



School of
Management and Law

Strategility: Agile Strategieprozesse für VUCA Bedingungen

Hermes Frühlingsforum 07.05.2019



Dr. Kerstin Pichel, piet@zhaw.ch

Strategien zur langfristigen Positionierung

Die strategischen Entscheidungen eines Metallfassaden-Bauers führen zu einer spezifischen, eindeutigen Positionierung im Markt:



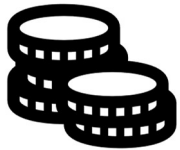
In welchen Handlungsfeldern ist das Unternehmen tätig, in welchen nicht?



Wie differenziert sich das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern?



Mit welchen Methoden entwickelt sich das Unternehmen weiter?

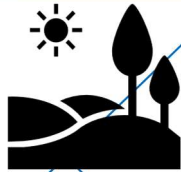


Was ist die ökonomische Logik zur Gewinnerwirtschaftung?



Gibt es strategische Sequenzen zur Unternehmensentwicklung?

Tragfähige Strategien beinhalten aufeinander abgestimmte Elemente



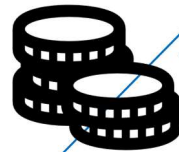
Handlungsfelder

1. Produkte / Leistungen: Fassadenbau = vertikale Gebäudehüllen, Metall-Anbau-Balkone, Geländer, Spezialkonstruktionen
2. Kunden: Architekten, Generalunternehmen, Private Bauherren
3. Vertriebs-Gebiete: direkt, Kanton ZH
4. Kernkompetenz: mittlere Grösse = Mischung aus Handwerker und Profi: CAD Engineering+ Handwerkliche Fertigung; Projektmanagement
5. Wertschöpfungs-Ebenen: Erhebung Baudaten, Beratung, Konzeption, Zukauf, Fertigung, Einbau



Strategische Sequenzen

1. Geschwindigkeit:
2. Sequenzen
3. Kaum strategische Entwicklung in den letzten 10 Jahren



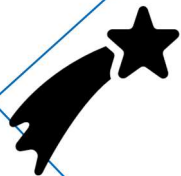
Ökonomische Logik

1. Tiefere Kosten durch Skalen-Vorteile: bei Standard-Balkonen nötig aber kaum realisiert
2. Höhere Preise durch Top-Service & besondere Produkteigenschaften: bei Spezialanfertigungen nötig aber kaum realisiert
3. DB abhängig vom profess. Projektmanagement



Methoden der Unternehmensentwicklung

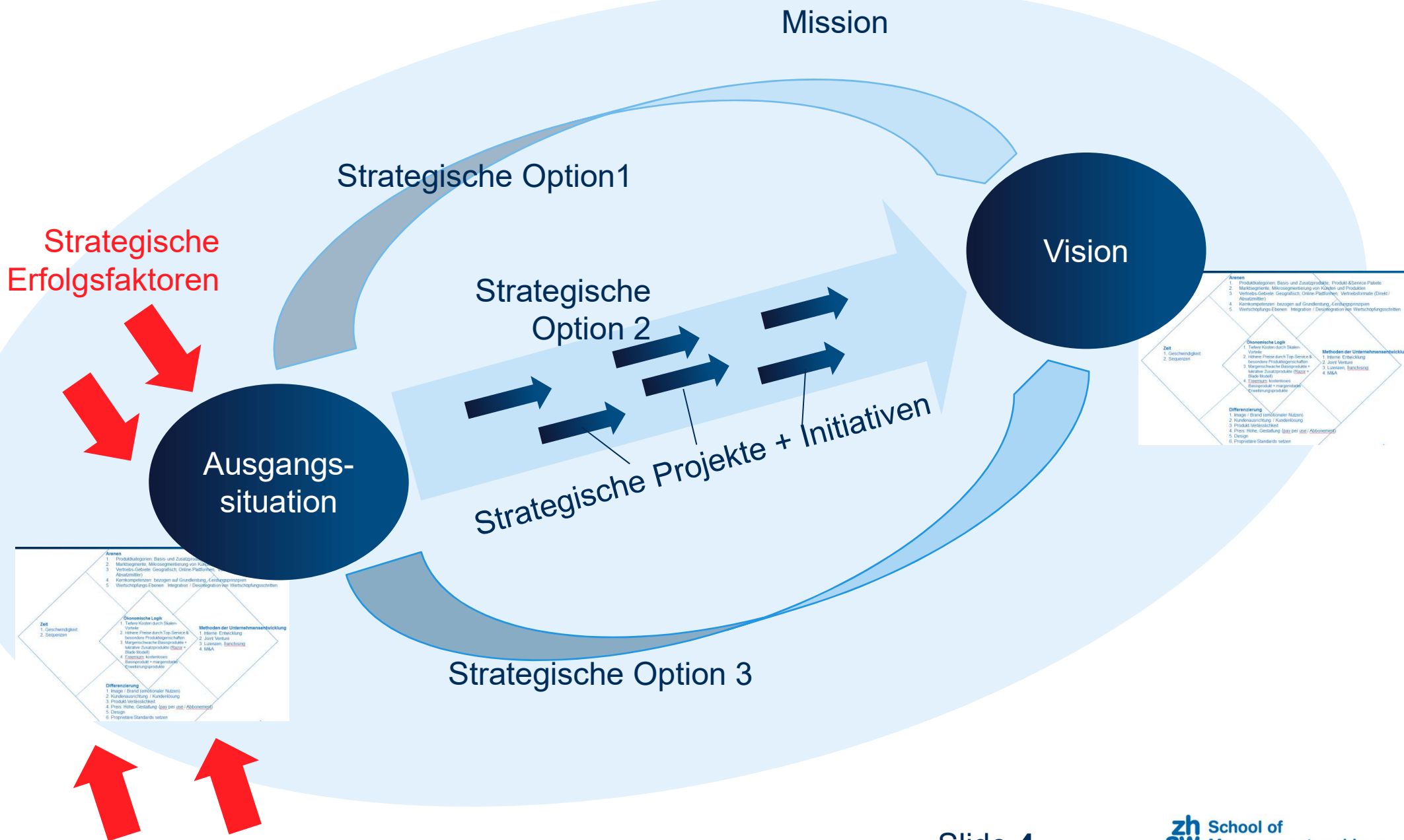
1. Interne Entwicklung
2. Joint Venture
3. Kooperationen / Ökosysteme
4. Lizenzen, franchising: Zusammenarbeit mit Architekten und GUs
5. M&A



Differenzierung

1. Image
2. Kundenausrichtung:
3. Produkt-Verlässlichkeit
4. Preis
5. Design
6. Lolake Verankerung, Traditionsunternehmen

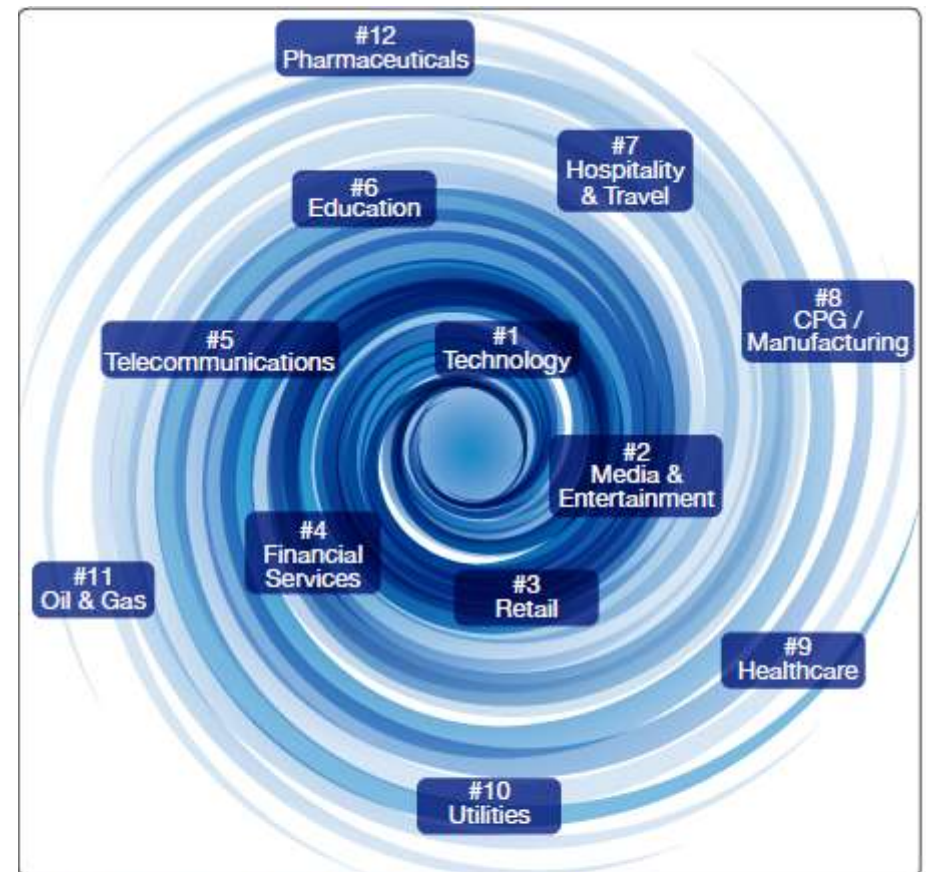
Strategische Führungsgrößen in der Entwicklung



Digitalisierung als Veränderungstreiber

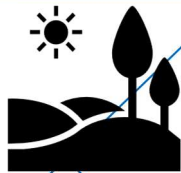
Durch die Digitalisierung verändern sich nahezu alle Strategie-Elemente. Völlig neue Geschäftsmodelle entstehen:

- Statt Produkten werden **datenbasierte Lösungen** vertrieben
=> Bsp. BIM: Proptech statt Fassadenbauer?
- Statt klarer Branchenkonkurrenz geben **industriübergreifende Ökosysteme** die Entwicklung vor
=> Bsp. BIM: wer unterhält eine BIM Datenbank und entwickelt dadurch Brancheneinfluss
- Statt der Verkaufserlöse sichern **Datenzugänge** die Existenz
=> Bsp. BIM: wer setzt sich durch bei der Standardentwicklung von BIM Software und Schnittstellen



Source: Global Center for Digital Business Transformation, 2015

Strategieelemente und ihre digitalen Entwicklungen



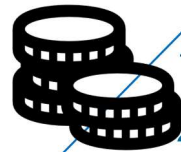
Arenen

1. Produktkategorien; Basis- und Zusatzprodukte; **Produkt-&Service-Pakete (smart services)**
2. Marktsegmente; **Mikrosegmentierung** von Kunden und Produkten
3. Vertriebs-Gebiete: Geografisch; **Online-Plattformen**, Vertriebsformate (Direkt / Absatzmittler)
4. Kernkompetenzen: **Kundenbezogene Lösungsorientierung, Agilität**
5. Wertschöpfungs-Ebenen: Integration / Desintegration von Wertschöpfungsschritten, **Datenveredelung**



Zeit

1. Geschwindigkeit:
2. Sequenzen: **Datenerfassung und Analyse vor Nutzung oft über mehrere Jahre**



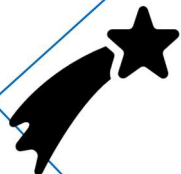
Ökonomische Logik

1. Tiefere Kosten durch Skalenvorteile
2. Höhere Preise durch Top-Service & besondere Produkteigenschaften
3. **Freemium: kostenloses Basisprodukt + margenstarke Erweiterungsprodukte**
4. **Intermediärs-Arbitrage**



Methoden der Unternehmensentwicklung

1. Interne Entwicklung
2. Joint Venture
3. **Kooperationen / Ökosysteme**
4. Lizenzen, franchising
5. **Digital M&A**



Differenzierung

1. Image / Brand (emotionaler Nutzen)
2. Kundenausrichtung / Kundenlösung
3. Produkt-Verlässlichkeit; **Daten-/Netzwerk-Kompetenz**
4. Preis: Höhe, Gestaltung (pay per use / Abbonement)
5. Design
6. **Proprietäre Standards setzen**

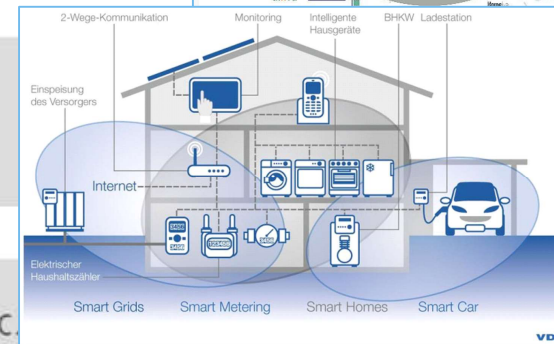
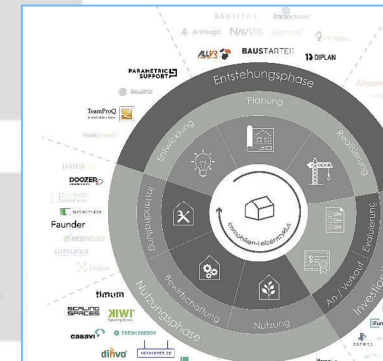
Die neueste Umfrage von McKinsey (Februar 2019) hat ergeben, dass drei Strategieelemente digitale «Nachzügler» erfolgreich machen.

VUCA Herausforderungen für strategische Neuerungen

Strategische Ausrichtungsfragen sind für viele Organisationen mit VUCA Herausforderungen verbunden. Eine eindeutige Entscheidungsfindung wird schwieriger denn je.



- V** **Volatilität**
 - Geschwindigkeit, Umfang und Dynamik von Veränderungen werden größer, Schwankungsbreite steigt
- U** **Unsicherheit**
 - Vorhersehbarkeit und Vorhersagbarkeit von Themen und Ereignissen werden geringer
 - Neues entsteht aus dem Nichts und kausale Zusammenhänge werden unklarer
- C** **Komplexität**
 - Anzahl von Handlungsmöglichkeiten steigt, allerdings nehmen auch widersprüchliche Interessen und Dilemmata zu
- A** **Mehrdeutigkeit**
 - Die Welt wird „unscharf“ – Rahmenbedingungen Voraussetzungen etc. schwerer greifbar und Informationen sind auf mehreren Wegen interpretierbar



Deutscher Bundestag Drucksache 18/11336
18. Wahlperiode 27.02.2017

Antwort
der Bundesregierung

auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jan Korte, Frank Tempel, Ulla Jelpke, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE.
– Drucksache 18/11061 –

Datenschutz und Big Data in der Immobilienwirtschaft

[https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/digitalisierung-in-der-immobilienbranche-zwischen-bits-und-beton/20414310.html?ticket=ST-2809855-
eoJwvx4HnSyyCWdVtYoy-ap4](https://www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/digitalisierung-in-der-immobilienbranche-zwischen-bits-und-beton/20414310.html?ticket=ST-2809855-
eoJwvx4HnSyyCWdVtYoy-ap4)
http://wohnungswirtschaft-heute.de/dokumente/it-big-data-Catella-Research_Big%20Data_2015_de.pdf
<https://www.build-ing.de/nachrichten/detail/proptech-start-ups-im-ueberblick/>
<https://architekturbuero-schweiz.ch/news-1/smart-home-intelligentes-wohnen-hausbau-technik-fur-ihr-traumhaus/>
<https://kleineanfragen.de/bundestag/18/11336-datenschutz-und-big-data-in-der-immobilienwirtschaft>

Grenzen traditioneller Strategieprozesse

Die lineare Abfolge von

- Analyse relevanter Einflussfaktoren
- Ableitung strategischer Optionen
- Umsetzung der Strategie

stösst in einer VUCA Umwelt an ihre Grenzen:

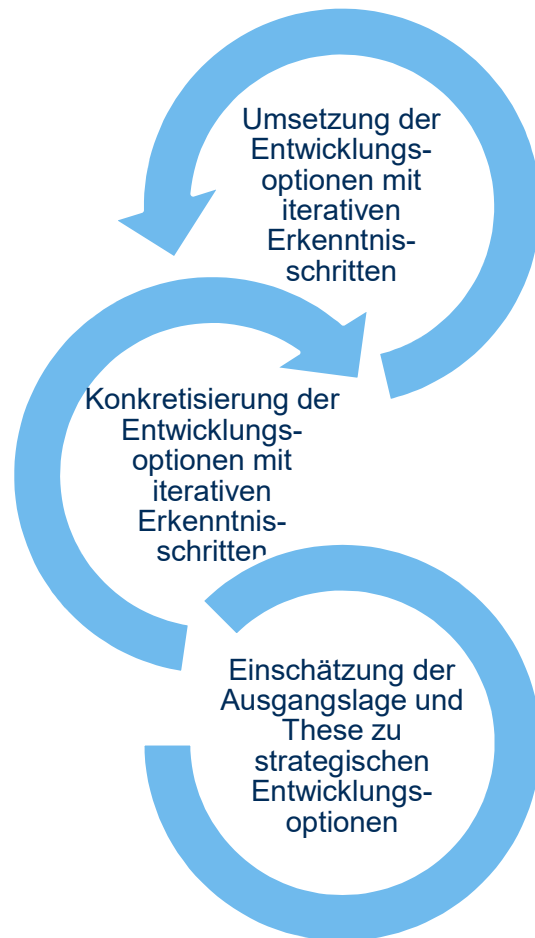
- Einflussfaktoren ändern sich zu schnell, um abschliessend analysiert zu werden
(Bsp.: Welche Kunden und Partner arbeiten mit welchem Standard?)
- Einflussfaktoren sind zu komplex und in ihrer Dynamik zu unvorhersehbar, um eindeutig eingeschätzt zu werden
(Bsp.: Welche Datenstandards setzen sich durch?)
- Einflussfaktoren sind zu mehrdeutig, um klar beurteilt zu werden
(Bsp.: Erlösbringende Datenverarbeitung in Bau, Vermarktung, Unterhalt)



Agilität macht auch in der Strategieentwicklung Sinn

Schon seit mehr als 30 Jahren werden inkrementelle Strategieentwicklungen empfohlen für unsichere Umweltsituationen.

Aber erst seit ca. 4 Jahren werden sie in der Praxis tatsächlich angewandt und diskutiert.



Agile Strategie:

- BIM Einsatz als Fachspezialist mit diversen Kooperationen und neuen Leistungsideen aus netzwerk digital

Strategie-Sprints von Projektteams:

- BIM Datenerhebung und Verkauf an Architekten > vor allem kleine Architekten, Kooperation mit Truninger (BIM Datenbank)
- Mitwirkung bei «DataExpert-BIM» (IGH) = Erarbeitung Schweizer Standard für Gebäudetechnikprodukte > Kooperation beim netzwerk digital

Thesen:

- BIM Datenbroker (Proptech) als neues Geschäftsmodell
- BIM nur für Eigenbedarf (Fachspezialisten-Einsatz)

Agilitätsprinzipien für die Strategie-Entwicklung

Agilität wurde ca. im Jahr 2000 für die Software-Entwicklung postuliert und ist inzwischen auch im Projektmanagement fest etabliert. Aus den vielfältigen Definitionen und Prinzipien für agiles Arbeiten erachten wir folgende als erfolgsrelevant für agile Strategieentwicklungen:



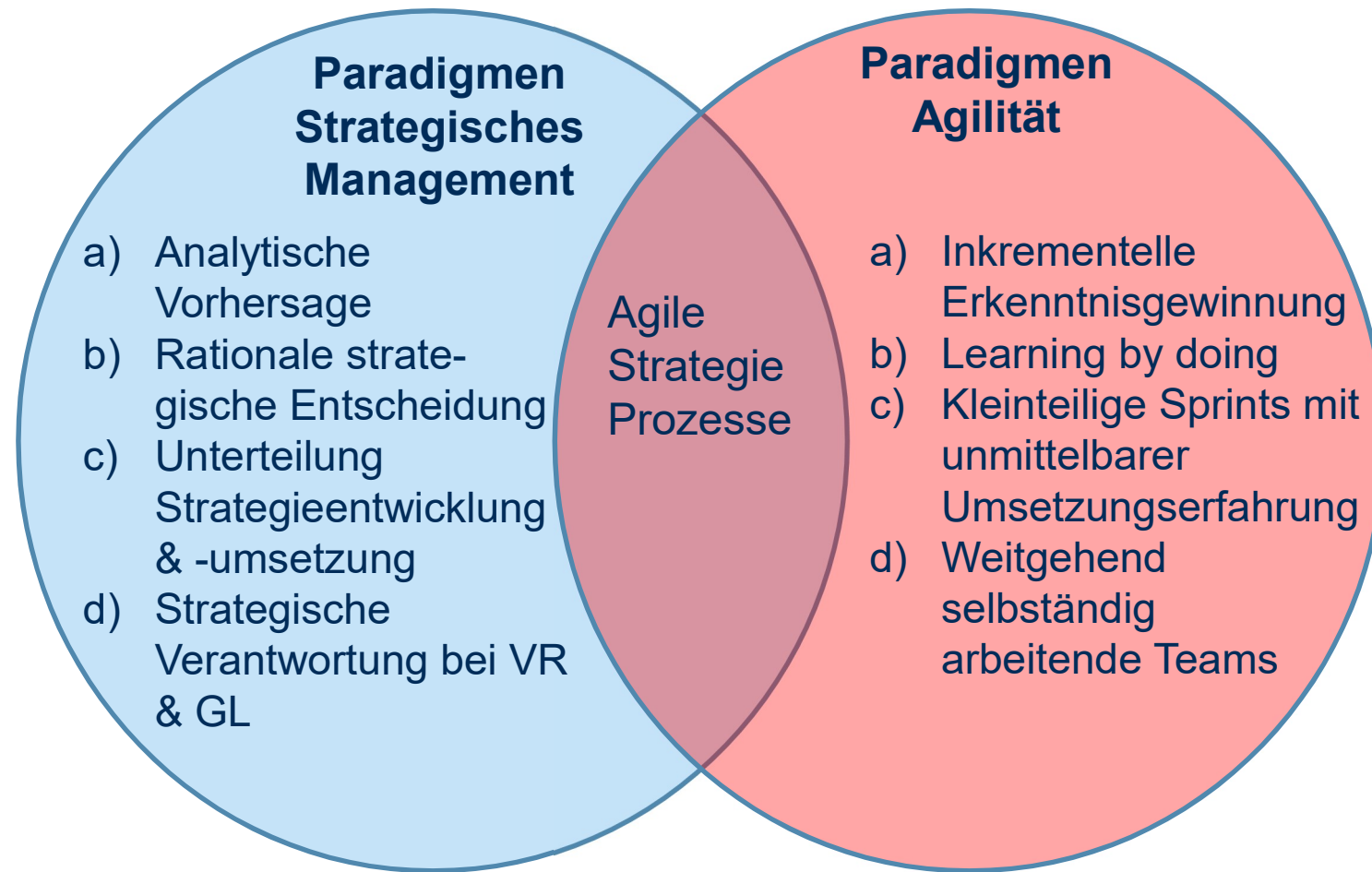
- Eine übergeordnete Strategische Ausrichtung bildet den Rahmen für strategische Projekte
- Die strategischen Projekte sind in mehrere kleine Arbeitsphasen (Sprints) unterteilt, die explizit ausgewertet werden
- Die strategischen Projekte können von situativ besetzten Strategieteams relativ flexibel und selbstbestimmt vorwärts getrieben werden
- Die Erkenntnisse aus strategischen Projekten werden übergeordnet analysiert und die Strategische Position dadurch iterativ weiter entwickelt

Dadurch entsteht eine Verzahnung des Wissens aus Analyse und Umsetzung und von verschiedenen Know-How-Tragenden.

Dilemma agiler Strategieprozesse

Die Paradigmen vom strategischen Management und Agilität sind in vielen Punkten gegensätzlich.

Agile Strategieprozesse müssen diese Spannungsfelder produktiv gestalten.



Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education, p. 30f

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). Manifesto for agile software development.

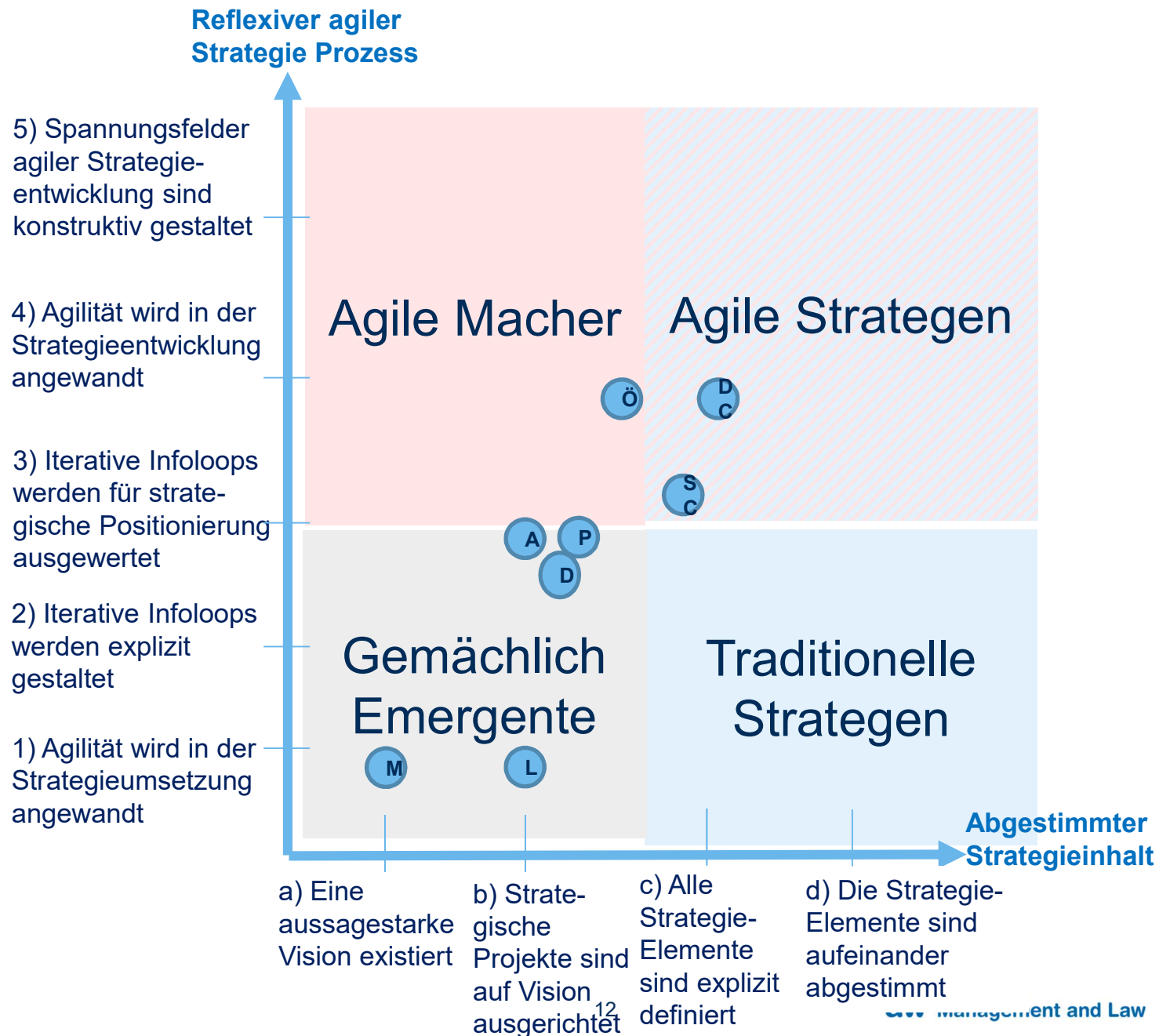
12 principles; Thiry, M. (2015). Agility is not just for projects: crafting the agile organisation. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

4 Typologien agiler Strategieentwicklung

Erste Erhebungen lassen unterschiedliche Typologien agiler Strategieentwicklung erahnen.

Forschungsfragen, die sich daraus ableiten lassen sind:

- Gibt es strukturelle Gründe für die verschiedenen Typen (Branchendynamik, Unternehmensgrösse, Strategieinhalt...)
- Welche Unterstützungsmöglichkeiten benötigen Agile Strategen?



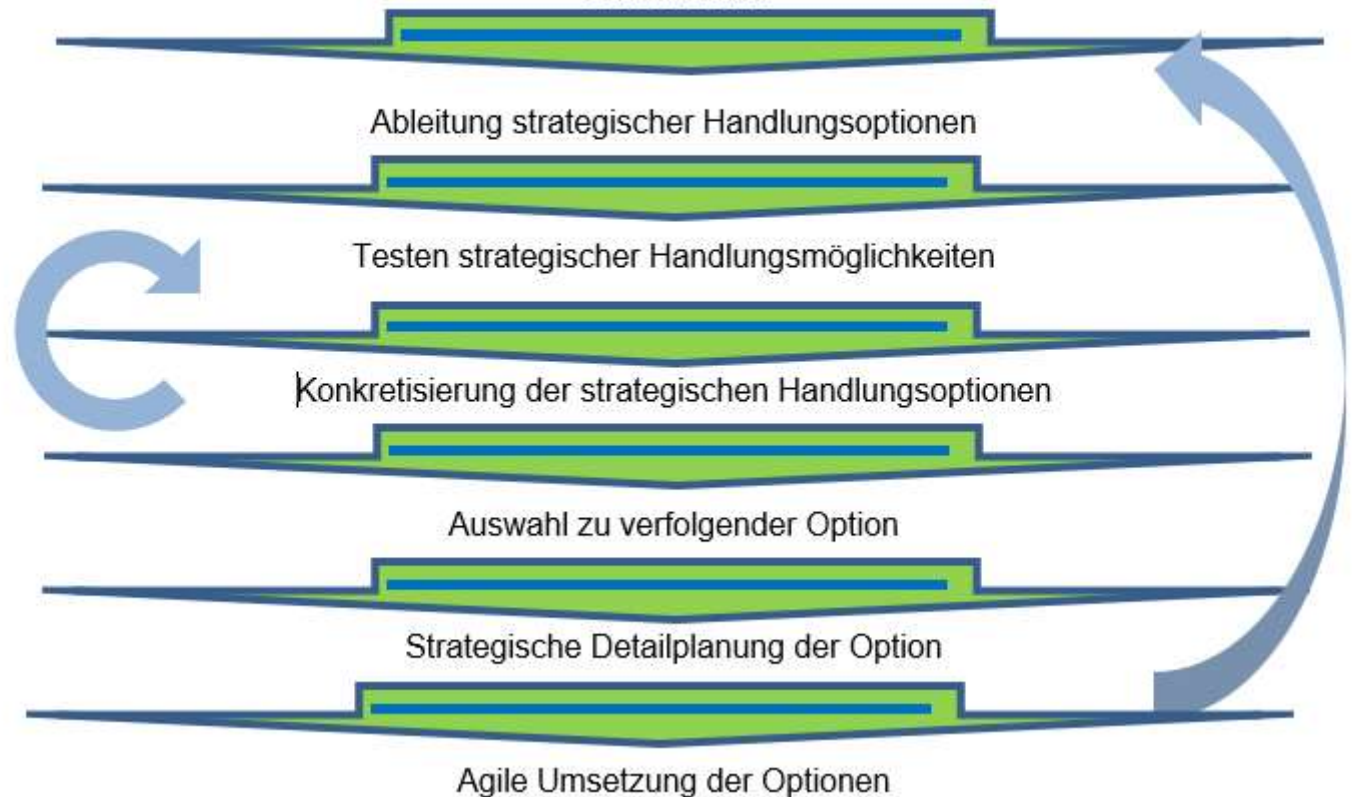
Agile Strategie-Entwicklung mit unserem Forschungsprojekt

Da bisher keine strukturierte Auswertung bestehender Ansätze agiler Strategie-Entwicklung existiert, arbeiten wir in einem Forschungsprojekt mit diversen Praxispartnern an einem next-practice Ansatz.

Wir begleiten und gestalten den Prozess der agilen Strategieentwicklung:

- welche Rollen werden wann benötigt,
- welche Kompetenzen sollten wie vergeben werden,
- welche Auswertungskriterien erlauben handlungsleitende Erkenntnisse

Analyse Ihrer strategischen Handlungsnotwendigkeit: welche grundlegenden Ausrichtungen sollen verändert werden?



Gemeinsam auf dem Weg zum Forschungsprojekt

Prof. Andrea Müller & Dr. Kerstin Pichel
**DozentInnen für Human Capital Management //
Strategisches Management**

ZHAW – School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
8401 Winterthur

0041 58 934 68 96
kerstin.pichel@zhaw.ch
<http://www.zhaw.ch/zue>



Bernhard Kruschitz
Inhaber und Geschäftsführer der BKI AG

BKI AG
Stadthausstrasse 12
8400 Winterthur

0041 52 213 22 88
0041 79 407 32 94
bkruschitz@bki.ch
www.bki.ch



Thomas Haas
Partner Rocket Consulting AG

Rocket Consulting AG
Neuhofstrasse 5a
6340 Baar – CH

0041 76 349 3113
thomas@rocketconsulting.ch
www.rocketconsulting.ch

