



# Strategie-Tools 2025

Die neuen Strategie-Tools, die jeder Entscheidungsträger kennen sollte

## Einführung

Im strategischen Management hat eine Reihe von Tools – wie die „fünf Kräfte“, die Wertschöpfungskette von Michael Porter oder die Logik der Disruption von Clayton Christensen – große Relevanz und bestimmt die strategischen Entscheidungen der Unternehmen. Die Graphiken dieser Tools stellen komplexe Zusammenhänge eingängig dar und unterstützen Entscheidungsträger bei der Strukturierung und Weiterentwicklung ihrer strategischen Entscheidungen.

Diese Tools sind weiterhin aktuell – sie haben jedoch in den letzten Jahren wertvolle Ergänzungen erfahren, die neue digitale Geschäftsmodelle integrieren. Sie nutzen Möglichkeiten, die die Plattformen und Potenziale der Datenanalyse bieten. Auch der Einfluss von Technologien auf Strategiedynamiken ist in den letzten Jahren stark gewachsen.

Daher überrascht es nicht, dass die wissenschaftliche und die praxisnahe Literatur eine Reihe neuer Strategie-Tools entwickelt hat, die strategische Entscheidungen von Unternehmen und Entwicklungen von Industrien teilweise besser erklären können als bestehende Tools.

In diesem Beitrag beschreiben wir fünf dieser neuen Strategie-Tools in ihren Grundzügen und zeigen, was sie über klassische Tools hinaus erklären können. Konkret werden wir im Folgenden

- das Konzept der kollisiven Innovation,
- der Big-Bang-Diffusion,
- der digitalen Strategien,
- der „Power Curve“
- und des neuen Strategieprozesses

vorstellen. In aller Kürze mit ihren Kernaussagen, ergänzt um Hinweise zu Literatur, die die Tools eingehender beschreibt.

Wir sind überzeugt, dass diese Tools in den nächsten Jahren eine immer größere Relevanz in den Strategiediskussionen gewinnen und in Zukunft eine ähnliche Prominenz wie die „Klassiker“ der Strategielehre erfahren werden.

Kommen Sie gern auf uns zu, wenn Sie weitere Informationen wünschen, die Tools mit uns diskutieren wollen oder Feedback dazu haben.

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Einführung                                     | 2  |
| 1. Tool: Das Konzept der kollisiven Innovation | 3  |
| 2. Tool: Big-Bang-Diffusionen                  | 6  |
| 3. Tool: Erweiterte Strategiematrix            | 9  |
| 4. Tool: Die „Power Curve“                     | 12 |
| 5. Tool: Phasen des strategischen Managements  | 15 |

## Über die Autoren

### Andreas Engelen

Prof. Dr. Andreas Engelen forscht seit vielen Jahren zu Management-Themen und hat zahlreiche Bücher und Artikel publiziert. Er hat den Lehrstuhl für BWL, insbesondere Management, an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf inne.

[andreas.engelen@hhu.de](mailto:andreas.engelen@hhu.de)

### Linh Phan

Linh Phan ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Management. Zuvor war sie in einer internationalen Unternehmensberatung tätig.

[linh.phan@hhu.de](mailto:linh.phan@hhu.de)

# 1. Tool: Das Konzept der kollisiven Innovation

## Was das klassische Tool beschreibt

Disruptive Innovationen sind Innovationen, die von zumeist kleinen und in der Branche eher unbedeutenden Unternehmen auf den Markt gebracht wurden, insbesondere als zunächst scheinbar unterlegene Lösungen. Mit der Zeit sind diese Lösungen schrittweise verbessert worden, bis sie gut genug waren und in einer Wertedimension Kunden einen neuen, bislang nicht dagewesenen Nutzen gebracht haben. Beispielsweise Wikipedia als zunächst inhaltlich unterlegenes Angebot konnte irgendwann Inhalte bieten, die für die meisten Zwecke qualitativ ausreichend sind, und dies kostenlos und digital. Hat sich eine Innovation dahin entwickelt, ausreichend gut in den Kerneigenschaften bestehender Unternehmen und zudem in einer neuen Dimension weit überlegen zu sein, hat eine Disruption stattgefunden und bestehende Unternehmen sind „geschlagen“.

## Was sich geändert hat

Kann das Konzept der disruptiven Innovationen auch die Erfolge der Top-Innovatoren der letzten Jahre, wie Airbnb und Uber, klären? Airbnb vermittelt Unterkünfte über eine digitale Plattform, besitzt jedoch selbst keine Hotelgebäude und benötigt keine Hotelmitarbeiter. Die arbeits- und managementintensiven Betriebsprozesse werden durch die digitale Plattform minimiert. Diese Plattform vereint ein Netzwerk an Gastgebern und Gästen, die durch ihr Buchungsverhalten wertvolle Daten für Airbnb generieren, z. B., welche Form von Unterkünften in welcher Stadt von welcher Altersklasse präferiert wird.

Uber verfolgt ein ähnliches Modell und vermittelt über eine Plattform Fahrer und Fahrgäste. Dabei agiert das Unternehmen nicht als Taxiunternehmen, da es selbst keine Fahrzeuge besitzt und keine Taxifahrer anstellt. Auch hier werden physische Betriebsprozesse über die digitale Plattform minimiert.

Sowohl Airbnb als auch Uber sind nicht mit einer zunächst unterlegenen Leistung gestartet. Bei Uber war die Kernleistung (der Personentransport) qualitativ identisch mit bisherigen Angeboten von Taxiunternehmen. Beide agieren nicht wie ein „richtiger“ Wettbewerber bestehender Unternehmen in ihren jeweiligen Märkten, vielmehr sind sie völlig andere Unternehmen als die bestehenden Spieler im Markt. Dabei kann das Konzept der disruptiven Innovation nicht den Erfolg von Airbnb und Uber erklären.

Vielmehr zeichnen sich diese neuen Top-Innovatoren durch andere Gemeinsamkeiten aus: Sie sind digitale Unternehmen und investieren nicht in „traditionelle“ Vermögenswerte (wie Fahrzeuge oder Immobilien). Sie nutzen intelligente Möglichkeiten der Datenanalyse, um Angebote (wie die Qualität der Fahrer bei Uber) komplett transparent zu machen. Dabei übernehmen Softwaresysteme oder Datenanalyse-Methoden die Aufgaben, die bei bestehenden Unternehmen in der Industrie die Mitarbeiter verrichten.

Und – als ganz zentrale Eigenschaft: Sie werden besser, je mehr Nutzer sie haben. Auf digitalen Plattformen sammeln sie Daten bei jeder Nutzung, die ihre Leistung für alle anderen Nutzer noch wertvoller macht. Jede Bewertung bei Airbnb zu einem vermieteten Zimmer und einem Vermieter ebenso wie jede Bewertung zu einem Fahrer (bei Uber) helfen, die Leistung für den nächsten Nutzer noch besser zu machen. Ebenso können Leistungen (wie Fahrtrouten bei Uber) durch jede neue Fahrt für die Zukunft weiter optimiert werden und die intelligente Datenanalyse die Partner (bei Uber Fahrer und Fahrgast), die am besten zusammenpassen, zusammenbringen.

Damit gilt interessanterweise: Je mehr Nutzer, desto besser werden die Anbieter. Das Angebot kann immer individueller auf aktuelle und zukünftige Nutzer angepasst werden. Während bei klassischen disruptiven Innovationen die Gefahr für bestehende Unternehmen in einem Markt darin besteht, dass neue oder bislang unbedeutende Unternehmen in ihrem „Windschatten“ eine neue Leistung anbieten, die gut genug ist und gleichzeitig ein oder wenige neue Wer-

teversprechen liefert und dann den Markt revolutionieren, besteht bei den neuen Top-Innovationen die Gefahr, dass diese eine gewisse kritische Größe erreichen und zu „allwissenden“ Marktexperten werden, die Leistungen für die Nutzer individuell optimal gestalten können.

Man nennt diese neue Art der Innovation die Gefahr durch Kollision („kollisive Innovation“) – das neue Geschäftsmodell *kollidiert* mit dem traditionellen und ab dem Punkt der Kollision enteilt das neue in Bezug auf den Kundennutzen, den es generiert. Der Kollisionsspunkt wird durch den Schnittpunkt der Kurven in Abbildung 1 dargestellt. Während sich bei traditionellen Geschäftsmodellen der Wert für den Nutzer mit steigender Gesamtnutzerzahl ab einem gewissen Punkt nicht mehr erhöht oder vielleicht sogar sinkt (wie ein überfülltes Hotel), gilt ab dem sogenannten „Kollisionsspunkt“, dass der Nutzer bei den neuen Angeboten von weiter steigenden Gesamtnutzerzahlen immer stärker profitiert. Wenn gestern ein Nutzer Uber in einer Stadt genutzt hat, dann lernt der Algorithmus von Uber daraus und bietet dem nächsten Nutzer eine bessere Fahrt (etwa durch die Auswahl eines geeigneteren Fahrers). Interessanterweise können die Plattformen neue Nutzer zumeist einfach aufnehmen, denn die zusätzlichen Kosten eines weiteren Nutzers auf einer digitalen Plattform sind marginal. Hotelkapazitäten zu erhöhen, ist für eine Hotelkette im klassischen Geschäft jedoch mit steigenden Kosten verbunden.

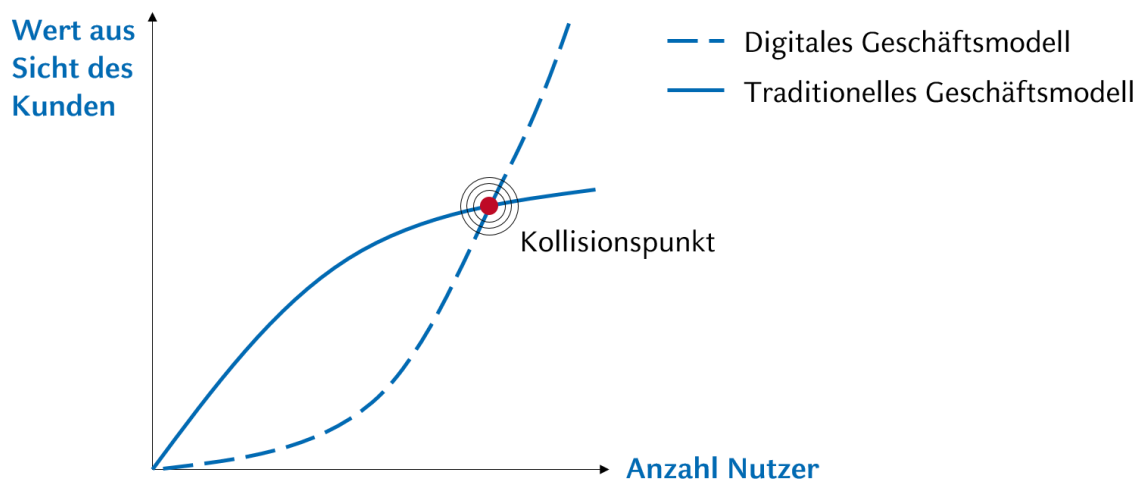


Abbildung 1: Kollision traditioneller und digitaler Geschäftsmodelle

Während sich klassisch „disruptierte“ Unternehmen mit ihren bestehenden Prozessen und Routinen nicht wehren konnten, weil disruptive Unternehmen ein völlig neues Wertversprechen schufen und unauffällig im gesamten Markt expandierten, befinden sich die heutzutage von Kollisionen betroffenen Unternehmen in einer ebenfalls schwierigen, jedoch anderen Situation, da die Top-Innovatoren mit zunehmender Nutzeranzahl besser werden. Aufgrund ihrer digitalen Geschäftsmodelle können diese Unternehmen auf eine nahezu unbegrenzte Anzahl von Kunden skalieren und sich stetig verbessernde Leistungen bieten, die bestehende Unternehmen nicht mehr erreichen können.

### Was etablierte Unternehmen daraus lernen können

**Unternehmen sollten nicht nur ihr unmittelbares, bekanntes Wettbewerbsumfeld beobachten**

Unternehmen, die bestehende Märkte mit dem Konzept der Kollision auf den Kopf gestellt haben, waren keine etablierten, bekannten Unternehmen in den jeweiligen Industrien. Vielmehr waren es rein digitale Unternehmen, die ihre Kompetenzen nicht im Kern des bestehenden Produkts sehen, sondern vielmehr im Aufbau und der Optimierung einer digitalen Plattform, die Leistungen verschiedener Spieler der Industrie transparent zusammenbringt und durch intelligente Datenanalyse für den Kunden kontinuierlich

bessere, individuell ausgesteuerte Leistungen anbieten.

Insbesondere sollten Unternehmen lernen, dass Kollision betreibende neue Wettbewerber keinesfalls das klassische Geschäftssystem bearbeiten und Assets aufbauen, die typisch für die Industrie sind. Denn genau das machen diese neuen Top-Innovatoren nicht! Demnach ist ein viel breiterer Blick auf potenzielle neue Wettbewerber, insbesondere Start-ups und Unternehmen außerhalb des eigenen unmittelbaren Wettbewerbsumfelds, notwendig.

### **Unternehmen sollten ein Kundenbedürfnis identifizieren und die Customer-Journey darauf aufbauen**

Die neuen Top-Innovatoren haben ihr Geschäft strikt vom Kundenbedürfnis ausgehend aufgebaut. Sie haben dabei die gesamte Customer-Journey betrachtet und nicht nur den engen Kern der Leistung, wie die reine Taxifahrt im Beispiel von Uber mit dem Angriff auf die bestehende Taxiindustrie. Die Unternehmen haben der Kernleistung vorgelagerte Schritte (wie Transparenz über die Qualität des Fahrers) ebenso optimiert wie nachgelagerte Schritte (z. B. Online-Zahlungen).

Airbnb hat festgestellt, dass viele Reisende mit dem Gastgeber und der Kultur des Landes persönlicher verbunden sein möchten. Hotels können zwar in Bezug auf Preis und Komfort mithalten, aber nicht in Bezug auf die Beziehung zum Gastgeber.

Unternehmen sollten daher bei der Konzeption ihrer Leistung eine breitere Perspektive einnehmen, als sie es möglicherweise bislang getan haben, und die gesamte Customer-Journey betrachten, um mit den neuen Top-Innovatoren mithalten zu können.

### **Kundenorientierung sollte in den Fokus der gesamten Organisation genommen werden**

Kundenorientierung ist der gemeinsame Nenner aller Top-Innovatoren, die das Konzept der Kollision in ihren Industrien verfolgen. Die neuen Top-Innovatoren

kommen in der Konzeption und in der kontinuierlichen Optimierung ihrer Leistung immer vom konkreten Kundenbedürfnis her – und messen dieses durch jede Interaktion mit dem Kunden (durch Klickstrecken auf der Website oder durch Bewertungen der Leistung). Das ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung der Leistung für den individuellen Kunden, da diese Top-Innovatoren sehr großen Wert darauf legen, unmittelbaren digitalen oder sogar physischen Kontakt mit ihren Kunden zu haben.

Ein Beispiel ist die Verbesserung der Nutzererfahrung durch die Verkürzung der Dienstleistungslieferkette. Indem einzelne Teilnehmer aus der Lieferkette entfernt werden, entsteht der Eindruck von Nähe und der Service kann personalisierter gestaltet werden. Airbnb setzt dies beispielsweise um, indem keine Reisebüros involviert werden. Kunden können bei Problemen oder Fragen Airbnb direkt kontaktieren und das Unternehmen lernt aus der Interaktion. Um mit diesen Top-Innovatoren konkurrieren zu können, sollten Unternehmen den individuellen Kunden (noch mehr) in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten stellen.

### **Zentrale Quellen**

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.

Gallagher, L. (2018). *The Airbnb Story: How to Disrupt an Industry, Make Billions of Dollars ... and Plenty of Enemies*. Virgin Books.

Iansiti, M. & Lakhani K. R. (2020). From Disruption to Collision: The New Competitive Dynamics. *MIT Sloan Management Review*, 61 (3), 34-39.

## 2. Tool: Big-Bang-Diffusionen

### Was das klassische Tool beschreibt

Klassische Diffusionsmodelle beschreiben, wie sich Innovationen über die Zeit in den Märkten verbreitet haben. Eine Kernaussage dieser Diffusionsmodelle ist, dass Innovationen im Lauf der Zeit von verschiedenen Nutzergruppen gekauft und verwendet werden. Dabei werden typischerweise – in chronologischer Reihenfolge – Innovatoren, frühe Anwender, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler unterschieden. Diese Nutzergruppen haben unterschiedliche Präferenzen. Innovatoren dagegen können neue Leistungen ausprobieren, selbst wenn diese noch Fehler beinhalten, und genießen das Neue, während die späte Mehrheit sich erst mit der neuen Leistung beschäftigt, wenn sich diese bereits etabliert hat und ein gewisser Druck besteht, diese ebenfalls zu nutzen. Das bedeutet, dass Unternehmen ihre Innovationen über die Zeit unterschiedlich vermarkten und gestalten müssen, um den jeweiligen Gruppen gerecht zu werden.

In der Realität benötigten Innovationen ab ihrer Einführung oft schon Jahre oder sogar Jahrzehnte, um alle Gruppen nacheinander zu bedienen. Selbst die

Verbreitung des Mobiltelefons als Innovation klassischer Telefonie hat mehrere Jahre – mit Anpassungen des Produkts an die jeweiligen Zielgruppen – gedauert. Staubsauger und Automobile haben für ihre Diffusion sogar Jahrzehnte gebraucht.

### Was sich geändert hat

Es stellt sich die Frage, ob sich alle aktuellen Wachstumspfade neuer Leistungen und Produkte auf diese Weise erklären lassen. Betrachtet man Unternehmen wie Facebook, Twitter, Google (mit Maps), Dropbox oder WhatsApp, dann fällt auf, dass diese ihre Kernleistungen in viel kürzeren Zeiträumen zu großen Kundenkreisen gebracht haben. Hier sind signifikante Marktvolumina teilweise innerhalb von Monaten, in einigen Fällen sogar nur Wochen oder Tagen, generiert worden – eine Geschwindigkeit, die in den klassischen Diffusionsprozessen nicht vorgesehen ist. Vielmehr wäre ein langsamer Start mit kleinen Gruppen von Innovatoren und frühen Anwendern angeraten gewesen, bevor beträchtliche Marktvolumina mit der frühen Mehrheit in Erwägung gezogen worden wären.

Zudem fällt auf, dass Unternehmen wie Twitter und Dropbox ihre Leistungen nicht besonders individuell an Zielgruppen angepasst haben. Vielmehr wurde eine Leistung, möglicherweise mit einigen Variatio-

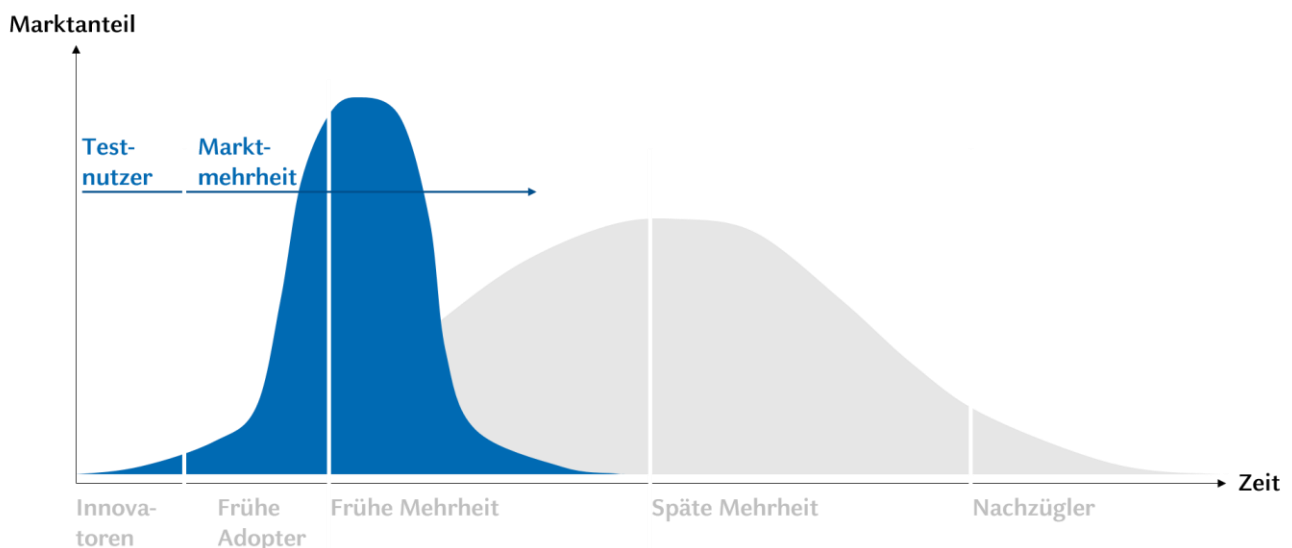


Abbildung 2: Adoptionsprozess für Big-Bang-Diffusionen im Vergleich zur klassischen Diffusionskurve

nen und natürlich technischen und inhaltlichen Weiterentwicklungen über die Zeit, zur Verfügung gestellt.

Dementsprechend haben Forscher festgestellt, dass klassische Diffusionsmodelle, insbesondere bei digitalen Leistungen, diese aktuellen Phänomene nicht mehr erklären können, und haben ein neues Diffusionsmodell entwickelt, das in Abbildung 2 dargestellt wird – die sogenannte Big-Bang-Diffusion.

Big-Bang-Diffusionsmodelle sehen nur zwei Kundengruppen vor: die Testnutzer und die Marktmehrheit. Leistungen werden zunächst einer Reihe von Testnutzern zugeführt, wobei die meisten Ideen bereits auf der Strecke bleiben. Doch einige Ideen überleben, bekommen positives Feedback und die Innovatoren Hinweise zur weiteren Verbesserung der Leistung. Dann gehen diese Leistungen unmittelbar in den gesamten Markt, ohne größere Segmentierungen oder eine chronologische Abfolge von Kundengruppen. Dadurch wird ein großes Marktvolumen sehr zeitnah nach dem Markteintritt erreicht. Mit dem iPad zielte Apple beispielsweise auf alle denkbaren Zielgruppen gleichzeitig: von Studierenden, die sich keinen Laptop leisten konnten, bis hin zum Millionär, der ein nettes zusätzliches technisches Spielzeug ersteht.

Wie gelingt es Big-Bang-Diffusionen verfolgenden Unternehmen, so schnell so viele Kunden zu erreichen? Einige Gemeinsamkeiten fallen auf: Erstens bauen alle Big-Bang-Diffusionen verfolgenden Unternehmen auf digitalen Plattformen auf, die eine schnelle Skalierung ermöglichen. Zweitens positionieren sich diese Unternehmen mit Leistungen am Markt, die im Vergleich zu bestehenden Wettbewerbern besser und günstiger sind. Durch digitale Plattformen gelingt es diesen Unternehmen, den früher vorherrschenden Widerspruch „günstig und gut“, den Michael Porter bei seinen klassischen generischen Strategietypen nicht vorgesehen hat, aufzulösen. „Google Maps“ bietet beispielsweise bessere, aktuellere Navigationsergebnisse als zuvor dominierende Anbieter im Markt. Gleichzeitig wird die Leistung kostenfrei angeboten, Kosten für Karten-Updates entfallen ebenfalls.

Dadurch entsteht ein komplett neues Nutzenversprechen für Nutzer – das praktisch „unschlagbar“ ist im Vergleich zu bestehenden Leistungen, und zwar auf breiter Front für alle Kundengruppen. Damit werden Nutzer, die typischerweise der späten Mehrheit in klassischen Diffusionsmodellen angehörten, ebenfalls früh gewonnen.

Die schnellere Diffusion wird zudem unterstützt durch die heute bestehende Möglichkeit der zeitnahen digitalen Kommunikation und Vernetzung von Nutzern. Sobald Nutzer eine solche neue „günstige und gute“ Leistung entdeckt haben, können sie diese einfach an andere Nutzer weiterempfehlen und so zu einer schnellen Verbreitung im Markt beitragen.

Big-Bang-Diffusionen verfolgende Unternehmen bieten zudem zu Beginn Einstiegsversionen mit sehr geringen Einstiegshürden an. Selbst wenn Leistungen zu späteren Zeitpunkten kostenpflichtig werden, sind diese bei den meisten Big-Bang-Diffusionen verfolgenden Unternehmen zumindest in Einstiegsversionen kostenlos. Big-Bang-Diffusionen verfolgende Unternehmen wissen, dass insbesondere Testnutzern der „neuen“ Diffusionsmodelle eine besondere Bedeutung zukommt. Nur wenn sie die neue Leistung „abnicken“ und weiterempfehlen, ist der Übergang in den großen Markt der Mehrheit möglich.

## Was etablierte Unternehmen daraus lernen können

### Klassische Unterscheidungen in „günstige“ und „gute“ Anbieter sollten aufgegeben werden

Die Big-Bang-Diffusionen zeigen, dass ein neu eintretendes Unternehmen der günstigste und (in einigen Dimensionen) beste Spieler im Markt sein kann. Genau das ist in den klassischen Strategietools (wie den generischen Strategien von Porter) grundsätzlich nicht vorgesehen. Diese Konzepte wurden jedoch vor der digitalen Revolution entwickelt. Mit digitalen Plattformen und Skalierungen besteht plötzlich diese Möglichkeit. Auf einmal ist ein Wettbewerber da, der besser und günstiger ist und in kurzer Zeit Wettbewerbern massive Marktanteile streitig machen kann

– wie es im Markt für Navigationssysteme geschehen ist.

Daher sollten bestehende Unternehmen, die sich aktuell über eine klassische Kostenführer- oder Differenzierungsstrategie abgrenzen, diese Logik zumindest hinterfragen und neuen Wettbewerb in Bezug auf diese neuen Positionierungsmöglichkeiten beobachten und untersuchen.

### **Unternehmen sollten genau beobachten, ob in ihrem Umfeld viele Tests von ihnen unbekanntem Unternehmen stattfinden**

Wenn im Umfeld eines Unternehmens und seiner Märkte viel getestet wird, d. h. Testnutzer gesucht und ihnen neue digitale Produktideen präsentiert werden, dann sollten Unternehmen das als Warnsignal wahrnehmen. Selbst wenn viele dieser Tests abgebrochen werden und nicht in marktfähigen Lösungen enden, zeigt das jedoch, dass sich Unternehmen oder Unternehmer aktuell mit Projekten beschäftigen, die Big-Bang-Diffusionspotenzial haben.

Ist einer dieser Tests erfolgreich, dann kann es möglicherweise schon zu spät sein für eine zielgerichtete Reaktion. Daher sollten Unternehmen ihr Umfeld sehr genau nach solchen Testprojekten – beispielsweise im Start-up-Umfeld – durchsuchen. Finden solche Tests statt, kann das ein Zeichen sein, dass Bewegung eintreten wird, selbst wenn die ersten Tests nicht erfolgreich verlaufen.

### **Unternehmen sollten Zeit gewinnen, wenn eine Big-Bang-Diffusion in ihrem Umfeld droht**

Big-Bang-Diffusion betreibende Unternehmen leben häufig davon, in einer Testphase ihre Leistung kostenlos oder zu sehr geringen Kosten an erste Nutzer und Kunden abzugeben. Daher benötigen diese Unternehmen eine gewisse Zeit, bis sie überhaupt Umsätze generieren und irgendwann profitabel werden können.

Bestehende Unternehmen können diese Phase jedoch verlängern und damit die Überlebenschancen der

neu eintretenden Unternehmen reduzieren. Dies ist möglich durch eigene Preisreduktionen oder die kostenlose Abgabe von Produkten oder einzelnen Produktbestandteilen. Das Abschließen langfristiger Verträge mit Kunden kann zu frühen Zeitpunkten einer drohenden Big-Bang-Diffusion ebenfalls ein wirksames Gegenmittel sein. Dadurch gewinnen bestehende Unternehmen zumindest Zeit, in der sie nach neuen eigenen Modellen für die Zukunft oder vielleicht sogar nach eigenen Big-Bang-Diffusionsprojekten Ausschau halten können.

### **Zentrale Quellen**

Downes, L. & Nunes, P. F. (2013). Big-Bang Disruption. *Harvard Business Review*, 91 (3), 44-56.

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of Innovations. *Free Press*.



## 3. Tool: Erweiterte Strategiematrix

### Was das klassische Tool beschreibt

Michael Porter hat mit seinen Forschungen die Strategielehre und -praxis entscheidend geprägt, insbesondere mit folgenden Erkenntnissen: Wähle zunächst eine Industrie, die attraktiv ist und gute Margen verspricht. Idealerweise eine, die bei möglichst vielen der prominenten „fünf Kräfte“ gut abschneidet.

Dann ist in dieser Industrie eine generische Strategie zu wählen, die Wettbewerbsvorteile ermöglicht. Laut Porter gibt es dafür zwei Möglichkeiten: Unternehmen können einerseits für eine Leistung mit einem mindestens notwendigen Qualitätslevel den günstigsten Preis anbieten (Kostenführerschaft) oder für einen akzeptablen Preis bei einem Qualitätsmerkmal besser abschneiden als die Konkurrenz (Differenzierungsstrategie). Mittelwege mit einem „mittleren“ Preis und einer „mittleren“ Differenzierung funktionieren typischerweise nicht, da es immer günstigere oder bessere Lösungen gibt.

### Was sich geändert hat

Lässt sich mit dieser klassischen Sicht die strategische Vorgehensweise von Amazon in den letzten Jahren erklären? Zunächst zu der Frage, in welcher Industrie Amazon (primär) aktiv ist: Ist Amazon ein Logistikdienstleister, Online-Einzelhändler, Filmproduzent, Cloud-Computing-Anbieter oder Technologie-Experte? Diese Frage lässt sich ebenso wenig eindeutig beantworten wie die nach der primären generischen Positionierung – insbesondere, da nicht klar ist, auf welche Wettbewerber eine Kostenführer- oder Differenzierungspositionierung zu beziehen wäre.

Ein Zitat von Jeff Bezos, dem Gründer und CEO von Amazon, lautet: „Wenn wir einen Golden Globe gewinnen, hilft es uns, mehr Schuhe zu verkaufen. Und das auf sehr direkte Weise.“ Diese Aussage ist bemerkenswert, stellt er damit doch einen klaren Bezug zwischen seinen unterschiedlichen, im Kern unverbundenen Produktkategorien aus den verschiedensten Industrien her. Gut sein in einer Industrie, um davon auch in einer völlig anderen zu profitieren – ein Gedanke, der mit der klassischen Sicht von Michael Porter nicht unmittelbar zu erklären ist.



Abbildung 3: Erweiterte Strategiematrix

Auf der Basis dieser Beobachtung haben Forscher die Logik von Michael Porter weiterentwickelt und insbesondere Grundgedanken der digitalen Transformation mit aufgenommen. Dabei ist die in Abbildung 3 dargestellte erweiterte Strategiematrix entwickelt worden, um heutige Strategieansätze führender Unternehmen besser erklären zu können.

Diese erweiterte Strategiematrix klassifiziert Strategietypen anhand von zwei Dimensionen: Produktumfang (Einzelprodukte oder viele Produkte) sowie Kundenzielgruppe (Einzelkunden oder viele Kunden). Aus der Kombination dieser beiden Kriterien ergeben sich vier Strategietypen.

Im Quadranten unten links (Einzelprodukte und Einzelkunden) findet sich die klassische Strategiesicht, wie von Michael Porter vorgeschlagen. Unternehmen wählen eine Industrie und positionieren sich dort als „gut oder günstig“ – d. h. als Differenzierer oder Kostenführer.

Oben links (Einzelprodukte und viele Kunden) finden sich Strategien, die auf Netzwerkeffekte bauen: Produkte wie WhatsApp, die sich darüber positionieren, dass sie durch eine große Menge von Nutzern eine Community aufbauen und damit für jeden Einzelnen einen einmaligen Nutzen generieren. Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, sind fast ausnahmslos rein digitale Unternehmen.

Unten rechts (Einzelkunden und viele Produkte) befindet sich die Erweiterungsstrategie. Hier wird Nutzen für den Kunden geschaffen, indem zum initialen Produkt weitere Leistungen über die Zeit vermarktet werden – wie die Musik als Ergänzung zum iPod. Hier lernt das Unternehmen den Kunden bereits deutlich besser kennen, Verhalten kann in Bezug auf das eine Produkt bzw. die eine Produktkategorie vorhergesagt werden. Hier bieten Unternehmen bereits Produkte aus verschiedenen klassischen Industrien an – wie Hardware (iPod) und Unterhaltung (Musik für den iPod). Die Kombination der verschiedenen Produkte wird in den allermeisten Fällen durch digitale Vernetzung geschaffen.

Im Quadranten oben rechts in der Matrix befindet sich die Kombination aus Erweiterungen und Netzwerkeffekten – es werden viele Produkte an viele Kunden vermarktet. Hier findet sich Amazon, aber auch andere Unternehmen wie Nike mit dem Run Club. Unternehmen mit einer solchen Strategie bieten eine breite Palette von (eigenen, aber auch Fremd-)Produkten an, binden den Kunden durch Communities (Netzwerkeffekte) und Produkte, die für den täglichen Verbrauch benötigt werden. Dadurch baut das Unternehmen mit den Kunden eine breite Beziehung auf und ist für ihn in Bezug auf eine oder mehrere Bedürfnisse „immer da“. Daraus entwickeltes Kundenwissen führt zu einer einzigartigen strategischen Positionierung, die der Kunde extrem wertschätzt. Zudem wollen dritte Unternehmen mit diesen Unternehmen zusammenarbeiten und ihre Produkte über die geschaffene Strategie vermarkten. Unternehmen mit einer solchen kombinierten Strategie haben überlegene Technologie- und Datenfähigkeiten aufgebaut – sie sind die Grundlage für hohe Margen und außergewöhnliches Wachstum.

Dadurch ist die Frage, in welcher Industrie Amazon unterwegs ist, nicht mehr relevant. Amazon positioniert sich als Technologie- und Datenunternehmen, das den Kunden besser kennt als alle anderen Unternehmen, und zwar für „alle“ Produkte, unabhängig, aus welcher Industrie sie kommen.

Doch eine solche Strategie ist nicht nur Unternehmen wie Amazon vorbehalten. Das Unternehmen Peloton erstellt als Kernprodukte Heim-Fahrradtrainer. Die Home-Fahrradtrainer werden erweitert durch Videos mit Kursprogrammen, die regelmäßig hinzugekauft werden können. Zudem hat Peloton um sein Produkt herum eine Community aufgebaut, virtuelle Trainer kennen die Vorlieben und Trainingszeiten der Kunden und auf diese Weise werden Videos mit Trainingsprogrammen optimiert – daher steht Peloton in der Matrix oben rechts. Peloton kennt die sportliche Verfassung, Präferenzen, Erfolge im Training und vieles mehr. Leistungen können genau gesteuert werden und Drittanbieter sind sehr stark daran interessiert, von der Community zu profitieren. Damit ist

Peloton ebenfalls ein Unternehmen, das nicht nur einer einzigen Industrie zugeordnet werden kann. Die Abgrenzung von ähnlichen Konkurrenten bei einzelnen Facetten ihrer Leistung unterscheidet sich jedoch in einem wesentlichen Punkt: Sie verfügen nicht über die Technologie- und Datenkompetenzen von Peloton. Die „wertvollsten“ Unternehmen sind daher 2020 nicht mehr die Unternehmen, die eine klare strategische Positionierung in einer klar definierten Industrie aufweisen, sondern technologie- und datenaffine Unternehmen, die sehr viel über ihre Kunden wissen und dadurch einen individuell ausgerechneten Nutzen für ihn schaffen.

### Was etablierte Unternehmen daraus lernen können

#### Eine Industriesicht sollte durch eine gesamthafte Kundensicht zumindest ergänzt werden

So zentral die Industriesicht und die Bestimmung der relevanten Industrie in klassischen Strategieprojekten auch war, heutzutage sollte sie zumindest um eine gesamthafte Kundensicht ergänzt werden. Digitale Plattformen und Datenpools erlauben es, die Verbindungen zwischen verschiedensten Produktgruppen – wie durch Jeff Bezos' Aussage verdeutlicht – zu kombinieren und dem Kunden übergreifende Lösungen aus einer Hand individuell optimiert anzubieten.

Daher sollte in Strategieprojekten explizit neben der Industriesicht die gesamthafte Kundensicht angenommen und überprüft werden, welche weiteren Bedürfnisse mit dem bedienten zusammenhängen.

#### Eine kundenorientierte Strategie erfordert den Aufbau neuer Fähigkeiten

Traditionell expandieren Unternehmen in angrenzende Geschäftsfelder, um ihre vorhandenen Fähigkeiten nutzen zu können. Die kundenorientierte Strategie erfordert jedoch, dass ein Unternehmen den Veränderungen in Kundenbedürfnissen folgt und neue Fähigkeiten entwickelt, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.

Amazon beispielsweise wechselte vom Verkauf zur Herstellung von Elektronik. Das Unternehmen verkaufte lange Zeit E-Books, bevor es selbst dazu überging, Kindle zu entwickeln, als es feststellte, dass die dafür benötigten Technologien ausgereift waren.

#### Neue Technologien, Software und Daten sollten nicht (nur) genutzt werden, um Prozesse zu optimieren und Kosten zu sparen

Unternehmen haben sich in den letzten Jahrzehnten ausgiebig mit Technologie- und Software-Projekten und zunehmend auch mit Daten-Projekten beschäftigt. Jedoch lag bei vielen Unternehmen der Fokus zu meist auf der Optimierung interner Prozesse und der Reduzierung von Kosten. Während Technologie, Software und Daten ihre Bedeutung behalten oder sogar ausbauen werden, sollten Unternehmen sich verstärkt damit beschäftigen, wie durch diese Kompetenzen Kundennähe und Kundenmehrwert geschaffen werden können.

Unternehmen wie Amazon oder Peloton haben es dadurch geschafft, schrittweise immer noch weitere Produkte für immer mehr Kunden gezielt anzubieten und sich als ganzheitliche, Industriegrenzen übergreifende Anbieter zu positionieren.

### Zentrale Quellen

Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.

## 4. Tool: Die „Power Curve“

### Was das klassische Tool beschreibt

Wenn Unternehmen neue Strategien planen, dann finden sich in Strategiepräsentationen häufig Planungen für strategische Neupositionierungen, für die ein Hockey-Stick-ähnlicher zukünftiger Entwicklungsverlauf vorhergesagt wird – also einer der Verläufe, die nach kurzem Investitionsverfahren sehr schnell übermäßiges Wachstum (graphisch dargestellt wie ein „Hockey-Schläger“) generieren.

Verschiedene strategische Neupositionierungen werden diskutiert und Vorbereitende wissen zumeist, dass nur Neupositionierungen oder strategische Investitionen, die einen möglichst ausgeprägten Hockey-Stick erwarten lassen, vom Top-Management-Team weiterverfolgt werden.

### Was sich geändert hat

Um beträchtliche Investitionen zu rechtfertigen, sind Hockey-Sticks in vielen Unternehmen notwendige Bedingung geworden. Forschung und Praxis zeigen jedoch, dass Hockey-Stick-Verläufe praktisch nicht vorkommen oder nur einigen wenigen Erfolgsgeschichten vorbehalten sind.

Aber warum werden in strategischen Planungen so viele Hockey-Stick-Verläufe vorhergesagt, wenn sich diese in der Realität so selten einstellen? Die aktuelle Forschung zeigt, dass Entscheider mit beträchtlichen Verzerrungen bei der Verfolgung langfristig angelegter strategischer Entscheidungen konfrontiert sind. Bei solchen strategischen Entscheidungen handelt es sich um seltene, mit hoher Unsicherheit behaftete Entscheidungen – die zudem häufig unternehmensintern gerechtfertigt werden müssen. Die Forschung zeigt, dass in diesen Situationen Menschen häufig eine Reihe falscher Einschätzungen treffen, die zu Hockey-Stick-ähnlichen Vorhersagen führen können.

Es müssen große Entscheidungen getroffen werden, deren Ergebnisse auch erst viele Jahre später evident werden können. Es sind Umstände für das Eintreten des strategischen Zielzustands relevant, die zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung nicht annähernd bekannt sind. Zudem haben selbst erfahrene Führungskräfte oft nur eine begrenzte Anzahl strategischer Entscheidungen getroffen, selbst in längeren Karrieren, sodass auch Lerneffekte aus eigener Erfahrung notwendigerweise limitiert sind. Dieser Mix an Faktoren führt dazu, dass – kombiniert mit dem Anspruch, außergewöhnliche strategische Optionen aufzuzeigen – Strategien mit Hockey-Stick-Vorhersagen präsentiert werden.

Zur Abbildung der Realität haben Forscher die sogenannte „Power Curve“ entwickelt. Auf der Basis von

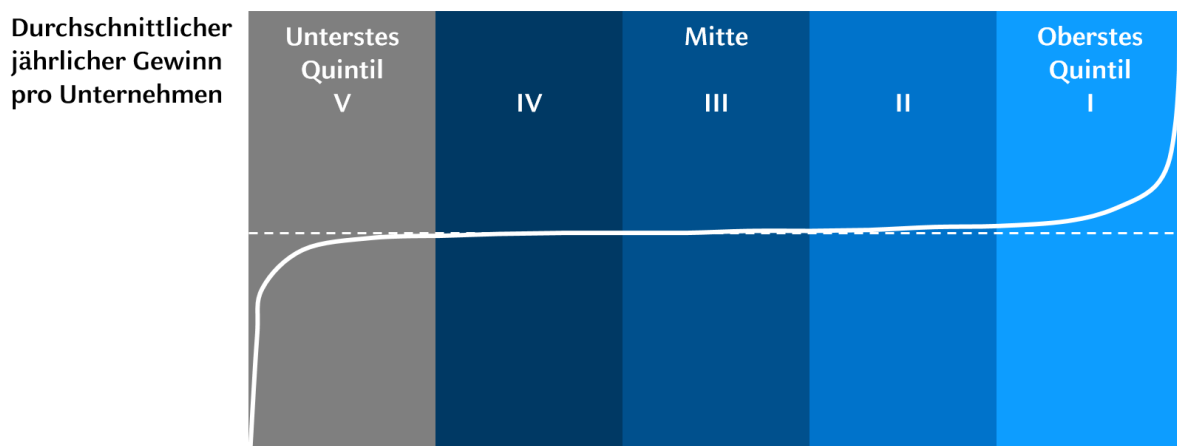


Abbildung 4: „Power Curve“ (vereinfachte Darstellung)

Daten aus über 2.000 Unternehmen wurde die in Abbildung 4 dargestellte Kurve ermittelt. Sie zeigt, dass ca. 90 % des ökonomischen Profits von etwa 20 % der Unternehmen generiert werden. Diese Top-Unternehmen generieren 30-mal mehr Profit als die Unternehmen in den drei mittleren Quintilen. Wo ein Unternehmen auf der „Power Curve“ liegt, wird vor allem durch die Industriezugehörigkeit, das Wachstum in dieser Industrie und die eigenen strategischen Entscheidungen bestimmt.

Überträgt man die Hockey-Stick-Logik auf die „Power Curve“, dann bedeutet eine Hockey-Stick-Planung, dass das planende Unternehmen je nach Ausgangslage davon ausgeht, aus dem unteren oder mittleren Quintil in das Top-Quintil aufzusteigen oder sich zumindest deutlich in diese Richtung zu bewegen.

Während ein Hockey-Stick von den Planenden nicht mit einer 100-%-Eintrittswahrscheinlichkeit versehen wird, gehen Planende vermutlich dennoch von einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit aus. Diese Annahme lässt sich vor den empirischen Befunden der „Power Curve“ reflektieren. Interessant ist, dass Bewegungen auf der „Power Curve“ zwar möglich sind, aber tendenziell selten. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen aus den mittleren Quintilen in das Top-Quintil aufsteigt, liegt bei nur 8 %, und das über einen 10-Jahres-Zeitraum gesehen. Gleichzeitig werden etwa 40 % der Top-Unternehmen das oberste Quintil verlassen. Diese Zahlen bedeuten, dass auch ein Hockey-Stick *per se* niedrige Eintrittswahrscheinlichkeiten haben kann.

Bei einer Industrie mit zehn vergleichbaren Unternehmen aus dem Mittelfeld der „Power Curve“, die alle in ihren Planungen für eine strategische Entscheidung einen Hockey-Stick vorsehen, zeigen die Zahlen der „Power Curve“, dass möglicherweise ein Unternehmen in zehn Jahren das Ziel erreichen kann – wenn überhaupt. Diese Information kalibriert die planenden Unternehmen und zwingt sie, für sich transparent zu machen, warum das eigene Unternehmen die Voraussetzungen hat, das zu schaffen, was neun anderen Unternehmen aus der Industrie wahrscheinlich nicht gelingen wird.

Diese Logik hilft, strategische Investitionsentscheidungen zu treffen. Die „Power Curve“ kalibriert Erfolgswahrscheinlichkeiten auf der Basis empirischer Daten über verschiedene Industrien. Ein Unternehmen sollte nur dann große Budgets investieren, wenn es sich sicher ist, wirklich eine bessere Ausgangsposition zu haben als andere Unternehmen. Dabei sollten Hockey-Stick-ähnliche Vorhersagen diskutiert und realistisch betrachtet werden.

### Was etablierte Unternehmen daraus lernen können

#### Unternehmen sollten mit Hockey-Stick-ähnlichen Vorhersagen vorsichtig sein

Hockey-Stick-ähnliche Verläufe sind das Highlight jeder Strategiepräsentation. Fehlen sie, gelten strategische Pläne als nicht ambitioniert genug. Die „Power Curve“ zeigt jedoch, dass wirklich große Erfolgsgeschichten mit massiven Bewegungen auf der „Power Curve“ – wie sie für einen Hockey-Stick nötig werden – sehr selten sind. Damit sollten Hockey-Stick-Vorhersagen nicht nur durch eigene Business-Case-Berechnungen (mit angenommenen Wachstumsraten) validiert werden, sondern auch durch die relative Kalibrierung zu allen anderen Unternehmen, insbesondere zu denen im eigenen Markt. Eine relevante Frage ist, warum die eigene strategische Stoßrichtung besser ist als die von etwa 90 % der Unternehmen im eigenen Wettbewerbsumfeld.

#### Unternehmen sollten ihr Industrieumfeld und generelle Trends als zentrale Treiber begreifen

Weitere Analysen der „Power Curve“ haben aufgedeckt, dass die Industriezugehörigkeit und Trends in dieser Industrie sehr zentrale Treiber für die konkrete Position eines Unternehmens auf der „Power Curve“ sind. Es ist besser, ein „mittelmäßiges“ Unternehmen in einer attraktiven Industrie zu sein, als ein Topspieler in einer unattraktiven Industrie. Damit bleibt die zentrale Erkenntnis der klassischen Strategielehre, dass dem Industrieumfeld eine zentrale Bedeutung zukommt, auch im Konzept der „Power Curve“ bestehen.

## **Unternehmen sollten Ressourcen und Budgets dynamisch festlegen und FuE-Budgets auf hohem Niveau halten**

Während der Industrie und Trends eine zentrale Bedeutung zukommt, gibt es auch Variablen auf der Unternehmensebene, die die Position auf der „Power Curve“ bestimmen. Dabei stechen in empirischen Analysen insbesondere zwei hervor: erstens die Art und Weise, wie Budgets und Ressourcen über Funktionen und Geschäftsbereiche festgelegt werden. Unternehmen, die Sprünge in die gewünschte Richtung auf der „Power Curve“ geschafft haben, waren meist solche, die nicht nur Budgets und Ressourcen aus dem Vorjahr fortgeschrieben, sondern jedes Jahr neu entschieden haben, wie Ressourcen und Budgets zu vergeben sind, und dabei regelmäßig wesentliche Anpassungen vorgenommen haben.

Zweitens schneiden bei Entwicklungen auf der „Power Curve“ insbesondere solche Unternehmen gut ab, die historisch hohe FuE-Budgets hatten. Ein kontinuierliches Investment in Innovationsaktivitäten ist ein zentraler Hebel, um sich auf der „Power Curve“ nach oben zu bewegen.

### **Zentrale Quellen**

Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley.

Bradley, C., Hirt, M., Smit, S. (2018). *Strategy to Beat the Odds*. *McKinsey Quarterly*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds>.

## 5. Tool: Phasen des strategischen Managements

### Was das klassische Tool beschreibt

Der idealtypische Prozess des strategischen Managements untergliedert sich in die Teilschritte der strategischen Analyse, der Strategieformulierung und -auswahl sowie der Strategieimplementierung. Im ersten Schritt erfolgt eine umfangreiche Analyse der eigenen Kernkompetenzen, des Industrieumfelds und der makroökonomischen Entwicklungen. Auf der Basis dieser Analysen sieht der klassische Strategieprozess die Formulierung einer Strategie vor – zu meist in Bezug auf die Auswahl einer Industrie als Betätigungsfeld und in Bezug auf die Positionierung innerhalb dieser Industrie. Dann folgt die Implementierung der Strategie, beispielsweise mit dem Angebot neuer Produkte, durch Reorganisationen oder die Akquisition anderer Unternehmen, wenn Kompetenzen für die gewählte Strategie intern fehlen.

Diese drei Schritte bilden den klassischen Strategieprozess und werden typischerweise von Unternehmen in festen Rhythmen – etwa jährlich – durchgeführt. Ist eine Strategie verabschiedet, erfolgt die Umsetzung – damit liegt ein sequenzieller Prozess vor.

### Was sich geändert hat

Die drei Schritte des Strategieprozesses haben weiterhin ihre Bedeutung, ebenso regelmäßige Planungszyklen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieser Prozess in der Sequenz ausreichend ist, um neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Diverse Studien zeigen, dass sich Rahmenbedingungen – wie technologische Entwicklungen oder Eintritte neuer Wettbewerber, beispielsweise Start-ups – immer schneller verändern. Auch fallen diese Änderungen nicht mit typischen Planungszyklen zusammen. Oft gibt es während eines Zyklus verschiedene Änderungen, die eine Anpassung erforderlich machen, weil die aus der strategischen Analyse abgeleiteten Annahmen nicht mehr zutreffend sind.

Daher kristallisiert sich in vielen Unternehmen ein neuer Strategie-Prozess heraus, der in Abbildung 5 dargestellt wird. Im ersten Schritt wird eine Vision benötigt. Sie beschreibt den Existenzgrund des Unternehmens – unabhängig, wie konkrete Strategien ausgestaltet werden –, bildet die Eckpfeiler des Unternehmens und gibt ihm eine langfristige Identität. Da sich strategische Positionierungen heutzutage häufiger ändern und durch digitale Rahmenbedingungen Unternehmen in neue Produkte und Anwendungen geführt werden, sind Eckpfeiler durch eine Vision wichtig, um ein Verzetteln zu vermeiden.

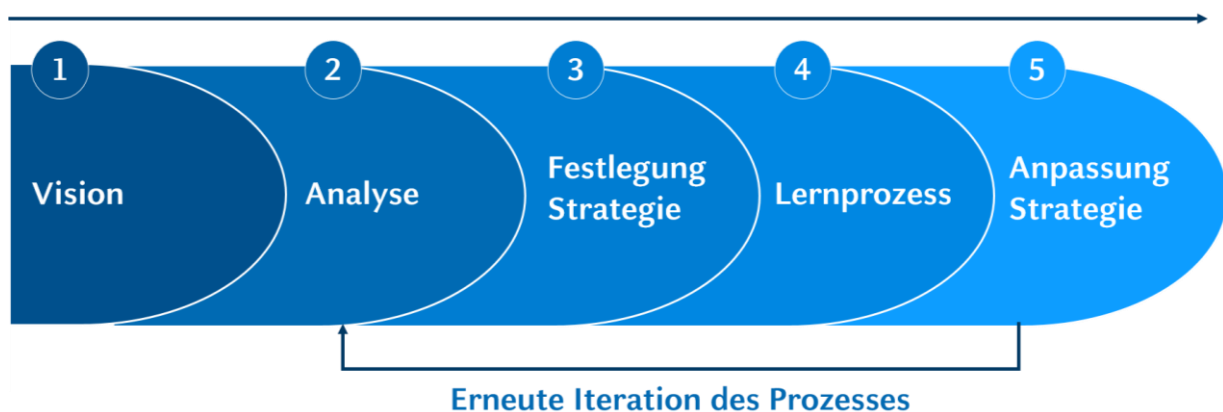


Abbildung 5: Angepasster Prozess des strategischen Managements

Der zweite Schritt im neuen Strategieprozess besteht aus einer eingehenden Analyse. Dieser Schritt ähnelt dem entsprechenden Schritt im klassischen Strategieprozess, fällt jedoch oft noch umfassender aus. Insbesondere werden Innovationsaktivitäten von Start-ups stärker betrachtet, um Entwicklungen frühzeitig erkennen und ihnen entgegentreten zu können. Vor allem wird im neuen Strategieprozess die Analyse kontinuierlicher durchgeführt.

Im dritten Schritt erfolgt die Festlegung der Strategie, jedoch wesentlich weniger langfristig als im klassischen Strategieprozess. Es werden viele kleinere Experimente geplant, die die Grundlage für strategische Neuausrichtungen sein können. Darüber hinaus werden für diese Experimente KPIs festgelegt, anhand derer in absehbaren Zeiträumen gemessen werden kann, ob die strategische Stoßrichtung erfolgreich sein kann oder nicht.

Im vierten Schritt erfolgen die zeitnahe Beobachtung der Experimente und ihre Bewertung im Rahmen eines Lernprozesses. Strategien werden nicht verabschiedet, um eventuell erst mehrere Jahre später eine Wirkung zu sehen, sondern regelmäßige Tests und Interaktionen mit Testnutzern erlauben schnelle Rückmeldungen.

Anschließend erfolgt unter Umständen im fünften Schritt die Anpassung der Strategie, gleichzeitig werden weiterhin Analysen der Umwelt und des Unternehmens durchgeführt, um neue Experimente und mögliche Stoßrichtungen zu eruieren.

Die grundlegende Annahme des neuen Strategieprozesses besteht darin, dass eine vollständige Planung und Formulierung der Strategie nach einer eingehenden Analyse nicht möglich ist. Um sich an sich schnell verändernde Rahmenbedingungen anzupassen, sind kontinuierliche Feedback-Loops notwendig, bis eine Strategie gefunden wird, die erfolversprechend ist.

## Was etablierte Unternehmen daraus lernen können

### Unternehmen sollten eine Start-up-Mentalität verinnerlichen und Optionen ausprobieren

Unternehmen sollten sich in die Lage eines neu gegründeten Start-ups versetzen: Dieses hat geringe Ressourcen und muss sich für eine Strategie entscheiden. Es ist darauf angewiesen, dass die wenigen Mitarbeiter Feedback aus dem Markt einholen, um das Angebot an die Nischen bzw. Chancen des Marktes anzupassen.

Cisco beispielsweise setzt ein sogenanntes „Spin-in“ ein: Das Unternehmen stellt eine Gruppe von Ingenieuren und Entwicklern zusammen, die an einem Projekt arbeiten, als seien sie Teil eines Start-ups, und vom Unternehmen getrennt werden. Wenn das Projekt abgeschlossen ist, wird das Team ins Unternehmen zurückverlegt. In der Zwischenzeit unterstützen diese Ingenieure und Entwickler das Unternehmen dabei, innovative Produkte schnell auf den Markt zu bringen, jedoch in einer anderen Umgebung als die Kollegen/-innen. Dadurch werden mögliche strategische Stoßrichtungen für das ganze Unternehmen im „kleineren Rahmen“ auf den Weg gebracht und zunächst ihr Erfolg gemessen, bevor weitreichendere Entscheidungen und Mittelzuweisungen stattfinden.

### Unternehmen sollten KPIs zur zeitnahen Messung erster Erfolge der Strategie entwickeln

Eine wesentliche Eigenschaft des neuen Strategieprozesses besteht darin, zeitnah zu lernen, wie eine strategische Idee funktionieren kann. Oft geschieht dies nur in einem Teilmarkt oder mit einer ersten Produktidee. Für diese Tests brauchen Unternehmen klare KPIs, um schnell Anpassungen vorzunehmen. Strategien und Positionierungen wachsen damit über die Zeit und es wird anerkannt, dass sie vorab nicht perfekt geplant werden können.



## **Unternehmen sollten eine starke Vision haben, um ein Verzetteln zu vermeiden**

Die Darstellung der Logik der neuen Strategieprozesse beginnt fast ausnahmslos mit der Festlegung einer neuen oder der Bestätigung der bestehenden Vision. Diese ist in den neuen Strategieprozessen eine zentrale Größe. Viele Experimente bergen die Gefahr, dass sich Unternehmen verzetteln und zu viel ausprobieren. Testen und ausprobieren sind zwar zentrale Komponenten einer neuen Strategiedenkweise, dennoch muss die Identität des Unternehmens gewahrt werden. Dabei gibt die Vision den Rahmen vor. Sie sollte klar formuliert und gepflegt werden und immer wieder Ausgangspunkt der Strategieprozesse sein.

### **Zentrale Quellen**

Collis, D. (2016). Lean Strategy: Start-ups need both agility and direction. *Harvard Business Review*, 94 (3), 62-68.

Pearce, J. & Robinson, R. (2012). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition. *McGraw-Hill Education*

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. *Portfolio Penguin*.

Kontaktieren Sie uns gern, um Potenziale für Ihr Unternehmen zu diskutieren:

**Prof. Dr. Andreas Engelen**

andreas.engelen@hhu.de

+49 211 81-14120