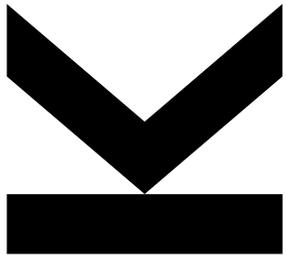


CREATING COMPETITIVENESS

STRATEGIEBERATUNG IN EINER GLOBALISIERTEN, DIGITALEN UND ZUNEHMEND VERNETZTEN WELT



Mag. Dr. Sabine Reisinger, Stv. Institutsvorständin
am Institut für Strategisches Management

CONSULTANTS' DAY & NIGHT 2020, Linz



MAG. DR. SABINE REISINGER



JKU LINZ, INSTITUT FÜR STRATEGISCHES MANAGEMENT

- Forschung im Fachgebiet Strategisches Management
 - Lehre: Strategie und Strategisches Management
- <https://www.jku.at/institut-fuer-strategisches-management/>

CREATING COMPETITIVENESS

Interdisziplinäre Forschung und Strategische Managementberatung

<https://www.creatingcompetitiveness.at/>

SR² EMPLOYER STRATEGY

- Wettbewerbsfähigkeit stärken - Erfolgreiche Arbeitgeberstrategie
 - Der Mensch im Mittelpunkt der Strategie
- <https://employerstrategy.at/>

EVOLVERE E.U.

- Strategieberatung und Change Management
 - Executive Coaching und Training
- <https://evolvere.at/>

CREATING COMPETITIVENESS – INHALTE

13.00

14.30

Wettbewerb und Strategie 2020+



Wettbewerbsfähigkeit
Strategieberatung
zwischen Industrie- und
Informationszeitalter

Arenen des Wettbewerbs



Charakteristika und Herausforderungen
Schlüsselfaktoren strategischen Erfolgs

Competitiveness Finder (Betaversion)



Assessment-Tool
Wettbewerbspositionen und Handlungsoptionen

Creating Competitiveness



4+1 Wettbewerbsarenen
Managementansätze, Methoden und Tools

UNSERE WELT VERÄNDERT SICH RAPIDE



UBER



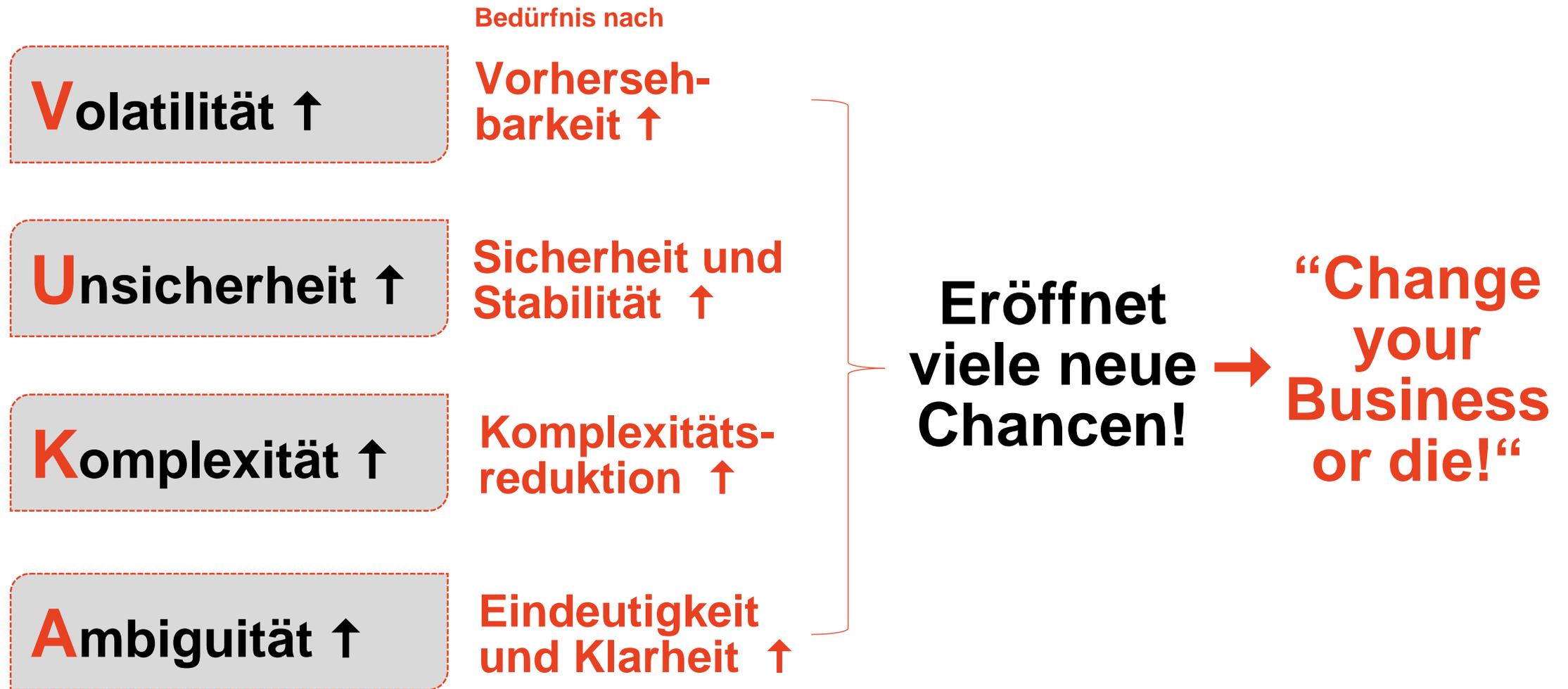
UCHEK



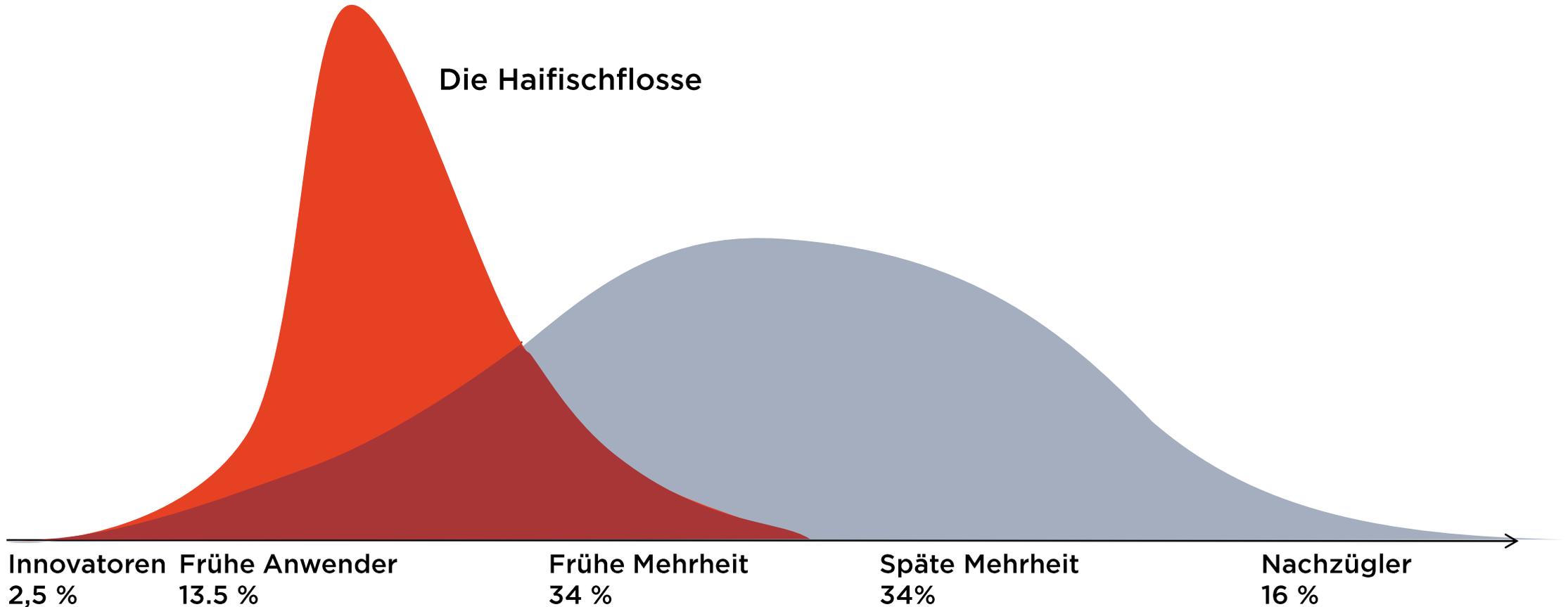
Spotify



WIR LEBEN IN EINER VUKA-UMWELT



COMPETITIVENESS IM DIGITALEN ZEITALTER



Quelle: ACCENTURE

KONSEQUENZEN FÜR UNTERNEHMEN

■ Der Wettbewerb wird intensiver

- Globale Player, erhöhte Transparenz, steigende Macht der Abnehmer,...

■ Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile erodieren schneller

- Neue Technologien, zunehmende Vernetzung und umfassende Digitalisierung ermöglichen (vollkommen) neue Geschäftsmodelle (Disruption), das Tempo steigt

■ Neue Kompetenzen sind erforderlich

- Know-how in Bezug auf neue Technologien, Digitalisierung, Netzwerke,...
Fähigkeiten im Bereich Transformation, Agilität, Kooperationen,...

■ Qualifiziertes Personal wird der wichtigste knappe Faktor

- Demografische Entwicklung intensiviert den Kampf um (digitale) Talente

Quelle: JKU CC-Studie 2017

ÖSTERREICH IM GLOBALEN STANDORTVERGLEICH

Rang	WEF Global Competitiveness Index 4.0 2019 (141 Länder)	IMD World Competitiveness Index 2019 (63 Industrieländer)	INSEAD Global Innovation Index 2019 (126 Länder)	IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019 (63 Industrieländer)	UN World Happiness Report 2019 (156 Länder)	IMD World Talent Ranking 2019 (63 Industrieländer)
1	Singapur (2)	Singapur (3)	Schweiz (1)	USA (1)	Finnland (1)	Schweiz (1)
2	USA (1)	Hong Kong (2)	Schweden (3)	Singapur (2)	Dänemark (3)	Dänemark (2)
3	Hong Kong (7)	USA (1)	USA (6)	Schweden (3)	Norwegen (2)	Schweden (8)
4	Niederlande (6)	Schweiz (5)	Niederlande (2)	Dänemark (4)	Island (4)	Österreich (4)
5	Schweiz (4)	VA Emirate (7)	UK (4)	Schweiz (5)	Niederlande (6)	Luxemburg (9)
6	Japan (5)	Niederlande (4)	Finnland (7)	Niederlande (9)	Schweiz (5)	Norwegen (3)
7	Deutschland (3)	Irland (12)	Dänemark (8)	Finnland (7)	Schweden (9)	Island (16)
8	Schweden (9)	Dänemark (6)	Singapur (5)	Hong Kong (11)	Neuseeland (8)	Finnland (7)
9	UK (8)	Schweden (9)	Deutschland (9)	Norwegen (6)	Kanada (7)	Niederlande (5)
10	Dänemark (10)	Quatar (14)	Israel (11)	Korea Rep. (14)	Österreich (12)	Singapur (13)
11	Finnland (11)	Norwegen (8)	Korea (12)	Kanada (8)	Australien (10)	Deutschland (10)
12	Taiwan, China (13)	Luxemburg (11)	Irland (10)	VA Emirate (17)	Costa Rica (13)	USA (12)
	21 Österreich (20)	19 Österreich (18)	21 Österreich (20)	20 Österreich (15)		

TOP NATIONEN IM INTERNATIONALEN STANDORTRANKING – BACKGROUNDINFO

■ Global Competitiveness Index 4.0 (WEF) 2019

- Herausgeber: World Economic Forum (WEF, Schweiz)
- Anzahl der untersuchten Volkswirtschaften: 141
- Veröffentlichung: Seit 1979, jährlich, zuletzt 10/ 2019
- Erhebungsmethode: Umfassende Executive Opinion Survey (ca. 12.000 Teilnehmer) sowie statistische Kennzahlen internationaler Institutionen (z.B. OECD, Währungsfonds, WHO)

■ World Competitiveness Index (IMD) 2019

- Herausgeber: International Institute for Management Development (IMD, Schweiz)
- Anzahl der untersuchten Industrienationen: 63
- Veröffentlichung: Seit 1989, jährlich, zuletzt 09/2019
- Erhebungsmethode: Umfassende Executive Opinion Survey (ca. 6.300 Teilnehmer) + stat. Kennzahlen internat. Institutionen

■ Global Innovation Index (INSEAD) 2019

- Herausgeber: Cornell University (USA), INSEAD (F) und World Intellectual Property Organization (Schweiz)
- Anzahl der untersuchten Volkswirtschaften: 129
- Veröffentlichung: Seit 2007, jährlich, zuletzt 07/2019
- Erhebungsmethode: Analyse der Innovationsfähigkeit und -unterstützung anhand von Indikatoren (Infrastruktur, Bildung, Knowledge, Kapazitäten und Innovations-Output)

■ World Digital Competitiveness Index (IMD) 2019

- Herausgeber: International Institute for Management Development (IMD, Schweiz)
- Anzahl der untersuchten Industrienationen: 63
- Veröffentlichung: Seit 2014, jährlich, zuletzt 06/2019
- Erhebungsmethode: International Panel of Experts, Executive Opinion Survey sowie stat. Kennzahlen internat. Institutionen

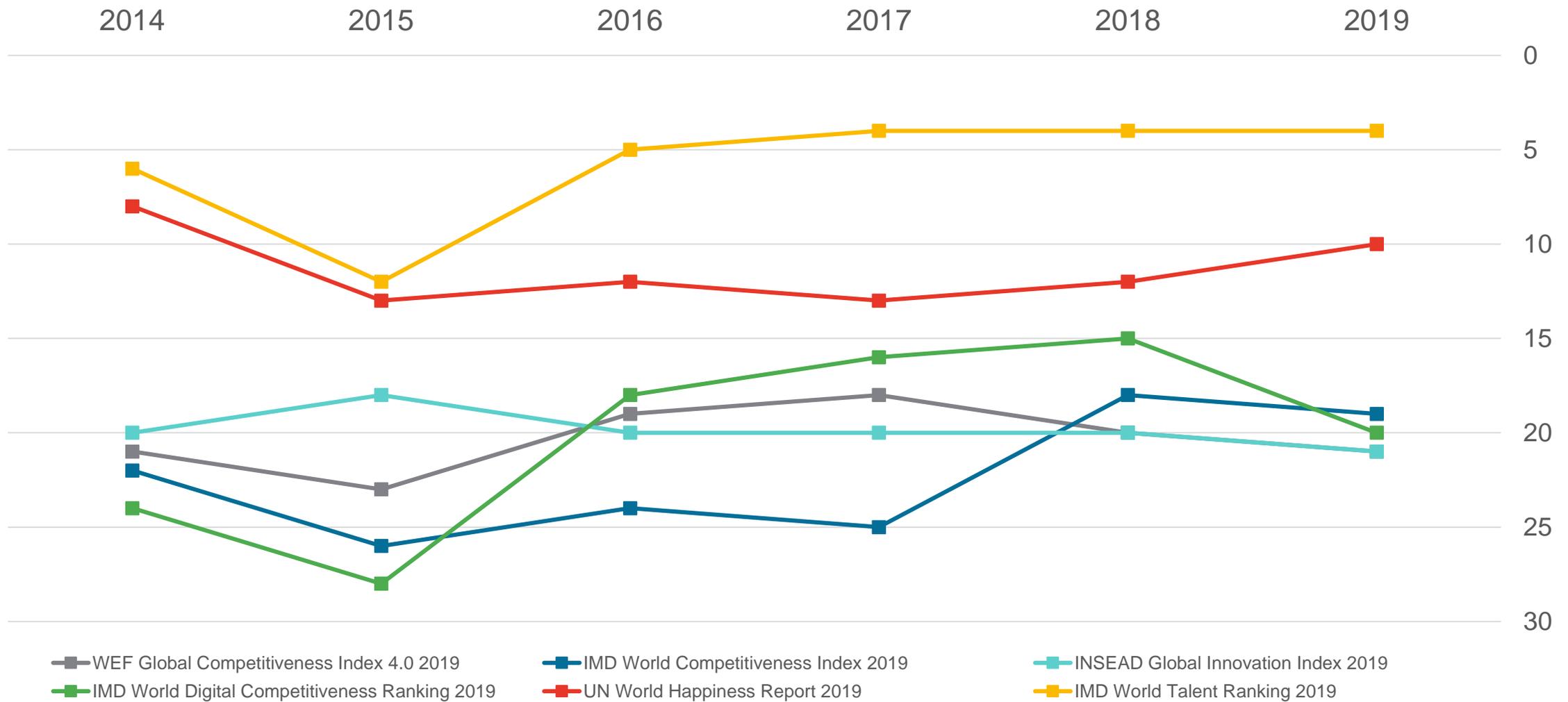
■ World Happiness Report (UN) 2019

- Herausgeber: Sustainable Development Solutions Network der Vereinten Nationen
- Anzahl der untersuchten Länder: 156
- Veröffentlichung: Seit 2012, jährlich, zuletzt 03/2019
- Erhebungsmethode: Analyse basierend auf den Gallup World Poll Umfragen von der Gallup Organization mit Hauptsitz in Washington D.C.

■ World Talent Ranking (IMD) 2019

- Herausgeber: International Institute for Management Development (IMD, Schweiz)
- Anzahl der untersuchten Industrienationen: 63
- Veröffentlichung: Seit 2014, jährlich, zuletzt 11/2019
- Erhebungsmethode: International Panel of Experts, Executive Opinion Survey sowie stat. Kennzahlen internat. Institutionen

ÖSTERREICH – ENTWICKLUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT IM ZEITVERGLEICH



GRUNDLEGENDE TRENDS UND TENDENZEN



DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN ETABLIERTER ÖST. UNTERNEHMEN

TOP 1

Talentierte Mitarbeiter anziehen und inspirieren

Im Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter („war for talents“) gilt es, die besten Köpfe zu gewinnen und für das Unternehmen und seine Aufgaben zu begeistern. Vielerorts ist der knappste Faktor der Faktor Mensch.

TOP 2

Digitale Technologien entwickeln / integrieren

Es gewinnen jene, die digitale Technologien rechtzeitig nutzen, um bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren und neue Interaktionsformen in einer zunehmend vernetzten Welt zu nutzen.

TOP 3

Innovative Geschäftsmodelle kreieren & strategischen Wandel meistern

Es sind die Kreativen und Innovativen, die neue Technologien und Daten nutzen, um neue Wettbewerbsarenen zu kreieren. Dazu ist es erforderlich, sich rasch genug zu wandeln und umfassende Veränderung schnell zu meistern.

Quelle: JKU CC-Studie 2017

DIE HERAUSFORDERUNGEN IN DEN SPARTEN

PRODUKTION

- 1: Mitarbeiter 57%
- 2: Change Management 44%
- 3: Geschäftsmodelle 39%
- 4: Digitalisierung 33%
- 5: PE, OE und Kompetenzentwicklung 19%
- 6: Kooperationen und Netzwerke 19%
- 7: Daten 17%
- 8: Flexibilisierung 13%

HANDEL

- 1: Digitalisierung 63%
- 2: Daten 40%
- 3: Mitarbeiter 40%
- 4: PE, OE und Kompetenzentwicklung 37%
- 5: Geschäftsmodelle 37%
- 6: Change Management 30%
- 7: Kooperationen 20%
- 8: Managementsysteme und Governance Strukturen 14%

DIENSTLEISTUNG

- 1: Mitarbeiter 75%
- 2: Digitalisierung 44%
- 3: Geschäftsmodelle 44%
- 4: Change Management 38%
- 5: Daten 25%
- 6: Netzwerke und Kooperationen 19%
- 7: PE, OE und Kompetenzentwicklung 19%
- 8: Nachhaltigkeit 13%

Quelle: JKU CC-Studie 2017

WAS SIND IHRER EINSCHÄTZUNG NACH DIE WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN?



TOP 10 TOOLS AND METHODS 1993-2017

1993	2000	2014	2017
<ul style="list-style-type: none"> • Mission and Vision Statements (88%) • Customer Satisfaction (86%) • Total Quality Management (72%) • Competitor Profiling (71%) • Benchmarking (70%) • Pay-for-Performance (70%) • Reengineering (67%) • Strategic Alliances (62%) • Cycle Time Reduction (55%) • Self-Directed Teams (55%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning (76%) • Mission and Vision Statements (70%) • Benchmarking (69%) • Outsourcing (63%) • Customer Satisfaction (60%) • Growth Strategies (55%) • Strategic Alliances (53%) • Pay-for-Performance (52%) • Customer Segmentation (51%) • Core Competencies (48%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship Management (46%) • Benchmarking (44%) • Employee Engagement Surveys (44%) • Strategic Planning (44%) • Outsourcing (41%) • Balanced Scorecard (38%) • Mission and Vision Statements (38%) • Supply Chain Management (36%) • Change Management Programs (34%) • Customer Segmentation (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Planning (48%) • Customer Relationship Management (48%) • Benchmarking (46%) • Advanced Analytics (42%) • Supply Chain Management (40%) • Customer Satisfaction (38%) • Change Management Programs (34%) • Total Quality Management (34%) • Digital Transformation (32%) • Mission and Vision Statements (32%)
<p>Note: Tool rankings based on usage Source: Bain Management Tools & Trends survey, 2017</p>			

CREATING COMPETITIVENESS

INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG UND STRATEGISCHE MANAGEMENTBERATUNG



Dr. Sabine Reisinger, Institut für Strategisches Management,
Prof. Dr. Johannes M. Lehner, Institut für Organisation

CONSULTANTS' DAY & NIGHT 2020, Linz



SCHLÜSSELFAKTOREN STRATEGISCHEN ERFOLGS

RIVALITÄT

Die Fähigkeit, sich von anderen abzuheben (Alleinstellungsmerkmale, USP) und sich gegen andere am Markt zu behaupten.

KOOPERATION

Die Fähigkeit, mit anderen Unternehmen und Organisationen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Ziele zu erreichen.

STRATEGISCHE WAHL

Die Fähigkeit, die Zukunft aktiv zu gestalten, Altes über Bord zu werfen und neue Wege zu beschreiten.

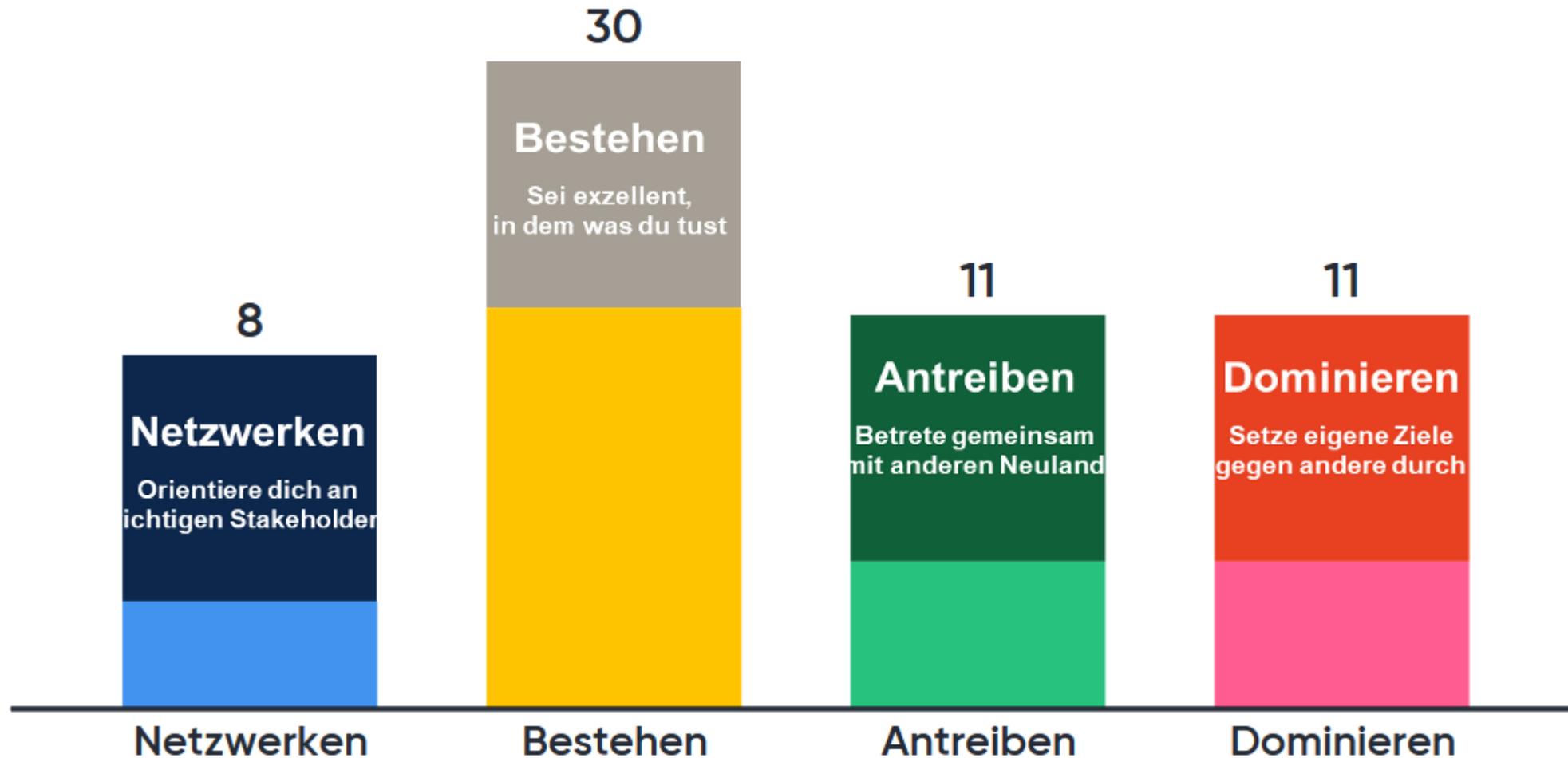
KONTINUITÄT

Die Fähigkeit, auf erprobte Stärken zu setzen, Kernkompetenzen zu nutzen und bisherige Erfolge weiter auszubauen.

DAS CREATING COMPETITIVENESS MODELL UND DIE VIER WETTBEWERBSARENEN



IN WELCHER WETTBEWERBSARENA AGIEREN SIE? WO BRINGEN SIE ERFAHRUNG MIT?



DER COMPETITIVENESS FINDER

BETA VERSION SEIT 01 2020 ONLINE – WWW.CREATING-COMPETITIVENESS.AT

■ Schnelles Assessment der aktuellen Wettbewerbsposition

- Online-Fragebogen (10 Minuten)
- Basis: Vier Schlüsselfaktoren strategischen Erfolgs

■ Unmittelbar abrufbares CC-Profil

- Positionierung im Verhältnis zu anderen TOP-Unternehmen
- Ausgangsbasis zur Reflexion der aktuellen Situation und zur Diskussion zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten
- Informationen zu relevanten Erkenntnissen des strategischen Managements und zu zweckdienlichen Managementkonzepten und Strategieinstrumenten

■ Situative Eigeneinschätzung

- Subjektive Bewertung – Teilnehmer beantworten Fragen aus dem jeweiligen Erfahrungshintergrund
- Momentaufnahme – Entwicklungsdynamik bleibt in der Beta Version unberücksichtigt

COMPETITIVENESS FINDER – PROFILE

Positionierung im Competitiveness-Framework

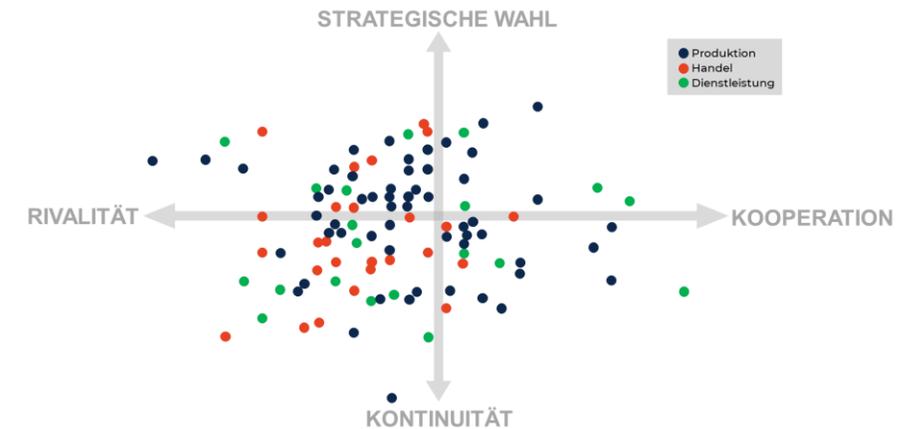
im Verhältnis zu TOP Unternehmen aus Produktion, Handel und Dienstleistung

Informationen zur spezifischen Wettbewerbsarena

- Charakteristika und Herausforderungen
- Schlüsselfaktoren strategischen Erfolgs
- Nützliche Strategietools und Managementansätze
- Handlungsoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten

Hintergrundinformationen zum Creating Competitiveness Modell

Literaturhinweise und Inspirationsquellen



4 + 1 WETTBEWERBSARENEN



WETTBEWERBSARENA – DOMINIEREN

■ Leitgedanke: Nur einer kann gewinnen!

■ Charakteristika

- Setzen eigene Ziele gegen andere durch
- Hohe Investitionen in F&E und / oder große Marketingbudgets
- Fokus: Einzigartige Kernkompetenzen und / oder starke Wettbewerbspositionen
- Erfolgsvoraussetzung: Kapital, qualifiziertes Personal und starke Marken
- Investitionen folgen dem Imperativ, neue Handlungsoptionen aufzubauen
- Strategien orientieren sich an Märkten und Wettbewerbern

■ Strategische Herausforderungen

- Neues durchzusetzen bedeutet oft Zerstören bisheriger (eigener) Erfolgspositionen
- Zunehmende Rivalität und harter Verdrängungswettbewerb
- Neue, oftmals branchenfremde Mitbewerber
- Neuartige Wertschöpfungsnetzwerke schaffen neue Nutzenangebote, Plattformökonomie und Sharing Konzepte



WETTBEWERBSARENA – NETZWERKEN

■ Leitgedanke: Nur gemeinsam können wir gewinnen!

■ Charakteristika

- Ausgeprägte Kooperationsfähigkeiten (Netzwerke, Allianzen,...)
- Enge Verzahnung mit Partnern (entlang der gesamten Wertschöpfungskette)
- Langfristige Orientierung
- Fokus: Geschäftsmodell perfektionieren, Prozesse optimieren, Produkte weiterentwickeln
- Erfolgsvoraussetzung: Bestmögliche Anpassung an die Erfordernisse des Marktes und die Anforderungen und Bedürfnisse langjähriger Kooperationspartner
- Strategien orientieren sich an wichtigen Stakeholdern

■ Strategische Herausforderungen

- Neue Technologien bzw. neuartige Nutzenangebote
- Bedrohung einer etablierten Wettbewerbsposition bzw. einer Nische durch rivalisierende Mitbewerber
- Kurswechsel eines strategischen Partners



WETTBEWERBSARENA – BESTEHEN

■ Leitgedanke: Nur die Besten können gewinnen!

■ Charakteristika

- Begrenzte Anzahl von Produkten in einem engen und weitgehend stabilen Marktsegment bzw. in einer klar abgrenzbaren Nische
- Große (technologische) Effizienz, hohe Qualität und / oder aggressive Preispolitik
- Strikte Kontrolle der Organisation und der Kosten
- Erfolgsvoraussetzung: Bestmögliche Anpassung an die Spezifika des Marktsegmentes
- Investitionen dienen der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsangebote
- Fokus: exzellentes operatives Tun, da keine herausragenden Vorteile

■ Strategische Herausforderungen

- Harter Verdrängungswettbewerb und Preiskampf
- Neue, oftmals branchenfremde Mitbewerber
- Neue Technologien, neue Nutzenangebote und steigende Marktdynamik → Zwang zum Verlassen bekannter Pfade



WETTBEWERBSARENA – ANTREIBEN

■ Leitgedanke: Zusammen können wir besser Neues vorantreiben!

■ Charakteristika

- Ausgeprägte Kooperationsfähigkeiten (Netzwerke, Allianzen, Joint Ventures...)
- Investitionen in Forschung & Entwicklung, neue Produkte und Dienstleistungen
- Gemeinsame Entwicklung und Erschließung neuer Märkte
- Fokus: Rasch neue Geschäftschancen identifizieren, neue Ventures lancieren, neue Märkte entwickeln und neue Geschäftsmodelle etablieren
- Erfolgsvoraussetzung: Konstruktiver Umgang mit dem Paradoxon von strategischer Wahlfreiheit und enger Verflechtung mit anderen Marktteilnehmern (Abhängigkeit)

■ Strategische Herausforderungen

- Neues (Exploration) schaffen aus innerem Antrieb
- Neue Technologien erweitern Möglichkeitsraum
- Wechsel zwischen Exploration und Exploitation erkennen
- Gefahr durch opportunistisches Verhalten von Partnern



IN DER MITTE DER VIER WETTBEWERBSARENEN

■ Leitgedanke: Es gibt mehrere Wege zum Erfolg!

■ Charakteristika

- Fähigkeiten (kompetitiv und kooperativ)
- Strategische Ausrichtung (Bewährtes und Neues)
- Erfolgsvoraussetzung: Konstruktiver Umgang mit dem Paradoxon von Rivalität und Kooperation und dem Paradoxon von strategischer Wahlfreiheit und Kontinuität
- Erfolgsvoraussetzung: Balanceakt zwischen Investitionen zur Perfektionierung bewährter Geschäftsmodelle und Investitionen in vollkommen neue Geschäftsmöglichkeiten
- Geschäftsbereiche (bzw. Wertschöpfungsaktivitäten), bei denen man im rivalisierenden Wettbewerb steht und andere, bei denen man mit Mitbewerbern kooperiert

■ Strategische Herausforderungen

- Zunehmende Rivalität und harter Verdrängungswettbewerb
- Neue Technologien, Digitalisierung und zunehmende Vernetzung zwischen Industrie- und Informationszeitalter



HANDLUNGSOPTIONEN

■ Stärken Sie Ihre aktuelle Wettbewerbsposition

- Fördern Sie einen konstruktiven Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen
- Managementansätze: Ambidexterity und Coopetition
- Erfordernisse: Finanzkraft, Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur,...

■ Erweitern Sie Ihre Fähigkeiten in eine der vier Richtungen

Entscheidung abhängig von spezifischer Markt- und Wettbewerbssituation

- DOMINIEREN** erfordert Kernkompetenzen und einzigartige Marktpositionen
Managementansätze: RBV und MBV, Dynamic Capabilities,...
- ANTREIBEN** erfordert gemeinsame Entwicklung und Erschließung
Managementansätze: Dynamic Capabilities, Blue Ocean, Open Strategy,...
- BESTEHEN** erfordert Effizienz und bestmögliche Anpassung an Marktsegmente
Managementansätze: Strategische Planung, CRM, LM, CI,...
- NETZWERKEN** erfordert langfristige (enge) Kooperationen
Managementansätze: Stakeholder-View, kollektive Strategien,...



COMPETITIVENESS FINDER (BETAVERSION)



■ www.creating-competitiveness.at

- Kostenloses Online-Tool
- Einfach und schnell
- Liefert unmittelbar Ergebnisse

■ Wertvolle Reflexions- und Diskussionsbasis

- Aktuelle Position im Wettbewerb im Verhältnis zu anderen österreichischen TOP-Unternehmen
- Mögliche Ansätze, um die eigenen Wettbewerbsfähigkeit zwischen Industrie- und Informationszeitalter zu verbessern
- Auswahl adäquater Strategieinstrumente und vorteilhafter Managementmethoden

Wir freuen uns auf Ihre Erkenntnisse und Ihr Feedback
Das Creating Competitiveness Team



Dr. Sabine Reisinger

Forschung und Lehre am Institut für
Strategischen Management, JKU Linz

Geschäftsführung Evolvere e.U.
Strategische Unternehmensberatung,
Executive Coaching und Training

E-Mail: sabine.reisinger@evolvere.at

Telefon: +43 699 1104 2855

CREATING COMPETITIVENESS

Forschung trifft auf Praxis!

Kreativität, Vielfalt und
Inspiration sind gefragt, wenn
es darum geht, neue Wege der
Wettbewerbsfähigkeit in einer
dynamischen und komplexen
Umwelt zu finden.

Interdisziplinäre
Zusammenarbeit und ein
heterogenes Netzwerk
ermöglichen neue Erkenntnisse,
um die Wettbewerbsfähigkeit
von Unternehmen und
Organisationen zu verbessern.



Prof. Dr. Johannes M. Lehner

Forschung und Lehre am Institut für
Organisation, JKU Linz

Managementberater und Koordinator für
österreichische und lateinamerikanische
Unternehmen.

E-Mail: johannes.lehner@jku.at

Telefon: +43 732 2468 4443

JKU

**JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ**