

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Kernaussagen der Unternehmensstrategie dienen u.a. als Basis für die Auswahl von Entwicklungsoptionen und für die Erarbeitung des Zielbilds in der Phase 2 «Optionen & Formulierung». 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was ist unser Leitbild (Vision, Mission, Werte)? ▶ Welche Ziele und Stossrichtungen verfolgen wir bereits? ▶ Welche strategischen Analysen sind vorhanden? ▶ 1. Bereiche: Welche Marktsegmente und Regionen mit welchen Produktkategorien?; welche technischen Mittel? (Marktsegmentierung / Geschäftsportfolio) ▶ 2. Unterscheidungsmerkmale: Wie abheben von Mitbewerbern? – Preis, Image, Individualisierung, etc. (Differenzierungsstrategie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 3. Mittel: Wie Ziele erreichen – Alleingang, Partnerschaften, Lizenzen, etc.? (Wachstumsstrategie) ▶ 4. Dringlichkeitsstufen: Welche Vorgehensreihenfolge? (Roadmap) ▶ 5. Ökonomische Logik: Wie Gewinne erzielen – Skaleneffekte, Premiumpreise, etc.? ▶ Welche Anforderungen ergeben sich aus der Unternehmensstrategie für unsere digitale Transformation?
NINPUT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vision ▶ Mission ▶ Werte ▶ Ziele und Stossrichtungen ▶ Bestehende Unternehmensstrategie 	<div data-bbox="1069 751 1127 1286" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ANSÄTZE</div> <div data-bbox="1147 751 1972 793" style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Pragmatisch-intuitiv – Option 1</div> <div data-bbox="1147 801 1972 865"> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und Kernpunkte direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten </div> <div data-bbox="1147 893 1972 936" style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">Pragmatisch-intuitiv – Option 2</div> <div data-bbox="1147 943 1972 979">Verwenden des Instruments «Strategie Check Wald & Holz 4.0»:</div> <div data-bbox="1147 986 1972 1086"> <ol style="list-style-type: none"> 1) Strategie Check durchführen 2) Anhand Erkenntnisse daraus Kernpunkte in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden festhalten </div>

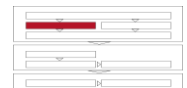
ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Für ein Unternehmen ist es entscheidend, die für sie relevanten Rahmenbedingungen zu kennen, zu beobachten und in die strategischen Entscheidungen mit einzubeziehen. Die Rahmenbedingungen stecken den Spielraum für die Digitalisierungsvorhaben ab und fliessen in die Beurteilung der Chancen & Gefahren ein. 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche relevanten externen Faktoren beeinflussen das eigene Unternehmen, die Wertschöpfung und die Branche heute und in naher Zukunft (ca. nächste 5 Jahre)? ▶ Wie können wir darauf reagieren und die Tendenzen für uns nutzbar machen? ▶ Welche Anforderungen ergeben sich daraus für unsere digitale Transformation? 	
INPUT	<p>Mögliche Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analystenberichte ▶ Branchenreports ▶ Statistische Ämter (BFS, etc.) ▶ Verbände ▶ Forschungsinstitute ▶ Kantons- und Bundesämter ▶ Messen und Kongresse ▶ Tagespresse und Fachzeitschriften ▶ Brancheneinschätzungen von Banken und Rating-Agenturen ▶ Internationale Organisationen 	<p>ANSÄTZE</p> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Verwenden des Instruments «PESTEL-Analyse» (PESTEL = Englisch für die Umweltfaktoren: Politisch, Ökonomisch, Soziokulturell, Technologisch, Ökologisch, Rechtlich):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) PESTEL-Analyse durchführen (vor dem Hintergrund der Digitalisierung) 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Technologische Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, kann Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sichern. Dazu müssen relevante Technologien identifiziert und deren Leistungsfähigkeit und Potenziale richtig eingeschätzt werden. Durch einen systematischen Prozess zur Technologiefrüherkennung können Unternehmen die Informationsflut bewältigen und eine belastbare Basis für Technologieentscheidungen schaffen. ▶ Die Erkenntnisse fließen in die Beurteilung der Chancen & Gefahren ein. 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Was sind wichtige technologische Entwicklungen? ▶ Welche Technologien und technologischen Trends schaffen neue Möglichkeiten für uns? ▶ Welche möglichen Substitutionstechnologien könnten entstehen? 	
INPUT	<p>Mögliche Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fachzeitschriften ▶ Messen und Kongresse ▶ Forschungsinstitute / Whitepapers ▶ Marktforschungs- und Analystenberichte ▶ Gartner Technologies Trends Radar / Hype Cycles ▶ Google Trends ▶ Trend-Radar 	<p>ANSÄTZE</p> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Verwenden der Instrumente «Technologie- /Trend-Radar» und «PESTEL-Analyse» (Technologischer Umweltfaktor):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Technologie-Screening anhand Instruments «Technologie- /Trend-Radar » durchführen 2) Technologische Umweltfaktoren im Instrument «PESTEL-Analyse» ergänzen 3) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten

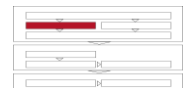
ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Um als Unternehmen im Wettbewerb zu bestehen, ist es erforderlich, die Wettbewerbssituation sowie weitere Akteure der Wertschöpfungskette zu untersuchen, in der man agiert. Man erhält Erkenntnisse über die (digitale) Entwicklung der Mitbewerber, der Kunden, der Lieferanten und bedrohenden Substitutionsprodukte und schliesslich über die Attraktivität der Branche. Dies ermöglicht es, Massnahmen für eine langfristig wettbewerbsfähige Position des eigenen Unternehmens abzuleiten. ▶ Die Erkenntnisse fliessen in die Beurteilung der Chancen & Gefahren ein.
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie entwickelt sich unsere Branche? ▶ Welche digitalen Vorhaben verfolgen unsere Mitbewerber? ▶ Wo stehen unsere Lieferanten und Kunden (B2B) in der Digitalisierung? ▶ Was sind mögliche digitale Substitute für unsere Leistungen? ▶ In welchen Geschäftsfeldern besteht das Risiko von neuen Mitbewerbern? ▶ Wie kann unser Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig bleiben?
INPUT	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="182 621 1004 1063" style="width: 45%;"> <p>Mögliche Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analystenberichte ▶ Branchenreports ▶ Statistische Ämter (BFS, etc.) ▶ Verbände ▶ Forschungsinstitute ▶ Kantons- und Bundesämter ▶ Messen und Kongresse ▶ Tagespresse und Fachzeitschriften ▶ Brancheneinschätzungen von Banken und Rating-Agenturen ▶ Interviews mit unternehmensinternen und -externen Experten </div> <div data-bbox="1046 592 1989 1280" style="width: 50%;"> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ANSÄTZE</p> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Pragmatisch-intuitiv</div> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Ausführlich-analytisch</div> <p>Verwenden des Instruments «Branchenstrukturanalyse (Porter's 5 Forces)» (5 Forces = Potenzielle neue Konkurrenten, Wettbewerb in der Branche, Substitutionsprodukte, Lieferanten, Kunden):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Branchenstrukturanalyse durchführen (vor dem Hintergrund der Digitalisierung) 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten </div> </div>

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Im digital geprägten Zeitalter mit veränderten Kundenerwartungen und der Tendenz zu digitalen Interaktionen müssen Unternehmen ihre Kundeninteraktionen entsprechend anpassen. ▶ Durch die Analyse der Kaufprozesse aktueller und potenzieller Kunden und Kundinnen erhält man Erkenntnisse für die Optimierung bestehender Kundenberührungspunkten sowie Erkenntnisse für den Aufbau von bisher nicht gepflegten Kanälen. ▶ Die Erkenntnisse fliessen in die Beurteilung der Chancen & Gefahren ein.
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ In welchen Schritten gehen die aktuellen / potenziellen Kunden und Kundinnen beim Kauf einer bestimmten Leistung des Unternehmens vor? ▶ Welche Kommunikations- und Vertriebskanäle werden dabei durch die Kunden und Kundinnen verwendet? ▶ Was sind mögliche «Pains» und «Gains» für die aktuellen / potenziellen Kunden und Kundinnen bei den einzelnen Kaufprozess-Schritten bzw. beim Verwenden der Kanäle? ▶ Sind wir auf den richtigen Kanälen vertreten? Welche Kanäle sollten neu aufgebaut und gepflegt werden? Welche können gestrichen werden? ▶ Welche Kanäle mit unseren aktuellen / potenziellen Kunden können wir wie optimieren?
INPUT	<div data-bbox="1046 711 1129 1280" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ANSÄTZE</div> <div data-bbox="1129 711 1989 1280"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Zielgruppen ▶ Eingesetzte Kommunikations- und Vertriebskanäle <p>Mögliche Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Google Trends ▶ Reports und Studien ▶ Sinus-Milieus / Internet-Milieus Schweiz (Sinus-Institut) ▶ Megatrends und Lebensstile (Zukunftsinstitut) ▶ CRM-System ▶ Kundenfeedbacks ▶ Marketing- und/oder Verkaufsabteilung ▶ Kundenumfragen <div data-bbox="1149 725 1968 768" style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Pragmatisch-intuitiv</div> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <div data-bbox="1149 899 1968 942" style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">Ausführlich-analytisch</div> <p>Verwenden des Instruments «Customer Journey Mapping»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Customer Journey Mapping durchführen 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten </div>

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Erhebung gibt Aufschluss hinsichtlich der Bereitschaft und Motivation für die bevorstehenden Digitalisierungsvorhaben. ▶ Die Erkenntnisse fliessen in die Beurteilung der Stärken & Schwächen ein. 	
LEITFRAGEN	<p>Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Besitzen die Mitarbeitenden die Kompetenzen, die für die digitale Transformation relevant sind (z.B. technische Kompetenzen wie Cyber Security, methodische Kompetenzen wie Changemanagement oder Soziale- und Führungskompetenzen wie digitale Führung)? ▶ Wie digital affin sind unsere Mitarbeitenden (Anpassungsfähigkeit an Technologien)? 	<p>Kultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Weisst die vorherrschende Unternehmenskultur jene Schlüsselmerkmale auf, damit die digitale Transformation nicht nur technisch, sondern auch kulturell erfolgreich umgesetzt werden kann (Digitale Kultur)? ▶ Wie offen ist unsere Kultur für Veränderungen?
INPUT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mitarbeitenden-Interviews ▶ Schriftliche Umfragen ▶ Beobachtung ▶ Workshops 	<p>ANSÄTZE</p> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Verwenden der Instrumente «Kompetenzen-Matrix» und «Unternehmenskulturanalyse»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kompetenzen-Matrix & Unternehmenskulturanalyse anwenden 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten



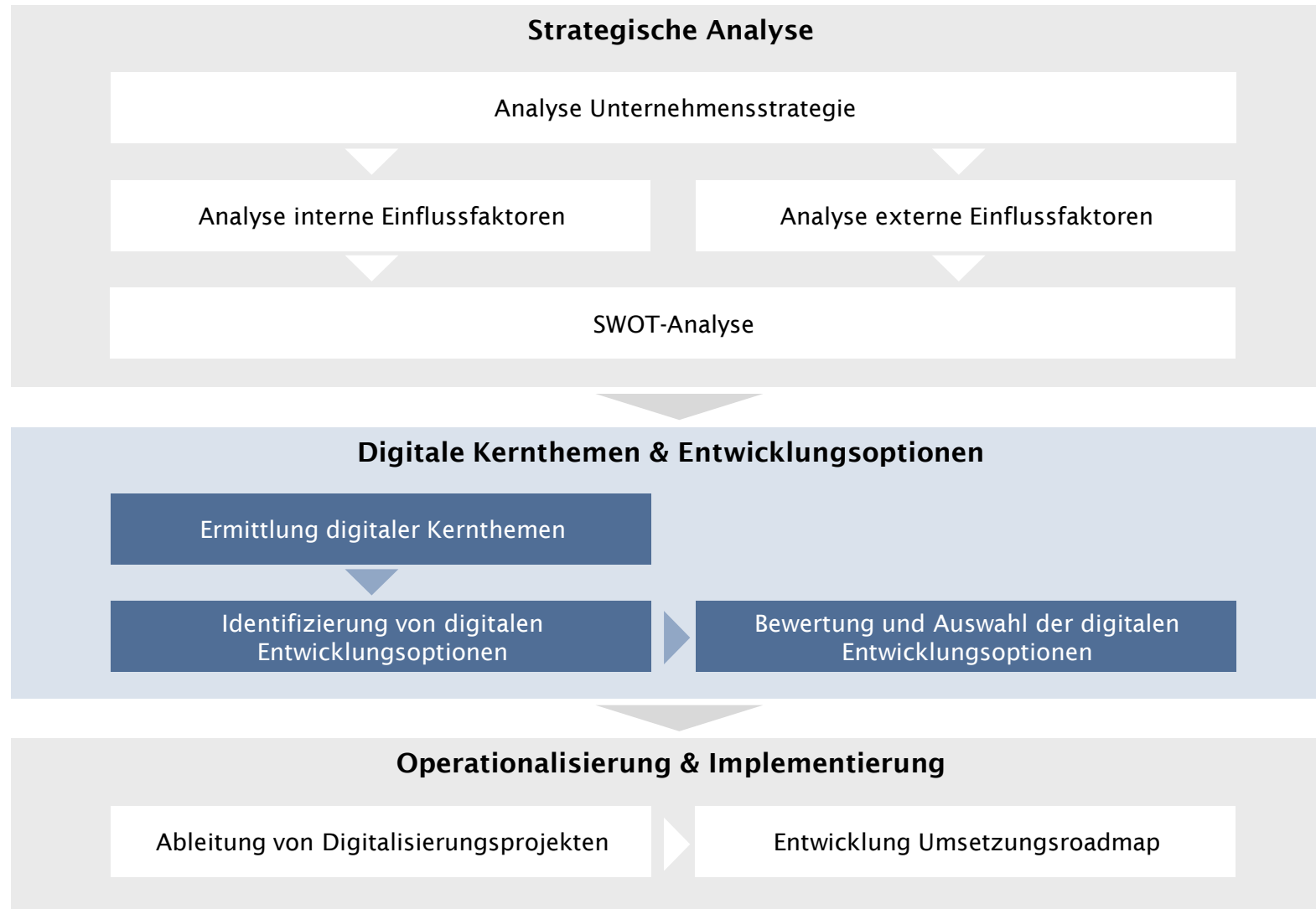
ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die Analyse der Prozesse und der Datenflüsse selektiert die für den Geschäftserfolg relevanten Prozesse, bei welchen allfällige Ineffizienzen bzw. Optimierungspotenziale vorliegen. Die Erkenntnisse helfen bei der Schwerpunktsetzung von Entwicklungsoptionen in der Phase 2. ▶ Die Erkenntnisse fließen in die Beurteilung der Stärken & Schwächen ein. 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche unserer Prozesse sind besonders relevant für unseren Geschäftserfolg (Erfüllung strategische Erfolgsfaktoren)? ▶ Welchen Reifegrad haben diese Prozesse aktuell erreicht? - initial, wiederholbar, standardisiert, verwaltet, optimiert ▶ Welche allfälligen Verschwendungen / Ineffizienzen weisen die identifizierten Prozesse auf? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inwieweit sind die Datenflüsse zwischen und innerhalb der relevanten Prozesse durchgängig gestaltet?
INPUT	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="157 661 1048 1282"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ggf. bestehende Unternehmensstrategie ▶ Vorhandene Prozessdokumentationen ▶ Ggf. Qualitätsmanagement-Handbuch (ISO 9001) ▶ Bestehende Prozesskennzahlen ▶ Ggf. Unterstützung durch Prozesseigner </div> <div data-bbox="1048 661 1993 1282" style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ANSÄTZE</p> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Pragmatisch-intuitiv – Option 1</div> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <div style="background-color: #800000; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Pragmatisch-intuitiv – Option 2</div> <p>Verwenden des Instruments «Prozess- & Datenfluss-Analyse»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Prozess- & Datenfluss-Analyse durchführen 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten </div> </div>	



ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die bereits vorhandene und die geplante Infrastruktur soll Einschränkungen – z.B. durch Lock-in Effekte – aufdecken und kann ggf. anderweitige Einsatzmöglichkeiten für die Firma aufzeigen. ▶ Die Erkenntnisse fließen in die Beurteilung der Stärken & Schwächen ein. 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Infrastruktur ist vorhanden und/oder geplant? ▶ Welchen Zustand hat unserer Infrastruktur? ▶ Inwiefern sind meine Systeme kompatibel miteinander (Interoperabilität)? ▶ Welche Risiken gehen mit der Nutzung veralteter oder fehleranfälliger Systeme einher? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sollen veraltete bzw. fehleranfällige Systeme 1:1 ersetzt werden oder gibt es mittlerweile effizientere Lösungen? ▶ Welche positiven Effekte erwarten wir durch die Erneuerung von Systemen (z.B. Effizienzsteigerung, Kostensenkung, erhöhte Sicherheit)?
INPUT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ggf. vorhandene Inventar-Liste der Infrastruktur ▶ Unterstützung durch Prozesseigner oder System-Anwender 	<p data-bbox="1069 639 1100 768" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ANSÄTZE</p> <div data-bbox="1152 619 1968 662" style="background-color: #cccccc; padding: 2px;">Pragmatisch-intuitiv</div> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <div data-bbox="1152 796 1968 839" style="background-color: #800000; color: white; padding: 2px;">Ausführlich-analytisch</div> <p data-bbox="1152 848 1860 876">Verwenden des Instruments «Infrastruktur-Aufnahme»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Infrastruktur anhand Instruments «Infrastruktur-Aufnahme» erfassen 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Laufende und geplante Digitalisierungsprojekte werden bei der Auswahl der Stossrichtungen in Phase 2 berücksichtigt und dadurch Insellösungen vermieden. ▶ Die Erkenntnisse fliessen in die Beurteilung der Stärken & Schwächen ein. 	
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche Digitalisierungsprojekte sind aktuell in Umsetzung oder sind bereits geplant? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zu welchen Handlungsfelder gehören diese Projekte? <ul style="list-style-type: none"> ▶ Leistungserstellung (Prozesse & Infrastruktur) ▶ Kundeninteraktionen ▶ Leistungsangebot (Produkte / Services) ▶ Geschäftsmodelle ▶ Kompetenzen
INPUT	<p>Mögliche Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Eigene firmeninterne Recherchen ▶ Interviews mit Mitarbeitenden ▶ Workshop mit relevanten Abteilungen ▶ Projekt- und/oder Produkt-Roadmap 	
ANSÄTZE	<p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Leitfragen beantworten und daraus abgeleitete Chancen & Gefahren direkt in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Verwenden des Instruments «Digitalprojekt-Karte»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aufnahme laufender oder geplanter Digitalprojekte anhand Instruments «Digitalprojekt-Karte» durchführen 2) Anhand Erkenntnisse daraus Chancen & Gefahren ableiten und in «Analyse-Karte (1)» im entsprechenden Feld festhalten 	

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> Die SWOT-Analyse fasst die Erkenntnisse aus den einzelnen Analysefelder zu «digitalen» Stärken & Schwächen sowie «digitalen» Chancen & Risiken zusammen und bringt diese in einen Gesamtzusammenhang. Diese Übersicht dient als Basis für die Ableitung von digitalen Kernthemen für die Firma in Phase 2.
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> Was machen wir gut? Wo sind wir stark gegenüber Wettbewerbern? (Stärken) und Wo gibt es Verbesserungspotenzial? (Schwächen) <ul style="list-style-type: none"> - u.a. hinsichtlich Prozesse, Datenflüsse, Infrastruktur, Kompetenzen & Kultur, etc. Welche externen Möglichkeiten können wir nutzen? (Chancen) und welche externen Gefahren bestehen? <ul style="list-style-type: none"> - u.a. aufgrund ändernder Rahmenbedingungen, neuen Technologien, Änderungen im Wettbewerb und in der Wertschöpfungskette, ändernde Kundenbedürfnisse, etc. Hinsichtlich Ableitung von Normstrategien: <ul style="list-style-type: none"> Wie können wir die Chancen unter Einsatz unserer Stärken wahrnehmen? Wie können wir unsere Stärken ausnutzen, um Umweltgefahren auszugleichen bzw. zu lindern? Wie können wir unsere Unternehmensschwächen abbauen, um die Chancen zu nutzen? Wie können wir unsere Schwächen abbauen, um die Gefahren zu reduzieren?
INPUT	<div data-bbox="1052 736 1989 925" style="float: right; width: 45%; border: 1px solid gray; padding: 5px;"> <p>ANSÄTZE</p> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> Fünf wesentlichen Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren direkt in «Analyse-Karte (2) im entsprechenden Feld festhalten und daraus Normstrategien ableiten <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Verwenden des Instruments «SWOT-Normstrategie»:</p> <ol style="list-style-type: none"> «Digitale» Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren anhand Instrumentes «SWOT-Normstrategien» zusammentragen, priorisieren und daraus Normstrategien ableiten Die fünf jeweils am höchsten priorisierten Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren sowie die Normstrategien in «Analyse-Karte (2)» in entsprechende Felder übertragen </div> <ul style="list-style-type: none"> Festgehaltene Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren je Analysefeld der Phase 1 «Analyse» in der «Analyse-Karte» (Falls einzelne Analysen durchgeführt wurden) <p>Ansonsten:</p> <ul style="list-style-type: none"> Schritt 2 «Analyse externer Einflussfaktoren» und Schritt 3 «Analyse interner Einflussfaktoren» der Phase 1 «Analyse» Bestehende Unternehmensstrategie Eigene firmeninterne Recherchen Interviews mit Mitarbeitenden Workshop mit relevanten Abteilungen Eigene Recherchen (Web, Fachartikel, Trendreport, etc.)



1

Ermittlung digitaler Kernthemen



2

Identifizierung von digitalen Entwicklungsoptionen



3

Bewertung und Auswahl der digitalen Entwicklungsoptionen

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> Die digitalen Kernthemen berücksichtigen die Chancen und Gefahren der Unternehmensumwelt und die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Sie stecken hiermit den strategiekonformen Rahmen für die Wahl der digitalen Entwicklungsoptionen ab.
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> Welches sind für uns die fünf wesentlichen digitalen Kernthemen aufgrund der aktuellen Unternehmenssituation? Welche Erfolgsfaktoren sollten wir abgeleitet davon im digitalen Kontext erfüllen?
INPUT	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> «Analyse-Karte (2)» aus Phase 1 «Analyse» </div> <div style="width: 50%; border-left: 1px solid gray; padding-left: 10px;"> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Ansätze</p> <div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Pragmatisch-intuitiv</div> <ol style="list-style-type: none"> Fünf wesentliche digitale Kernthemen und deren Erfolgsfaktoren direkt in «Strategie-Karte (1)» in entsprechende Felder festhalten <div style="background-color: #336699; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Ausführlich-analytisch</div> <p>Verwenden des Instruments «Digitale Kernthemen»:</p> <ol style="list-style-type: none"> Digitale Kernthemen anhand Instruments «Kernthemen-Übersicht» festhalten, bewerten und priorisieren sowie Erfolgsfaktoren ableiten Die fünf wesentlichen digitale Kernthemen und deren Erfolgsfaktoren in «Strategie-Karte (1)» in entsprechende Felder übertragen </div> </div>

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifizierung möglicher sinnvoller digitaler Entwicklungsoptionen für die zuvor definierten digitalen Kernthemen des Unternehmens. 			
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Welche digitalen Entwicklungsoptionen könnten für unsere definierten digitalen Kernthemen sinnvoll sein? ▶ Welche weiteren digitalen Entwicklungsoptionen sind aus operativer und taktischer Sicht sinnvoll? ▶ Inwiefern sind die identifizierten digitalen Entwicklungsoptionen inhaltlich zusammenhängend? 			
INPUT	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1046 592 1129 1285" rowspan="2">Ansätze</td> <td data-bbox="1149 592 1968 778"> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen je identifiziertem Kernthema direkt in «Strategie-Karte (1)» in entsprechenden Feldern festhalten </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1149 778 1968 1285"> <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identifizieren möglicher digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Optionen-Raster» 2) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (1)» in entsprechende Felder übertragen </td> </tr> </table>	Ansätze	<p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen je identifiziertem Kernthema direkt in «Strategie-Karte (1)» in entsprechenden Feldern festhalten 	<p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identifizieren möglicher digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Optionen-Raster» 2) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (1)» in entsprechende Felder übertragen
Ansätze	<p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen je identifiziertem Kernthema direkt in «Strategie-Karte (1)» in entsprechenden Feldern festhalten 			
	<p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Identifizieren möglicher digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Optionen-Raster» 2) Mögliche digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (1)» in entsprechende Felder übertragen 			

ZWECK	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auf Basis der zuvor festgehaltenen digitalen Entwicklungsoptionen werden diejenigen ausgewählt, welche das grösste Nutzenpotenzial aufweisen, in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand stehen und eine hohe Realisierbarkeit haben. 			
LEITFRAGEN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie hoch schätzen Sie das Nutzenpotenzial, den Aufwand für die Umsetzung (initiale und wiederkehrende Aufwände) sowie die Realisierbarkeit der einzelnen zuvor festgehaltenen digitalen Entwicklungsoptionen ein? ▶ Welche digitalen Entwicklungsoptionen sollten in den nächsten 12-18 Monaten angegangen werden? ▶ Werden die identifizierten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren aus der Phase 1 genügend berücksichtigt? ▶ Sind «low hanging fruits» erfasst worden? 			
INPUT	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1048 591 1127 1286" rowspan="2">Ansätze</td> <td data-bbox="1147 591 1968 743"> <p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Digitale Entwicklungsoptionen direkt in «Strategie-Karte (2)» festhalten </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1147 743 1968 1286"> <p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bewertung und Auswahl digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Digitales Portfolio» durchführen 2) Digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (2)» übertragen </td> </tr> </table>	Ansätze	<p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Digitale Entwicklungsoptionen direkt in «Strategie-Karte (2)» festhalten 	<p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bewertung und Auswahl digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Digitales Portfolio» durchführen 2) Digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (2)» übertragen
Ansätze	<p>Pragmatisch-intuitiv</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Digitale Entwicklungsoptionen direkt in «Strategie-Karte (2)» festhalten 			
	<p>Ausführlich-analytisch</p> <p>Durchführen der folgenden Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Bewertung und Auswahl digitaler Entwicklungsoptionen anhand Instruments «Digitales Portfolio» durchführen 2) Digitale Entwicklungsoptionen in «Strategie-Karte (2)» übertragen 			

Kleinert, L., 2020. Reifegradmodell für die Digitalisierung im Einkauf. Online: <https://beschaffung-aktuell.industrie.de/e-procurement/wenn-der-einkauf-umzieht/> (25.04.2024)

Hofer, C., 2019. Veränderung der Kaufverhalten durch die Digitalisierung

Industrie 2025, 2021. Navigator Digitalstrategie - Ein Framework zur Entwicklung von Digitalstrategien für Industriefirmen

Kerth, K., et al., 2020. Die besten Strategietools in der Praxis, 6. Auflage

OMG, o.J. BPMM Reifegradmodell

Reilstab, C., 2024. Lean Management. In Unterrichtsunterlagen Betriebsorganisation HFHB

Schallmo, D. & Lohse, J., 2020. Digitalstrategien erfolgreich entwickeln – Grundlagen, Ansätze und Vorgehensweise

Stich, V., et al., FIR an der RWTH Aachen, 2022. Digitalisierung der Wirtschaft in Deutschland – Technologie- und Trendradar 2022. Online: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Technologie-und-Trendradar/technologie-und-trendradar.html> (21.03.2024)

Uxadvice, 2022. Reifegradmodell für digitale Prozesse – So bestimmen Sie Ihren Status. Online: <https://uxadvice.com/reifegradmodell-fur-digitale-prozesse-so-bestimmen-sie-ihren-status/> (25.04.2024)