

# Strategility: Agile Strategieprozesse für VUCA Bedingungen

Hermes Frühlingsforum 07.05.2019



Dr. Kerstin Pichel, [piet@zhaw.ch](mailto:piet@zhaw.ch)

# Strategien zur langfristigen Positionierung

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



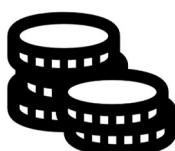
In welchen Handlungsfeldern ist das Unternehmen tätig, in welchen nicht?



Wie differenziert sich das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern?



Mit welchen Methoden entwickelt sich das Unternehmen weiter?



Was ist die ökonomische Logik zur Gewinnerwirtschaftung?

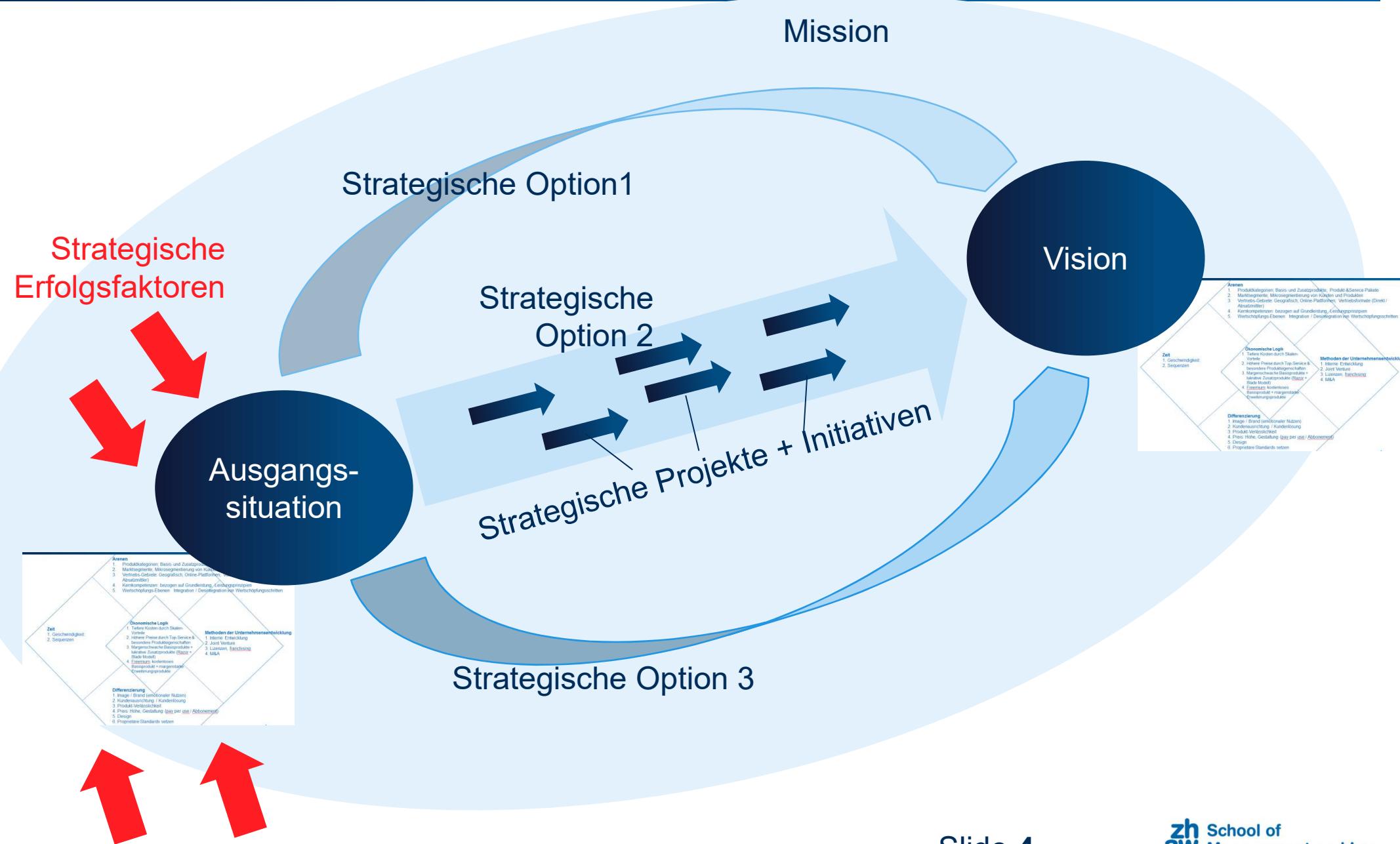


Gibt es strategische Sequenzen zur Unternehmensentwicklung?

# Tragfähige Strategien beinhalten aufeinander abgestimmte Elemente



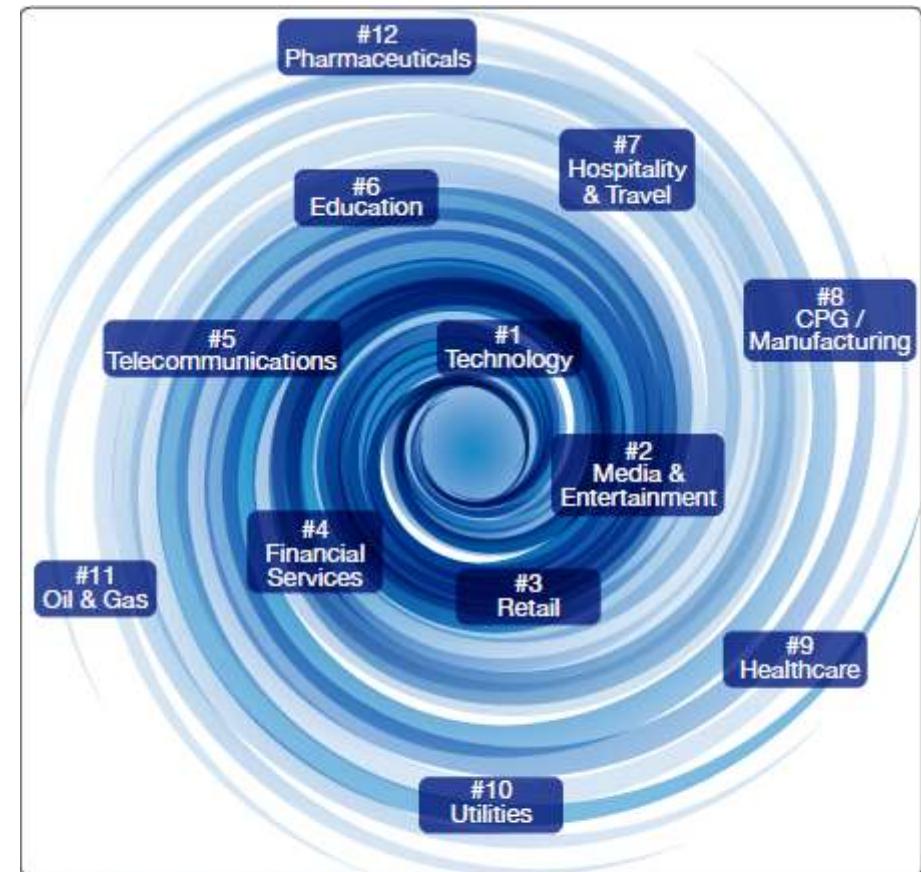
# Strategische Führungsgrößen in der Entwicklung



# Digitalisierung als Veränderungstreiber

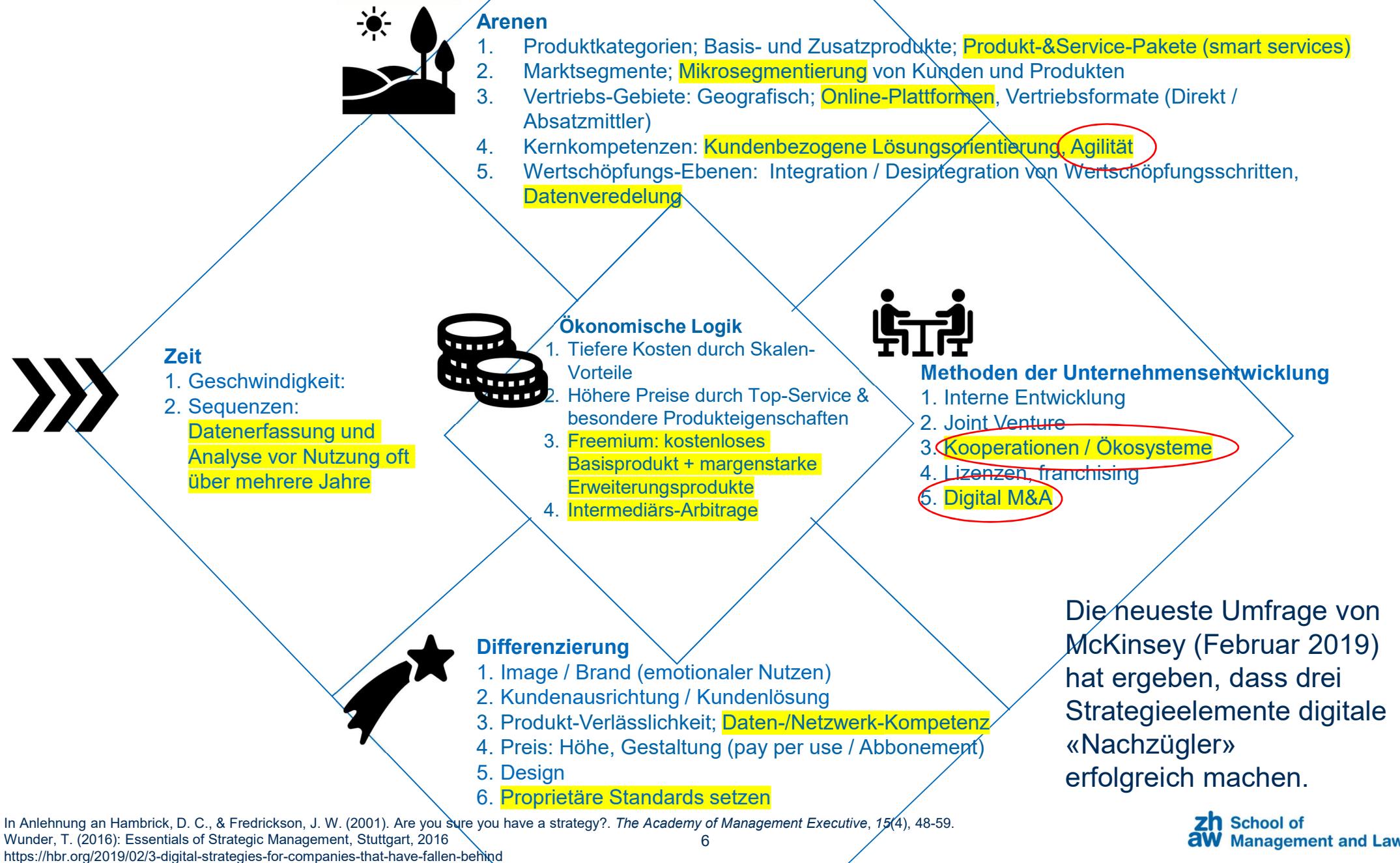
Durch die Digitalisierung verändern sich nahezu alle Strategie-Elemente. Völlig neue Geschäftsmodelle entstehen:

- Statt Produkten werden **datenbasierte Lösungen** vertrieben  
=> Bsp. BIM: Proptech statt Fassadenbauer?
- Statt klarer Branchenkonkurrenz geben **industrieübergreifende 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



# VUCA Herausforderungen für strategische Neuerungen

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

## V Volatilität

- Geschwindigkeit, Umfang und Dynamik von Veränderungen werden größer, Schwankungsbreite steigt

## U Unsicherheit

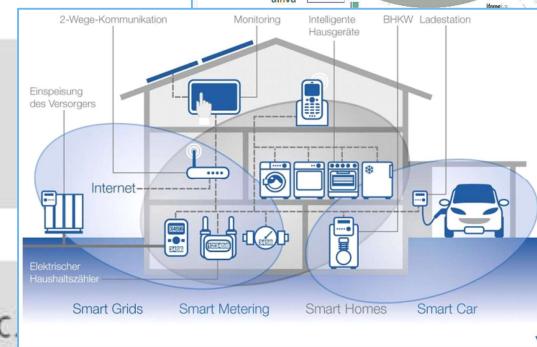
- Vorhersehbarkeit und Vorhersagbarkeit von Themen und Ereignissen werden geringer
- Neues entsteht aus dem Nichts und kausale Zusammenhänge werden unklarer

## 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  
18. Wahlperiode

Drucksache 18/11336

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 18/11051 –

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>

[http://wohnungswirtschaft-heute.de/dokumente/it-big-data-Catella-Research\\_Big%20Data\\_2015\\_de.pdf](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:

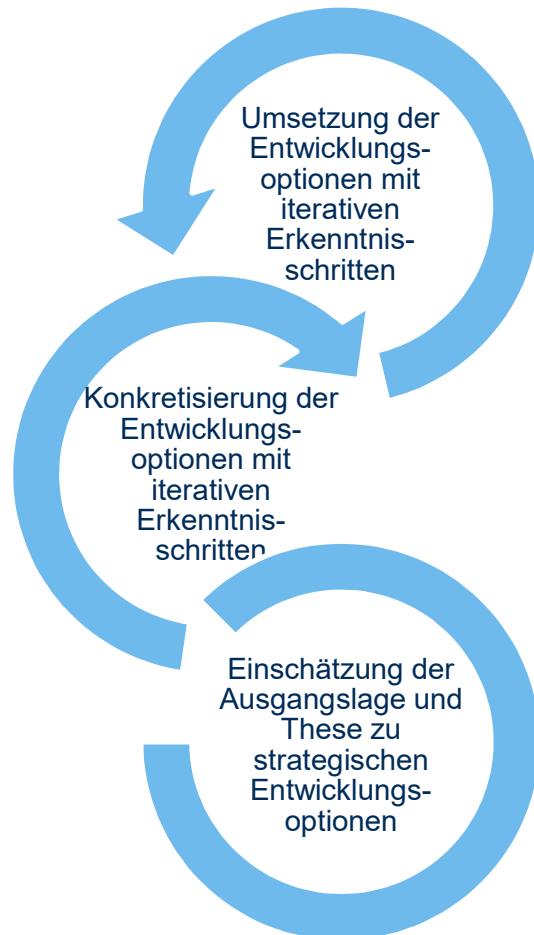
- Einflussfaktoren ändern sich zu schnell, um abschliessend analysiert zu werden  
**(Bsp.: Welche Kunden und Partner arbeiten mit welchem Standard?)**
- Einflussfaktoren sind zu komplex und in ihrer Dynamik zu unvorhersehbar, um eindeutig eingeschätzt zu werden  
**(Bsp: Welche Datenstandards setzen 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 Truniger (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)

Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental-choice process. *Academy of management review*, 18(4), 760-782.

# 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

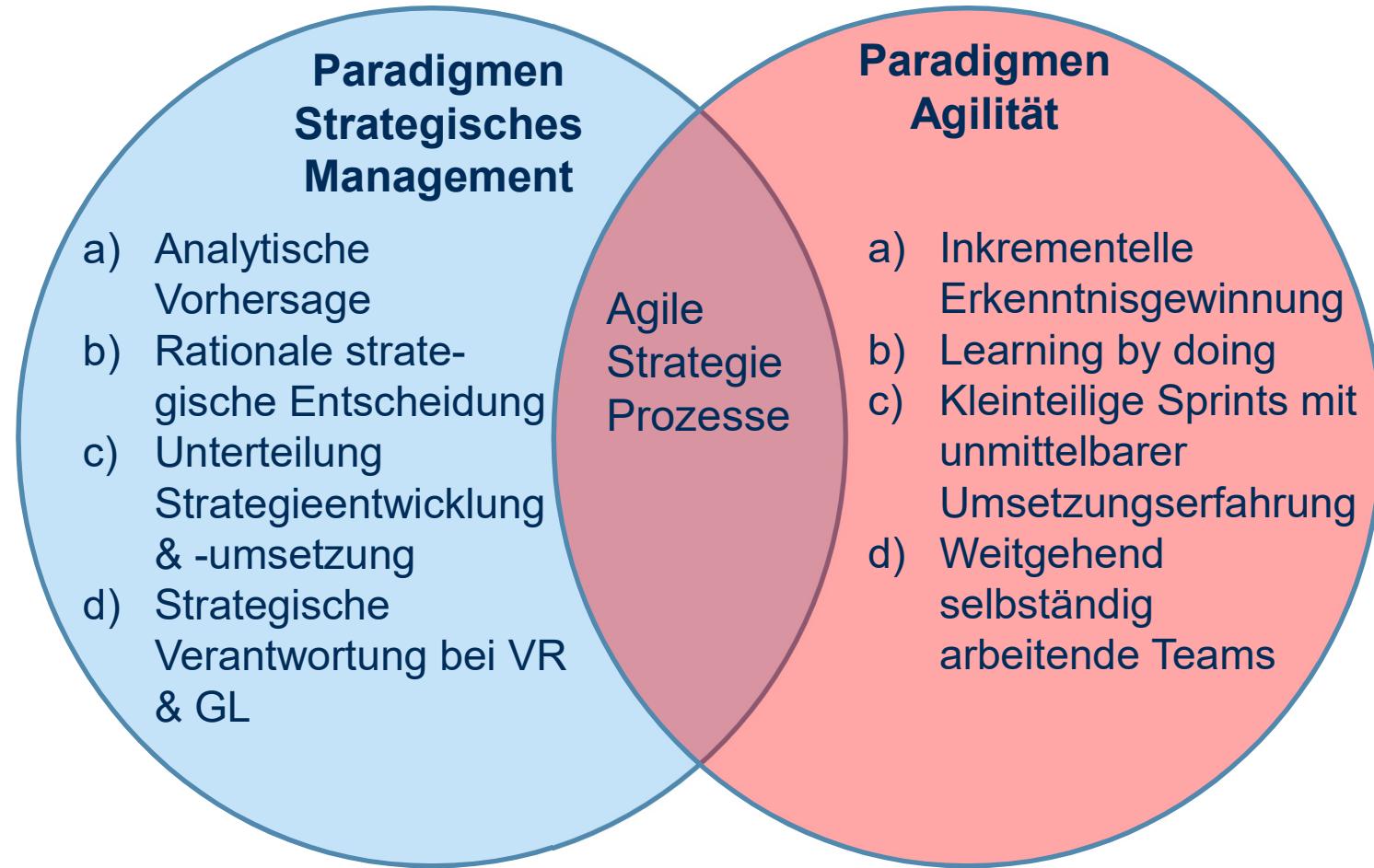
Dadurch entsteht eine Verzahnung des Wissens aus Analyse und Umsetzung und von verschiedenen Know-How-Tragenden.

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.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty?reload>

# 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.

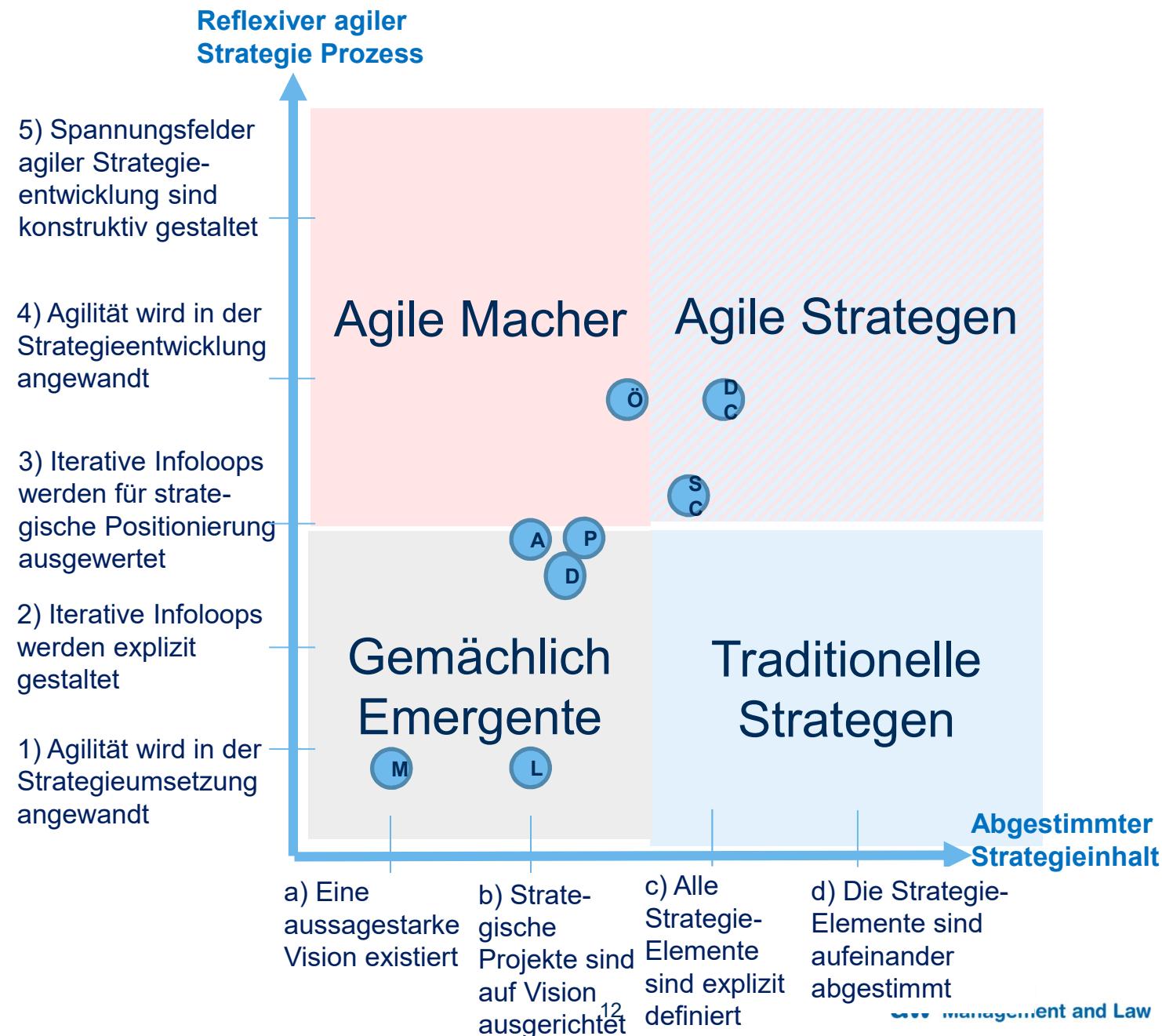
Newtown Square, PA: Project Management Institute.

# 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 Unterstützungs-möglichkeiten benötigen Agile Strategen?

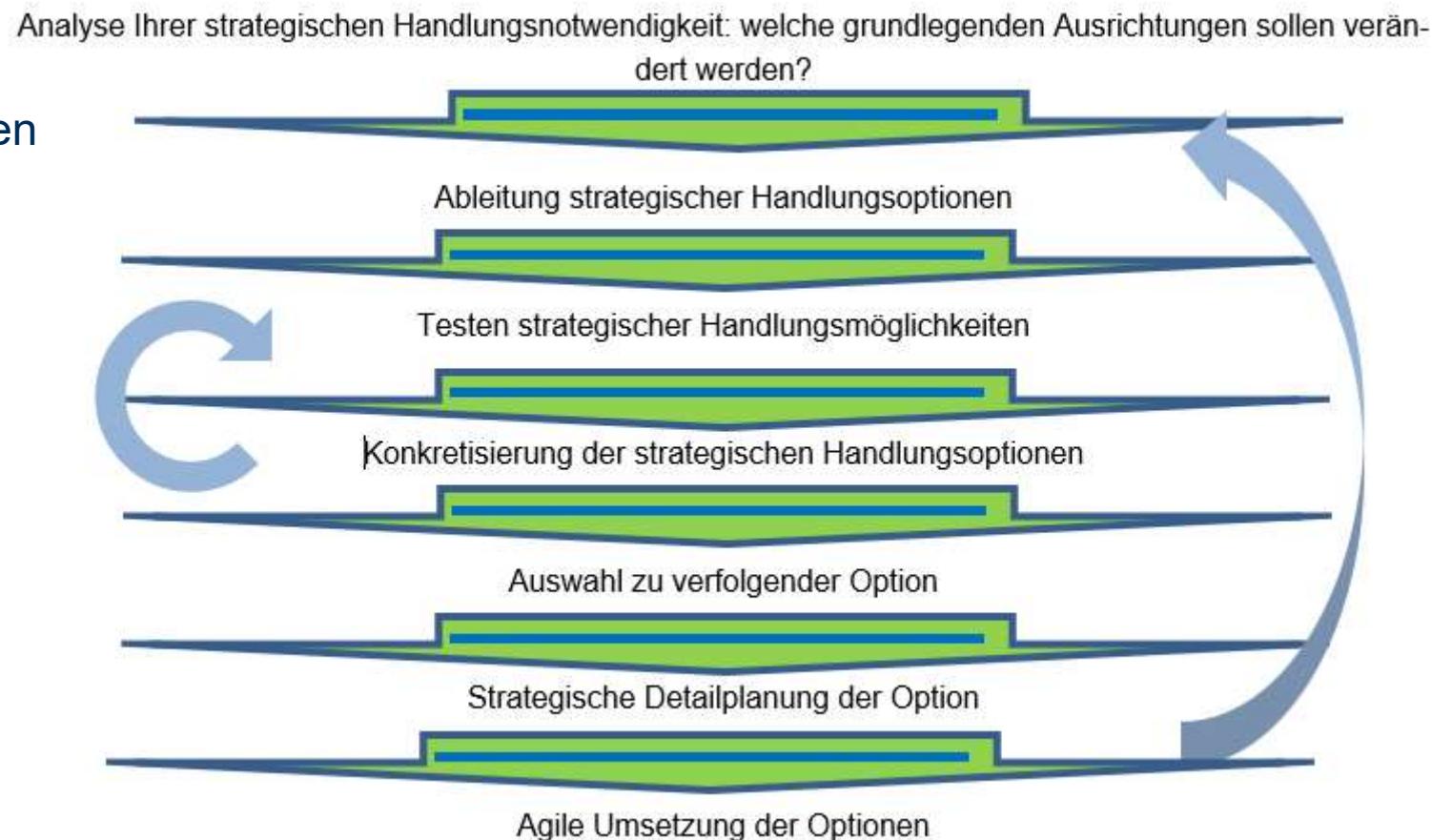


# Agile Strategie-Entwicklung mit unserem Forschungsprojekt

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



# 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](mailto: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](mailto:bkruschitz@bki.ch)  
[www.bki.ch](http://www.bki.ch)



Thomas Haas  
**Partner Rocket Consulting AG**

Rocket Consulting AG  
Neuhofstrasse 5a  
6340 Baar – CH

0041 76 349 3113  
[thomas@rocketconsulting.ch](mailto:thomas@rocketconsulting.ch)  
[www.rocketconsulting.ch](http://www.rocketconsulting.ch)

