

## **Agilität – neue Ansätze in der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien**

Pascal Inauen, B.A. HSG in Business Administration

*Digitalisierungsstrategien, wie auch andere Strategien eines Unternehmens, werden oft nach klassischen Vorgehensweisen durch die Führungsebene erarbeitet und alle paar Jahre einem Review unterzogen. Vielerorts werden die Strategiepapiere für Präsentationszwecke genutzt und verschwinden dann in der Schreibtischschublade. Was häufig fehlt, ist die konsequente und nachhaltige Umsetzung der definierten Strategie. Gerade in der heutigen, digitalen Wirtschaft verlieren daher die klassischen Strategieprozesse an Bedeutung. Viel wichtiger sind Strategien, die gelebt und laufend weiterentwickelt werden. Die Digitalisierungsstrategie ist prädestiniert dafür.*

Digitalisierung, digitaler Wandel oder digitale Transformation sind Begriffe, die nach wie vor aktuell und «in aller Munde» sind. Und dies mit gutem Grund: Nie zuvor wurde das traditionelle Verständnis von Geschäftsmodellen und Unternehmensprozessen derart revolutioniert wie in den vergangenen Jahren. Deshalb treibt die Digitalisierung disruptive Veränderungen in jeder Branche voran, zu jeder Zeit und überall auf der Welt. Umwälzende Veränderungen unserer Gesellschaft, die alle Lebensbereiche der Menschen erfassen, sind Folgen davon. Dies erklärt auch, wieso sich viele Organisationen mit veränderten Kundenbedürfnissen konfrontiert sehen, auf die sie reagieren müssen. Da sich die Art und Weise, wie Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sind, substantiell verändert hat, ist die Digitalisierung längst ein strategischer Erfolgsfaktor. Darum müssen Unternehmen die Digitalisierung zwingend strategisch angehen – mit der digitalen Transformation auf Grundlage der Unternehmensstrategie. Nur so lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen. Dazu ist eine Strategie erforderlich, die eine Wegbeschreibung in und durch die Digitalisierung beinhaltet. Üblicherweise werden solche Strategien in einem klassischen Strategieprozess entwickelt und im Mehrjahresrhythmus überarbeitet. Doch dieses lineare und oft träge Vorgehen stösst in der digitalen Wirtschaft zunehmend an seine Grenzen. Um in einem dynamischen Umfeld adäquat auf ständig neue Informationen und Erkenntnisse reagieren zu können, ist Agilität erforderlich.

### **Was bedeutet Agilität?**

Unter Agilität werden die Gewandtheit, Beweglichkeit und Flexibilität von Organisationen und Personen in ihren Strukturen und Prozessen verstanden. Agiles Handeln erlaubt eine proaktive Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt, wie etwa ändernde Kundenbedürfnisse, Marktanforderungen oder neue Technologien. Für ein Unternehmen bedeutet Agilität also, besser, beziehungsweise effektiver auf ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Doch wozu ist das sinnvoll?

Unternehmen bewegen sich zunehmend in einem komplexen und dynamischen Umfeld und gerade die digitale Wirtschaft ist geprägt durch ihre Schnelllebigkeit. Dieser Umstand wird mit dem Akronym «**VUCA**» beschrieben: Volatility (Unbeständigkeit/Schwankungen), Uncertainty (Unsicherheit/Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit). Wie Unternehmen mit dieser VUCA-Welt umgehen können, lässt sich durch das gleiche Akronym ableiten: Klare Vision formulieren (Vision), Unternehmensumfeld verstehen (Understanding), Klarheit schaffen (Clarity) und eben: agiles Handeln (Agility).

Agilität gilt daher als Grundlage für die digitale Transformation – sie sichert die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens in einer volatilen, ungewissen, komplexen und mehrdeutigen Wirtschaft. Um dieser VUCA-Welt zu begegnen, empfiehlt sich ein agiler Strategieprozess als geeignete Methode.

### **Agiler Strategieprozess zur Digitalisierungsstrategie**

Ein agiler Strategieprozess gilt als lernender, dynamischer Prozess, bei dem die Strategieentwicklung Hand in Hand mit den Umsetzungsaktivitäten geht. Grundsätzlich unterteilt sich der Prozess zur Digitalisierungsstrategie in die zwei Phasen *Strategieentwicklung* und *Strategieumsetzung*.

Für die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie gelten die folgenden neuen Ansätze:

- Die Digitalisierungsstrategie wird nicht allein durch die Führungsebene entwickelt, sondern zusammen mit digital affinen Mitarbeitenden. Durch ein kleines heterogenes Team lassen sich bessere Resultate erzielen.
- Durch agile Methoden wie **Design-Sprint** oder **Design-Thinking** kann die Digitalisierungsstrategie auf eine neue und teilweise kreative Art und Weise angegangen werden. Ausgelöst durch die geforderte neue Denkart, resultieren unerwartete und doch ausgesprochen zielführende Ergebnisse.
- Die Design-Sprint-Methode fördert im Gegensatz zur klassischen Strategieentwicklung nicht das «Denken in Problemen», sondern das «Denken in Lösungen». Hauptziel der Methode ist es, möglichst schnell greifbare Lösungen zu entwickeln und diese in einem schnellen Prozess zu testen.
- Aus der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie resultiert kein 20-seitiges Strategiepapier, sondern ein prägnanter Massnahmenkatalog mit priorisierten Lösungen für eine schnelle Umsetzung.
- Die Digitalisierung wird nicht alle paar Jahre einem Review unterzogen, sondern kontinuierlich im Rahmen der Umsetzung weiterentwickelt.

Indes: Um zielgerichtet auf die VUCA-Welt zu regieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, reicht eine agile Entwicklung der Digitalisierungsstrategie allein nicht aus – eine agile Strategieentwicklung bedingt auch eine agile Umsetzung.

Folgende neuen Ansätze eignen sich für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie:

- Die einzelnen Lösungen werden nach dem iterativen Prozess des **SCRUM-Ansatzes** realisiert. Es wird kontinuierlich Feedback von den Anwendern eingeholt und zudem sichergestellt, dass auch während der Strategieumsetzung auf ändernde Rahmenbedingungen reagiert werden kann.
- Die Realisierung der Lösungen findet in mehrtägigen **Sprints** statt. Der Zeitraum eines Sprints wird nicht verlängert, auch wenn die eingeplante Zeit nicht für alle Aufgaben gereicht hat.

Stattdessen wird am Ende des Sprints reflektiert, was zum Scheitern geführt haben könnte, um gleiche Fehler in Zukunft zu vermeiden.

- Im Rahmen des **Sprint-Review** wird der abgelaufene Sprint inhaltlich und in der **Sprint-Retrospektive** prozessual reflektiert. Die Erkenntnisse aus diesem Rückblick fließen in die Planung des nächsten Sprints ein. Dieser iterative Prozess zeichnet sich durch die kontinuierliche Kontrolle und die entsprechenden Anpassungen aus.
- Im iterativen SCRUM-Prozess findet eine Reihe von Meetings statt und dabei arbeiten kleine und flexible Teams zusammen. Dies fördert eine effektive und effiziente Umsetzung, beziehungsweise Zielerreichung.

Für die neuen Ansätze zur Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie ist Agilität gefordert. Diese lässt sich jedoch nicht von heute auf morgen in einem Unternehmen etablieren. Das Unternehmen als Ganzes muss agiler werden. Dazu ist unternehmensweit ein agiler Mindset zu fördern, der die Offenheit gegenüber Veränderungen, transparenter Kommunikation, kontinuierlichem Lernen, Selbstorganisation und der Übernahme von Verantwortung für Produkte und Prozesse beinhaltet. Warum nicht diesen Kulturwandel gleich mit den neuen Ansätzen des agilen Strategieprozesses für die Entwicklung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie anstossen?