

Strategic Change

Strategische Gestaltung der Transformation

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel
Wien, 16. November 2023

Einleitung

Vieles ist im Umbruch. Unternehmen und Führungskräfte spüren die unterschiedlichen Geschwindigkeiten des Orkans.



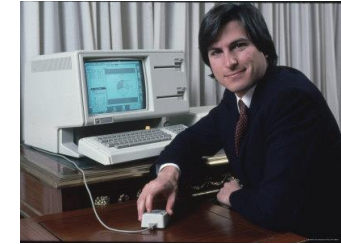
Pfadentwicklung (1)

Der Übergang vom Kerngeschäft zu radikal neuen Geschäftsmodelln ist herausfordernd.



Pfadentwicklung (2)

Die Geschichte der Digitalen Transformation/Evolution beginnt spätestens am Beginn der 1970er Jahre: Xerox (PARC) als Sternstunde und Fiasko gleichermaßen!



Xerox (Xerox Parc) als Erfinder

Kommerzialisierung

Graphische Benutzeroberfläche→ Apple

Objektorientierte Programmierung (Smalltalk)→ Microsoft, Apple, IBM

E-Mail-Kommunikation (Ethernet)→ 3com

Pfadentwicklung (3)

Unternehmen sind gefordert Kerngeschäft und (digitales) Neuerungsgeschäft zu verbinden.



Thomas W. Lawson (1902; 1907 gesunken)

Pfadentwicklung (4)

Der vorhandene Denkrahmen - d.h. die organisationskulturellen Werte und sozialen Normen - engt den Entwicklungskorridor auch strategisch ein.



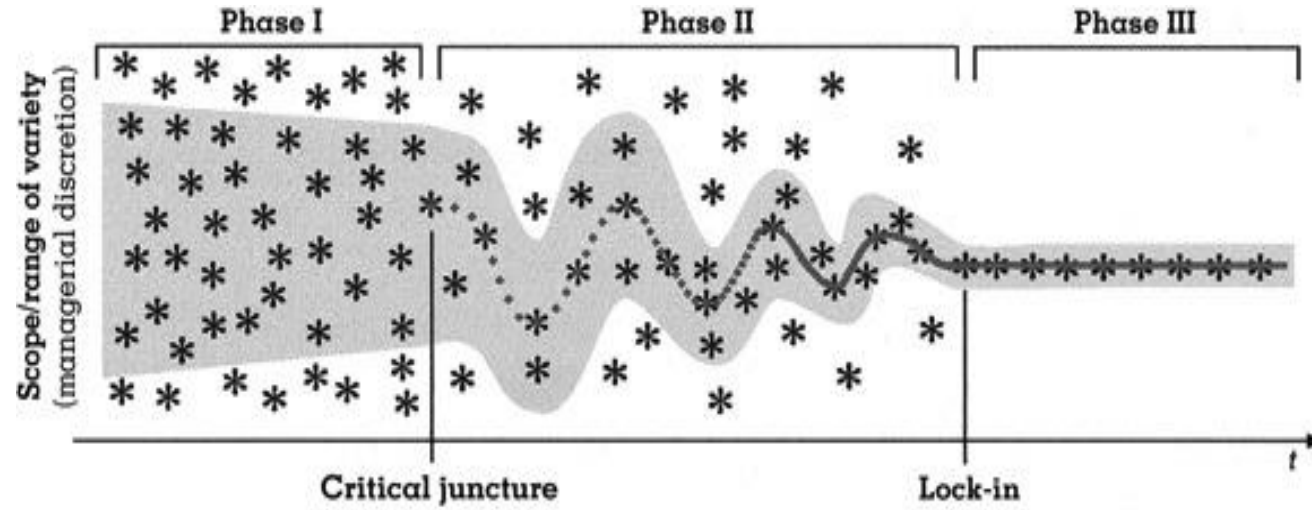
NAFA Mercedes-Benz (1981)



“There's no chance that the iPhone is going to get any significant market share”
(Steve Ballmer; CEO Microsoft)

Pfadentwicklung (5)

Erfolgsmuster formen den Entwicklungspfad von Unternehmen; bis zum Untergang.



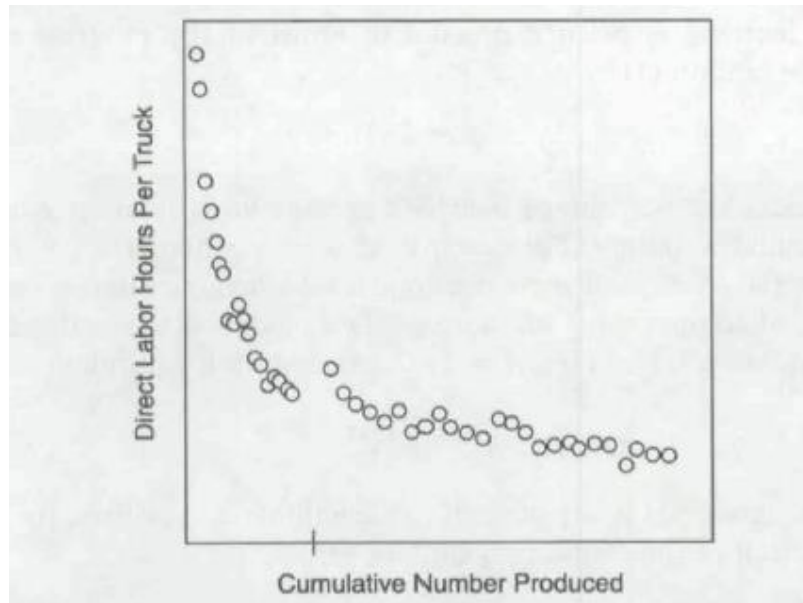
Imprinting



Lock-in

Pfadentwicklung (6)

Die Erfolgsfalle resultiert aus dem Fokus auf das Kerngeschäft.



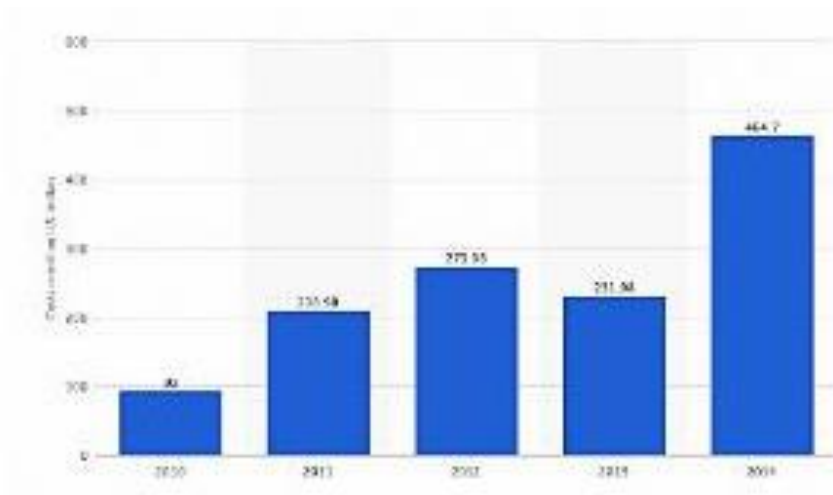
Productivity
Dilemma



Innovator's
Dilemma

Pfadentwicklung (7)

Allerdings: „Jugend forscht“ und „Agility“ führen nicht immer zum Erfolg.
Daraus resultiert die Fehlerfalle im Neuerungsgeschäft.



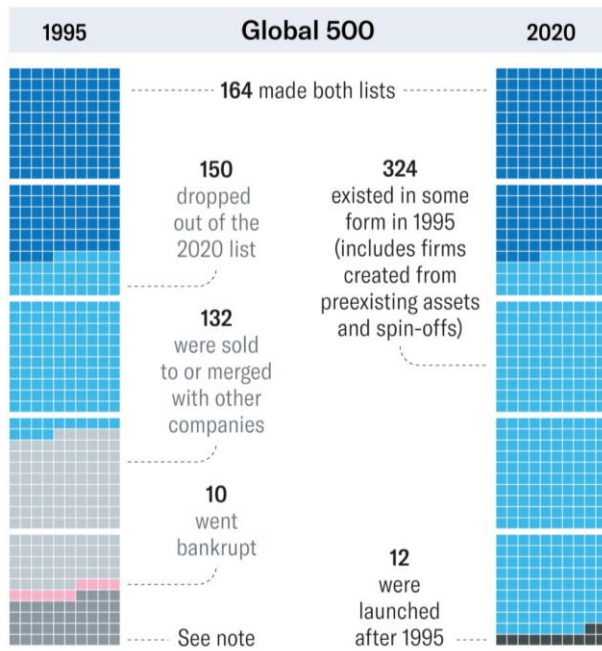
Inefficiency
Dilemma



Ineffectiveness
Dilemma

Strategic Change (1)

Etablierte Unternehmen sind smart:
R&D, Joint Ventures, Accelerators, Start-up-Acquisitions & Mergers.



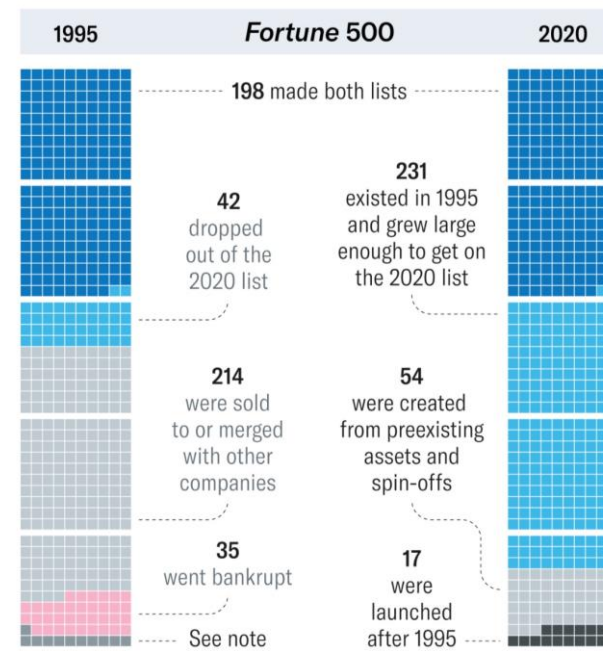
Harvard Business Review Sign In

Disruptive Innovation

How Incumbents Survive and Thrive

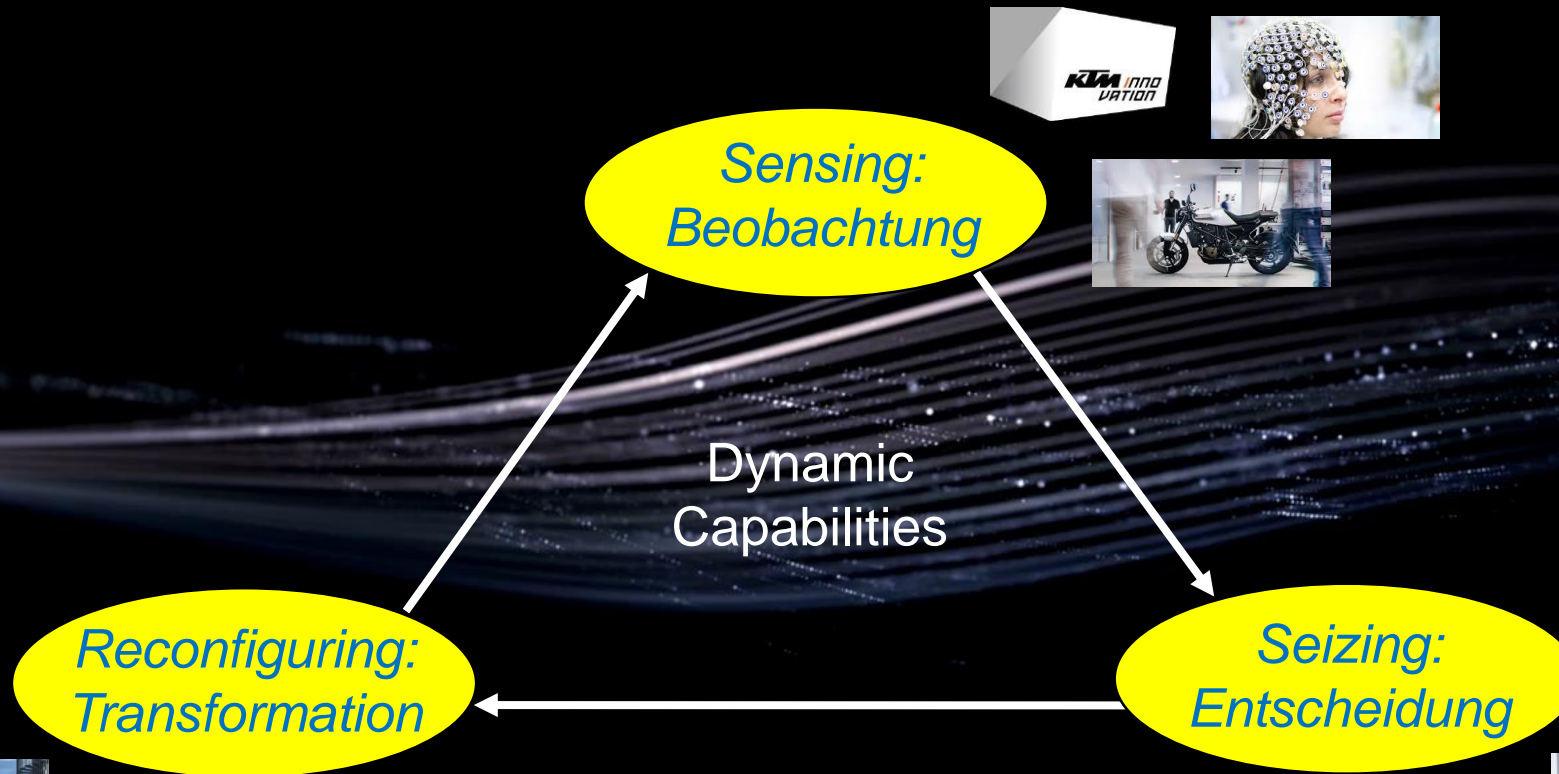
by Julian Birkinshaw

From the Magazine (January-February 2022)



Strategic Change (2)

Das Potenzial des Strategic Change hängt von der Ausprägung der Dynamic Capabilities ab:
Beobachtungs-, Entscheidungs- und Veränderungsmuster.



Strategic Change (3)

Kerngeschäft und Neuerungsgeschäft weisen unterschiedliche Geschwindigkeiten auf.

Exploitation

im Kerngeschäft

Exekutionskontext

Transaktionale Führung



Exploration

im Neuerungsgeschäft

Lernkontext

Transformative Führung

Balance?

Strategic Change (4)

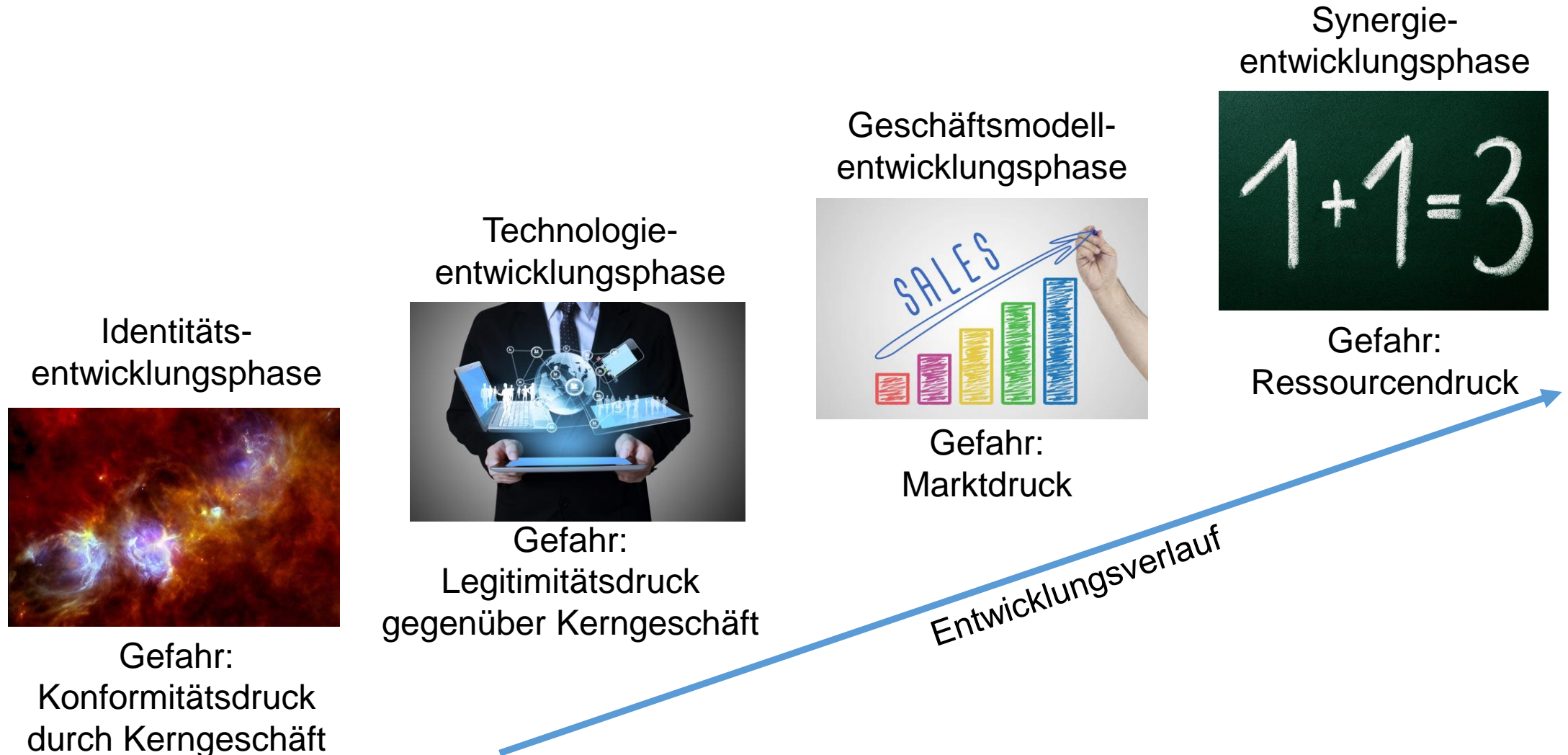
Strategisch ermöglichen unterschiedliche Formen der Ambidexterity die Gestaltung des Verhältnisses von Kern- und Neuerungsgeschäft.



Strategic Change (5)

Phasen explorativer Kompetenzentwicklung:

Balance zwischen Gravitationskraft der Kernorganisation und Fliehkraft der Neuerung.



Strategic Change (5)

Phase 1: Explorative Weiterentwicklungsmöglichkeiten antizipieren!

- Leadership Value Chain: Enhancement
 - Stabiler Kreativraum → exploratives Projekt mit eigener Identität
 - *Not Invented Here!*
- Strategische Initiative & Strukturen (Skunkwork)

Identitäts-
entwicklungsphase



Gefahr:
Konformitätsdruck
durch Kerngeschäft

Strategic Change (5)

Phase 2: Raum für explorative Entfaltung schaffen!

Technologie-
entwicklungsphase



Gefahr:
Legitimitätsdruck
gegenüber Kerngeschäft

- Leadership Value Chain: Engagement
 - Venture → Raum für explorative (& exploitative) Projekte
 - *Nutzen für Kerngeschäft?*
- Key Customers einbeziehen & Funktionalbereiche entwickeln

Strategic Change (5)

Phase 3: Marktfeedback für evolutionäre Lernprozesse nutzen!

Geschäftsmodell-
entwicklungsphase



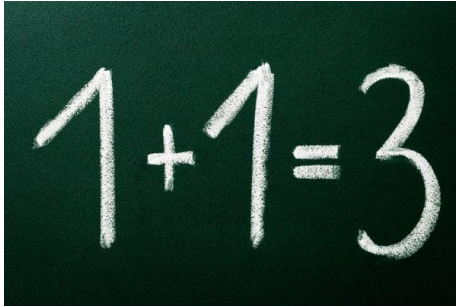
Gefahr:
Marktdruck

- Leadership Value Chain: Execution
 - Exploitative Business Unit → Unternehmen im Unternehmen
 - *Marktfeedback!*
- Re-Integration vs. Unabhängigkeit²

Strategic Change (5)

Phase 4: Synergien und Lernpotenziale nutzen!

Synergie-
entwicklungsphase



Gefahr:
Ressourcendruck

- Leadership Value Chain: Enhancement
- Synergetische Lernarenen schaffen
- *Wozu?*

Conclusio

Die Zukunft ist ungewiss; Change wird die Konstante auf der strategischen Agenda bleiben.





Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel

TU Wien & King's College London

Güttel Management Consulting, Research & Training



Güttel, Wolfgang H. (Hg.): Successful in Turbulent Times: Leadership, Change Management & Ambidexterity. Baden-Baden 2023 (forthcoming November 2023).



RESEARCH GROUP
LEADERSHIP & STRATEGY

➤ Connecting Science, Technology & Business