutzbar zu

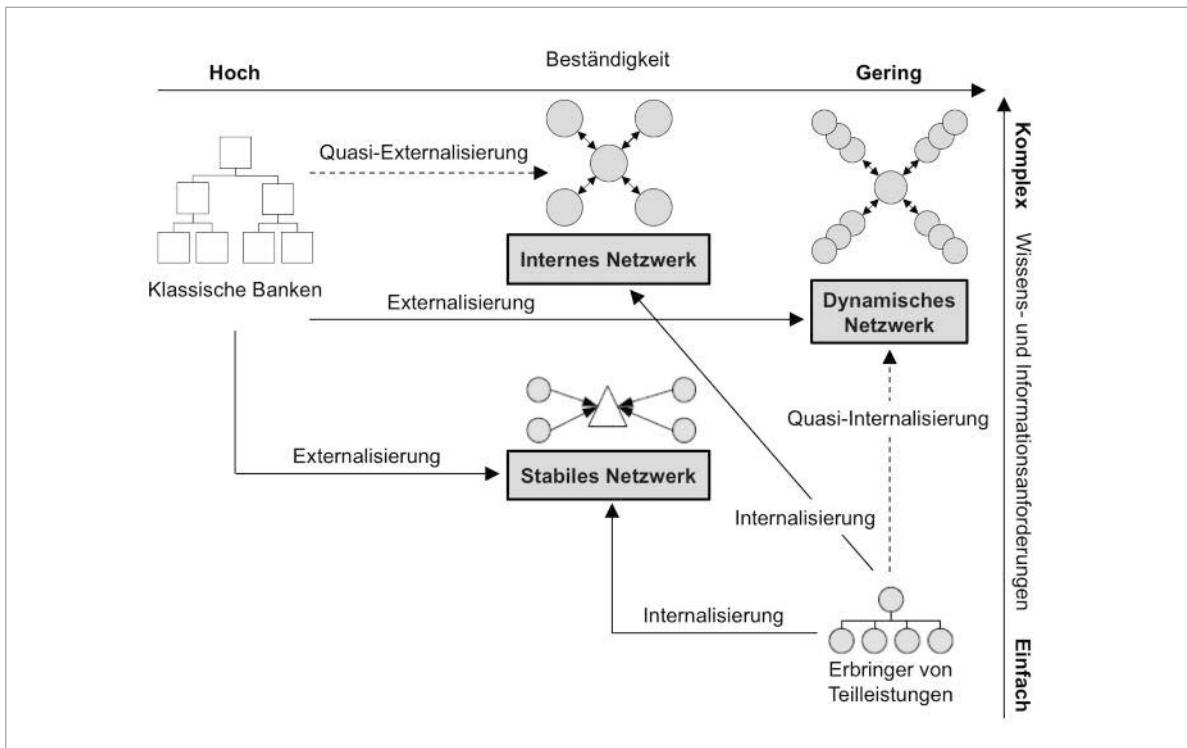


Abb. 4: Übersicht zu Netzwerkorganisationen (Sieber 1999)

machen – z. B. interne Wissensplattformen und agile Tools der Projektzusammenarbeit.

RESÜMEE

Strategisch gesehen kann in keiner Branche mehr von einer längeren Phase der Kontinuität ausgegangen werden. Entscheidungen müssen unter Unsicherheit gefällt werden. In der Summe resultiert ein subjektiv und objektiv deutlich erhöhtes Stressniveau für viele Mitarbeitende und Führungskräfte sowie ein ebenso erhöhter Veränderungsdruck auf die gesamte Organisation. Emergente Strategieentwicklung bedeutet die permanente Dualität von operativem Geschäftsgang („doing business right“) und strategischer Anpassung an die Entwicklungen („asking whether we do the right things“). Methoden wie etwa Design Thinking und Customer-Journey ermöglichen dabei, die Entwicklung der Kundenbedürfnisse permanent zu monitoren. Sie haben die Fähigkeit zur unmittelbaren Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse.

Strukturell sind agile Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten und flexibler modularer Verzahnung sowie virtuelle Netzwerke das hinreichende Element – ohne diese Prozessagilität sind keine raschen strategischen Anpassungen möglich. Kulturell schließlich ist die Bereitschaft, über das eigene Bereichssilo hinweg verzahnt und schnell entlang der Wertschöpfungskette in Gesamtzusammenhängen zu denken und zu handeln, das notwendige Element, ohne das die anderen beiden Bereiche nicht entsprechend gelebt werden können.

Wie schafft man die Balance zwischen fokussierter Weiterentwicklung des Bestehenden und gleichzeitiger Ausrichtung auf die wahrscheinlichen zukünftigen Erfolgsfaktoren? Kundenzentrierung und passgenaue Strategie- und Organisationsentwicklung von innen werden in Kombination mit der Digitalisierung zu den entscheidenden Dimensionen bei der Neuausrichtung. 🌐

LITERATUR:

- Auge-Dickhut, S./Koye, B. (2015):** Client Value Generation – Digitale Geschäftsmodelle aus Kundensicht neu designen. Handelsblatt Journal (November 2015), S. 20 f.
- Auge-Dickhut, S./Butenkov, L./Domigos, N./Götz, C./Koye, B. (2017):** Resilienz im Banking. Zürich: Compendio Verlag (forthcoming).
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and sustained Corporate Advantage. In: Journal of Management, 17. Jahrgang, Nr. 1, 1991, S. 99–120.
- Hillebrand, M./Königwieser, R. (2006):** Systemisch-komplementäre Strategieentwicklung. In: Focus Consulting 1/2006, S. 37–41.
- Keller, M. (2000):** Virtual Private Banking – Vision oder Illusion. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Koye, B. (2005):** Private Banking im Informationszeitalter – Eine Analyse der strategischen Geschäftsmodelle. Bern: Verlag Paul Haupt.
- Porter, M. (1985):** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 68; Nr. 3; 05–06/1990, S. 79–91.
- Sieber, P. (1999):** Virtualität als Kernkompetenz. In: Die Unternehmung 04/1999, S. 243–266.