

# Zwischen den Zeilen



In der neuen Reihe „Zwischen den Zeilen“ stellen Forscher der GGS wissenschaftliche Artikel vor, die ihre Arbeit in den vergangenen Monaten beeinflusst haben. Den Start dieser Reihe macht Dr. David Wagner, der seit August 2014 Post-Doc für Digital Strategy und Innovation an der GGS ist. Passend zu seinem Forschungsbereich stellt er einen Artikel vor, der sich mit dem Thema digitale Strategie befasst.

## > „Digitale Geschäftsstrategien für den Wettbewerb in einer vernetzten Welt“

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. 2013. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2): 471–482.



### Darum geht es

die Auswirkungen von digitalen Technologien auf Geschäftsstrategien, Geschäftsprozesse, organisationale Kompetenzen und Fähigkeiten sowie die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen in Netzwerken.

### Lesenswert für

Strategieabteilungen von Unternehmen, CIOs, Manager und Berater mit einem technologischen Fokus sowie alle Personen, die sich für die Auswirkungen von Digitalisierung auf ihr Unternehmen und dessen Geschäftsumfeld interessieren.

### Die Quintessenz

Traditionell wurde die IT-Strategie eines Unternehmens als Subkomponente der Firmenstrategie angesehen, die idealerweise an dieser ausgerichtet ist (in der Fachliteratur wird dieser Zustand auch als Alignment bezeichnet). Da die Informationstechnologie zwischenzeitlich in so vielen verschiedenen Bereichen des Unternehmens verankert ist, kann diese nach der Argumentation der Autoren nicht länger separat von der Geschäftsstrategie

entwickelt und umgesetzt werden. Sie fordern daher die Zusammenführung der Geschäfts- und IT-Strategie unter dem Namen „Digitale Geschäftsstrategie“. Darunter verstehen sie eine organisationale Strategie, mit deren Hilfe digitale Ressourcen genutzt werden, um einen Wertbeitrag für das Unternehmen zu generieren. Das Autorenteam weist im Rahmen der digitalen Geschäftsstrategie auf vier Themenbereiche gesondert hin: Handlungsspielraum, Skalierbarkeit, Geschwindigkeit und Wertschöpfungsprozesse. Dabei umfasst der Handlungsspielraum das Portfolio an Produkten und Dienstleistungen sowie die Potenziale zur Verknüpfung der eigenen Aktivitäten mit denen von anderen Akteuren aus dem Ökosystem. Bei der Skalierbarkeit geht es um die Möglichkeit, die digitale Infrastruktur nach Bedarf anzupassen. Beispielhaft kann hier die Rechenleistung eines Unternehmens zur Verarbeitung großer Datenmengen genannt werden (Cloud Computing). Geschwindigkeit spielt in digitalen Kontexten eine große Rolle, insbesondere bei Entscheidungsprozessen

im Management, der Entwicklung von neuen Produkten oder der Optimierung globaler Lieferketten. Neue Formen der Wertschöpfung ergeben sich u.a. aus innovativen Geschäfts- oder Erlösmodellen, z.B. für Apps oder Ratings.

### Darüber lässt sich diskutieren

„Many firms continue to treat different facets of digital shifts within traditional domains, such as marketing, operations, information systems, and Internet technologies. Such disjointed views of digital shifts have provided limited benefits to firms as they are still straddling the continuum between the physical to the digital.“

### Praxistransfer

Wenn Unternehmen die große Präsenz und Relevanz von IT in vielen Geschäftsbereichen ernst nehmen und der Empfehlung aus dem Artikel, die Geschäfts- und IT-Strategie zu integrieren, nachgehen wollen, dann ist eine stärkere Verzahnung zwischen IT- und Strategieteams der konsequente nächste Schritt.



### Mein Lieblingssatz

„One of the key requirements of digital business strategy is a new organizational capability to design, structure, and manage networks that provide complementary capabilities to what firms have inside their own hierarchies.“

Es gilt jedoch auch ein Abnehmen der „digitalen Scheuklappen“ in verschiedenen Abteilungen zu fördern, denn die Möglichkeiten sind vielfältig. PR und Marketing haben durch Social Media-Kanäle beispielsweise einen viel engeren Draht zum Kunden als früher, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen können durch Online Communities und Online Wettbewerbe Innovationen voranbringen, die Kollegen in der Abteilung Operations entdecken womöglich Potenzial zur Digitalisierung verschiedener Geschäftsprozesse. Eine denkbare Lösung wäre beispielsweise die Gründung eines virtuellen Arbeitskreises unter Leitung von Strategie und IT, dem Mitglieder aus allen Fachbereichen angehören. Nicht zuletzt sollte dieser Arbeitskreis eine Digitalstrategie entwickeln, implementieren, messen und kontinuierlich verbessern.

### Und nun?

In dem von mir als erkenntnisreichsten Satz identifizierten Statement weisen die Autoren darauf hin, dass es eine Schlüsselaufgabe der

digitalen Strategie ist, komplementäre Kompetenzen oder Fähigkeiten zu entwickeln, die Organisationen innerhalb ihrer eigenen Hierarchien derzeit nicht besitzen. Damit stellt die digitale Strategie zum einen die etablierten Organisationsgrenzen in Frage. Das Auflösen von Organisationsgrenzen wird auch in der akademischen Welt stark diskutiert und ist beispielsweise dieses Jahr das Kernthema auf der Jahreskonferenz der Strategic Management Society. Zum anderen gibt es durch die Öffnung der Organisationsgrenzen eine natürliche Verbindung zum Thema Open Innovation. Gerade virtuelle Netzwerke und digitale Plattformen bieten Unternehmen große Chancen von Wissen und Expertise zu profitieren, die nicht aus dem eigenen Haus kommen.

Was denken Sie dazu? Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.

### Dr. David Wagner

Post-Doc für Digital Strategy und Innovation  
Telefon 07131 645636-85  
E-Mail [david.wagner@ggs.de](mailto:david.wagner@ggs.de)