Veröffentlicht in

Controller Magazin

Heft 1/2020

Gleißner, W. (2020):

„Unternehmensstrategie und strategische Positionierung im Zeitalter der Digitalisierung“,

S. 4 – 13

Mit freundlicher Genehmigung der
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee

www.controllermagazin.de

Unternehmensstrategie und strategische Positionierung im Zeitalter der Digitalisierung

von Werner Gleißner

CM live ZUSATZINFO

Kaum ein Unternehmen kann seine Strategie in Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen durch die zunehmende Digitalisierung[1] von Wirtschaft und Gesellschaft – mit allen Chancen und Gefahren – einfach unverändert lassen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich ab von der Unternehmensstrategie, die die Leitlinie für alle Aktivitäten darstellt und regelmäßig an Veränderungen des Umfelds angepasst werden sollte.

Wie erfasst man strategischen Handlungsbedarf durch Digitalisierung?

Im Gegensatz zum Jahresabschluss und den Kennzahlen in der operativen Planung sind Aussagen zur Strategie oft wenig strukturiert und unpräzise. Will man jedoch die aktuelle Strategie kritisch betrachten, mögliche Ansatzpunkte für eine Veränderung systematisch identifizieren sowie nachvollziehbar und klar erforderliche Änderungen der Strategie aufzeigen, benötigt man eine strukturierte Beschreibung der Strategie. Dies ist auch notwendig, um die Strategieumsetzung im Rahmen des strategischen Controllings[2] adäquat steuern zu können.

Grundsätzlich unterschieden werden sollte hierbei zwischen der Portfoliostrategie und der darauf basierenden Geschäftsstrategie für einzelne strategische Geschäftseinheiten[3]. Aufgabe der Portfolio-Strategie ist es, unter Berücksichtigung von Marktattraktivität[4] und Ausprägungen von Erfolgspotenzialen des eigenen Unternehmens strategische Geschäftseinheiten auszuwählen, die potenziell aussichtsreich – und damit Unternehmenswert generierend – erscheinen. Für jede der strategischen Geschäftseinheiten ist dann eine Geschäftsstrategie zu entwickeln.

Mit der Methodik der strategischen Positionierung anhand definierter „Strategiedimensionen“ wird ein Instrument vorgestellt, das eine strukturierte Beschreibung der Unternehmensstrategie unterstützt. Dies ist wichtig für das strategische Controlling. Insbesondere wird es mit diesem Hilfsmittel möglich,

- denkbare Gestaltungsvarianten der Strategie aufzuzeigen,
- geplante oder realisierte Veränderungen der strategischen Positionierung zu verdeutlichen und
- die Strategie des eigenen Unternehmens mit derjenigen von Wettbewerbern zu vergleichen.

Durch die Strategiedimensionen können Vorstand oder Geschäftsführung deren Kernaspekte intern oder mit dem Aufsichtsrat klar strukturiert als Entscheidungsvorschlag aufbereiten.[5] Auch in der Diskussion mit Unternehmensberatern, die den strategischen Entwicklungsprozess begleiten, ist die Methode der strategischen Positionierung nützlich, um die unterbreiteten Vorschläge systematisch darzustellen (und auch zu diskutieren, warum möglicherweise an sich denkbare strategische Veränderungen im vorliegenden strategischen Konzept nicht vorgesehen sind). Zudem wird es so auch möglich, Strategieumsetzung und strategisches Controlling zu unterstützen, weil Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich eingetretenen Veränderungen der strategischen Positionierung (gegebenenfalls operationalisiert durch geeignete Kennzahlen) transparent dargestellt werden. Der Ansatz der strategischen Positionierung erleichtert insgesamt die Darstellung der Strategie und verdeutlicht den Mitarbeitern eines Unternehmens, wo (und warum) Veränderungen in der Ausrichtung des Unternehmens vorgesehen sind, um den Unternehmenserfolg nachhaltig zu gewährleisten.

Ein solches strukturiertes Vorgehen für die Entwicklung und Umsetzung einer „geplanten Strategie“ ist dabei auch dann sinnvoll, wenn man – realistischerweise – davon ausgeht, dass die später tatsächlich verfolgte Strategie nicht präzise dem entsprechen wird, was geplant ist. Gerade beim Thema Digitalisierung ist davon auszugehen, dass zumindest Teile der Strategie sich weitgehend von selbst und ungeplant entfalten.[6]

Gerade die vielfältigen Herausforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 erfordern eine Anpassung vieler Unternehmensstrategien.

Die strukturierte Beschreibung der Strategie durch die Strategiedimension ist auch ein nützlicher Schritt für die Entwicklung eines strategischen Management- und Kennzahlensystems (z. B. einer Balanced Scorecard, siehe Kaplan/Norton, 1997 und 2018). Wo nämlich strategische Veränderungen vorgesehen sind, benötigt man Kennzahlen, um den Veränderungsbedarf zu messen und Fortschritte bei der Umsetzung zu erkennen. Und zudem sollte man bei jeder geplanten strategischen Veränderung, jedem Ziel, die für die operative Umsetzung erforderlichen Maßnahmen (mit den erforderlichen Budgets) und die für die Umsetzung verantwortlichen Personen zuordnen.

Gerade die vielfältigen Herausforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 erfordern eine Anpassung vieler Unternehmensstrategien; bis hin zur Entwicklung neuer „digitaler Geschäftsmodelle“. Um die damit einhergehende Veränderung der strategischen Positionierung eines Unternehmens optimal erfassen zu können, wurde das ursprüngliche Modell der Strategiedimension[7] um neue Dimensionen ergänzt, die im Kontext „Digitalisierung“ oft in besonderer Weise zu beachten sind. Die Digitalisierung von Produkten, Prozessen und ganzer Geschäftsmodelle weisen nämlich einige typische Charakteristika auf[8], wie z. B.

- vernachlässigbare Grenzkosten der Produktionen und geringe Transaktionskosten,
- hohe Skalierbarkeit mit der Möglichkeit sehr hoher Wachstumsraten,
- hoher Wertanteil von Daten (z. B. für die Generierung kundenindividueller Lösungen),
- Plattform-Ökonomien.

Die neuen technologischen Möglichkeiten und veränderte Wettbewerbsbedingungen infolge von „Digitalisierung und Industrie 4.0“ machen es aber erforderlich, einige für eine Vielzahl von Unternehmen relevante Sachverhalte zu diskutieren, wie z. B. Bedrohung durch disruptive Strategien von Wettbewerbern, Bedeutung von Online-Plattformen, kundenspezifische Daten (Big Data) und immaterielle Produkte.

IBM COGNOS TM1
SOFTWARELÖSUNGEN

DREI LÖSUNGEN / EIN KONZEPT / EINE DATENBANK

Nutzen Sie als Geschäftsführer, Top-Manager oder Controller einfach bedienbare, hochflexible und kosteneffiziente Business Lösungen!

Wir bieten Ihnen eine ganzheitliche, modular aufgebaute Softwareplattform für **Analyse, Reporting, Planung und Konsolidierung**.

elKom SOLUTIONS

elKomSolutions GmbH
Karlstraße 13
78532 Tuttlingen

Tel. +49(0)7461 / 9 66 11-0
www.elkomsolutions.de

Abb. 1: Komponenten der Unternehmensstrategie (Quelle: Gleißner, 2004, S. 33)

Speziell für „digitale Transformationsstrategien“ empfehlen Hess/Barthel (2019)[9] die Beachtung folgender Strategiedimensionen:

- Möglichkeit der Nutzung der neuen Technologien
- Veränderungen bei der Wertschöpfung
- Veränderung der Organisationsstruktur
- Finanzieller Rahmen.[10]

Es ist empfehlenswert, eine erfolgversprechende Unternehmensstrategie unter Beachtung der Möglichkeiten, Chancen und Gefahren durch die Digitalisierung zu entwickeln – und nicht nur eine „Digitalisierungsstrategie“.

Auch zukünftig ist jedoch eine ganzheitliche Betrachtung der Unternehmensstrategie – mit allen Strategiedimensionen – sinnvoll. Es ist empfehlenswert, eine erfolgversprechende Unternehmensstrategie unter Beachtung der Möglichkeiten, Chancen und Gefahren durch die Digitalisierung zu entwickeln – und nicht nur eine „Digitalisierungsstrategie“, die alle anderen strategisch bedeutsamen Aspekte vernachlässigt.

Inhalte einer Unternehmensstrategie im Überblick

Die Strategie gibt die „Leitlinie“ für alle operativen unternehmerischen Maßnahmen vor und zielt primär auf den Aufbau von Erfolgspotenzialen, die selbst wiederum den Unternehmenswert steigern. In der Unternehmensstrategie werden die Grundaussagen zur langfristigen Ausrichtung und Erfolgssicherung des Unternehmens fixiert. Dabei werden insbesondere Aussagen über die zu sichernden bzw. auszubauenden Kernkompetenzen, die Geschäftsfelder und die dort jeweils anzustrebenden Wettbewerbsvorteile sowie die grundsätzliche Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen (vgl. Abbildung 1 mit den „Strategie-Quadranten“).

Die Risikopolitik ist dabei der Teil der Unternehmensstrategie, der explizit Aussagen zum Umgang mit Risiken trifft, Mindestanforderungen an Bestandssicherheit (und Rating) vorgibt und damit auch die Rahmenbedingungen für den Aufbau von Risikomanagementsystemen setzt (Gleißner, 2017a).

Bei der Diskussion der Strategie und der diese präzisierenden Strategiedimension werden Fragestellungen diskutiert[11], wie z. B.[12]

- Welches sind die Bedürfnisse und Kaufkriterien der (potenziellen) Kunden?
- Im Hinblick auf welche Kaufkriterien hat das Unternehmen Vorteile gegenüber den Wettbewerbern (und welchen Wert schaffen wir damit für die potenziellen Kunden)[13]?
- Über welche konkreten Vertriebswege sollen welche (attraktiven) Kundensegmente in den Geschäftsfeldern erreicht werden?
- Welche kritischen Ressourcen müssen im Unternehmen auf- und ausgebaut werden, um (1) Kernkompetenzen zu sichern und (2) die Wertschöpfungskette strategiekonform gestalten zu können (also z. B. Fähigkeiten, Mitarbeiter, Kapital, Daten, Kontakte, IT-Systeme oder spezifische Fertigungsmaschinen)?
- Welche Kompetenzen und strategischen Partner benötigt das Unternehmen zur Umsetzung der Strategie?

Weitere strategisch relevante Fragestellungen zu den hier genannten vier Hauptfeldern des „Strategie-Quadranten“ werden in der Literatur erläutert.[14]

Egal welche der in den letzten Jahren entwickelten Konzepte man für die strukturierte Beschreibung einer Strategie nutzen möchte, man steht immer vor der gleichen grundsätzliche Herausforderung: Es ist für jedes der Einzelthemen zu untersuchen, welche grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten hier bestehen, also welche strategische Positionierung gewünscht ist.

Die 20 wichtigsten Strategiedimensionen

Eine besondere Herausforderung bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie besteht darin, dass oft nur ein Vorschlag auf Plausibilität geprüft wird, ohne über mögliche Strategievarianten nachzudenken. Ein Instrument, das eine strukturierte Beschreibung der eigenen Unternehmensstrategie und einen Vergleich dieser Strategie mit alternativen Strategievarianten (auch derjenigen der Wettbewerber) ermöglicht, stellt die Methodik der „Strategiedimension“ dar, die im Folgenden erläutert wird.

Gerade durch Digitalisierung haben sich viele neue strategische Handlungsmöglichkeiten eröffnet und viele notwendige Veränderungen der Unternehmensstrategie sind eine Folge der Herausforderungen durch die Digitalisierung.

Gerade durch Digitalisierung haben sich viele neue strategische Handlungsmöglichkeiten eröffnet und viele notwendige Veränderungen

der Unternehmensstrategie sind eine Folge der Herausforderungen durch die Digitalisierung. Insbesondere ist es mit der Methode der strategischen Positionierung möglich, die Anpassung der eigenen Unternehmensstrategie infolge der Herausforderung durch Digitalisierung und Industrie 4.0 darzustellen. So kann man z. B. das eigene – möglicherweise noch sehr „traditionelle" – Geschäftsmodell mit dem neuer „digitaler Wettbewerber" vergleichen, um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden.

Nachfolgend werden, gruppiert nach den in Abbildung 1 genannten Hauptthemen einer Unternehmensstrategie, die **20 wichtigsten Strategiedimensionen** vorgestellt und die alternativen strategischen Positionierungsmöglichkeiten erläutert.

Kernkompetenzen

1. Standardisierung:
Standardisierung vs. Individualität

Aufgrund der erheblichen Unterschiede in den erforderlichen Kompetenzen ist es für Unternehmen meist sinnvoll, sich entweder auf das Anbieten standardisierter Produkte oder auf kundenindividuelle Problemlösungen zu konzentrieren und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Standardisierte Produkte haben typischerweise den Vorteil niedrigerer Stückkosten, sie reduzieren aber andererseits die Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzuheben. Individuelle Problemlösungen sind kundenspezifisch zu realisieren. Allerdings führen individuelle Lösungen zu einer relativ hohen Komplexität und bieten weniger Möglichkeiten, Größendegressions- und Erfahrungskurven-Effekte zu nutzen. Die Individualisierung der Kundenansprache und der eigentlichen Leistung (Produkt) erfordern insbesondere die Verfügbarkeit und adäquate Auswertung von Daten über Kunden (einen zentralen Aspekt der Digitalisierung). Eine Individualisierung ist möglich durch (1) individuelle Kundenansprache (Werbung) und (2) kundenspezifische Produkte bzw. Dienstleistungen. In beiden Fällen ist es erforderlich, über viele Daten einzelner Kunden zu verfügen (Big Data).

2. Innovationsorientierung:
Imitation vs. Innovation

Innovatives Verhalten sollte Wettbewerbsvorteile durch Produktinnovationen oder Kostenvorteile durch Verfahrensinnovationen schaffen (z. B. als „First Mover"). Für diese Strategie sind technologische Kompetenzen nötig. Ein imitatorisches Verhalten geht dagegen von dem Grundprinzip aus, dass die Übernahme bewährter Technologien erfolgversprechender sei, weil so Risiken und Kosten reduziert werden können („Follower-Strategie"). Aktuelle technologische Entwicklungen im Kontext Digitalisierung und Industrie 4.0 bieten das Potenzial für eine Vielzahl von Innovationen, wie der Digitalisierung von Prozessen, der Entwicklung digitaler Produkte oder komplett digitaler Geschäftsmodelle. Zu beachten ist hier, dass Produktinnovationen oft in ihrer Wirksamkeit dadurch begrenzt sind, dass irgendwann die Kunden den Nutzen zusätzlicher Innovationen nicht mehr erkennen (oder zumindest nicht bereit sind, dafür zu bezahlen).[15]

3. Kostenorientierung:
Kosten- vs. Qualitätsorientierung

Kostenorientierte Unternehmen versuchen, die günstigste Kostenposition zu erreichen und die dafür nötigen Kompetenzen aufzubauen (z. B. im Prozess- und Kostenmanagement). Diese kann entweder dazu genutzt werden, die günstigsten Preise am Markt anzubieten (Preisführerschaft) oder – bei durchschnittlichem Verkaufspreisniveau – möglichst hohe Gewinnmargen durch niedrige Kosten zu realisieren. Qualitätsorientierte Unternehmen akzeptieren dagegen höhere Kosten, wenn dadurch eine überdurchschnittliche Qualität der eigenen Produkte erreicht werden kann. Sie gehen davon aus, dass sich eine überlegene Qualität letztlich auch in – von den Kunden wahrgenommenen – Wettbewerbsvorteilen niederschlägt, und verschaffen sich über objektive technische Vorteile größeren Spielraum für eine Produktdifferenzierung und höhere Kundenbindung. Der Versuch eine möglichst hohe Qualität anzubieten, führt dabei oft nicht nur zu größeren Kosten, sondern meist auch zum höheren Bedarf an Zeit bis zur Produkteinführung (was in schnell wachsenden digitalen Geschäftsmodellen oft problematisch ist).

HAUFE. AKADEMIE

Alles wird leicht.

FÜR IHREN ERFOLG IM CONTROLLING

Topaktuelle Weiterbildungsangebote für Einzelpersonen oder komplette Teams.

Ihre Pluspunkte:

+ Praxisorientiertes Know-how
+ Expertenwissen
+ Kompetente Trainer
+ Nachhaltige Wissensvermittlung
+ Zertifizierte Lehrgangskonzepte

Entdecken Sie alle unsere Qualifizierungsangebote für Ihren Erfolg im Controlling:

www.haufe-akademie.de/controlling

✓ Seminare und Trainings
✓ e-Learnings
✓ Qualifizierungsprogramme und Lehrgänge
✓ Tagungen und Kongresse
✓ Unternehmenslösungen
✓ Consulting

4. Kompetenz: strategische vs. operative Kompetenz

Operative Kompetenz bedeutet, dass ein Unternehmen insbesondere über diejenigen Kompetenzen verfügt, um die aktuelle Strategie erfolgreich umzusetzen (also z. B. Kompetenzen im Bereich Produktentwicklung, Produktion sowie Vertrieb und Marketing). Von strategischer Kompetenz spricht man dann, wenn insbesondere Kompetenzen für die gezielte und erfolgversprechende Weiterentwicklung der Strategie selbst bestehen (Portfolio- und Geschäftsstrategien). Unternehmen mit einem klaren Fokus auf die Portfoliostrategie, die also z. B. regelmäßig strategische Geschäftseinheiten kaufen und verkaufen, werden oft einen besonderen Fokus im Bereich der strategischen Kompetenzen haben.

Besondere Bedeutung haben hier mittlerweile die sogenannten „dynamischen Kompetenzen" (siehe Richter, 2019 zum Capability Based View[16]).[17] Der Capability Based View befasst sich mit der Frage, durch welche Eigenschaften und Fähigkeiten manche Unternehmen langfristig überleben (während andere insolvent werden). In Fortführung des Ressource Based View werden dabei zunächst die sogenannten „gewöhnlichen Fähigkeiten" und die „dynamischen Fähigkeiten" des Unternehmens unterschieden (die jeweils bei besonders positiver Ausprägung den Charakter von Kernkompetenzen aufweisen können). Die gewöhnlichen Fähigkeiten eines Unternehmens dienen dazu, die üblichen Aufgaben einer Unternehmung, also z. B. Vertrieb, Produktion und Beschaffung, möglichst effizient zu erfüllen. Die dynamischen Fähigkeiten sind hingegen genau die Fähigkeiten, die für die Anpassung des Unternehmens (speziell der gewöhnlichen Fähigkeiten) in Reaktion auf neue Anforderungen der Umwelt erforderlich sind.[18]

Offensichtlich sind sowohl strategische als auch operative Kompetenzen wichtig. Gerade bei dieser Strategiedimension gilt oft ein ausgewogenes Verhältnis beider Ausprägungen als vorteilhaft.

5. Digitalisierungsanstrengung: gering vs. hoch

Durch die strategische Dimension „Digitalisierung" wird ausgedrückt, wie groß der Einfluss der meist vereinfachend unter „Digitalisierung" und „Industrie 4.0" zusammengefassten Veränderungen für das eigene Geschäftsmodell, und speziell die notwendige Weiterentwicklung der Kompetenzen, ist. Die Dimension drückt damit aus, ob diese technologischen Innovationen zu einem „niedrigen" oder „hohen" Anpassungsbedarf bei Kompetenzanforderungen, Produkten (Wertschöpfung), Kundenansprache, Prozesse oder dem gesamten strategischen Geschäftsmodell führen (und entsprechend Ressourcen für die Anpassung der Strategie eingeplant werden sollten). Orientierung gibt hier z. B. der zukünftig erwartete Erlösanteil von immateriellen „digitalen Produkten" oder die Bedeutung, die Plattformen zukünftig für die Gewinnung und Betreuung von Kunden haben werden (vgl. Dimensionen 7 und 11). Wenn der Nutzen für einen Kunden mit der Anzahl der Nutzer eines Produkts (bzw. einer Plattform) wächst, Grenzkosten der Produktion von Null vorliegen oder Branchengrenzen verschwinden, sind dies Indikatoren für eine hohe Bedeutung der Digitalisierung.

Strategische Stoßrichtung

6. Shareholder/Stakeholder: Shareholder vs. Stakeholder

Shareholder-Value-orientierte Unternehmen verfolgen ausschließlich das Ziel einer Maximierung des Unternehmenswerts[19], dem alle anderen unternehmerischen Ziele – beispielsweise die Steigerung der Kundenzufriedenheit – untergeordnet werden. Selbstverständlich bedeutet eine derartige Shareholder-Orientierung nicht, dass die Interessen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Partnern des Unternehmens nicht berücksichtigt werden; es bedeutet lediglich, dass man sich genau deshalb an den Interessen und Wünschen seiner Kunden orientiert, weil dies für den eigenen Unternehmenswert förderlich ist.

Die Stakeholder-orientierten Strategien gehen davon aus, dass zunächst grundsätzlich alle Stakeholder des Unternehmens – neben den Gesellschaftern also beispielsweise auch die Kunden, die Mitarbeiter und die Gesellschaft – mit ihren jeweiligen Zielen bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Derartige Strategien sind leichter kommunizierbar und wirken häufig (zunächst) auch motivierender. Die Idee der Corporate Social Responsibility (CSR) führt zu einer stärkeren Shareholderorientierung (sofern mehr erreicht werden soll als die Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen). Wesentliche Nachteile dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch oft unklare (bzw. widersprüchliche) Unternehmensziele und Schwierigkeiten, sich auf den Kapitalmärkten adäquate Mittel für eine Finanzierung von Zukunftsprojekten zu beschaffen.

7. Wertebasis: materielle vs. immaterielle Werte

Der Wert eines Unternehmens als Erfolgsmaßstab ist abhängig von (1) erwarteter Höhe, (2) Zeitpunkt und (3) Risiko der zukünftigen Cashflows oder Erträge[20] (siehe Dimensionen 8 und 9). Die Wertebasis, also die Grundlage der wertbestimmenden zukünftigen Cashflows, kann dabei materieller oder immaterieller Art sein. Bei einer materiellen Wertbasis basiert die Generierung der zukünftigen Cashflows auf materiellen Vermögensgegenständen, wie Immobilien oder Maschinen. Eine immaterielle Wertebasis stützt sich dagegen primär auf technologisches Wissen (z. B. in Form von Patenten), Erfahrungen der Mitarbeiter, Marken und Kundenstamm sowie wertvolle Daten (z. B. über Kunden oder Fertigungsprozesse). Bei einer immateriellen Wertbasis ist der Ertragswert des Unternehmens wesentlich höher als der Bilanzwert des Eigenkapitals. Gerade

Autor

Prof. Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand bei der FutureValue Group AG in Leinfelden-Echterdingen und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV) und im Beirat der Risk Management Association.

E-Mail: kontakt@futurevalue.de www.werner-gleissner.de

digitale Geschäftsmodelle, die auf der Verfügbarkeit von Daten basieren, sind typischerweise auf eine immaterielle Wertebasis ausgerichtet.

8. Wachstumsorientierung: Wachstum vs. Konsolidierung

Wachstumsorientierte Unternehmen verfolgen als primäres Ziel das Umsatzwachstum. Grundsätzlich ist Wachstum langfristig der stärkste Werttreiber, und ohne Wachstum ist eine außergewöhnliche Steigerung des Unternehmenswerts fast nie zu realisieren. Insbesondere bei digitalen Geschäftsmodellen hat eine sehr hohe Expansionsgeschwindigkeit meist große Bedeutung, weil hier mit der zunehmenden Anzahl von Kunden (z. B. auf einer Plattform) der Nutzen von jedem Kunden zunimmt (damit gilt oft: „The winner takes it all").

Konsolidierungsstrategien gehen grundsätzlich davon aus, dass die Ertragskraft wichtiger als die Unternehmensgröße ist. Primäres Ziel ist es, die Kapitalrendite (ROCE) durch eine Verbesserung von EBIT-Marge (operative Marge) und/oder des Kapitalumschlags zu steigern. Konsolidierung dient auch dazu, Organisationsstrukturen zu stabilisieren. Deutliche Steigerung der Effizienz ist in der Zwischenzeit möglich durch die Nutzung von Digitalisierung im Kontext Industrie 4.0. Die Verbesserung der Ertragsstärke und der Eigenkapitalquote – im Rahmen der Konsolidierung – führt zu einer Verbesserung des Ratings und schafft so oft erst die Voraussetzung für zukünftiges Wachstum.

9. Risiko-Rendite-Profil: risikomindernd vs. renditesteigernd

Oft wird die Entscheidung über das anzustrebende Rendite-Risiko-Profil durch die Risikopräferenzen der Unternehmensführung und der Eigentümer bestimmt. Ziel risikomindernder Strategien ist die Reduzierung von Risiko- und Kapitalkosten – und damit eng verbunden die Verbesserung des Ratings und letztlich der Überlebenswahrscheinlichkeit. Vorteilhaft bei dieser strategischen Ausrichtung sind die damit erreichte hohe Kreditwürdigkeit und die relativ niedrigen Finanzierungskosten, die Attraktivität für (oft risikoaverse) Mitarbeiter sowie der meist sehr bewusste Umgang mit Risiken (gezieltes Risikomanagement). Große Bedeutung hat hier die Verbesserung der „Robustheit" des eigenen Unternehmens, insbesondere gegenüber denkbarer „disruptiver" Strategien potenzieller Wettbewerber (die wegen sinkender Markteintrittshemmnisse zunehmend auch aus fremden Branchen kommen können). Ziel ist also eine besonders „robuste" Strategie.[21] Ausgeprägt risikoorientierte Unternehmensstrategien lassen jedoch häufig auch Chancen ungenutzt und vernachlässigen manche Wertsteigerungspotenziale.

Rentabilitätsorientierte Unternehmensstrategien gehen davon aus, dass hohe Rentabilität auch (gegebenenfalls beliebig) hohe Risiken rechtfertigt. Andererseits gibt es bei derartigen Strategien oft Probleme beim Rating durch Banken – und damit relativ hohe Fremdkapitalkosten.

Bei der Betrachtung des Rendite-Risiko-Profils ist zu empfehlen, die Möglichkeiten (und relative Bedeutung) der Veränderungen aller primären Werttreiber[22] zu betrachten, nämlich

- Umsatzwachstum (vgl. Dimension 8),
- Rentabilität (Kapitalrentabilität als Produkt von EBIT-Marge und Kapitalumschlag)
- Risiko (ausgedrückt z. B. durch die vom Ertragsrisiko abhängigen Kapitalkosten[23] als Mindestanforderung an die erwartete Rendite)
- Insolvenzwahrscheinlichkeit (Rating) als Maß für die Bestandsgefährdung.[24]

Meist ist ein ausgewogenes Rendite-Risiko-Profil optimal für den Unternehmenswert.

10. Finanzierungsstrategie: Innen- vs. Außenfinanzierung

Der Kapitalbedarf des Unternehmens (Aktivseite) ist durch Eigen- und Fremdfinanzierung zu decken. Die relative Bedeutung von Eigen- und Fremdkapital bestimmt wesentlich das Insolvenzrisiko (das Rating, siehe Dimension 9). Wichtig ist zu entscheiden, ob der Kapitalbedarf vom Unternehmen selbst oder extern gedeckt werden soll (Innen- vs. Außenfinanzierung). Eine hohe Autonomie des Unternehmens gegenüber Externen, Eigen- wie Fremdkapitalgebern, ist dann erreicht, wenn sich das Unternehmen aus den generierten Cashflows vollständig selber finanzieren kann (also die Free Cashflows tendenziell positiv sind). Negative freie Cashflows z. B. infolge hoher Investitionen eines schnell wachsenden Unternehmens beschränken die unternehmerische Autonomie und machen es erforderlich, zusätzliches Kapital zu bekommen, entweder von

- Eigenkapitalgebern (durch die Kapitalerhöhung) oder
- Fremdkapitalgeber (durch Bankkredite oder die Emission von Anleihen)

Eine Strategie der autonomen Eigenfinanzierung ist risikoreduzierend und macht die Unternehmensführung unabhängiger; sie führt aber zugleich zu einer potenziellen Beschränkung der Wachstumsmöglichkeiten, die insbesondere bedeutend sind für Unternehmen, die bei relativ hoher Kapitalintensität dennoch schnell wachsen wollen.

Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile

11. Produktangebot: materiell vs. immateriell

Geschäftsfelder kann man insbesondere durch die angebotenen Produkte – und deren Nutzen – sowie die Kunden-Zielgruppe (inkl. der relevanten Region) beschreiben. In nahezu sämtlichen Branchen ist in der Zwischenzeit eine bewusste Entscheidung über die grundsätzliche „Produktart" sinnvoll. Das Leistungsangebot eines Unternehmens kann ausgerichtet sein auf im eigentlichen Sinne „materielle Produkte" (wie z. B. ein Auto oder eine Schraube). Digitalisierung ermöglicht zunehmend aber auch das Angebot von „immateriellen Produkten", die primär aus Daten bestehen. So haben die aus dem Internet ladbaren Musikdateien (MP3) die konkurrierenden materiellen Produkte (CDs) weitgehend verdrängt. Zwischen materiellen und immateriellen Produkten stehen Dienstleistungen (Services). Auch Serviceleistungen können materielle Produkte verdrängen (z. B. eine Fahrdienstleistung, ein Auto). Die Entscheidung, auf welche „Produktart" (mit welchem Schwerpunkt) die Strategie ausgerichtet werden soll, gewinnt vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten durch Digitalisierung zunehmend an Bedeutung.

12. Erlösmodell: Einzelprojekte vs. kontinuierliche Zahlungsströme

Das Erlösmodell ist wesentlicher Aspekt der Beschreibung des Geschäftsmodells und drückt aus, auf welche Art von den Kunden[25] Erlöse generiert werden sollen. Auch wenn es

hier viele Facetten gibt, ist aus einer strategischen Positionierungsperspektive insbesondere zu unterscheiden zwischen Erlösmodellen, die

a) einen jeweils einmaligen Verkaufserlös mit einem Kunden durch ein Projekt generieren (im Extremfall ohne absehbare und relevante Wahrscheinlichkeit eines Folgegeschäfts) und solchen, die
b) kontinuierliche und im Prinzip **unbefristete Erlösströme** generieren (z. B. durch einen unbefristeten Nutzungsvertrag)

Zwischen den beiden Varianten stehen Erlösmodelle mit (unverbindlichen) Rahmenverträgen und relativ automatischen Folgeschäften (also mit hoher Wiederkauf-Wahrscheinlichkeit, allerdings ohne rechtliche Verpflichtung seitens des Kunden). Erlösmodelle mit kontinuierlichen Strömen (b) sind unter Risikogesichtspunkten natürlich vorteilhaft.

13. Leistungsbreite: Fokussierung vs. Diversifikation

Fokussierung bedeutet, dass sich Unternehmen auf ein sehr enges Leistungsspektrum beschränken und sich zudem meist auf eher wenige Kunden und Lieferanten festlegen (also meist in einer Nische agieren). Oft wird unterstellt, dass erst der massive Einsatz bestimmter Ressourcen für ausgewählte Aktivitäten einen Erfolg ermöglicht. Dabei wird großer Wert auf den Nutzen und die Realisierung von Lern- und Erfahrungskurveneffekten sowie Größendegressionsvorteilen gelegt, von denen man sich eine Reduzierung der Stückkosten erwartet. Eine starke Konzentration auf ein relativ enges Tätigkeitsfeld birgt aber häufig relativ große Risiken, weil der Erfolg des Unternehmens ausschließlich von dieser Aktivität abhängt.

Diversifizierte Unternehmen haben hingegen ein breites Leistungsangebot. Sie bedienen eine Vielzahl von Marktsegmenten, was Absatzmarktrisiken mindert. Diese Unternehmen zielen zudem oft auf die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den einzelnen Aktivitäten sowie von Cross-Selling-Potenzialen. Das breite Spektrum erlaubt es, dem in vielen Märkten erkennbaren Trend zu folgen und individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

14. Wettbewerbsverhalten: defensiv vs. offensiv

Unternehmen mit einer defensiven Wettbewerbsstrategie orientieren sich in ihrem Verhalten im Wesentlichen an den Kunden, weniger an erfolgreichen Wettbewerbern. Sie streben nach einer friedlichen Koexistenz mit der Konkurrenz.

Dagegen sind Unternehmen mit einem offensiven Wettbewerbsverhalten wesentlich aktiver ausgerichtet. Typisch für ein solches Wettbewerbsverhalten ist das Streben nach dem Ausbau eigener Marktanteile, beispielsweise durch eine massive Erhöhung der Absatzmenge in Verbindung mit deutlichen Preissenkungen. Ein offensives Wettbewerbsverhalten kann dabei so weit gehen, dass durch einen Teil der eigenen Forschung und Patente den Wettbewerbern die Entwicklung und Weiterentwicklung eigener Produkte erschwert werden soll.

15. Preisorientierung: Preisführerschaft vs. Differenzierung

Preisorientierte Unternehmensstrategien gehen von der Annahme aus, dass der Preis das wichtigste Kaufkriterium der Kunden sei. In der Regel werden Unternehmen, die Preisführer sind, zugleich eine Kostenführerposition anstreben. Die preisorientierten Strategien sind bei preiselastischer Nachfrage und Commodity-Produkten eine dominante Wettbewerbsstrategie.

Die nutzenorientierten Wettbewerbsstrategien zielen auf eine Differenzierung der eigenen Produkten bzw. Dienstleistungen gegenüber denen der Wettbewerber. Das Ziel wird durch eine Produktdifferenzierung über Produkteigenschaften, Service, Marke und persönliche Beziehungen verfolgt. Dabei sollen die Kundenbedürfnisse möglichst präzise erkannt und Zusatzleistungen angeboten werden, um einen Preiswettbewerb zu vermeiden (und Preissetzungsmacht zu erhalten).

Wertschöpfungskette

16. Spezialisierungsgrad: spezialisierte vs. universelle Ressourcen

Spezialisierte Ressourcen mit hoher Spezifität bringen beim Einsatz eine hohe Effizienz. Sie können aber nur schwer für andere als die geplanten Verwendungszwecke genutzt werden. Umgekehrt weisen Ressourcen mit einer niedrigen Spezifität eine hohe Flexibilität auf und können bei vielen Aktivitäten eingesetzt werden. Spezialisierte Ressourcen sind vorteilhaft, wenn man von relativ stabilen Umfeldbedingungen ausgehen kann. Stark veränderliche, dynamische Umfeldbedingungen sprechen jedoch eher für den Einsatz universell nutzbarer Ressourcen.

17. Wertschöpfungstiefe: Wertschöpfungsautarkie vs. -verbund

Eine strategische Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf „Autarkie“ ist verbunden mit der Abdeckung einer Vielzahl von Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette und damit einer tendenziell hohen Fertigungstiefe. Ziel ist es, Synergien entlang der Wertschöpfungskette zu nutzen, Schnittstellen möglichst optimal zu gestalten und Abhängigkeiten von Lieferanten zu vermeiden. Nachteilig bei dieser strategischen Ausrichtung sind jedoch der risikosteigernd wirkende hohe Fixkostenanteil und die Gefahr, sich zu „verzetteln“, das heißt, auch Aktivitäten wahrzunehmen, die nicht durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind.

Bei der Strategie eines „Wertschöpfungsverbunds“ werden dagegen relativ kleine Teile der Wertschöpfungskette selbst übernommen, die optimal durch die eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind. Daraus ergeben sich tendenziell eine geringe Fertigungstiefe und eine hohe Anzahl von zugekauften Produkten und Dienstleistungen. Entscheidend für derartige Unternehmen sind daher eine hohe „Netzwerkkompetenz“ (die beispielsweise auch beim Outsourcing wichtig ist), die Kenntnis der Lieferantenmärkte und die Fähigkeit, unterschiedliche Unternehmen und Partner in einem Leistungserstellungsprozess zu koordinieren.

Gerade digitale Geschäftsmodelle zielen auf Kooperation und Vernetzung und entsprechend sind nur kleine Abschnitte der Wertschöpfungskette durch das eigene Unternehmen abgedeckt. Bei digitalen Geschäftsmodellen werden zudem oft Ressourcen für die Wertschöpfung genutzt, die gar nicht im Eigentum des Unternehmens selbst sind (Nutzung und Eigentum werden getrennt).

18. Kundenansprache: direkt vs. Online-Plattform

Traditionell beabsichtigen Unternehmen eine direkte Kommunikation mit ihren (potenziellen) Kunden, um deren Präferenzen einschätzen und letztlich die eigenen Produkte verkaufen zu können. Eine nur noch „halb-direkte" Kommunikation mit Kunden findet statt, wenn Vermittler im Vertriebsweg zwischengeschaltet sind. In der Zwischenzeit gewinnt durch Digitalisierung eine noch stärker indirekte Kommunikation mit Kunden an Bedeutung, nämlich eine Kundenkommunikation über (fremde) Plattformen und Social Media. Hier geht ein wesentlicher Teil der Kommunikation über Kunden, die anderen (potenziellen) Kunden über ihre Erfahrungen mit einem Unternehmen und seinen Produkten berichten. Nutzungserfahrungen werden auf Online-Plattformen bereitgestellt (wie z. B. die Bewertungen bei Amazon) und tragen wesentlich zum Verkaufserfolg der Produkte bei. Eine auf solche Plattformen und Social Media ausgerichtete Strategie stützt sich entsprechend stark auf Weiterempfehlung und positive Bewertung des eigenen Unternehmens und seiner Produkte auf Online-Plattformen und in den Social Media (siehe z. B. die so genannten „viralen Marketingkonzepte").

19. Vertriebsansatz: Vertriebsorientierung vs. Produktorientierung

Vertriebsorientierte Strategien gehen davon aus, dass ein leistungsstarker, kundenorientierter Vertrieb ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Sie zielen auf eine Steigerung sowohl der Vertriebskapazität als auch der Anzahl der Kontakte zu potenziellen Kunden. Vorteilhaft bei dieser Art von Wettbewerbsstrategien ist, dass die Vertriebsstärke sehr flexibel für unterschiedliche Produkte genutzt werden kann.

Im Gegensatz zu vertriebsorientierten Strategien gehen produktorientierte Strategien davon aus, dass Markterfolg bei einem überlegenen Produkt langfristig fast zwangsläufig eintritt. Primäres Ziel dieser Unternehmen ist daher die Entwicklung (qualitativ) überlegener Produkte und Leistungen, die besonderen Nutzen für potenzielle Kunden bieten. Tatsächlich zeigen empirische Untersuchungen, dass außergewöhnliche Erfolge von Unternehmen sehr oft auf die Verfügbarkeit belegbar besserer Produkte zurückzuführen sind. Andererseits führen gute Produkte, die bei potenziellen Kunden nicht bekannt sind, nicht automatisch zum Markterfolg (Marktzugang ist ein wichtiger Erfolgsfaktor).

20. Kostenstrategie: Null-Fixkosten vs. Null-Grenzkosten

Ein wesentlicher Aspekt der Kostenstrategie eines Unternehmens ist die grundlegende Entscheidung, ob das Unternehmen primär fixe oder variable (also absatzmengenabhängige) Kosten aufweisen sollte. Die denkbaren extremen Positionierungen sind „Null-Fixkosten" versus „Null-Grenzkosten". Geringe Fixkosten haben den Vorteil einer risikoreduzierenden Wirkung bei schwankenden Absatzmengen. Gerade viele „digitale Geschäftsmodelle" haben dagegen weitgehend nur Fixkosten und oft hohe „sunk costs" (Startinvestments) sowie nahezu null Grenzkosten, was ein schnelles Wachstum und mit diesem besonders aus-

Strategiedimension	Bedeutung	Individuelle Ausprägung		Handlungsbedarf
Kernkompetenzen				
Standardisierung	○ ○ X	Standardisierung	Individualität	● ● X
Innovationsorientierung	○ X ○	Imitation	Innovation	● X ●
Kostenorientierung	○ X ○	Kostenorientierung	Qualitätsorientierung	X ● ●
Strategische/operative Kompetenz	X ○ ○	Strategische Kompetenz	Operative Kompetenz	X ● ●
Digitalisierungsanstrengung	○ ○ X	gering	hoch	● ● X
Strategische Stoßrichtung				
Shareholder/Stakeholder	X ○ ○	Shareholder	Stakeholder	X ● ●
Wertebasis	○ X ○	materielle Werte	immaterielle Werte	● X ●
Wachstumsorientierung	○ X ○	Wachstum	Konsolidierung	● X ●
Risiko-Rendite-Profil	○ ○ X	risikovermindernd	renditesteigernd	X ● ●
Finanzierungsstrategie	○ X ○	Innenfinanzierung	Außenfinanzierung	X ● ●
Geschäftsfelder / Wettbewerbsvorteile				
Produktangebot	○ X ○	materiell	immateriell	● X X
Erlösmodell	○ X ○	Einzelprojekte	kontinuierliche Zahlungsströme	● ● X
Leistungsbreite	○ X ○	Fokussierung	Diversifikation	X ● ●
Wettbewerbsverhalten	X ○ ○	defensiv	offensiv	X ● ●
Preisorientierung	○ X ○	Preisführerschaft	Differenzierung	● X ●
Wertschöpfungskette				
Spezialisierungsgrad	X ○ ○	Spezialisierte Ressourcen	Universelle Ressourcen	X ● ●
Wertschöpfungstiefe	○ X ○	Wertschöpfungsautarkie	Wertschöpfungsverbund	● X ●
Kundenansprache	○ ○ X	direkt	Online-Plattform	● X X
Vertriebsansatz	○ X ○	Vertriebsorientierung	Produktorientierung	● X ●
Kostenstrategie	○ X ○	Null-Fixkosten	Null-Grenzkosten	● X ●

Abb. 2: Die Änderung der strategischen Positionen in Folge „Digitalisierung"

geprägte Kostendegressionseffekte ermöglicht (vergleiche Economies of Scale versus Economies of Scope).

Fallbeispiel: Veränderung der strategischen Positionierung infolge von Digitalisierung

Wie hier erwähnt, schaffen technologische Entwicklungen, die oft durch die Schlagworte Digitalisierung oder Industrie 4.0 charakterisiert werden, aber auch Änderungen in Wünschen und Verhalten potenzieller Kunden, eine Vielzahl von Herausforderungen, Chancen und Gefahren – bis hin zur Bedrohung der eigenen Strategie durch „disruptive Geschäftsmodelle" von (oft neuen) Wettbewerbern[26]. Speziell bei der Entwicklung eines „eigenen" digitalen Geschäftsmodells zeigen sich oft wünschenswerte strategische Positionierungen, die erheblich von dem abweichen, was man in der Vergangenheit gewohnt war. Die Abbildung 2 zeigt eine strategische Positionierung für ein „typisches" digitales Geschäftsmodell.

Man erkennt unmittelbar einige besonders ausgeprägte (extreme) Positionierungen. Wie bei den meisten digitalen Geschäftsmodellen wird ein immaterielles „digitales" Produkt angeboten, dessen Grenzkosten quasi Null sind (siehe Dimension Kostenstrategie). Dies erlaubt in der Verbindung mit einem geringen Bedarf an eigenen materiellen Ressourcen für die Wertschöpfung ein extrem hohes Wachstum (siehe Dimension Wachstum). Kernaspekt des Geschäftsmodells ist die Verfügbarkeit von kundenindividuelle Daten, die eine kundenspezifische Ansprache und kundenspezifische Lösungen ermöglichen. Damit ist eine Ausrichtung auf eine „immaterielle Wertebasis" gegeben, d. h. der Wert des Unternehmens ist wesentlich abhängig von der Verfügbarkeit von Daten und der Fähigkeit, diese im Erlös-Modell adäquat auszuwerten.

Fazit und Implikationen für die Praxis

Unternehmensstrategien müssen regelmäßig an sich verändernde Umfeldbedingungen ange-

passt werden, und gerade „Digitalisierung“ führt hier zu einer Vielzahl von Herausforderungen. Die Entwicklung oder Weiterentwicklung einer erfolgversprechenden Strategie macht es erforderlich, dass Transparenz geschaffen wird über mögliche strategische Gestaltungsvarianten und geplante Änderungen der Strategie. Anhand der in diesem Text erläuterten Strategiedimensionen kann die strategische Positionierung des Unternehmens dargestellt und Anpassungsbedarf diskutiert werden. Dies hilft, den Entscheidungsvorschlag im Hinblick auf die strategische Zukunftsplanung strukturiert zu dokumentieren.[27] Dies trägt letztlich dazu bei, eine möglichst erfolgversprechende Strategie für das Unternehmen auszuwählen und umzusetzen.

Aus der strukturierten Beschreibung der Unternehmensstrategie (und ihrer geplanten Veränderung) kann man nämlich leicht ein dazu passendes strategiekonformes Management- und Kennzahlensystem mit klarer Zuordnung von Maßnahmen und Verantwortlichkeit zu einzelnen strategischen Zielen ableiten (also z. B. eine Balanced Scorecard entwickeln). Damit kann die Methode zu einem wichtigen Tool speziell für das strategische Controlling werden.

Fußnoten

[1] Vgl. Specht (2018), Radermacher (2018), Scheer (2018) und Weissman/Wegerer (2018).
[2] Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (2013).
[3] Siehe Gleißner (2004), S. 135 ff. sowie Pümpin (1992).
[4] Siehe dazu Porter (1992) und die empirische Studie Gleißner/Helm/Kreiter (2013).
[5] Vgl. RMA (2019).
[6] Siehe dazu das Konzept der emergenten Strategien von Mintzberg/Waters (1985).
[7] Vgl. Gleißner (2003, 2004). Eine der ursprünglichen Strategiedimensionen ist bei der Überarbeitung weggefallen (die Auslastungsstrategie), weil sie eine vergleichsweise nachrangige Bedeutung aufweist. Siehe dazu auch die typischen Kompetenzprofile der sogenannten Hidden Champions in Simon (2007).
[8] Die in der Vergangenheit durchaus auch schon selten festzustellen waren, im Kontext digitaler Geschäftsmodelle aber recht häufig auftreten.
[9] In Anlehnung an Matt et al. (2015).
[10] Als „digitale Innovation“ kann man dabei die Kombination von fachlichen und technischen Lösungen auffassen (siehe Hess/Barthel, 2019, S. 479).
[11] Siehe Gleißner (2004) und ähnlich Osterwalder/Pigneur (2011).
[12] Siehe Gleißner (2004) und Gleißner/Grundmann (2020).
[13] Value Contribution.
[14] Siehe z. B. für solche strategischen Konzepte Wirtz (2013), Osterwalder/Pigneur (2011) sowie mit einer breiten Übersicht Hinterhuber (2015).
[15] Siehe Christensen (2011).
[16] Siehe zur Grundidee Teece et al (1997).
[17] Siehe auch Zollo/Winter (2002) sowie zusammenfassend Richter (2019).
[18] Siehe dazu auch Helfat (2007), S. 1.
[19] Vgl. Gleißner (2019) (auch mit einer Abgrenzung zum Börsenkurs).
[20] Siehe Gleißner (2019) und Dorfleitner/Gleißner (2018).
[21] Vgl. Gleißner (2017c).
[22] Vgl. Gleißner (2019).
[23] Vgl. Gleißner (2017a und 2019) zur Herleitung der Kapitalkosten aus Risikoanalyse und Risikoaggregation.
[24] Mit der langfristigen Wirkung auf den Unternehmenswert wie eine „negative Wachstumsrate“ der Gewinne, siehe Gleißner (2017b).
[25] In den einzelnen Segmenten im einfachsten Fall abgegrenzt nach Kunden-Zielgruppe, Produkt und Region.
[26] Siehe dazu Christensen (2011) sowie Rogers (2017).
[27] Vgl. Gleißner (2019) zur Strategiebewertung und RMA (2019) zur Business Judgement Rule und den rechtlichen Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (§93 AktG).

Literatur

Appelfeller, W/Feldmann, C. (2018): Die digitale Transformation des Unternehmens – Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung, Berlin.

Christensen, C. M. (2011): The Innovator’s Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, Vahlen Verlag, München.

Gleißner, W. (2003): Strategische Positionierung – Die Strategiedimensionen für den FutureValue-Ansatz, in: DSWR, Heft 6/2003, S. 169-174.

Gleißner, W. (2017a): Grundlagen des Risikomanagements, 3. Aufl., Vahlen Verlag, München.

Gleißner, W. (2019): Wertorientierte Unternehmensführung, Strategie und Risiko, eBook, amazon (Kindle).

Gleißner, W./Helm, R./Kreiter, S. (2013): Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling, in: Journal of Management Control, Vol. 24, No. 1, S. 53-75.

Hess, Th. (2019): Digitale Transformation strategisch steuern, Springer Gabler, Wiesbaden.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Osterwalder, A./Pigneur Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag

Richter, P. C. (2019): Der Capability-Based View der Unternehmung, in: WiSt, Heft 1/2019, S. 42-45.

Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.): Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Werner Gleißner, Ralf Kimpel, Matthias Kühne, Frank Lienhard, Anne-Gret Nickert und Cornelius Nickert, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2019.

Rogers, D. L. (2017): Digitale Transformation. Das Playbook, mitp Verlag, Frechen.

Schwenker, B./Dauner-Lieb, B. (2017): Gute Strategie – Der Ungewissheit offensiv begegnen, Campus Verlag, Frankfurt 2017.

Weissman, A./Wegerer, S. (2018): Digitaler Wandel in Familienunternehmen. Das Handbuch, Campus Verlag.

Wirtz, B. W./Göttel, V. (2014): Business Model Innovation, in: WiSt, Heft 10/2014, 43. Jg, S. 529-535.