

L I M I N A R A C A D E M Y · M B A

Liminar

Verwaltung und Politik handlungsfähig machen

Modul 4 · LV1 **Strategisches Management**

Vollständige Modulzusammenfassung mit ausgefüllten Cases, Formeln,
aktueller Rechtslage (2025–2026) und Fallstudie „Public AI“

Perspektive: öffentlicher Sektor / Bundesverwaltung · APA 7 · Stand Juli 2026

Inhaltsverzeichnis

Modulübersicht und Lernergebnisse.....	3
Lernergebnis 1 — Den Strategiebegriff einordnen.....	4
Lernergebnis 2 — Analysetools & internationale Strategie.....	5
Lernergebnis 3 — Produktlebenszyklus.....	7
Lernergebnis 4 — Erfahrungskurve.....	8
Lernergebnis 5 — Kennzahlensystem & globale Strategie.....	10
Vertiefung — Aktuelle Rechtslage 2025–2026.....	12
Fallstudie: Public AI — souveräne Multi-Modell-Strategie.....	14
Synthese, Handlungsempfehlungen & Prüfung.....	16
Essay-Übung — Modul 4.....	17
Literaturverzeichnis (APA 7).....	18

ORIENTIERUNG

Modulübersicht und Lernergebnisse

M4-LV1 „Strategisches Management“ (3 ECTS, asynchron) liefert das klassische Analyse-Instrumentarium und macht Strategie **messbar und steuerbar**. Diese Zusammenfassung baut die fünf Lernergebnisse mit ausgefüllten Cases, Formeln, **aktueller Rechtslage (2025–2026)** und Verständnisfragen aus und verankert sie im **Anwenderbezug öffentliche Verwaltung / Bundesverwaltung**. Roter Faden ist die österreichische **Public-AI-Initiative (AIM AT 2030)**. Baut auf M3 (Technikethik / Trustworthy AI) auf.

Lernergebnisse (aus der Modulbeschreibung)

1. Den Strategiebegriff im Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung einstufen.
2. Umfeld-, Branchen-, Wettbewerbs-, Stakeholder- und Zielgruppenanalyse durchführen und die optimale internationale Strategie ableiten.
3. Die Phasen im Produktlebenszyklus formulieren.
4. Positionen auf der Erfahrungskurve differenzieren.
5. Aus einem strategiespezifischen Kennzahlensystem eine globale Unternehmensstrategie ausarbeiten.

Architektur des Moduls

LE	Kernfrage	Zentrales Werkzeug
1	Was ist Strategie, historisch eingeordnet?	Drei Schulen + Dynamic Capabilities
2	Wie erfasse ich die strategische Lage?	PESTEL · Five Forces · Stakeholder · SWOT
3	Wie entwickelt sich ein Produkt über die Zeit?	Produktlebenszyklus (4 Phasen)
4	Wie sinken Kosten mit Erfahrung?	Erfahrungskurve (Lernrate, Kostendegression)
5	Wie mache ich Strategie messbar & global?	Balanced Scorecard + Strategy Map

ROTHER FADEN Erfahrungskurve und ressourcenbasierter Ansatz zeigen auf dasselbe: Das KI-Modell ist austauschbar (Parität) — die souveräne Architektur und Datenhoheit sind der dauerhafte Vorteil. Genau das macht die Balanced Scorecard messbar — und die neue EU-Rechtslage (Data Act, CADA) untermauert es.

MERKSATZ „Analysen sind Inputs, nicht die Strategie selbst. Und: Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert.“

LERNERGEBNIS 1

Den Strategiebegriff einordnen

Die Definition von Strategie wandelte sich von einem stabilen Plan zu kontinuierlicher Anpassungsfähigkeit — weil die wirtschaftliche Entwicklung selbst volatiler wurde. Drei Schulen markieren diese Evolution.

Schule	Vertreter / Ära	Kernidee
Planungsansatz	Ansoff, Chandler · 1960–70er	Strategie = formaler Planungsprozess; „structure follows strategy“.
Positionierungsansatz	Porter · 1980er	Strategie = attraktive Branchenposition (Outside-In); Wurzel der Five Forces.
Ressourcenbasiert (RBV)	Barney, Prahalad/Hamel · 1990er	Strategie = Kernkompetenzen & schwer imitierbare Ressourcen (Inside-Out).

Dynamic Capabilities bilden heute die Brücke: die Fähigkeit, Ressourcen bei Umweltwandel laufend neu zu konfigurieren (**sensing – seizing – transforming**). In digitalen, volatilen Märkten ist dieses systemische Denken wichtiger denn je (Teece, 2024).

AUSGEFÜLLTER CASE Souveränitätsstrategie richtig verorten (Public AI)

Beobachtung: Public AI wird oft als „europäischer Anbieter = Compliance“ dargestellt (Positionierung).

Korrekte Einordnung: Im Kern ist es ein ressourcenbasiertes Argument (RBV): der dauerhafte Vorteil liegt in Datenhoheit + souveräner Architektur, nicht im Modell.

Dynamic Capabilities: sensing (neue Modelle beobachten) – seizing (Gateway/Routing) – transforming (Modelle austauschen ohne Codeänderung).

Konsequenz: Die Strategie muss zur hohen Umweltdynamik des KI-Markts passen — ein starrer Planungsansatz würde scheitern.

PRÜFUNGSFOKUS Eine gegebene Strategie nicht nur beschreiben, sondern in die Entwicklungslinie einordnen und prüfen, ob der Ansatz zur Umweltdynamik der Branche passt.

VERSTÄNDNISFRAGEN Lernergebnis 1

1. Ordnen Sie Planungs-, Positionierungs- und Ressourcenansatz chronologisch ein und nennen Sie je einen Vertreter.
2. Was leisten Dynamic Capabilities (sensing–seizing–transforming) in volatilen Märkten?
3. Warum ist die staatliche KI-Souveränität eher ein RBV- als ein Positionierungsargument?

LERNERGEBNIS 2

Analysetools & Ableitung internationaler Strategie

Analyse von außen nach innen. Jede Ebene liefert **Inputs** — **keine fertige Strategie**. Die Ableitung einer „optimalen internationalen Strategie“ verlangt zusätzlich die Antwort auf **Standardisierung vs. Anpassung**.

2.1 PESTEL — Makroumfeld

Dimension	Inhalt (Beispiel Verwaltungs-KI)
Politisch	Regierungswille zu Souveränität; EU-Tech-Sovereignty-Package (Juni 2026)
Ökonomisch	Budget, Fachkräfte, Pensionierungswelle (≈44 % bis 2039) als Effizienztreiber
Sozial	Akzeptanz, Vertrauen in staatliche KI, Kompetenzaufbau
Technologisch	Reife Open-Weights-Modelle, Routing-/Gateway-Technologie
Ökologisch	Energiebedarf; Effizienz kleiner Modelle (3B–14B)
Legal	DSGVO, AI Act (Digital Omnibus 2026), EU Data Act, CADA, CLOUD Act

Für internationale Strategie kritisch, weil Faktoren je Jurisdiktion variieren — **CLOUD Act vs. DSGVO** als gegensätzliche Rechtsrahmen. Die Legal-Dimension ist 2025–2026 in Bewegung geraten (siehe die Vertiefung „Aktuelle Rechtslage“).

2.2 Porter Five Forces — Branchenstruktur

- **Verhandlungsmacht der Lieferanten** — Abhängigkeit von wenigen Zulieferern.
- **Verhandlungsmacht der Abnehmer** — Marktmacht der Kunden.
- **Bedrohung durch neue Anbieter** — Höhe der Eintrittsbarrieren.
- **Bedrohung durch Substitute** — Ersetzbarkeit durch Alternativen.
- **Rivalität im Markt** — Intensität des bestehenden Wettbewerbs.

§ VERTIEFUNG · AKTUELLE RECHTSLAGE 2025–2026 EU Data Act senkt die Anbietermacht — jetzt per Gesetz

Rechtsakt: EU Data Act (VO (EU) 2023/2854); Pflichten anwendbar seit 12.09.2025.

Kern: Cloud-Anbieter müssen kommerzielle, technische und vertragliche Wechselhürden beseitigen; Wechsel zu gleichem Dienstyp / on-prem / Multi-Cloud mit max. 2 Monaten Kündigung; Export in strukturierten, maschinenlesbaren Formaten; Wechselgebühren verboten ab 12.01.2027.

Strategische Wirkung: Die „Verhandlungsmacht der Anbieter“ und das Lock-in-Risiko sinken nicht nur durch Architektur, sondern nun strukturell durch Recht. Das stärkt die Multi-Modell-/Gateway-Strategie (Fallstudie) und verwandelt Marktdynamik in einen Vorteil.

2.3 Stakeholder-Analyse & 2.4 SWOT

Stakeholder werden über die Macht-Interesse-Matrix kartiert (hoher Einfluss + hohes Interesse = eng steuern / key players). **SWOT** muss in Handlung münden: SO (Stärken nutzen Chancen), ST (Stärken gegen Risiken), WO (Schwächen über Chancen beheben), WT (Schwächen + Risiken minimieren). Quadranten nur zu füllen ist unvollständig.

AUSGEFÜLLTER CASE Analysetools auf den KI-Beschaffungsmarkt anwenden (Public AI)

PESTEL: L/P sind strategiebestimmend: CLOUD Act begründet, sensible Daten gar nicht erst in US-Reichweite zu bringen; Data Act senkt Lock-in.

Five Forces: Hohe Anbietermacht + sehr hohe Rivalität → gegen jede Single-Vendor-Bindung; Austauschbarkeit (jetzt auch rechtlich gestützt) macht Marktdynamik zum Vorteil.

Stakeholder: BKA, BRZ, Datenschutzbehörde = hoher Einfluss/Interesse → eng steuern (Schilke & Helfat, 2025).

SWOT (SO/WT): Souveräne Infrastruktur (S) + Frontier-Modelle (O) → Multi-Modell-Architektur, die Lock-in/CLOUD-Act (T) und Reasoning-Schwäche (W) zugleich entschärft.

PRÜFUNGSFEHLER Analysen sind Inputs, nicht die Strategie selbst. „International“ verlangt zusätzlich die Standardisierungs-vs.-Anpassungs-Entscheidung.

VERSTÄNDNISFRAGEN Lernergebnis 2

1. Nennen Sie die fünf Kräfte nach Porter und werten Sie zwei davon für den KI-Beschaffungsmarkt.
2. Wie verändert der EU Data Act (seit 12.09.2025) die Verhandlungsmacht der Anbieter?
3. Wie überführt man eine SWOT in Handlung (SO/ST/WO/WT) — und was heißt „international“ zusätzlich?

LERNERGEBNIS 3

Produktlebenszyklus (PLC) formulieren

Ein Produkt durchläuft Phasen mit charakteristischem Umsatz- und Gewinnverlauf. Der Wert liegt in der **Kopplung jeder Phase an eine eigene Strategie** und einen eigenen Marketing-Mix.

Phase	Umsatz / Gewinn	Strategischer Fokus
Einführung	langsam / negativ	Bekanntheit schaffen, erste Anwender, ausrollen
Wachstum	steiler Anstieg	skalieren, Qualität sichern, Marktanteil ausbauen
Reife	Plateau / Maximum	Anteil verteidigen, Kosten senken, Varianten, neue Felder
Rückgang	sinkend	ernten (harvest), umpositionieren oder geordnet ausphasen

Wichtige Unterscheidung: Der PLC einer Technologiekategorie (z. B. generative Verwaltungs-KI) und der PLC ihrer **organisationalen Adoption** (ein konkreter Rollout) laufen nicht synchron — eine reife Technologie kann in einer Organisation erst in der Einführungsphase stehen.

AUSGEFÜLLTER CASE Die fünf Public-AI-Anwendungen an verschiedenen PLC-Punkten

KI-SUN (Wissensassistent): bereits verfügbar → Reife/Wachstum der Adoption.

GovGPT (180.000 Bedienstete): Rollout Ende H1 2026 → Einführung → Wachstum.

KI im ELAK / KAPA: H2 2026 → Einführung.

Agentische KI (Terminbuchung): Ausblick → früh, Entwicklungsstadium.

Lehre: Jede Anwendung braucht eine eigene Phasenstrategie — ein einheitlicher Rollout-Plan wäre falsch.

KRITIK Phasenlänge ist unvorhersehbar; das Modell wird leicht zur selbsterfüllenden Prophezeiung — ein vorzeitig als „Rückgang“ eingestuftes Produkt wird totgespart.

VERSTÄNDNISFRAGEN Lernergebnis 3

1. Nennen Sie die vier PLC-Phasen mit je einem strategischen Fokus.
2. Warum laufen Technologie-PLC und Adoptions-PLC nicht synchron?
3. Worin besteht die Gefahr der selbsterfüllenden Prophezeiung im PLC?

LERNERGEBNIS 4

Positionen auf der Erfahrungskurve differenzieren

Grundgesetz: Mit jeder Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge sinken die realen Stückkosten um einen konstanten Prozentsatz (typisch 20–30 %). Die Kurve fällt steil und flacht ab.

4.1 Formel & Rechenbeispiel

$C_n = C_1 \cdot n^b$ mit $b = \ln(\text{Lernrate}) / \ln 2$. Lernrate 80 % $\leftrightarrow$ Degressionsrate 20 % (Summe 100 %). Eine niedrigere Lernrate (z. B. 70 %) bedeutet stärkere Kostendegression und eine steilere Kurve. Für „krumme“ Volumina: $b = \ln 0,8 / \ln 2 = -0,3219$; $C_{500} = 100 \cdot 500^{-0,3219} \approx 13,74$ €.

Kum. Volumen	Stückkosten	Verdopplungen
1	100,00 €	0
2	80,00 €	1
4	64,00 €	2
8	51,20 €	3
16	40,96 €	4
32	32,77 €	5
64	26,21 €	6
128	20,97 €	7

4.2 Abgrenzung & strategische Differenzierung

Skaleneffekte (Fixkostendegression bei laufender Produktionsgröße) sind nur **eine** Quelle der Erfahrungskurve (kumuliertes Lernen über die Zeit), nicht ihr Synonym. Größtes kumuliertes Volumen = niedrigste Stückkosten $\rightarrow$ Marktanteil ist ein Kostenhebel. Der **Nachzügler** sitzt höher auf der Kurve (Nachzügler-Falle): höhere Kosten $\rightarrow$ Verlust bei Marktpreis $\rightarrow$ kann das Volumen nicht aufbauen, das ihn die Kurve hinunterbrächte. Drei Auswege: (1) neue Kurve via Technologiesprung, (2) Nische mit hohem relativem Volumen, (3) Kostenführerschaft aufgeben und differenzieren (Porter).

AUSGEFÜLLTER CASE Der Staat auf der KI-Erfahrungskurve — Kurvenwechsel als Ausweg

Modell-Trainings-Kurve: Der Staat wäre chancenloser Nachzügler gegen Hyperscaler mit riesigem kumuliertem Volumen.

Betriebs-/Integrations-Kurve: Auf der Kurve für souveränen Betrieb + Verwaltungs-Integration hat der Staat Führungsposition.

Ausweg 1 (neue Kurve): Nicht selbst trainieren; die relevante Kurve von Training auf Betrieb/Integration verschieben.

Verknüpfung: Innovation entwertet die alte kumulierte Menge — bei KI der Normalfall; begründet die Multi-Modell-Flexibilität (Austauschbarkeit).

KRITIK Die Erfahrungskurve verführt zur Volumenobsession. Innovation kann eine neue

Kurve eröffnen und die alte kumulierte Menge entwerten — bei KI der Normalfall.

VERSTÄNDNISFRAGEN Lernergebnis 4

1. Berechnen Sie die Stückkosten bei kumuliertem Volumen 16 ($C_1 = 100$ €, Lernrate 80 %).
2. Worin unterscheiden sich Erfahrungskurve und Skaleneffekte?
3. Erklären Sie die Nachzügler-Falle und einen Ausweg am Beispiel staatlicher KI.

LERNERGEBNIS 5

Kennzahlensystem & globale Strategie

Grundsatz: Was nicht gemessen wird, wird nicht gesteuert. Kennzahlen werden aus der Strategie abgeleitet (**strategiespezifisch**), nicht aus einem Standardkatalog. Eine Kostenführerstrategie braucht andere Kennzahlen als eine Differenzierungsstrategie.

5.1 Balanced Scorecard (Kaplan & Norton)

Finanzkennzahlen sind **nachlaufend** — sie zeigen Vergangenes. Die BSC ergänzt drei **vorlaufende** Perspektiven zu einem ausgewogenen Bild:

Perspektive	Leitfrage	Beispielkennzahlen
Finanzen	Wie sehen uns Kapitalgeber?	Umsatzrendite, ROCE, Cashflow
Kunde	Wie sehen uns Kunden?	Marktanteil, Zufriedenheit, Bindung
Interne Prozesse	Worin müssen wir exzellent sein?	Durchlaufzeit, Fehlerquote, Prozesskosten
Lernen & Entwicklung	Wie bleiben wir veränderungsfähig?	Kompetenz, Innovationsrate, Verfügbarkeit

Strategy Map (Ursache-Wirkungs-Kette): Lernen & Entwicklung → interne Prozesse → Kunde → Finanzen. Investition in Kompetenz verbessert Prozesse, das erhöht Kundenzufriedenheit, was den Finanzerfolg treibt. So wird aus einer Kennzahlensammlung eine erzählbare Strategielogik.

5.2 Die „globale“ Dimension

„Global“ hat zwei Bedeutungen: **gesamthaft** (das ganze Unternehmen) und **international** (über Ländermärkte). Zentrale Frage: Standardisierung vs. Anpassung. Das Kennzahlensystem balanciert globale Größen (konzernweite Effizienz, Markenkonsistenz) gegen lokale (länderspezifische Marktanteile, Compliance-Quoten).

AUSGEFÜLLTER CASE Eine Balanced Scorecard, die Souveränität misst (Public AI)

Finanzen: Kosten-pro-Anfrage über Routing (Mehrziel: Genauigkeit × Kosten × Latenz).

Kunde/Bürger: Servicequalität, Bearbeitungszeit, Vertrauen/Akzeptanz.

Interne Prozesse: Anteil Workloads im BRZ-Perimeter; Modell-Austauschbarkeit (Zeit bis Modellwechsel).

Lernen & Entwicklung: KI-Kompetenzquote, Routing-/Governance-Reife.

Neu (CADA): CADA-Assurance-Level je Workload als Kennzahl — macht Souveränität revisionssicher messbar.

KRITIK Die BSC wird oft zum Kennzahlenfriedhof (zu viele Metriken, keine Kausallogik). Gut = wenige, zwingende Kennzahlen mit klarer Wirkungslogik; Ursache-Wirkungs-Ketten sind Hypothesen.

VERSTÄNDNISFRAGEN Lernergebnis 5

1. Nennen Sie die vier BSC-Perspektiven und je eine Kennzahl.
2. Erklären Sie die Strategy Map als Ursache-Wirkungs-Kette.

3. Wie kann eine BSC digitale Souveränität messbar machen (inkl. CADA-Assurance-Level)?

VERTIEFUNG

Aktuelle Rechtslage 2025–2026 — was die Strategie neu bestimmt

Drei EU-Rechtsakte haben die strategische Landkarte für öffentliche KI seit 2025 verschoben. Sie greifen exakt in die Werkzeuge dieses Moduls: der **Data Act** in die Five Forces (Anbietermacht), der **AI-Act-Digital-Omnibus** in die PESTEL-Legal-Dimension und Fristenplanung, das **Tech-Sovereignty-Package/CADA** in den ressourcenbasierten Souveränitätsvorteil.

Rechtsakt	Kern	Strategische Implikation
EU Data Act (VO 2023/2854), anwendbar seit 12.09.2025	Cloud-Switching-Pflichten: Wechselhürden beseitigen, Wechsel in ≤ 2 Monaten, maschinenlesbarer Export; Wechselgebühren verboten ab 12.01.2027	Lock-in-Risiko sinkt per Gesetz → Multi-Modell-/Gateway-Strategie wird rechtlich untermauert; Anbietermacht (Five Forces) fällt strukturell
AI Act „Digital Omnibus“ (Rat: finale Zustimmung 29.06.2026)	Hochrisiko-Pflichten verschoben: Stand-alone auf 02.12.2027, in Produkte eingebettet auf 02.08.2028; neues Verbot nicht-einvernehmlicher sexueller/CSAM-Inhalte; erweiterte Sensible-Daten-Nutzung zur Bias-Erkennung; AI Office gestärkt	Mehr Zeit für Conformity Assessment, aber Governance-Aufbau jetzt starten; Fristen in der PESTEL-Legal-Dimension aktualisieren
EU-Tech-Sovereignty-Package inkl. Cloud and AI Development Act (CADA), 03.06.2026	4-stufiges Souveränitäts-Assurance-Framework (Level 1 Datenort → Level 4 volle Kontrolle über die Software-Lieferkette); EuroStack / EURO-3C	Gibt „architektonischer Souveränität“ einen Rechtsrahmen und ein Prüfraster; CADA-Level als BSC-Kennzahl nutzbar

Marktkontext: Gartner erwartet für europäische souveräne Cloud-IaaS einen Anstieg von **6,9 Mrd. \$ (2025) auf 12,6 Mrd. \$ (2026) und ~23,1 Mrd. \$ (2027)** — ein struktureller, kein vorübergehender Nachfragewandel (Gartner, 2026).

§ VERTIEFUNG · AKTUELLE RECHTSLAGE 2025–2026 Data Act + CADA auf die Public-AI-Beschaffung anwenden

Ausgangslage: Der Bund betreibt Mistral-Open-Weights auf BRZ-Servern und will Frontier-Modelle ergänzend nutzen.

Data Act: Verpflichtet externe Cloud-/Modellanbieter zur Wechselfähigkeit → das Model Gateway ist nicht nur Best Practice, sondern deckt sich mit der Rechtslage; Verträge auf ≤ 2-Monats-Wechsel und maschinenlesbaren Export prüfen.

CADA: Jeder Workload wird einem Assurance-Level zugeordnet; sensible Verwaltungsdaten verlangen das höchste Level (volle Lieferketten-Kontrolle) → deckt sich mit „nur im BRZ-Perimeter“.

AI Act (Omnibus): Hochrisiko-Fristen (02.12.2027) nutzen, um FRIA, Human-Oversight und Dokumentation sauber aufzusetzen — nicht als Aufschub des Handelns missverstehen.

Ergebnis: Die Multi-Modell-Architektur ist jetzt zusätzlich rechtlich abgesichert — symbolische Compliance wird noch klarer von architektonischer Souveränität unterscheidbar.

VERSTÄNDNISFRAGEN Vertiefung Rechtslage

1. Wie stützt der EU Data Act (seit 12.09.2025) strategisch die Multi-Modell-/Gateway-Architektur?
2. Welche neuen Hochrisiko-Fristen bringt der AI-Act-„Digital Omnibus“ (2026) — und was folgt daraus operativ?

3. Was regelt das 4-Stufen-Assurance-Framework der CADA, und wie nutzt man es als BSC-Kennzahl?

FALLSTUDIE

Fallstudie: Public AI — souveräne Multi-Modell-Strategie

Die österreichische Bundesverwaltung steht unter doppeltem Druck: Bis 2039 verlässt fast die Hälfte der Bediensteten den Dienst durch Pensionierung, während Tempo- und Servicequalitätsanforderungen steigen (Bundeskanzleramt, 2026; Hofer, 2026). **Public AI** beantwortet das mit fünf KI-Anwendungen für ~180.000 Bedienstete — u. a. **GovGPT** auf Open-Weights-Modellen von Mistral (3B/8B/14B), betrieben im Bundesrechenzentrum (BRZ). Kernthese: Die strategische Entscheidung ist **keine Modellwahl, sondern eine Architekturentscheidung**.

Ressourcenbasierte Bewertung (VRIO)

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

Pointe: Nicht das Modell (austauschbar, Parität), sondern **Datenhoheit + anbieterunabhängige Architektur** sind die schwer imitierbare Ressource (Dzreke & Dzreke, 2025) — exakt das, was symbolische Compliance nicht liefert und was CADA nun rechtlich adressiert.

Symbolische vs. architektonische Souveränität

Dimension	Symbolische Compliance	Architektonische Souveränität
Leitfrage	Ist der Anbieter europäisch?	Wer kontrolliert Betrieb, Daten, Austauschbarkeit?
Betriebsort	beliebig, 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 (Data-Act-konform)
CADA-Assurance	niedriges Level	Level 4 — volle Lieferketten-Kontrolle

Entscheidungslogik: zuerst klassifizieren, dann routen

Die Datensensitivität wird **vor** der Capability geprüft — sie ist das Vetokriterium. Erst wenn eine Aufgabe den souveränen Perimeter verlassen darf, entscheidet die Komplexität über die Modellwahl. Ein **Model Gateway** im BRZ-Perimeter erzwingt diese Klassifikation als Routing-Regel und entkoppelt Anwendungen von Anbietern (Merge, 2026) — der Data Act macht diese Entkopplung nun auch bei externen Anbietern erzwingbar.

Aufgabe	Sensitivität	Komplexität	→ Zielmodell
ELAK-Aktenzusammenfassung	hoch	niedrig	Mistral souverän (BRZ)

Aufgabe	Sensitivität	Komplexität	→ Zielmodell
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 + enge Guardrails

VERNETZUNG Die Multi-Modell-Doktrin bestätigt M3-LV1/LV2: Modellwahl folgt der Verantwortbarkeit/Sensitivität, nicht der Fähigkeit. „Souveränität entsteht durch Kontrolle über die Architektur, nicht durch die Herkunft des Modells“ — jetzt zusätzlich durch Data Act und CADA rechtlich gerahmt.

SYNTHESE

Synthese, Handlungsempfehlungen & Prüfung

Alle fünf Lernergebnisse greifen im Public-AI-Fall ineinander: LE1 verortet Souveränität als RBV-Argument; LE2 liefert PESTEL/Five Forces/Stakeholder/SWOT → Multi-Modell-Strategie; LE3 verortet die fünf Anwendungen an verschiedenen PLC-Punkten; LE4 zeigt den Kurvenwechsel (Training → Betrieb); LE5 macht Souveränität über die Balanced Scorecard messbar. Die neue Rechtslage (Data Act, AI-Act-Omnibus, CADA) untermauert genau diese Strategie.

Sechs Handlungsempfehlungen (für IT-Berater:innen)

- 6. Souveränität an der Architektur festmachen**, nicht am Anbieternamen — Betriebsort, Datenfluss, Austauschbarkeit prüfen; symbolische Compliance entlarven; CADA-Assurance-Level dokumentieren.
- 7. Sensitivitätsklassifikation vor Modellauswahl** als verbindliches Vetokriterium etablieren (zuerst klassifizieren, dann routen).
- 8. Model-Gateway als Standardarchitektur** im souveränen Perimeter verankern — jetzt auch Data-Act-konform (Wechselfähigkeit, maschinenlesbarer Export).
- 9. Souveränes Fundament + Capability-Schicht** statt „entweder/oder“: Mistral souverän als Default, Frontier gezielt für nicht-sensible Hochkomplexität.
- 10. Compliance-by-Design** verankern (DSGVO, AI Act mit neuen Fristen, CLOUD-Act-Logik in die Architektur; Human-in-the-Loop bei rechtsverbindlichen Schritten).
- 11. Kompetenz & Governance mitdenken** — KI-Kompetenzaufbau und Stakeholder-Einbindung als Erfolgsvoraussetzung (Schilke & Helfat, 2025).

VERNETZUNG Von der Strategie zur Umsetzung → M4-LV2 (Digitale Geschäftsmodelle), M4-LV3 (KI-Strategien & Management); Recht/Ethik → M3.

10 Prüfungsfragen zum Selbsttest

1. Ordnen Sie die drei Strategieschulen ein und nennen Sie je einen Vertreter.
2. Was leisten Dynamic Capabilities in volatilen Märkten?
3. Nennen Sie Porters fünf Kräfte und werten Sie zwei für den KI-Markt.
4. Wie verändert der EU Data Act die Verhandlungsmacht der Anbieter?
5. Nennen Sie die vier PLC-Phasen mit strategischem Fokus.
6. Berechnen Sie die Stückkosten bei Volumen 32 ($C_1 = 100$ €, Lernrate 80 %).
7. Erklären Sie die Nachzügler-Falle und einen Ausweg.
8. Nennen Sie die vier BSC-Perspektiven und die Strategy-Map-Logik.
9. Was unterscheidet symbolische von architektonischer Souveränität — inkl. CADA-Assurance?
10. Welche neuen AI-Act-Fristen (Digital Omnibus 2026) gelten für Hochrisiko-Systeme?

ÜBUNG

Essay-Übung — Modul 4

Wählen Sie **eine** der drei Forschungsfragen und verfassen Sie einen wissenschaftlichen Essay (Richtwert 2.000–3.000 Wörter, APA 7), argumentiert mit Blick auf den öffentlichen Sektor. Verzahnt mit Modul 2 (Academic Research Skills).

Forschungsfrage 1 · Souveränität als RBV-Ressource (mit CADA)

„Inwiefern ist staatliche KI-Souveränität im Kern ein ressourcenbasiertes (RBV/VRIO) statt ein positionierungsbasiertes Argument — und wie verändert das CADA-Assurance-Framework die schwer imitierbare Ressourcenbasis?“

Abstract: Auf Basis von Barney (RBV) und aktueller KI-VRIO-Forschung (Dzreke & Dzreke, 2025) prüft der Essay, dass Datenhoheit + Architektur die schwer imitierbare Ressource sind. Neu wird das CADA-4-Stufen-Framework als rechtlicher Verstärker dieser Ressource analysiert. Erwarteter Beitrag: eine Beschaffungsheuristik, die Ressourcen- statt Anbieterlogik priorisiert.

Forschungsfrage 2 · Data Act, Lock-in & Kurvenwechsel

„Wie verändert der EU Data Act (Cloud-Switching) die Verhandlungsmacht im KI-Beschaffungsmarkt — und wie hilft er einem staatlichen Nachzügler, die relevante Erfahrungskurve von Training auf Betrieb zu verschieben?“

Abstract: Der Essay verbindet Porters Five Forces mit der Erfahrungskurve. Methodisch wird gezeigt, wie die gesetzliche Wechselfähigkeit (Data Act) die Anbietermacht senkt und Multi-Modell-Flexibilität als Kurvenwechsel-Strategie ermöglicht. Erwarteter Beitrag: ein Entscheidungsmodell, das rechtliche und ökonomische Hebel koppelt.

Forschungsfrage 3 · Balanced Scorecard für Souveränität

„Wie lässt sich digitale Souveränität mit einer Balanced Scorecard so operationalisieren, dass symbolische von architektonischer Compliance messbar wird — unter Einbezug von CADA-Assurance-Level und Data-Act-Wechselfähigkeit?“

Abstract: Ausgehend von Kaplan & Norton entwickelt der Essay eine strategiespezifische BSC mit souveränitätsbezogenen Kennzahlen (Perimeter-Quote, Modell-Austauschbarkeit, CADA-Level). Erwarteter Beitrag: ein Kennzahlensystem, das die Unterscheidung symbolisch/architektonisch messbar macht.

AUFBAU DES ESSAYS (APA 7) 1) Einleitung & Fragestellung · 2) Theorie / Stand der Forschung · 3) Analyse & Argumentation · 4) Fazit & Praxisbezug · 5) Literaturverzeichnis (APA 7).

Literaturverzeichnis (APA 7)

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BMF – Bundesministerium für Finanzen. (2021). Strategie der Bundesregierung für Künstliche Intelligenz: AIM AT 2030.
- Bundeskanzleramt Österreich. (2026, 19. März). Pröll launcht „Public AI“: 5 KI-Anwendungen für Österreichs Bundesverwaltung.
- Dzreke, S. S., & Dzreke, S. E. (2025). The competitive advantage of AI in business: A strategic framework. *IJFMR*, 7(4).
- Europäische Kommission. (2026, 3. Juni). Europäisches Paket zur technologischen Souveränität & Cloud and AI Development Act (CADA). ec.europa.eu.
- Europäisches Parlament & Rat der Europäischen Union. (2023). Verordnung (EU) 2023/2854 (Data Act).
- Gartner. (2026). Forecast: European sovereign cloud IaaS spending, 2025–2027.
- Hofer, M. (2026, 19. März). Public AI: Fünf neue KI-Anwendungen für Österreichs Bundesverwaltung. Brutkasten.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Merge. (2026). LLM routing: Overview, strategies, and tools.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3).
- Rat der Europäischen Union. (2026, 29. Juni). Künstliche Intelligenz: Rat gibt grünes Licht zur Vereinfachung des AI Act (Digital Omnibus) [Pressemitteilung].
- Schilke, O., & Helfat, C. E. (2025). Unlocking dynamic capabilities: Pathways for empirical research. *Strategic Organization*.
- Teece, D. J. (2024). *Dynamic capabilities and related paradigms*. Cambridge University Press.
- Trending Topics. (2026, 30. März). Public AI: BRZ baut mit Open-Weights-Modellen von Mistral KI für Beamte.