

LIMINAR ACADEMY · MBA · M4-LV1

Liminar

Strategisches Management

Von der Strategiedefinition zum Kennzahlensystem — mit Fallstudie „Public AI: souveräne Multi-Modell-Strategie“

Perspektive: öffentlicher Sektor · APA 7 · Juli 2026

Fünf Lernergebnisse — ein roter Faden

Roter Faden: Anwendung auf Public AI / AIM AT 2030 (öffentlicher Sektor).

1

Strategiebegriff

Drei Schulen + Dynamic Capabilities

2

Analysetools

PESTEL · Five Forces · Stakeholder · SWOT

3

Produktlebenszyklus

4 Phasen, je eigene Strategie

4

Erfahrungskurve

Lernrate, Kostendegression, Nachzügler-Falle

5

Kennzahlensystem

Balanced Scorecard + Strategy Map

MERKSATZ *Analysen sind Inputs, nicht die Strategie selbst. Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert.*

Den Strategiebegriff einordnen

Planungsansatz

Ansoff, Chandler · 1960–70er — formaler Plan, „structure follows strategy“

Positionierungsansatz

Porter · 1980er — attraktive Branchenposition (Outside-In), Wurzel der Five Forces

Ressourcenbasiert (RBV)

Barney, Prahalad/Hamel · 1990er — Kernkompetenzen & schwer imitierbare Ressourcen

Dynamic Capabilities (Teece, 2024)

Brücke zwischen den Schulen: Ressourcen bei Umweltwandel neu konfigurieren — sensing · seizing · transforming.

VERNETZUNG

Case: staatliche KI-Souveränität ist im Kern ein RBV-Argument (Datenhoheit), keine Positionierung.

Analysetools & internationale Strategie

PESTEL

Makroumfeld: Politisch, Ökonomisch, Sozial, Technologisch, Ökologisch, Legal (CLOUD Act vs. DSGVO)

Five Forces

Lieferanten · Abnehmer · neue Anbieter · Substitute · Rivalität

Stakeholder

Macht-Interesse-Matrix: hoch/hoch = eng steuern (key players)

SWOT

muss in Handlung münden: SO · ST · WO · WT

MERKSATZ „International“ verlangt zusätzlich die Entscheidung Standardisierung vs. Anpassung.

Produktlebenszyklus (PLC)

Einführung

langsam / negativ

Bekanntheit, erste Anwender

Wachstum

steiler Anstieg

skalieren, Marktanteil

Reife

Plateau / Maximum

verteidigen, Kosten senken

Rückgang

sinkend

ernten, umpositionieren, ausphasen

Technologie-PLC ≠ Adoptions-PLC

Die fünf Public-AI-Anwendungen sitzen an verschiedenen Punkten: KI-SUN (Reife), GovGPT (Einführung → Wachstum), agentische KI (Entwicklung). Eine reife Technologie kann in einer Organisation erst in der Einführung stehen.

VERNETZUNG Kritik: unvorhersehbare Phasenlänge → Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung („totsparen“).

Erfahrungskurve — Kosten sinken mit Erfahrung

$$C_n = C_1 \cdot n^b \quad (b = \ln \text{Lernrate} / \ln 2)$$

Jede Verdopplung der kumulierten Menge → Stückkosten –20–30 %.
Lernrate 80 % ↔ Degression 20 %.

Volumen	Stückkosten
1	100,00 €
2	80,00 €
4	64,00 €
8	51,20 €
16	40,96 €

Nachzügler-Falle & Auswege

Nachzügler sitzt höher (höhere Kosten → Verlust → kein Volumenaufbau). Auswege: (1) neue Kurve via Technologiesprung, (2) Nische, (3) differenzieren statt Kostenführerschaft.

VERNETZUNG Case: Staat verliert auf der Trainings-Kurve, führt auf der Betriebs-/Integrations-Kurve → Kurvenwechsel.

Kennzahlensystem: Balanced Scorecard

Finanzen

Umsatzrendite, ROCE, Cashflow

Kunde

Marktanteil, Zufriedenheit, Bindung

Interne Prozesse

Durchlaufzeit, Fehlerquote, Prozesskosten

Lernen & Entwicklung

Kompetenz, Innovationsrate, Verfügbarkeit

Strategy Map

Lernen & Entwicklung → interne Prozesse → Kunde → Finanzen (erzählbare Ursache-Wirkungs-Kette).

MERKSATZ Case: die BSC misst Souveränität (BRZ-Perimeter-Quote, Modell-Austauschbarkeit) statt nur Finanzgrößen.



Fallstudie: Public AI

Souveräne Multi-Modell-Strategie für die Bundesverwaltung

Was ist der dauerhafte Vorteil?

Ressource	Wertvoll	Selten	Imitierbar	Folge
Mistral-Modell (Open Weights)	Ja	Nein	leicht	Parität
Frontier-Zugang (Claude)	Ja	Nein	leicht	Parität
BRZ-souveräne Infrastruktur	Ja	Ja	schwer	temporär–dauerhaft
Hoheit über Verwaltungsdaten	Ja	Ja	sehr schwer	dauerhaft
Routing-/Governance-Kompetenz	Ja	teilw.	schwer	temporär

MERKSATZ *Nicht das Modell (Parität), sondern Datenhoheit + Architektur sind schwer imitierbar (Dzreke & Dzreke, 2025).*

Symbolische vs. architektonische Souveränität

Dimension	Symbolische Compliance	Architektonische Souveränität
Leitfrage	Ist der Anbieter europäisch?	Wer kontrolliert Betrieb/Daten/Austauschbarkeit?
Betriebsort	ggf. US-Hyperscaler-Cloud	lokal im BRZ-Perimeter
Datenfluss	verlässt ggf. den Hoheitsbereich	bleibt im souveränen Perimeter
Modellbindung	Single Vendor, Lock-in	anbieteragnostisch über Gateway
CLOUD-Act-Exposition	vorhanden bei US-Infrastruktur	strukturell ausgeschlossen

MERKSATZ *Souveränität entsteht durch Kontrolle über die Architektur — nicht durch die Herkunft des Modells.*

Zuerst klassifizieren, dann routen

Datensensitivität ist das Vetokriterium — vor der Capability geprüft. Ein Model Gateway im BRZ-Perimeter erzwingt die Klassifikation.

Aufgabe	Sensitivität	Komplexität	→ Zielmodell
ELAK-Aktenzusammenfassung	hoch	niedrig	Mistral souverän (BRZ)
Wissensfrage an KI-SUN	niedrig	niedrig	Mistral souverän (BRZ)
Rechtsbegründung (anonymisiert)	niedrig*	hoch	Frontier (Claude)
Code für internes Tool	niedrig	hoch	Frontier (Claude)
Agentische Terminbuchung	mittel	mittel	souverän + Guardrails

VERNETZUNG Bestätigt M3: Modellwahl folgt Sensitivität/Verantwortbarkeit, nicht der Fähigkeit.

Drei EU-Rechtsakte, die die Strategie neu bestimmen (2025–2026)

Rechtsakt	Kern	Strategische Wirkung
EU Data Act — anwendbar seit 12.09.2025	Cloud-Switching-Pflicht: Wechsel ≤ 2 Monate, maschinenlesbarer Export; Wechselgebühren verboten ab 12.01.2027	Anbietermacht/Lock-in sinkt per Gesetz → Gateway-Strategie rechtlich gestützt
AI Act „Digital Omnibus“ — Rat 29.06.2026	Hochrisiko-Fristen verschoben: stand-alone 02.12.2027, eingebettet 02.08.2028; AI Office gestärkt	Mehr Zeit für Conformity Assessment — Governance jetzt aufsetzen
Tech-Sovereignty-Package / CADA — 03.06.2026	4-Stufen-Souveränitäts-Assurance (Level 1 Datenort → Level 4 Lieferkette); EuroStack	Rechtsrahmen für architektonische Souveränität; CADA-Level als BSC-Kennzahl

Gartner: EU sovereign cloud IaaS 6,9 Mrd. \$ (2025) → 12,6 (2026) → ~23,1 (2027) — struktureller Nachfragewandel.

MERKSATZ Die neue Rechtslage untermauert die Multi-Modell-Strategie: symbolische vs. architektonische Souveränität wird jetzt auch rechtlich unterscheidbar.

Sechs Leitsätze für den öffentlichen Sektor

01 Souveränität an der Architektur

Betriebsort, Datenfluss, Austauschbarkeit prüfen — nicht den Anbieternamen.

02 Klassifikation vor Modellwahl

Sensitivitätsklassifikation als Vetokriterium (erst klassifizieren, dann routen).

03 Model-Gateway als Standard

anbieteragnostische Abstraktionsschicht im BRZ-Perimeter (Lock-in-Schutz).

04 Fundament + Capability

Mistral souverän als Default, Frontier gezielt für nicht-sensible Hochkomplexität.

05 Compliance-by-Design

DSGVO/AI Act/CLOUD-Act in die Architektur; Human-in-the-Loop.

06 Kompetenz & Governance

Kompetenzaufbau + Stakeholder-Einbindung als Erfolgsvoraussetzung.

VERNETZUNG Von der Strategie zur Umsetzung → M4-LV2 (Digitale Geschäftsmodelle), M4-LV3 (KI-Strategien & Management).

SYNTHESE

Alle fünf Lernergebnisse greifen ineinander

LE1 Strategiebegriff

Souveränität = RBV-Argument

LE2 Analysetools

PESTEL/Forces/Stakeholder/SWOT → Multi-Modell

LE3 PLC

fünf Anwendungen, verschiedene Phasen

LE4 Erfahrungskurve

Kurvenwechsel Training → Betrieb

LE5 Kennzahlen

BSC misst Souveränität

Das Modell ist austauschbar — Datenhoheit und Architektur sind der dauerhafte Vorteil.

KERNBOTSCHAFT

**Die tragfähige Antwort ist keine Modellwahl —
sondern eine Architekturentscheidung.**