



Ralf T. Kreutzer

# Toolbox für Digital Business

Leadership, Geschäftsmodelle,  
Technologien und Change-Management  
für das digitale Zeitalter

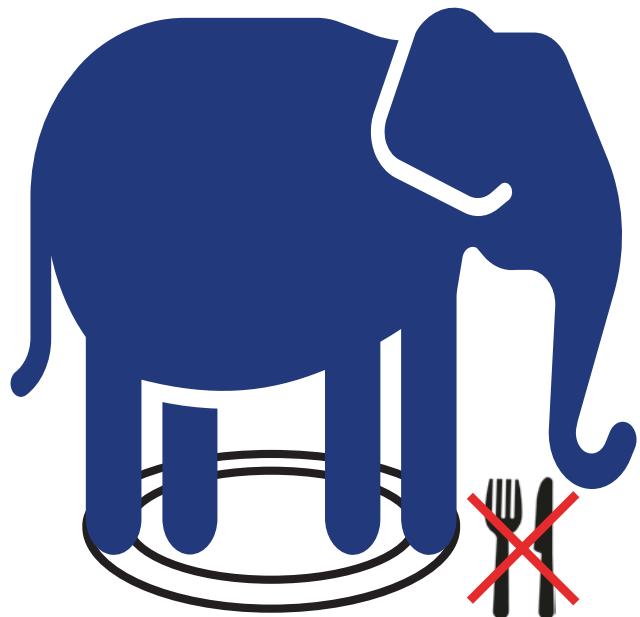


Springer Gabler

---

## Toolbox für Digital Business

**Leitidee zur digitalen Transformation:**  
**Man kann einen Elefanten nicht mit Messer und Gabel essen!**



---

Ralf T. Kreutzer

# Toolbox für Digital Business

Leadership, Geschäftsmodelle, Technologien und Change-Management für das digitale Zeitalter



Springer Gabler

Ralf T. Kreutzer  
Campus Schöneberg, Hochschule für  
Wirtschaft und Recht  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-32361-5                    ISBN 978-3-658-32362-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32362-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert  
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Einfach machen!*

*Einfach machen!*

---

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Idee zu diesem Werk entspringt der **intensiven Diskussion** darüber, wie wir als Unternehmen, als Nation, aber auch als Europa in einer hochdynamischen Welt erfolgreich, nachhaltig und mit Genuss (über)leben können. Ich habe zu den Herausforderungen und Lösungsansätzen intensiv mit meinen **Studenten und Kollegen** an der *Berlin School of Economics and Law* diskutiert. Auch in vielen MBA-Kursen – sei es an der *Berlin Professional School*, an der *Donau-Universität Krems* oder an der *Universität Bern* – habe ich mit Studenten und Professoren um überzeugende Lösungen gerungen.

Flankiert und fundiert wurden diese Dialoge durch umfassende **eigene Recherchen und Studien**, die ich rund um die Themen Digitalisierung, Dematerialisierung, Disruption, digitale Geschäftsmodelle und die digitale Transformation initiiert habe. Gleichzeitig haben mir meine **Consulting- und Coaching-Aktivitäten** in einer Vielzahl von Unternehmen nicht nur tiefe Einblick erlaubt, sondern auch vielfältige Möglichkeiten geboten, die erarbeiteten und hier präsentierten Konzepte und Lösungswege einem umfassenden Praxistest zu unterziehen. An ausgewählten Stellen lasse ich diese Erfahrungen unter dem Stichwort „**Storytelling**“ in meine Ausführungen einfließen.

Ich danke an dieser Stelle zunächst allen meinen geschätzten Dialogpartnern: meinen Studenten und Professoren-Kollegen, den Vorständen und Geschäftsführern sowie den Führungskräften und Mitarbeitern der unterschiedlichsten Funktionsbereiche. Für mich ist es immer wieder spannend, nicht nur in der **Führungsstage** aktiv zu sein, sondern gerne auch im **Maschinenraum** mit den dort angesiedelten Leistungsträgern zusammenzuarbeiten. Das schärft den Blick für die Herausforderungen und die Möglichkeiten ungemein! Schließlich werden die besten Ideen und die überzeugendsten Strategien scheitern, wenn deren Implementierung nicht gelingt.

Diesen holistischen Blick lasse ich in dieses Werk einfließen. Es soll für Sie Denkanstoß, Inspirator, Impuls- und Taktgeber, Toolbox und Wegweiser gleichermaßen sein, damit die **digitale Transformation** und die **Erreichung einer Digital Excellence** gelingen können.

Denn wie hat *Michael Roth*, Staatsminister für Europa im Auswärtigen Amt, in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 4. Oktober 2020 (S. 8) so treffend formuliert:

**„Ein starkes, wertorientiertes, souveränes und innovatives Europa ist unsere Lebensversicherung für das digitale Zeitalter.“**

Gleichzeitig sollten wir vermeiden, dass das heutige Europa als „**Silicon Valley der Regulierung**“ in die Geschichte eingeht, so Matthias Berninger in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 15. Dezember 2020 (S. 19). Schließlich benötigen Unternehmen und die dort aktiven Leistungsträger einen ausreichenden **Kreativ- und Handlungsspielraum**, damit innovative Ideen und Konzepte nicht durch die Regulatorik ersticken werden.

Ich danke meinem kompetenten Lektorinnen-Team vom Verlag *Springer Gabler*, Frau *Barbara Roscher* und Frau *Angela Meffert*, dass sie auch dieses Werk kompetent und engagiert begleitet haben. Meine studentische Mitarbeiterin, *Maja Möller*, hat mich bei der Erstellung von Abbildungen tatkräftig unterstützt. Herzlichen Dank dafür!

im Mai 2021  
Berlin

Ralf T. Kreutzer

Bei meinen Ausführungen ließ ich mich von folgender **Empfehlung des Autors Jean Paul** leiten:

„In der Tat kann der Leser nicht weich genug gehalten werden, und wir müssen ihn, sobald die Sache nicht einbüßt, auf den Händen tragen mit unseren Schreibfingern.“

Ob mir dies gelungen ist, können Sie selbst beurteilen!

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Welt im Umbruch</b>	1
1.1	VUCA-Welt und digitaler Darwinismus	1
1.2	PESTEL-Analyse: zentrale Herausforderungen im digitalen Zeitalter	8
1.2.1	Herausforderungen durch die politischen Rahmenbedingungen	10
1.2.2	Herausforderungen durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	14
1.2.2.1	Herausforderung China	14
1.2.2.2	Globalisierung – De-Globalisierung – Glocalisation	18
1.2.3	Herausforderungen durch die sozialen Rahmenbedingungen	21
1.2.3.1	Verschiebungen im gesellschaftlichen Gefüge	21
1.2.3.2	Umfassender Wissensaufbau – Dichtung oder Wahrheit?	24
1.2.3.3	Anspruchsinflation in der Gesellschaft und bei Kunden	33
1.2.3.4	Zukünftige Verteilung von Arbeit und Einkommen in der Gesellschaft	36
1.2.4	Herausforderungen durch die technologischen Rahmenbedingungen	39
1.2.4.1	Entwicklung von Industrie 4.0 und Wirtschaft 4.0	39
1.2.4.2	Treiber von Industrie 4.0 und Wirtschaft 4.0	40
1.2.4.3	Dematerialisierung von Produkten und Dienstleistungen sowie von Prozessen	49
1.2.4.4	Von Time-to-Market zu Time-to-Value	51
1.2.5	Herausforderungen durch die ökologischen Rahmenbedingungen	56
1.2.5.1	Ökologische Herausforderungen	56
1.2.5.2	Ökologische Handlungsoptionen und Handlungszwänge	58

1.2.6	Herausforderungen durch die rechtlichen Rahmenbedingungen . . . . .	62
Literatur . . . . .		66
<b>2</b>	<b>Analyse und Ausgestaltung einer Digital-Business-Performance . . . . .</b>	<b>69</b>
2.1	Tools zur Vorbereitung der Analyse der Digital-Business-Performance . . . . .	69
2.1.1	Storytelling als Einstimmung auf die digitale Transformation . . . . .	70
2.1.2	Digitale Gap-Analyse. . . . .	78
2.1.3	Technology-Impact-Analyse . . . . .	85
2.1.4	SWOT-Analyse – 5-Forces-Analyse . . . . .	86
2.1.4.1	Grundkonzept der SWOT-Analyse . . . . .	86
2.1.4.2	Ermittlung der relevanten Wettbewerber. . . . .	88
2.1.4.3	Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse. . . . .	89
2.1.4.4	Ermittlung der Chancen und Risiken . . . . .	91
2.1.4.5	Synthese zum Abschluss der SWOT-Analyse. . . . .	97
2.1.5	Resilienzanalyse. . . . .	99
2.1.5.1	Relevanz von Resilienz und Resilienzanalyse . . . . .	100
2.1.5.2	Resilienz von Unternehmen und Geschäftsmodellen . . . . .	101
2.1.5.3	Resilienzanalyse des Geschäftsmodells . . . . .	104
2.2	Konzept zur Analyse der Digital-Business-Performance. . . . .	117
2.3	Optionen zur Entwicklung einer Digital-Business-Performance zur Digital Excellence . . . . .	126
Literatur . . . . .		129
<b>3</b>	<b>Acht Handlungsfelder zum Aufbau einer Digital Excellence . . . . .</b>	<b>131</b>
3.1	Vision, Ziele und Strategien für das digitale Zeitalter . . . . .	132
3.1.1	Digital-Base-Modell als Orientierungspunkt für die digitale Transformation. . . . .	132
3.1.2	Anforderungen an eine Vision im digitalen Zeitalter. . . . .	135
3.1.3	Entwicklung einer (digitalen) Vision. . . . .	139
3.1.3.1	Wege zur Entwicklung einer (digitalen) Vision . . . . .	139
3.1.3.2	Kraftvolle Visionen und Ideen zur Umsetzung. . . . .	140
3.1.3.3	Erarbeitung einer (digitalen) Vision . . . . .	145
3.1.3.4	Leitlinien für die Verankerung von Werten in der Visionsarbeit . . . . .	152
3.1.4	Entwicklung einer Strategie für das digitale Zeitalter . . . . .	158
3.2	Entwicklung eines Geschäftsmodells für das digitale Zeitalter. . . . .	162
3.2.1	Kennzeichnung von Geschäftsmodellen . . . . .	162
3.2.1.1	Geschäftsmodelle und Branchenlogiken. . . . .	162
3.2.1.2	Kernfragen eines strategischen Geschäftsmodells . . . . .	165
3.2.2	3-Horizonte-Modell. . . . .	167

3.2.3	Prioritätensetzung und Fokus auf Makroinitiativen . . . . .	172
3.2.3.1	Eisenhower-Prinzip als Leitkonzept . . . . .	172
3.2.3.2	Mikroinitiativen vs. Makrostrategien . . . . .	175
3.2.4	Fallstricke einer erfolgreichen (digitalen) Transformation . . . . .	178
3.2.5	Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	187
3.2.5.1	Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	187
3.2.5.2	Strategie- und Geschäftsmodellmatrix . . . . .	189
3.2.5.3	Arten von Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	192
3.2.5.4	Business Model Canvas . . . . .	196
3.2.5.5	Platform Canvas . . . . .	202
3.2.5.6	Servitization als Grundlage von Geschäftsmodellen . . . . .	203
3.2.6	Grundtypen digitaler Geschäftsmodelle . . . . .	206
3.2.7	Methoden zur Bewertung von Geschäftsmodellen . . . . .	209
3.2.7.1	Nutzen- und Wachstumshypothese . . . . .	209
3.2.7.2	Konzepte zur Steigerung von Nutzenerbringung und Wachstum . . . . .	211
3.2.7.3	Marktnahes Testen der Nutzen- und Wachstumshypothese . . . . .	218
3.2.7.4	Dokumentation von Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	224
3.2.8	Integration von neuen Geschäftsmodellen . . . . .	227
3.2.9	Beispiele konsequenter Geschäftsmodellinnovationen . . . . .	231
3.2.9.1	Geschäftsentwicklung von <i>Amazon</i> . . . . .	231
3.2.9.2	Geschäftsentwicklung von <i>Axel Springer</i> . . . . .	239
3.2.9.3	Geschäftsentwicklung der <i>Otto Group</i> . . . . .	243
3.2.9.4	Geschäftsentwicklung von <i>Fuji</i> . . . . .	246
3.2.9.5	Geschäftsentwicklung der <i>Ant Financial Service Group</i> . . . . .	247
3.3	Digitalisierung der Wertschöpfungskette . . . . .	250
3.3.1	Strategische Ausrichtung der Wertschöpfungsketten . . . . .	250
3.3.1.1	Von Wertschöpfungsketten zu Systemen von Wertschöpfungsketten . . . . .	250
3.3.1.2	Wertkettenanalyse . . . . .	252
3.3.1.3	Predictive Maintenance und Predictive Servicing . . . . .	255
3.3.2	Eco Systems . . . . .	259
3.3.2.1	Analyse ausgewählter Eco Systems . . . . .	260
3.3.2.2	Analyse der Effekte von Eco Systems auf den Wettbewerb . . . . .	268
3.3.3	Plattformkonzepte . . . . .	277
3.3.3.1	Arten von Plattformkonzepten . . . . .	277
3.3.3.2	Charakterisierung von Plattformkonzepten . . . . .	279

3.3.3.3	Vorstellung und Analyse ausgewählter Plattformkonzepte . . . . .	280
3.3.3.4	Strategische Antworten auf das Vordringen von Plattformkonzepten . . . . .	284
3.3.4	Beispiele für die Digitalisierung eines Unternehmens . . . . .	290
3.3.4.1	<i>Siemens</i> -Elektronikwerk in Amberg . . . . .	290
3.3.4.2	<i>Körber</i> – Spezialist im Maschinenbau . . . . .	292
3.4	IT-Infrastruktur, Datengrundlagen und Künstliche Intelligenz . . . . .	294
3.4.1	IT als Enabler . . . . .	294
3.4.1.1	IT der zwei Geschwindigkeiten . . . . .	294
3.4.1.2	Cloud Computing und Cyber Security . . . . .	298
3.4.1.3	Einsatz von 5G und Trend zur Softwarisierung . . . . .	301
3.4.1.4	Weiterführende Herausforderungen . . . . .	307
3.4.2	Datengrundlagen . . . . .	312
3.4.2.1	Big Data . . . . .	312
3.4.2.2	Business Analytics . . . . .	317
3.4.3	Künstliche Intelligenz . . . . .	320
3.4.3.1	Grundlagen der Künstlichen Intelligenz . . . . .	320
3.4.3.2	Lernmethoden der Künstlichen Intelligenz . . . . .	322
3.4.3.3	Einsatzfelder der Künstlichen Intelligenz . . . . .	327
3.4.3.4	Stand des KI-Einsatzes in Deutschland . . . . .	330
3.4.3.5	Explainable Artificial Intelligence . . . . .	331
3.4.3.6	KI-Journey für das eigene Unternehmen . . . . .	334
3.5	Ausschöpfung digitaler Potenziale durch Marketing und Vertrieb . . . . .	338
3.5.1	Digitalisierung der Customer Journey . . . . .	338
3.5.1.1	Von online und offline zu noline . . . . .	338
3.5.1.2	Die „unendliche“ Customer Journey und das Flywheel . . . . .	341
3.5.1.3	Relevanz des ZMOT . . . . .	347
3.5.1.4	Informations-Tsunami und Information Overload . . . . .	349
3.5.1.5	Trend zur Individualisierung der Leistungserbringung . . . . .	353
3.5.1.6	Customer-Experience-Management (CXM) . . . . .	358
3.5.1.7	Customer-Relationship-Management (CRM) . . . . .	362
3.5.1.8	Von „Mobile First“ zu „Voice Only“ . . . . .	367
3.5.2	Instrumente zur Ausschöpfung von Digitalisierungspotenzialen . . . . .	371
3.5.2.1	Persona-Konzept . . . . .	371
3.5.2.2	Conversion Funnel . . . . .	373
3.5.2.3	Customer Journey Map . . . . .	376
3.5.2.4	Empathy Map . . . . .	380
3.5.2.5	<i>Kano</i> -Konzept . . . . .	381

3.5.2.6	Net Promotor Score . . . . .	384
3.5.2.7	KI-gestütztes System zur Textperformanceanalyse . . . . .	388
3.5.3	„Innovatives Innovationsmanagement“ . . . . .	393
3.5.3.1	Customer Centricity – Kern des Innovationsmanagements . . . . .	393
3.5.3.2	Von Closed- zu Open-Innovation-Konzepten . . . . .	395
3.5.3.3	Design Thinking . . . . .	399
3.5.3.4	Lego Serious Play . . . . .	405
3.5.3.5	<i>Elon-Musk-DNA</i> für das Innovationsmanagement . . . . .	407
3.6	Human-Resources-Strategien für das digitale Zeitalter . . . . .	410
3.6.1	Qualifizierungsoffensive – getriggert durch den HR-Bereich . . . . .	410
3.6.1.1	Human Resources – Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation . . . . .	410
3.6.1.2	Anforderungen an das Human-Resource-Management . . . . .	413
3.6.1.3	Human-Resource-Management als Treiber der Personalentwicklung . . . . .	416
3.6.1.4	Bereitschaft zum lebenslangen Lernen in Deutschland . . . . .	419
3.6.1.5	Neugier als Treibstoff des Lernprozesses . . . . .	421
3.6.2	Entwicklung einer (digitalen) Trainingsagenda . . . . .	422
3.6.3	Analyse der persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften . . . . .	426
3.6.3.1	Verhaltenspräferenzanalyse . . . . .	426
3.6.3.2	<i>KODE</i> -Konzept . . . . .	431
3.6.3.3	Team Analytics . . . . .	437
3.6.4	Überwindung der individuellen Komfortzone . . . . .	438
3.6.5	Steigerung des Employee Engagements . . . . .	446
3.6.6	Transaktionale und transformationale Führung – Führung auf Distanz . . . . .	452
3.6.6.1	Von der transaktionalen zur transformationalen Führung . . . . .	452
3.6.6.2	Führung auf Distanz . . . . .	458
3.6.7	Etablierung von Netzwerkstrukturen . . . . .	461
3.6.8	Instrumente zur Steigerung der Kommunikationseffizienz . . . . .	465
3.6.8.1	<i>Sherpany</i> . . . . .	465
3.6.8.2	<i>Slack</i> und <i>Microsoft Teams</i> . . . . .	467
3.6.8.3	Tools für Videokonferenzen . . . . .	469
3.6.8.4	Serendipität – Collaboration-Tools für kreative Meetings . . . . .	470
3.6.9	Weitere Handlungsfelder der Personalentwicklung . . . . .	479

3.6.10	Von einer Enabler-Kultur zur Holakratie . . . . .	486
3.6.10.1	Enabler-Kultur . . . . .	486
3.6.10.2	Konzept der Holakratie . . . . .	487
3.6.10.3	Bewertende Analyse des Holakratie-Ansatzes . . . . .	492
3.7	Organisationskonzepte für das digitale Zeitalter . . . . .	494
3.7.1	Anforderungen an Organisationen im digitalen Zeitalter . . . . .	494
3.7.2	Social Media Listening Center – Newsroom . . . . .	499
3.7.3	Strategic Entrepreneurship . . . . .	502
3.7.3.1	Corporate Entrepreneurship . . . . .	503
3.7.3.2	Corporate Venturing . . . . .	508
3.7.4	Performance Engine und Innovation Engine als Handlungskonzepte . . . . .	517
3.7.5	Installation eines Chief Digital Officers . . . . .	522
3.8	Controlling für das digitale Zeitalter . . . . .	527
3.8.1	Controlling als Enabler der digitalen Transformation . . . . .	527
3.8.1.1	Selbstverständnis des Controllings im digitalen Zeitalter . . . . .	527
3.8.1.2	Reporting . . . . .	531
3.8.1.3	Analysen – Realtime Analytics . . . . .	534
3.8.1.4	Monitoring . . . . .	536
3.8.1.5	Prognosen/Predictive Analytics und Vorgaben (Prescription) . . . . .	539
3.8.1.6	Balanced Scorecard für die digitale Transformation . . . . .	540
3.8.2	Digitalisierung des Controllings selbst . . . . .	543
Literatur . . . . .		546
<b>4</b>	<b>Change-Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten . . . . .</b>	<b>561</b>
4.1	Leitidee des Change-Managements . . . . .	561
4.2	Stakeholder-Analyse als Ausgangspunkt des Change-Managements . . . . .	564
4.2.1	Stakeholder eines Change-Prozesses . . . . .	564
4.2.2	Stakeholder-Onion-Modell . . . . .	567
4.3	Instrumente zur Ermittlung und Steuerung des Change-Managements . . . . .	570
4.3.1	Informationsbedarfe zum Start eines Change-Prozesses . . . . .	570
4.3.2	Instrumente zum Management von Change-Prozessen . . . . .	577
4.3.3	Ablauf von Change-Prozessen . . . . .	590
Literatur . . . . .		595
<b>Stimmen zum Buch . . . . .</b>		<b>597</b>
<b>Glossar . . . . .</b>		<b>599</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>		<b>613</b>

---

## Über den Autor



**Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer** ist seit 2005 Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant, Trainer und Coach. Zuvor war er 15 Jahre in verschiedenen Führungspositionen bei Bertelsmann, Volkswagen und der Deutschen Post tätig.

Professor Kreutzer hat durch regelmäßige Publikationen und Vorträge maßgebliche Impulse zu verschiedenen Themen rund um Marketing, Dialog-Marketing, CRM/Kundenbindungssysteme, Database-Marketing, Online-Marketing, Social-Media-Marketing, den digitalen Darwinismus, Künstliche Intelligenz, Voice-Marketing, Digital Branding, strategisches und internationales Marketing sowie digitale Transformation und Change-Management gesetzt. Außerdem hat er eine Vielzahl von Unternehmen im In- und Ausland in diesen Themenfeldern beraten und Führungskräfte auf Middle- und Top-Management-Ebene trainiert und gecoacht. Professor Kreutzer ist ein gefragter Keynote Speaker auf nationalen und internationalen Konferenzen.

Seine jüngsten Buchveröffentlichungen sind „Digitaler Darwinismus – der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke“ (2. Auflage, 2016, zusammen mit

Karl-Heinz Land), „Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management“ (2017, zusammen mit Tim Neugebauer und Annette Pattloch), „Social-Media-Marketing kompakt“ (2018), „E-Mail-Marketing kompakt“ (2018), „Führung und Organisation im digitalen Zeitalter kompakt“ (2018), „Digital Business Leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management“ (2018, zusammen mit Tim Neugebauer und Annette Pattloch), „Toolbox für Marketing und Management“ (2018), „Online-Marketing – Studienwissen kompakt (2. Aufl., 2019), „Toolbox for Marketing and Management“ (2019), „Künstliche Intelligenz verstehen“ (2019, zusammen mit Marie Sirrenberg), „Understanding Artificial Intelligence“ (2019, zusammen mit Marie Sirrenberg), „B2B-Online-Marketing und Social Media (2. Aufl., 2020, zusammen mit Andrea Rumler und Benjamin Wille-Baumkauff), „Voice-Marketing“ (2020, zusammen mit Darius Vousoghi), „Die digitale Verführung“ (2020), „Kundendialog online und offline“ (2021), „Praxisorientiertes Online-Marketing“ (4. Auflage, 2021), „Digitale Markenführung“ (2021, zusammen mit Karsten Kilian) und „Toolbox für Digital Business“ (2021).

Kontakt:

Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer

Professor für Marketing an der Berlin School of Economics and Law sowie Marketing und Management Consultant

Alter Heeresweg 36

53639 Königswinter

[kreutzer.r@t-online.de](mailto:kreutzer.r@t-online.de)

[www.ralf-kreutzer.de](http://www.ralf-kreutzer.de)

---

## Abkürzungsverzeichnis

AGABU	„alles ganz anders bei uns“
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AI	Artificial Intelligence
AIOps	Artificial Intelligence IT Operations
API	Application Programming Interface
APM	Application Performance Monitoring
AR	Augmented Reality
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCG	Boston Consulting Group
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CBR	Cash Burn Rate
CCO	Chief Customer Officer
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer
CMO	Chief Marketing Officer
COO	Chief Operating/Operation Officer
CPC	Cost per Click
CPM	Cost per Mille
CPU	Central Processing Unit
CRM	Customer-Relationship-Management
CSO	Chief Sales Officer
CX	Customer Experience
CXM	Customer-Experience-Management
DAX	Deutscher Aktienindex
DDoS	Distributed Denial of Service

DEM	Digital Experience Monitoring
d. h.	das heißt
DoS	Denial of Service
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
ECTS	European Credit Transfer System
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental, Social, Governance
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
F&E	Forschung & Entwicklung
FED	Federal Reserve
FMOT	First Moment of Truth
FOMO	Fear of missing out
GAFA	<i>Google, Amazon, Facebook und Apple</i>
GDPR	General Data Protection Regulation
ggf.	gegebenenfalls
GiGo	Garbage-in-Garbage-out
HiPPO	Highest Paid Person's Opinion
HR	Human Resources
IA	Information Architecture
IaaS	Infrastructure as a Service
IIoT	Industrial IoT
IoE	Internet of Everything
IoMT	Internet of Military Things
inkl.	inklusive
IoT	Internet of Things
insb.	insbesondere
i. S.	im Sinne
IWMD	Irgendwas mit Digitalisierung
IWMM	Irgendwas mit Medien
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LTE	Long Term Evolution
m. E.	meines Erachtens
Mio.	Million(en)
MOOC	Massive Open Online Course
Mrd.	Milliarde(n)
MVP	Minimum Viable Product
NLP	Natural Language Processing
NOMS	National One Man Sample

NPS	Net Promotor Score
OEE	Overall Equipment Efficiency
OFM	Other Fools' Money
PaaS	Platform as a Service
PE	Personalentwicklung
SaaS	Software as a Service
SASE	Secure Access Service Edge
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SLA	Service Level Agreement
SMOT	Second Moment of Truth
SSF	Swiss Smart Factory
TPI	Text-Performance-Index
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches(s)
u. U.	unter Umständen
V2V	Vehicle to Vehicle
VEO	Voice Engine Optimization
VoC	Voice of the Customer
VPA	Verhaltenspräferenzanalyse
VR	Virtual Reality
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VXLAN	Virtual eXtensible Local Area Network
WTO	World Trade Organization
XAI	Explainable Artificial Intelligence
ZMOT	Zero Moment of Truth



# Die Welt im Umbruch

1

Verschwende nie eine Krise, die Gelegenheit bietet, die Dinge zu ändern und zu verbessern.

Winston Churchill

Um die **Herausforderungen für die Erreichung einer Digital Excellence** einordnen zu können, erfolgt zunächst ein Blick auf das „big picture“. Wie hat sich unsere Welt zur **VUCA-Welt** entwickelt? Welche **Herausforderungen** gehen damit einher? Welche Auswirkungen hat der **digitale Darwinismus** auf unsere Branche? Wie kann die **Chancen- und Bedrohungslage** für das eigene Unternehmen ermittelt werden? Hierzu erfolgt eine systematische Analyse der Makroumwelt anhand der **PESTEL-Analyse**. Es wird systematisch herausgearbeitet, welche Aspekte bei der Entwicklung einer Digital Excellence zu berücksichtigen sind.

---

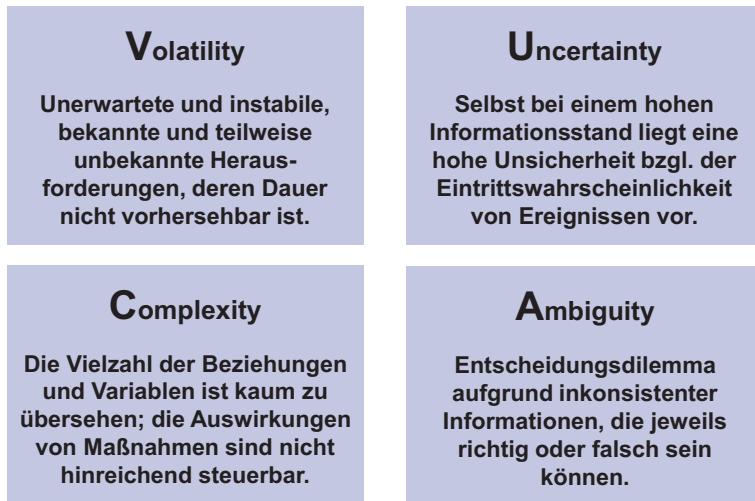
## 1.1 VUCA-Welt und digitaler Darwinismus

The unkown is the new normal.

Bevor wir uns intensiv mit unserem eigenen Unternehmen und dessen Weiterentwicklung in einem herausfordernden Umfeld beschäftigen, sollten wir zunächst einen **Blick auf die „Großwetterlage“** werfen. Schließlich bestimmt diese maßgeblich, wo und wie wir unternehmerisch heute und morgen erfolgreich agieren können. Wir müssen uns heute – als Einzelperson, als Familie, aber gerade auch als Unternehmen, als Wirtschaft, Gesellschaft und Staat – in der sogenannten **VUCA-Welt** bewähren. Hinter

---

Ausführliche Informationen zu diesem Thema finden Sie in meinen Werken Kreutzer, R., *Toolbox für Marketing und Management*, 2018 und Kreutzer, R./Land, K.-H., *Digitaler Darwinismus*, 2. Auflage, 2016.



**Abb. 1.1** Erklärung der VUCA-Welt. (Quelle: Nach Braun, 2019, S. 6)

diesem Akronym verbergen sich die folgenden Inhalte, die in Abb. 1.1 zusammengeführt sind:

- **Volatility**

Volatility beschreibt i. S. einer **Unbeständigkeit** die zunehmende Häufigkeit, die hohe Geschwindigkeit sowie das Ausmaß der (vielfach ungeplanten) Veränderungen, auf die sich alle Marktteilnehmer immer wieder neu einstellen müssen. Mit Volatility ist auch eine **Flüchtigkeit** gemeint, weil bestimmte Phänomene kurzfristig sehr viel Aufmerksamkeit erfordern und anschließend schnell wieder in der Versenkung verschwinden. Eine Volatility zeigt sich auch bei der Schwankungsbreite der Öl- und Goldpreise sowie bei den Aktienkursen. Ein Beispiel hierfür liefert der *Dow-Jones-Aktienindex*. Der 1884 gebildete Index benötigte mehr als 100 Jahre, um erstmals den Wert von 10.000 Punkten zu überschreiten. Die Wegstrecke von 20.000 zu 30.000 Punkten wurde dagegen in weniger als vier Jahren zurückgelegt. Der *DAX* stieg im November 2020 um 15 % und zeigte damit eine bisher nie erreichte Wachstumsdynamik. Solche Entwicklungen widersprechen vielen früher geltenden Gewissheiten. Derartige Veränderungsdynamiken werden nicht mehr verschwinden!

- **Uncertainty**

Mit Uncertainty ist die **Unsicherheit** gemeint, durch die eine Vorhersagbarkeit von Ereignissen und deren Effekten sowohl im privaten wie auch im beruflichen Leben immer geringer wird. Noch vor Kurzem wurde von den „Spezialisten“ eine Dollar-Euro-Parität vorausgesagt – und ein Ende des Höhenflugs des Goldpreises prognostiziert. Es ist ganz anders gekommen. Dies gilt auch für Vorhersagen dazu, welche Kraft die „Checks and Balances“ (zu verstehen als Gewaltenteilung) in den USA aufweisen, um auch einen irrlichernden Präsidenten zu mäßigen.

- **Complexity**

Die **Komplexität** bezieht sich auf die zunehmende **Anzahl von Verknüpfungen und Abhängigkeiten**, welche fast alle Lebens- und Arbeitsbereiche schwerer durchschau-bar machen. Die Aussage „everything goes“ verdeutlicht dieses Phänomen. Gleichzeitig gilt, dass immer mehr mit immer mehr verbunden wird. Hier ist an das Internet of Everything sowie an grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten zu denken. Ein anderes Beispiel ist die schier unüberschaubare Anzahl von Tools, die einem Marketingmanager heute zur Verfügung stehen und deren Relevanz jeweils zu prüfen ist.

- **Ambiguity**

Die Ambiguität beschreibt die **Mehrdeutigkeit von Fakten und Sachverhalten**, die eine korrekte Interpretation und darauf basierende Entscheidungen immer schwerer macht. Diese Mehrdeutigkeit ist auch der Nährboden für alle möglichen Verschwörungstheorien – so abstrus diese bei einer faktenbasierter Analyse auch aussehen mögen. Mit Mehrdeutigkeit sind hier allerdings nicht die euphemistisch „alternativen Fakten“ genannten Aussagen gemeint; denn bei diesen handelt es sich ganz einfach nur um widerlegbare Lügen!

Hieraus ergibt sich die folgende Herausforderung für alle Unternehmen: **Paradigmen aus der Vor-VUCA-Welt** müssen zunehmend überwunden und durch **Paradigmen der VUCA-Welt** ersetzt werden. Welche Schritte hier von Unternehmen exemplarisch zu gehen sind, zeigt Abb. 1.2.

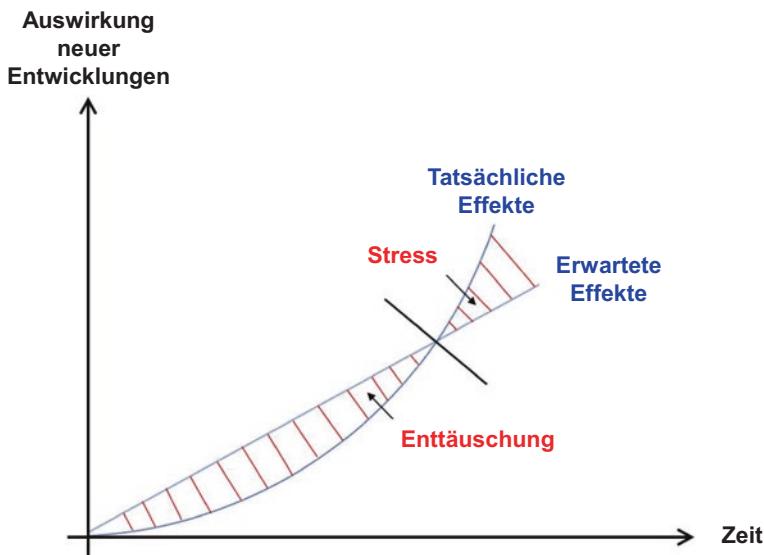
Paradigmen der Vor-VUCA-Welt	Paradigmen der VUCA-Welt
Die Unternehmensentwicklung wird gesteuert durch präzise, langfristig definierte Zielvorgaben.	Eine langfristige Unternehmenssteuerung basiert stärker auf „Purpose“ – statt auf präzise formulierten Zielen.
Langfristige Strategien bilden eine tragfähige Grundlage für die Unternehmensentwicklung.	Kontinuierliche Veränderungen im Unternehmen sowie im Unternehmensumfeld stellen langfristige Strategien in Frage und erfordern erhöhte Flexibilität.
Eine Best-Practice-Orientierung sowie ein (branchenübergreifendes) Benchmarking liefern tragfähige Impulse für die Unternehmensentwicklung.	Neue (disruptive) Geschäftsmodelle unterlaufen bzw. zerstören etablierte Geschäftslogiken und machen etablierte Geschäftsmodelle (teilweise) obsolet.
Ein einmal entwickeltes Geschäftsmodell ermöglicht einem Unternehmen oft viele Jahrzehnte wertschöpfenden Wachstums.	Die kontinuierliche Entwicklung neuer Geschäftsmodelle kennt keine Branchengrenzen und fordert alle Unternehmen kontinuierlich heraus.
Wettbewerber sind als „Feinde“ zu betrachten, die es zu bekämpfen gilt.	Wettbewerber sind potenzielle Kooperationspartner, weil sich viele Herausforderungen nicht mehr alleine meistern lassen.
Autoritäre, hierarchische Führungskonzepte dominieren und sehen Mitarbeiter primär als Kostenfaktor.	Netzwerkorganisationen mit selbstorganisierten Teams nutzen agile Methoden und sehen Mitarbeiter als wichtigen Wertschöpfungsfaktor.
Informationssilos zementieren das Machtgefälle; Information wird als knappes Gut gehandelt.	Ein offener, bereichsübergreifender Informations- und Wissensaustausch fördert Innovations- und Herstellungsprozesse.

**Abb. 1.2** Etablierung neuer Paradigmen für das Bestehen in der VUCA-Welt

Allerdings erfordert die Überwindung bisher gültiger Paradigmen eine **umfassende Analyse des Umfeldes**, in denen Ihr Unternehmen aktiv ist. Bei dieser Analyse können wir auf bewährte Methoden setzen, um den Prozess strukturiert durchzuführen. Dafür bietet sich zum Einstieg die PEST- bzw. die PESTEL-Analyse an, die in Abschn. 1.2 vertieft wird.

Hierbei gilt: Viele Veränderungen kommen evolutionär daher. Doch ihre Auswirkungen haben oft revolutionäre Ausmaße. Unternehmen, die diese Effekte nicht früh genug erkennen, werden nicht überleben! Welche Gefahren mit einer **Fehleinschätzung der Auswirkung neuer Technologien einhergehen**, zeigt Abb. 1.3. In der ersten Zeit nach dem Aufkommen einer neuen Technologie stellt sich häufig eine **Enttäuschung** ein, weil die vermeintliche Wunderwaffe doch kein Alleskönnner ist. Wenn man schon damit arbeitet, leidet ggf. der weitere Elan – oder man fängt aufgrund vermeintlicher Misserfolge gar nicht erst an. Später kann dann **Stress** auftreten, wenn das wirkliche Potenzial für die handelnden Personen sichtbar wird, während man selbst sich noch nicht mit einer solchen Technologie beschäftigt. Diesen Stress gilt es durch proaktives Handeln zu vermeiden.

Eine fundierte Analyse der sich abzeichnenden Veränderungen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Unternehmen nicht dem digitalen Darwinismus zum Opfer fallen. Was ist damit gemeint – und warum wird *Charles Darwin* in diesem Kontext bemüht? Als **Darwinismus** wird der Auswahlprozess bezeichnet, der sich ganz automatisch einstellt, wenn – in diesem Falle – Unternehmen, aber auch Industriezweige und ganze Nationen sich den veränderten Rahmenbedingungen nicht schnell genug anpassen



**Abb. 1.3** Enttäuschung und Stress – ausgelöst durch neue Entwicklungen

und deshalb vom Markt „aussortiert“ werden. Da im digitalen Zeitalter vor allem digitale Technologien die etablierten Unternehmen herausfordern, ergibt sich der Begriff des **digitalen Darwinismus** (vgl. grundlegend Kreutzer & Land, 2016).

Beim digitalen Darwinismus gilt auch kein „**Too big to fail**“ – mit Ausnahme der wenigen systemrelevanten Unternehmen, wie bspw. große Banken und Versicherungen. Der durch die Digitalisierung verursachte gnadenlose Auswahlprozess hat auch vor Unternehmen wie *Quelle* und *Neckermann*, *Kodak*, *Toys „R“ Us*, *Thomas Cook*, *Financial Times Deutschland*, *Brockhaus*, *Encyclopedie Britannica* und vielen tausend anderen Unternehmen nicht Halt gemacht. Und der Selektionsprozess nicht überlebensfähiger Geschäftsmodelle läuft gnadenlos weiter!

Der Bezug zu *Charles Darwin* wurde hergestellt, weil dieser in seinem zentralen Werk *Über die Entstehung der Arten* (im Original *The Origin of Species*) bereits 1859 einen wichtigen Punkt herausgearbeitet hat: Es sind weder die Stärksten einer Art, die überleben, noch die Intelligentesten. Es sind vielmehr diejenigen, die sich einem Wandel am besten anpassen können (vgl. Darwin, 1859).

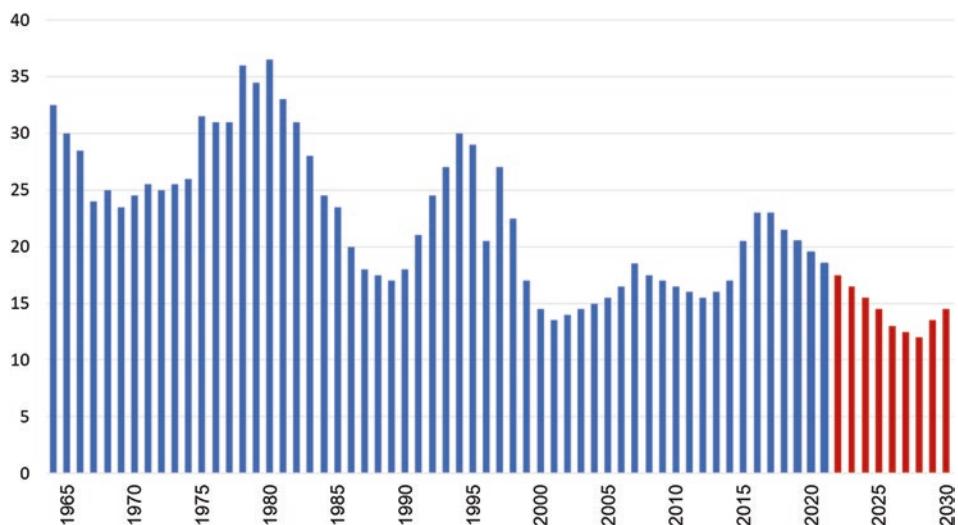
Der digitale Darwinismus zwingt immer mehr Unternehmen und Branchen einen Überlebenskampf auf. Nur wer die Herausforderung früh annimmt, hat die Chance, ihn zu überleben. Allerdings ist nach wie vor zu beobachten, dass eine Vielzahl von Unternehmen die Bedrohung durch den digitalen Wandel noch immer nicht verinnerlicht hat.

Als Leser bzw. Leserin dieses Werkes gehören Sie allerdings mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu diesem Personenkreis!

- ▶ **Merk-Box** Der digitale Darwinismus setzt immer dann ein, wenn sich Technologien und die Gesellschaft schneller verändern als die Fähigkeit von Unternehmen, sich diesen anzupassen.

In Summe kann festgestellt werden, dass nur sehr wenige Unternehmen immun sind gegen die hier wirkenden Kräfte der kreativen Zerstörung. **Prognosen bzgl. der Langlebigkeit von S&P-500-Unternehmen** gehen davon aus, dass sich die durchschnittliche Dauer der Zugehörigkeit eines Unternehmens zu dieser Gruppe im Laufe des nächsten Jahrzehnts immer weiter verkürzen wird. Basierend auf der *Innosight*-Studie betrug die durchschnittliche Zugehörigkeit zur Gruppe der S&P 500 im Jahr 1965 32 Jahre. Bis zum Jahr 2016 verringerte sich die „Verweildauer“ bereits auf 24 Jahre. Aktuellen Prognosen zufolge wird die Verweilzeit eines Unternehmens in der Gruppe der S&P 500 bis zum Jahr 2030 auf nur noch 14 Jahre schrumpfen (vgl. Abb. 1.4). Dies ist ein **Indikator für eine umfassende Neuverteilung der Gewichte** in allen Branchen.

Unter Berücksichtigung der derzeitigen **Abwanderungsrate** werden etwa 50 % der S&P-500-Unternehmen in den nächsten zehn Jahren durch andere Unternehmen ersetzt werden. Besonders bedroht sind neben den schon sehr in Bedrängnis befindlichen Einzelhändlern vor allem die Branchen Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen, Energiesektor, Touristik und der Immobiliensektor. Auch die Automobilindustrie sieht sich mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Viele Turbulenzen deuten darauf



**Abb. 1.4** Durchschnittliche Lebenserwartung im S&P-500-Index – rollierender Sieben-Jahres-Durchschnitt. (Quelle: Anthony et al., 2018, S. 2)

hin, dass die Unternehmen eine **doppelte Transformation** durchlaufen müssen. Denn häufig wandeln sich nicht nur die **Technologien**, sondern – durch diese getriggert – auch die zu befriedigenden **Kundenbedürfnisse** (vgl. Anthony et al., 2018, S. 1 f.).

- **Merk-Box** Die *Fortune 500* und der *S&P 500* sind Konzepte, die von zwei verschiedenen Anbietern zur Gruppierung von US-Unternehmen erarbeitet wurden. Die *Fortune 500* werden jährlich erstellt und umfassen die 500 größten Unternehmen (basierend auf Umsatzzahlen), unabhängig davon, ob sie an der Börse notiert sind oder nicht. *S&P 500* ist ein Index von 500 börsennotierten Unternehmen, die vom *S&P-Index-Committee* ausgewählt werden.

Ein treibender Faktor hinter dem Verdrängen und Aussortieren bisher markt-dominierender Unternehmen sind die unzähligen **Start-ups**, die wie am Fließband gegründet und in den Markt entlassen werden. In Shenzhen habe ich im Jahr 2020 gelernt, dass in dieser Region Chinas allein 1000 Start-ups gegründet werden – pro Tag. Für jedes Start-up gilt zunächst, dass es kein „**Too small to succeed**“ gibt. Auch wenn die überwiegende Mehrheit der Start-ups scheitert, gelingt es immer wieder einzelnen Unternehmen, entweder neue Märkte zu gründen oder bestehende Märkte zu disrupten, wie heute so schön gesagt wird. Diese **Disruption** hat die Zerstörung bestehender Branchen, Branchenstrukturen sowie der dort tätigen Unternehmen zur Folge. Beispiele für disruptive Unternehmen sind u. a. *Amazon*, *Airbnb*, *Delivery Hero*, *Uber*, *Tesla* und *Zalando*.

Im Rahmen dieses Werkes geht es darum, Ihnen eine **Toolbox für Digital Business** an die Hand zu geben, um die im Markt und in Ihren Unternehmen vorhandene Energie zu nutzen. Durch den gezielten Einsatz dieser Werkzeuge gelingt es Ihnen, die Chancen und Risiken dieser – vor allem durch neue (digitale) Technologien forcierten – Entwicklungen nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern auch aktiv nutzen zu können. Besonders groß ist die hier zu meisternde Herausforderung für die **etablierten Unternehmen**, die eine neue Dynamik erreichen müssen, um nicht selbst dem digitalen Darwinismus zu erliegen.

#### ► **Food for Thought**

Die etablierten Unternehmen müssen hier ein **Spannungsfeld** meistern: Auf der einen Seite verfügen diese Unternehmen vielfach (noch) über finanzielle Ressourcen, Patente, Kundenbeziehungen, Know-how, Prozesse, Strukturen, Technologien etc. Diese Ressourcen haben die entsprechenden Unternehmen oft erfolgreich über viele Jahre und Jahrzehnte begleitet.

Allerdings stehen heute neue Technologien, neue Projektmanagementwerkzeuge, neue Führungsmodelle, neue Organisationskonzepte etc. zur Verfügung, die von Start-ups ganz natürlich von Beginn an genutzt werden. In den etablierten Unternehmen erfordert der Einsatz solcher neuen Konzepte dagegen ein umfassendes **Change-Management**, um die neuen Möglichkeiten auszuschöpfen. Das bremst den Veränderungsprozess massiv und führt häufig zu einem Wettbewerbsnachteil!

Wir dürfen uns angesichts dieser Herausforderungen nicht auf die Rolle des Beobachters zurückziehen, sondern müssen – nicht zuletzt zum Wohle von Wirtschaft und Gesellschaft – zum **aktiven Gestalter der Veränderungen** werden. Nur wenn wir als Unternehmen in diesem Umfeld zu den führenden Playern gehören, können wir auch unsere Gesellschaft mit ihren Werten erfolgreich verteidigen. Die Angreifer schlafen nicht!

Die vor uns liegende Aufgabe der digitalen Transformation kann wie folgt beschrieben werden: Die **digitale Transformation** beschreibt einen – perspektivisch unbegrenzten – Veränderungsprozess von Institutionen mit dem Ziel, digitale Technologien in den eigenen Wertschöpfungsprozess zu integrieren, um diesen effizienter und/oder effektiver auszugestalten. Zu diesen Institutionen können private Haushalte ebenso gerechnet werden wie Unternehmen, Schulen, Universitäten, Städte, Gemeinden und ganze Nationen. Die sich durch die digitalen Technologien eröffnenden Potenziale sind zu erkennen und im eigenen Verantwortungsbereich als Manager, Wissenschaftler, Politiker, Lehrer etc. zu nutzen, um die eigene Leistungserbringung zu optimieren. Die Notwendigkeit für solche Optimierungen resultiert häufig aus den veränderten Erwartungshaltungen der eigenen Stakeholder – besonders der eigenen Kunden.

**Think-Box: Fragen, die Sie sich stellen sollten**

- Wer analysiert in Ihrem Unternehmen systematisch, welche Herausforderungen der VUCA-Welt für Sie besonders herausfordernd sind?
- Halten Sie noch an den Paradigmen der Vor-VUCA-Welt fest, oder arbeiten Sie schon mit oder an den neuen Paradigmen?
- Werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig PEST- bzw. PESTEL-Analysen durchgeführt, um die Chancen und Risiken der Makroumwelt systematisch zu ermitteln?
- Wie groß ist das Risiko, dass in Ihrem Unternehmen die Auswirkungen neuer Technologien falsch eingeschätzt werden?
- In welchem Ausmaß bedroht der digitale Darwinismus Ihr Unternehmen?
- Welche Wettbewerber sind dem digitalen Darwinismus schon zum Opfer gefallen?
- Welche werden momentan massiv bedroht?
- Wer sind die vermeintlichen Gewinner des durch digitalen Darwinismus beschriebenen Auswahlprozesses?
- Haben Sie bereits analysiert, wie sich die „Haltbarkeit“ der Unternehmen Ihrer Branche im Konzept der S&P-500-Unternehmen darstellt?
- Gehören die Unternehmen Ihrer Branche eher zu den Gewinnern oder zu den Verlierern?
- Wie umfassend ist bei Ihnen ein Change-Management installiert, um die neuen Möglichkeiten auszuschöpfen?

---

## 1.2 PESTEL-Analyse: zentrale Herausforderungen im digitalen Zeitalter

Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.  
Albert Einstein

Nachfolgend werden die größten Herausforderungen analysiert, die Sie im Prozess der digitalen Transformation berücksichtigen sollten. Die aufgezeigten Entwicklungen gilt es, in Abhängigkeit Ihrer jeweiligen Branche entsprechend zu gewichten und zu berücksichtigen. Das methodische Rüstzeug hierfür stellt die PEST- bzw. die PESTEL-Analyse dar. Diese Akronyme stehen für die von Ihnen zu analysierenden Bereiche. Bei der **PEST-Analyse** sind dies die folgenden Faktoren:

- **Political Factors**

Hier analysieren wir, wie sich die folgenden Kriterien auf einen Zielmarkt, einen potenziellen Produktionsstandort, auf unsere Lieferanten und/oder unsere gesamtes Geschäftsmodell auswirken: Stabilität und Verlässlichkeit des Regierungssystems,

Veränderungen der Regierungsverantwortung, Stärke von rechts-/linksradikalen Parteien, wirtschaftspolitische Ausrichtung der Regierenden (u. a. Regelungen zur Mitbestimmung, Tarifautonomie, Förderung von Unternehmensgründungen), Wirtschaftsförderung (u. a. Subventionsgewährung), privatwirtschaftliche Handlungsfelder etc.

- **Economic Factors**

Zu den wichtigsten ökonomischen Faktoren, die wir in unsere Analyse einbeziehen sollten, gehören u. a. die Höhe des Wirtschaftswachstums, die interne Preisstabilität (Inflation/Deflation), die externe Währungsstabilität (Wechselkursentwicklung), die Steuerbelastung für Unternehmen, das Zinsniveau, die Arbeitslosenquote sowie die Kaufkraft und deren Verteilung in der Bevölkerung.

- **Social Factors**

Bei der Analyse gesellschaftlicher Entwicklungen sind bspw. folgende Faktoren auf ihre Relevanz für unsere Entscheidungen abzuklopfen: Bildungsniveau (u. a. Alphabetisierungsquote), Altersstruktur der Bevölkerung, Ausmaß der Berufstätigkeit, kulturelle Vielfalt, Armutsriski, durchschnittliche Familiengröße, Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen, Stellung der Frau in der Gesellschaft, Akzeptanz von Atomenergie oder Windräder, gentechnisch veränderten Produkten und neuen Technologien. Auch die Ingoing- und Outgoing-Migration gehört zu diesen Faktoren.

- **Technological Factors**

Die technische Umwelt, in der wir uns unternehmerisch bewegen, wird in hohem Maße durch die Qualität der „harten“ Infrastruktur (Internet, Straßen, Schienen, Flughäfen, Häfen, Energie- und Wasserversorgung) sowie der „weichen“ Infrastruktur (Bildungs-, Gesundheits- und Justizsystem) beeinflusst.

In Ergänzung zu diesen Faktoren werden bei der **PESTEL-Analyse** zusätzlich die folgenden Faktoren analysiert:

- **Ecological Factors**

Um die ökologische Umwelt auszuleuchten, können wir u. a. das Ausmaß der Umweltbelastungen (Wasser, Luft, Boden), den Ressourcenverbrauch und Recyclingquoten in den Zielländern untersuchen.

- **Legal Factors**

Rechtliche Faktoren haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Attraktivität von Ländern und Regionen und damit auf unsere Möglichkeiten, dort wertschöpfend tätig zu sein. Um einen Eindruck der Situation vor Ort zu bekommen, sind folgende Kriterien in die Analyse einzubinden: Schutz von Privateigentum (auch von geistigem Eigentum wie Patenten, Markennamen), allgemeine Rechtssicherheit (Rechtsinstitutionen; Möglichkeit, sein Recht durchzusetzen), Ausprägung von Gesetzen und Richtlinien (Kodifizierung von Regelungen durch Steuergesetze, Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, Preisangabenverordnung, Markengesetz, Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung, Umweltschutzgesetze, Zollvorschriften, Mindestlöhne,

Arbeitsstättenverordnung, Zulassungsverfahren für neue Produkte und neue Technologien etc.

Abhängig von Ihrem Analyseziel können Sie sich auf die definierten vier oder sechs Felder der Untersuchung konzentrieren.

- ▶ **Merk-Box** Die PEST- bzw. PESTEL-Analyse stellt ein sehr hilfreiches Instrument dar, um die Makroumwelt Ihres Unternehmens systematisch zu analysieren.
- ▶ **Food for Thought**  
„Unser neu entdecktes Wissen führt zu schnelleren wirtschaftlichen, sozialen und politischen Veränderungen; mit jedem Versuch zu begreifen, was geschieht, beschleunigen wir die Akkumulation von Wissen, was wiederum zu noch schnelleren und größeren Umwälzungen führt. Folglich sind wir immer weniger in der Lage, die Gegenwart sinnvoll zu deuten und die Zukunft vorherzusagen!“ (Harari, 2018, S. 84 f.).

Wie lautet eine Antwort auf diese Herausforderung? **Agilität!**

### 1.2.1 Herausforderungen durch die politischen Rahmenbedingungen

Die Schwäche der Demokratie liegt in ihrem schwachen Willen, die Bedürfnisse des Augenblicks zugunsten der Zukunft zu unterdrücken.

Alexis de Tocqueville

Geht es Ihnen ähnlich? Wenn ich die Nachrichten höre, lese oder sehe, denke ich oft, dass zurzeit so viele **unverantwortliche Verantwortungsträger in Amt und Würden** sind wie niemals zuvor. Sie kennen alle die Personen, die weder das eigene Land noch befriedete Nationen oder gar die Welt als Ganzes bei ihren Entscheidungen im Auge haben. Vielen dieser Menschen geht es allein um den eigenen Machtbehalt und die eigenen Pfründe – gerne auch für die ganze Familie. Denken Sie an Politiker, die sich auf Lebenszeit zum Präsidenten bestimmten lassen. Andere ändern die Verfassung im Jahr 2020 so, dass sie viele weitere Amtszeiten als Präsident agieren können – bis sie 83 Jahre alt sind – und danach mit ihrer Familie lebenslange Immunität genießen.

Wieder andere bezeichnen Corona als „leichte Grippe“ und nutzen den verschobenen Fokus der Weltaufmerksamkeit, um den Regenwald noch energhischer zu vernichten als bisher. Der „Anführer“ des mächtigsten Landes der Welt verließ 2020 das online ausgetragene G20-Gipfeltreffen mit den Präsidenten, Premierministern und Kanzlern der führenden Industrienationen – um Golf zu spielen. Im Land mit den größten Erdölvor-

räten der Welt wird das Benzin knapp. Gleichzeitig kommt es dort zum Staatsbankrott und einer Hyperinflation, die Millionen Menschen zwingt, das Land zu verlassen.

Ein anderer Herrscher führt seit zehn Jahren einen **Krieg gegen das eigene Volk**. Mehr als 400.000 Menschen kamen hier schon ums Leben. Zusätzlich haben über sechs Millionen Menschen das Land verlassen. Ähnlich viele Menschen sind innerhalb der Grenzen dieses Landes auf der Flucht. Wieder andere Herrscher prügeln nach einer verlorenen und anschließend gefälschten Wahl friedliche Demonstranten zusammen, verhaften diese und halten sie Monate lang gefangen – ohne Aussicht auf eine gerechte Verhandlung.

Parallel wird oft der **kritische Journalismus eliminiert** – entweder ebenfalls durch Verhaftungen oder durch die Ermordung mutiger Journalisten. Flankierend dazu werden kritische Verlage, TV- und Rundfunkanstalten geschlossen, durch die Herrschenden übernommen oder gleichgeschaltet. Zusätzlich wird das Internet nach Belieben der Herrschenden unterbrochen, damit sich die kritischen Bürger nicht zu Protesten verabreden können. Andere Herrscher schwächen konsequent das eigene Justizsystem und richten es auf die vorherrschende Parteilinie aus.

Andere „Verantwortungsträger“ stellen den **Multilateralismus** und ihre Institutionen infrage, die über viele Jahrzehnte zur politischen Stabilität und zur wirtschaftlichen Prosperität von Milliarden Menschen sowie zum Frieden beigetragen haben. Jetzt wird in vielen Ländern ein starker **Nationalismus** geprägt und versucht, die eigene (schwache) Wirtschaft durch Einfuhrzölle vor Exporten zu schützen. Gleichzeitig werden gültige internationale Verträge gebrochen, indem bspw. die Regelungen der WTO (Welthandelsorganisation) schlicht ignoriert werden, wenn sie dem nationalen Interesse zuwiderlaufen. Zusätzlich werden Machtinteressen wieder verstärkt durch **militärische Operationen** durchgesetzt.

Soll man sich vor diesem Hintergrund eher eine **intensivere Zusammenarbeit** zwischen den **wirtschaftlichen Großmächten USA und China** wünschen? Oder verspricht ein auf den Weltmärkten **ausgetragener harter Wettbewerb** die überzeugenderen Lösungen? Schließlich heißt es in einem *Lee Kuan Yew* (ehemaliger Premierminister von Singapur) zugeschriebenen Spruch sehr plastisch:

- Wenn Elefanten kämpfen, leidet das Gras. Aber wenn sie Liebe machen, leidet das Gras auch.

Parallel hierzu werden – noch massiver als früher – Lügen als „alternative Fakten“ verkauft. Da dieser Prozess auch für Ihre unternehmerischen Aktivitäten extrem wichtig ist, sollen die hier zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen kurz geschildert werden. Falsche oder zumindest irreführende Inhalte finden über das Internet – vor allem durch die „sozialen“ Medien und *Google* – sehr leicht und kostenlos eine **globale Verbreitung**. Die zunehmende Radikalisierung – erst in der Sprache, dann im Denken und Tun – wird durch den **Einsatz von Algorithmen** in den sozialen Medien konsequent gefördert.