

Double Loop: Wie Sie mit einer dynamischen Strategie die Zukunft im Digital Business vorausdenken

Dr. Jörg E. Sander

„Eine erfolgreiche Digital Business Strategie erfordert eine Gesamtlösung aus strategischen, organisatorischen, personalwirtschaftlichen, informationstechnischen und medienspezifischen Aspekten. Alle Aspekte müssen auf das Geschäftsmodell ausgerichtet sein und permanent den neuen Anforderungen angepasst werden.“

Digital Business erinnert stark an den Goldrausch am Klondike River vor hundert Jahren. Tausende Glücksritter zogen los, um ihre Claims abzustecken und nach Gold zu schürfen. Für einige wenige erfüllte sich der Traum, für die meisten aber zerplatzte er wie eine Seifenblase... Heute lockt das Internet... Beeindruckend und nachahmenswert sind die Beispiele einiger Pioniere. Doch es zeigt sich auch ein anderes Bild. Abgebrochene Projekte, überzogene Vorstellungen und nicht einkalkulierbare Risiken fordern ihren Tribut. So geht Diebold davon aus, dass in rund 75 Prozent aller Digital Business-Projekte nicht die gewünschten Ziele erreicht werden.

Für das Überleben in der New Economy muss die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen größer sein als die Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt.

Dass das nicht einfach ist, bezeugen die raschen Innovationszyklen im **Digital Business**. Eine Welle jagte die andere. Zur Zeit dient das Internet zur Optimierung der Kundenschnittstelle (Business-to-Consumer). Es hilft ebenfalls, die Supply-Chain (Business-to-Business) zu optimieren. Kennzeichen sind elektronischen Marktplätze. Als nächste Welle wird im **Mobile Business (m-Business)** die schnelle, „mobile“ Transaktion zwischen Kunden und dem Unternehmen sowie zwischen mehreren Unternehmen avisiert.

Das Collaboration Business (C-Business) strebt die Zusammenarbeit ganzer Wirtschaftszweige an und soll in zwei bis drei Jahren State of the Art sein. Damit wird eine vollkommen neue Dimension im Digital Business erreicht. Die volkswirtschaftliche Idee vom vollkommenen Markt rückt näher.

Der entscheidende Punkt dabei: Es reicht nicht aus, die bestehenden Abläufe „elektronisch“ abzubilden und ver-

mehrt abzuwickeln. Es geht vielmehr darum, die Geschäftsprozesse grundlegend neu zu formen. Nur dann können die Vorteile der Vernetzung der Wirtschaftspartner voll ausgeschöpft werden. Das verlangt aber auch mehr Effizienz im Unternehmen und drastische Kosteneinsparungen – Siemens rechnet in diesem Segment mit mehreren Milliarden Euro.

Unternehmen, die schneller lernen und besser umsetzen als ihre Wettbewerber, erzielen einfach entscheidende Vorteile am Markt.

Die Unternehmen müssen fähig sein,

- auf neue Anforderungen durch Veränderungsprozesse nachhaltig und gezielt zu reagieren,
- sich aus strategischer Sicht abzeichnende Entwicklungen frühzeitig aufzugreifen,
- um so die für die Unternehmenszukunft notwendigen und erfolgreichen Veränderungen voranzutreiben
- diese Veränderungen umzusetzen, bevor sie vom Markt und den Wettbewerbern getrieben werden.

Wie Digital Business derzeit noch angegangen wird...

Einer der Hauptgründe (für scheiternde Projekte) ist das Vernachlässigen strategischer Aspekte. Die unzureichende Einbindung von Digital Business in die Unternehmensstrategie und die schwach darauf fokussierte Ausrichtung von Organisation und Geschäftsprozessen führen häufig zu Misserfolgen. Für ein schnelles und erfolgreiches „Fußfassen“ im Digital Business ist aber eine systematische, realitätsorientierte strategische Planung eine unumgängliche Voraussetzung. Warum versagen dennoch die klassischen Ansätze einer strategischen Planung heute immer öfter?

Springender Punkt ist die große Dynamik im Digital Business. Noch gilt das Umrechnungsverhältnis, dass ein Internetjahr sieben Kalenderjahren entspricht, also siebenmal so schnell verläuft wie ein normales Jahr. Bereits im Juni 1998 verkündete der Chief Information Officer von Yahoo, dass der Zeitvorsprung einer neuen Technologie auf 60 Tage (!) gesunken ist. Immer kürzere Produktlebens- und Technologiezyklen sind im Digital Business unausweichlich. Der neue Standard im Mobilfunk UMTS ermöglicht z.B. Übertragungsraten bis zu 2 Mbit/s. und lässt die mobile Nutzung des Internet über das Handy riesig anwachsen. Folge: Neue Produkte und Dienstleistungen, die mit neuen Geschäftsmodellen verbunden sind.

Daraus resultieren folgende kritische Erfolgsfaktoren für die Digital Business Strategie:

- **Systematische Entwicklung**
Vorbei sind die Zeiten, in denen im Digital Business „Goldgräberstimmung a la Klondike River“ herrschte. Von einer Digitalen Strategie wird erwartet, dass sie systematisch entwickelt und elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Um der Dynamik gerecht zu werden, muss die Strategie zudem mit der gebotenen Geschwindigkeit entwickelt werden.
- **Lernen**
Digital Business gehorcht neuen Gesetzen. Die Unternehmen besitzen aber häufig wenig Erfahrungen im Umgang mit Digital Business. In den Zeiten, in denen die Wettbewerbsdynamik ungehemmt zunimmt, muss sich das Unternehmen in eine lernende Organisation wandeln, um Digital Business aus eigener Kraft heraus leben zu können.
- **Kontinuierliche Strategie-Anpassungen und Neuformulierungen**
Die Märkte im Digital Business sind sehr dynamisch und besitzen eine geringe Halbwertszeit des Wissens. Die Strategieentwicklung ist damit kein einmaliger Vorgang mehr. Um der Dynamik gerecht zu werden, muss die Strategie kontinuierlich den neuen Anforderungen der Umwelt angepasst werden.

... und wie den digitalen Herausforderungen Paroli geboten werden muss!

In der New Economy wird eine dynamische Planung verlangt. Das bedeutet, dass Strategien kontinuierlich den sich wandelnden Rahmenbedingungen angepasst werden. Daher werden auch die Ziele des Unternehmens permanent überprüft:

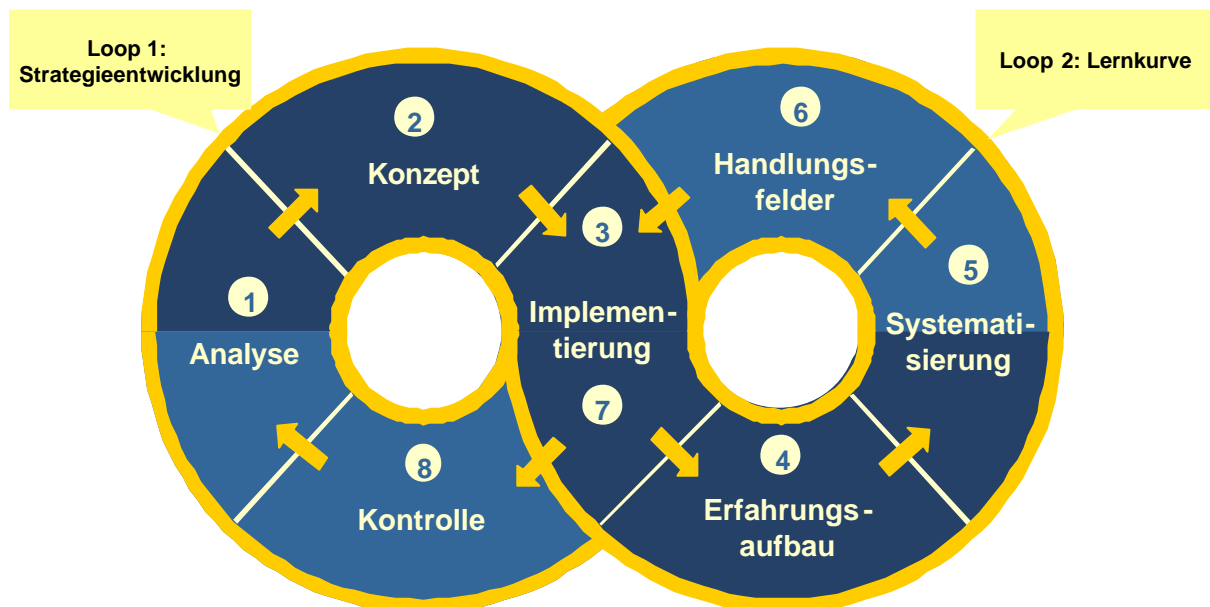
- **Durchgängige und konsistente Vorgehensweise**
Die Digital Business Strategie hat komplexen Anforderungen standzuhalten: sie muss der großen Dynamik gerecht werden und zugleich die systematische Entwicklung der Unternehmens-Strategie sicherstellen, die Lernprozesse im Unternehmen berücksichtigen und eine kontinuierliche Anpassung gewährleisten.
- **Anwendung neuer Digital Business Methoden**
Die klassischen Methoden einer Strategieentwicklung sind häufig zu statisch. Allein eine Ist-Analyse ist zunächst wenig hilfreich. Digital Business Methoden müssen der Dynamik gerecht werden und den individuellen Anforderungen der Unternehmen angepasst werden können. Nur so wird ein zielgerichtetes Vorgehen möglich.

- **Aufbau neuer Geschäftsfelder im dynamischen Umfeld**

Wenn Digital Business erfolgreich umgesetzt wird, muss es auf neuen digitalen Geschäftsstrategien basieren, die innovative Wertschöpfungsketten hervorbringen. Das wiederum geht nicht ohne die Anpassung der bestehenden strategischen Geschäftsfelder an die veränderten Rahmenbedingungen im Digital Business.

Diebold begegnet diesen Anforderungen mit einem neuen Ansatz - dem **Double Loop** zur dynamischen Planung: Die Entwicklung einer Digital Business Strategie durchläuft hierbei zwei Phasen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Double Loop zur dynamischen Planung



Organisationen können Digital Business „erlernen“

Ziel der ersten Phase im sog. Double Loop ist es, eine Digital Business Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Dabei wird die Anpassung der bestehenden Geschäftsfelder an die veränderten Rahmenbedingungen im Digital Business berücksichtigt. Dies wird auch als **Business Transformation** bezeichnet. Genauso ist der Aufbau von neuen Geschäftsfeldern im Digital Business - basierend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens - wichtig. Dies wird auch **Business Creation** genannt.

Mit der Entwicklung der Strategie ist nur der erste Schritt getan. Mit der zweiten Phase wird eine „**Neue strategische Beweglichkeit**“ im Unternehmen geschaffen. Das

Unternehmen muss „Digital Business“ lernen. Dazu ist das erforderliche Wissen im Unternehmen aufzubauen. Deshalb wird Know-how zum Digital Business in das Unternehmen hineingetragen, das gleichzeitig mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen kombiniert werden muss.

Damit werden **Lernprozesse** im Unternehmen initiiert: In dieser Lernphase muss sich Digital Business im Unternehmen festigen und das Unternehmen fähig werden, Digital Business aus eigener Kraft heraus zu leben. Das ist auch mit dem Aufbau organisatorischer Strukturen (wie z.B. Competence Center, Start-up-Unternehmen und der Anpassung der Geschäftsprozesse an das Business Digital) verbunden.

Phasen des dynamischen Planungskonzepts (Double Loop)

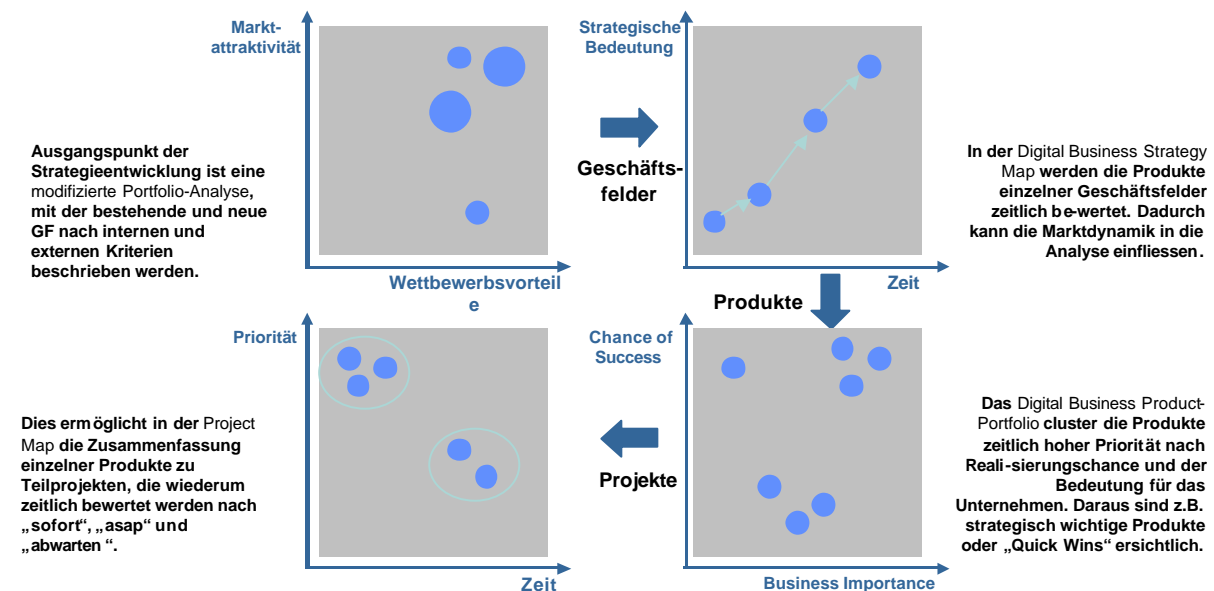
1. In der **Analysephase** wird zuerst das Digital Business Potenzial bestimmt. In der Unternehmensstrategie werden dann allgemeine Aussagen zur zukünftigen Entwicklung getroffen, die anschließend in eine Digital Business Strategie formuliert werden. Das Ergebnis ist eine *Digital Business Roadmap*, die als Landkarte für die zukünftigen Digital Business Aktivitäten dient.
2. Ein wesentlicher Schritt in der **Konzeptphase** ist die Definition von Digital Business Produkten. Dabei wird sowohl Business Transformation als auch Business Creation berücksichtigt. Auf deren Grundlage werden die Business Pläne kalkuliert. Die Software-Landschaft wird konzipiert, um rasch die Realisierung einleiten zu können. Das Ergebnis ist ein Digital Business Projekt Plan.
3. In der **Implementierungsphase** werden die nötigen Voraussetzungen für einen reibungslosen Betrieb der Digital Business Produkte geschaffen. Der Pilot dient dabei einer ersten Überprüfung des einwandfreien Ablaufs. Das Rollout erfolgt erst nach einer erfolgreichen Pilotierungsphase.
4. Bei dem anschließenden **Erfahrungsaufbau** müssen folgende Fragen geklärt werden: Welche Digital Business-Fähigkeiten und Kenntnisse benötigt das Unternehmen? Verfügt das Unternehmen darüber in ausreichendem Maß? Wird dieses Wissen bei den Mitarbeitern ebenfalls ausreichend eingesetzt? Ziel des Erfahrungsaufbaus ist es, dass zum Digital Business benötigte Wissen im Unternehmen aufzubauen.
5. Die **Systematisierung** umfasst die Schaffung der für erfolgreiches Digital Business günstigsten Rahmenbedingungen im Unternehmen. Dazu muss die Frage geklärt werden, wie stelle ich das Unternehmen auf, damit für das Digital Business geeignet, „gewappnet“ ist. Die Klärung dieser Voraussetzungen muss für die organisatorischen Rahmenbedingungen, die Geschäftsprozesse und das Partnermanagement vorgenommen werden.
6. Die Definition neuer **Handlungsfelder** ist vergleichbar mit der Analyse- und Konzeptphase, basiert jedoch im Gegensatz dazu auf den Erfahrungen, die im Unternehmen mit Digital Business bereits gemacht worden sind. Diese Erfahrungen fließen in konkrete neue Handlungsfelder ein.
7. Die **Implementierung** bedeutet die Umsetzung der neuen Handlungsfelder im Digital Business, diesmal diejenigen, die aus dem Unternehmen heraus entstanden sind.

8. Die **Kontrolle** verfolgt das Ziel, möglichst sofort Schlussfolgerungen aus den Digital Business Aktivitäten zu ziehen, um bei Problemen im Sinne eines Qualitätsmanagements eingreifen zu können. Die Kontrolle ist strenggenommen projektbegleitend. Eine Methode dafür ist die Digital Business Scorecard.

Werkzeuge des Double Loop

Bei der strategischen Planung muss das Management definieren, mit welchen Produkt/Markt Kombinationen und mit welchem Geschäftsmodell es aktuell und langfristig den Fortbestand des Unternehmens sichern möchte. Im Mittelpunkt dieser Planung stehen speziell auf das Digital Business ausgerichtete Methoden (Abbildung 2).

Abbildung 2: Neue Methoden im Digital Business



Zur Bewertung von strategischen Geschäftsfeldern im Digital Business eignet sich die **Portfolio-Technik**. Das Portfolio-Konzept verwendet als unternehmensexterne Dimension die Marktattraktivität und als unternehmensinterne Dimension die Wettbewerbsstärke. Dies ist grundsätzlich nichts Neues, aber diese Dimensionen müssen nun speziell auf die Anforderungen des Digital Business ausgerichtet werden.

Zentrale Kriterien zur Bestimmung der Marktattraktivität im Digital Business sind z.B. das Marktwachstum, das Marktvolumen, die Investitionsattraktivität und die Preissituation des betrachteten Marktes. Bei der Betrachtung der Marktattraktivität sollte einkalkuliert werden, dass noch viele klassischen Märkte durch digitale Märkte ersetzt werden. Das Volumen des klassischen Marktes kann aber gut als Zielgröße für das Volumen des digitalen Marktes betrachtet werden.

Aufgrund der Lage der Geschäftseinheiten in der Portfolio-Matrix wird entschieden, in welche strategischen Geschäftsfelder finanzielle Mittel gebunden werden und in welche nicht. Es empfiehlt sich, vor allem in Geschäftsfelder mit einer hohen und mittleren Marktattraktivität zu investieren.

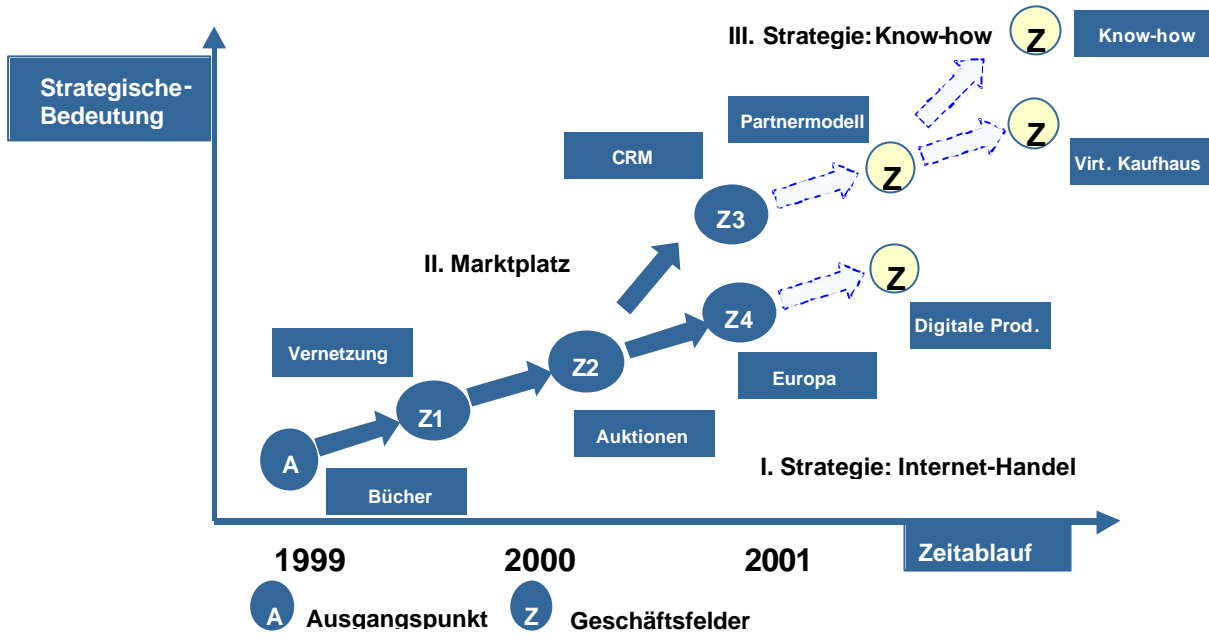
Digital Business Road Map

Die Ableitung neuer strategischer Geschäftsfelder reicht bei der Strategieerarbeitung im Digital Business nicht aus. Wichtig ist es, dass diese Geschäftsfelder hinsichtlich ihrer zeitlichen Realisierbarkeit und unter Berücksichtigung der Wettbewerber eingeschätzt werden. Dies erfolgt in der Digital Business Road Map. Diese Map ist als eine Art Landkarte zu lesen, in der Alternativen aufgezeigt werden. Unternehmen werden so in die Lage versetzt, schnell auf neue Anforderungen reagieren und alternative Konzepte quasi „aus der Schublade ziehen“ zu können.

Dies ähnelt der Szenario-Technik, mögliche zukünftige Geschäftsfelder werden vorgedacht. Das Unternehmen kann somit sehr schnell auf Marktänderungen reagieren und diese sogar antizipieren. Dies ist besonders bei den raschen technologiegetriebenen Innovationen, wie sie im Digital Business üblich sind, entscheidend für den Geschäftserfolg.

In Abb. 3 ist die Road Map am Beispiel eines elektronischen Marktplatzes grob skizziert. Das Unternehmen möchte zunächst in den Internet-Handel eintreten. Dazu wird eine Shoplösung aufgebaut und sukzessive erweitert. Durch die Kundenbindung kann aus der „einfachen“ Shoplösung dann ein virtueller Marktplatz entstehen, indem andere Shopbetreiber die Kundenkontakte für ihr eigenes Geschäft nutzen. Das Unternehmen baut soviel Know-how zum Web-Business auf, bis dieses Know-how genutzt werden kann.

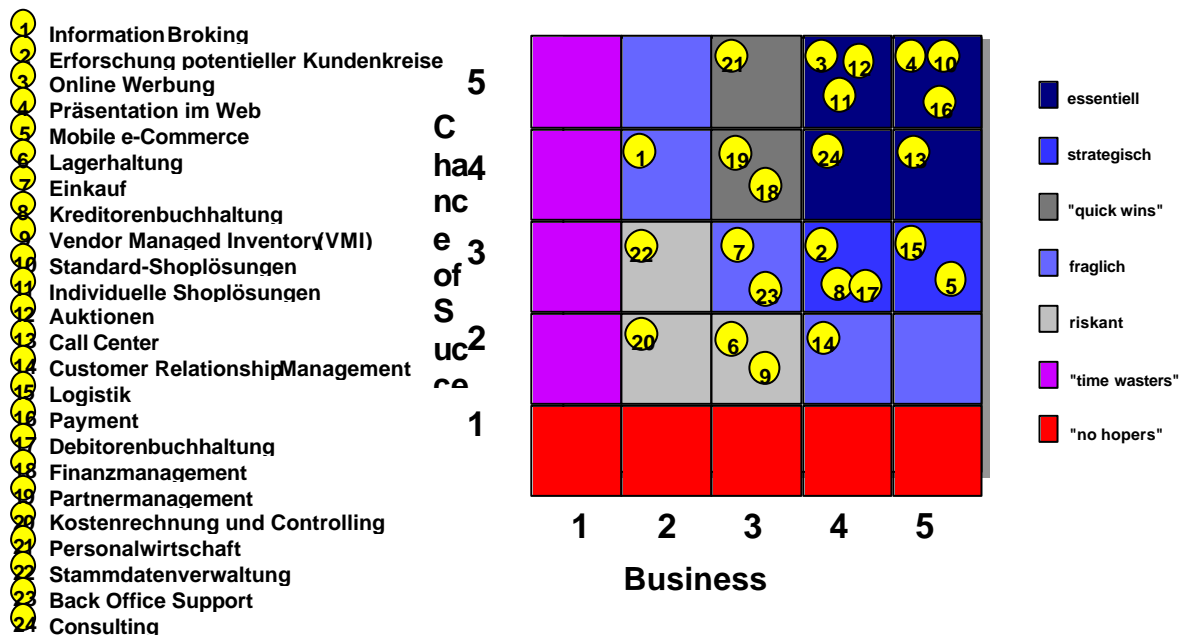
Abb. 3: Die strategische Bedeutung und Etablierung (road map) von E-Business-Geschäftsmodellen am Beispiel eines elektronischen Marktplatzes



Digital Business Produkt Portfolio

Die Road Map beschreibt die Geschäftsfelder, aus denen sich im nächsten Schritt Produkte definieren lassen. Diese werden in dem Digital Business Produkt Portfolio bewertet: Ein wichtiges Kriterium für die Produktbeurteilung ist deren wirtschaftliche Bedeutung (Business Importance). Die Realisierungsmöglichkeiten und deren Komplexität (Chance of Success) sind im Digital Business ebenfalls von großer Bedeutung. In 4 ist das Produkt-Portfolio am Beispiel eines elektronischen B2C- Marktplatzes dargestellt.

Abbildung 4: Produkt-Portfolio am Beispiel eines virtuellen Marktplatzes



Aus diesem Produkt-Portfolio können folgend Rückschlüsse gezogen werden:

- **Essentiell wichtige, grundlegende Produkte:** Produkte, die für den Aufbau des virtuellen Marktplatzes von grundlegender Bedeutung sind und auf die deshalb auf keinen Fall verzichtet werden sollte. Diese Produkte müssen beim Aufbau des Marktplatzes angeboten werden, um überhaupt eine Wettbewerbschance zu haben. Bei dem virtuellen Marktplatz sind das z.B. die Produkte entlang der Wertschöpfungskette, angefangen von der Präsentation der Unternehmen, über die Order mit Shopsystemen einschließlich des e-Payment bis hin zur Auslieferung der bestellten Ware. Fehlt etwas, können die Geschäfte nicht vollständig über den Marktplatz abgewickelt werden.
- **Strategische Produkte:** Die Integration dieser Produkte in den Marktplatz ist sehr wichtig und sollte gezielt weiterverfolgt werden. Dies lohnt sich u.a. bei Produkten, mit denen sich der elektronische Marktplatz von Wettbewerbern abgrenzen kann oder bei Produkten, die für eine vollständige Wertschöpfungskette erforderlich aber mit einem großem Entwicklungsaufwand verbunden sind. Dazu gehört z.B. alles, was mit m-Commerce zu tun hat. Bei diesen Technologien und Verkaufsplattformen muss sich der Marktplatz auch auf neue (Be-) Zahlverfahren wie Paybox einstellen.
- **Quick Wins:** In dieser Gruppe werden Produkte zusammengefasst, die eine recht große Realisierungschance für den Marktplatz aufgrund vorhandener Technik haben und damit die Realisierung mit einem relativ kleinen und überschaubaren Aufwand möglich ist. Sie haben eine mittlere wirtschaftliche Bedeutung. Kurzfristige Gewinne können realisiert werden.
- **Fragliche Produkte:** Bei diesen Produkten ist die Bedeutung meist nicht klar. Die Produkte können sich unbeachtet bleiben oder aber auch große Nachfrage hervorrufen. Eine Einordnung zu diesem Zeitpunkt ist schwierig. Die Produkte sollten unter besonders intensiver Absatz-Beobachtung stehen!
- **Risiko-Produkte:** Die Entwicklung bzw. Integration dieser Produkte in den virtuellen Marktplatz ist mit einem großen Risiko verbunden. Es handelt sich meist um Produkte, deren wirtschaftliche Bedeutung für den Einzelhandel gering ist und deren Realisierungsmöglichkeiten ebenfalls nicht hoch sind.
- **Time Wasters and No Hoppers:** Zeitverschwender! Hoffungslose Fälle! Es ist so gut wie ausgeschlossen, dass diese Produkte in absehbarer Zeit mit wirtschaftlichem Erfolg realisiert werden können.

Aus den wichtigen, vielversprechenden Produkten werden im nächsten Schritt Projekte für die Vermarktung und Produktbeschreibung abgeleitet. Als Grundlage dazu dient das Projekt-Portfolio. In diesem Portfolio werden die Projekte nach neuen sinnvollen und in sich schlüssigen Gruppen geclustert, so dass eine konsequente Projektbearbeitung möglich ist. So können die Digital Business Aktivitäten zügig vorangetrieben werden, ohne dass es Doppelarbeiten und damit zusätzliche Kosten und überflüssige Zeitverschiebungen gibt.

Erfolgreiche Strategien für Digitale Märkte - Warum mit Diebold?

Insgesamt stellt der empfohlene Double Loop zur dynamischen Planung mit den dedizierten Werkzeugen eine durchgängige Methodik dar: Digital Business Projekte lassen sich systematisch planen und realisieren. Diebold hat für Unternehmen verschiedenster Branchen Digital Business Strategien erarbeitet und mit umgesetzt. Bei einer projektbezogenen Zusammenarbeit sichert unser erprobtes Know-how für den Einstieg in das e-Business u.a.:

- inhaltliche Kompetenz, Themenführerschaft in Innovationsbereichen des Digital Business - *TIME/labs*, Media & Publishing, Mobile eMarkets, ...
- eine mehrfach erprobte Vorgehensweise
- ein spezielles Toolset (Double Loop), entwickelt in Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten
- Integrierbarkeit der Digital Business Strategy Methodik mit vorliegenden (Teil-) Strategien
- umsetzbare Ergebnisse der Strategieentwicklung
- Bündelung von Strategie-, Technologie- und Umsetzungskompetenzen mit Branchenexpertise speziell für Digital Business Themen.

Dr. Jörg E. Sander ist Senior Berater bei der Diebold Deutschland GmbH im Competence Center Digital Business. Schwerpunkt seiner Beratung sind Unternehmensstrategien im Digital Business, elektronische Marktplätze und die Prozess-/Organisationsgestaltung. Er besitzt Erfahrungen aus zahlreichen nationalen und internationalen Projekten und ist Lehrbeauftragter der TU Dresden zu „Unternehmensstrategien im Digital Business“.