

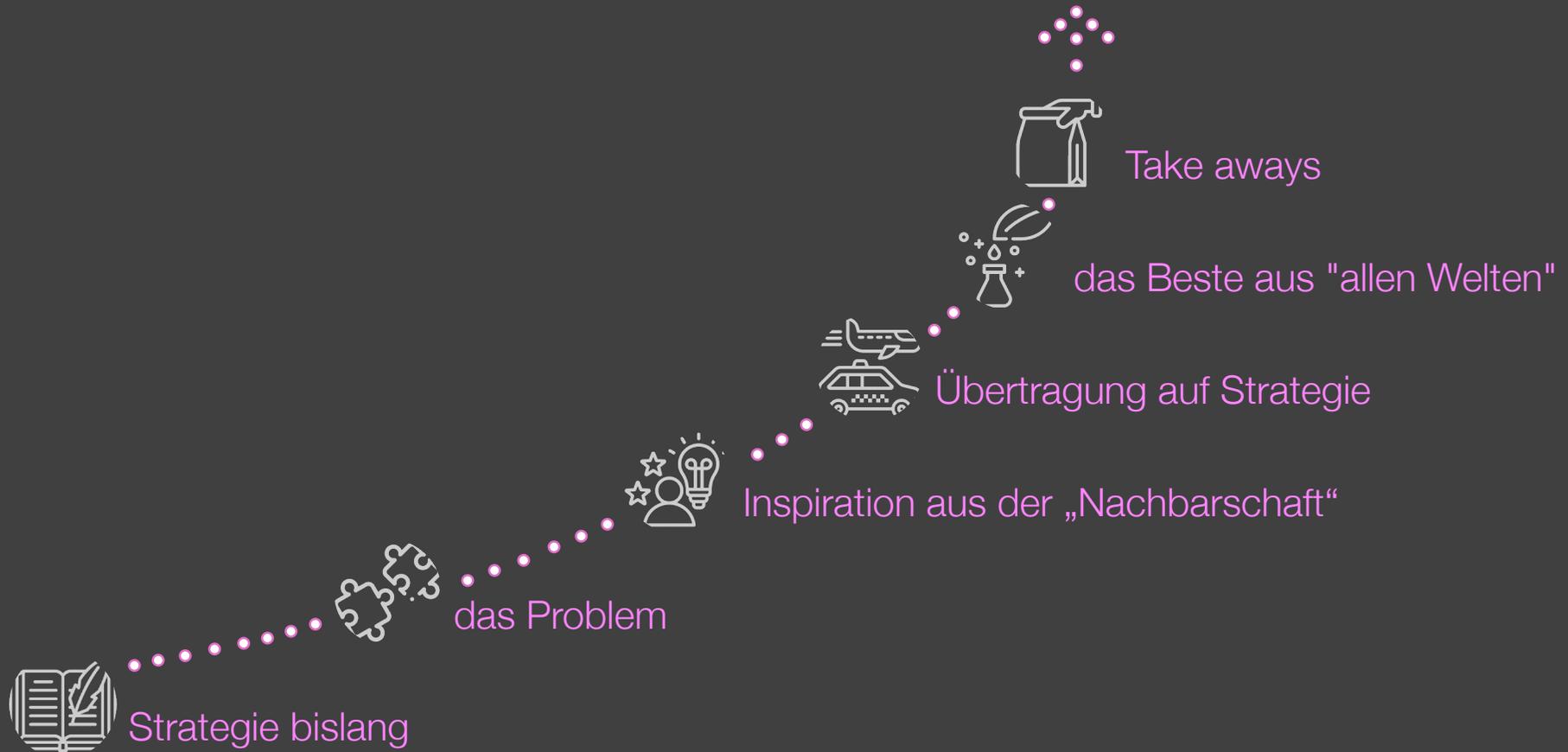
Strategy: Open | Agile

Wie wir die Strategieentwicklung entstauben können.

Juni 2024

Prof. Dr. Anna Rosinus

Mein Plan für heute:



Icons: Freepik, Mayor Icons, IconBaandar, mj, and Uniconlabs via <https://www.flaticon.com>

Strategic Management Journal, Vol. 6, 257-272 (1985)

Of Strategies, Deliberate and Emergent

HENRY MINTZBERG
Faculty of Management, McGill University, Montreal, Quebec,
Canada

JAMES A. WATERS
Faculty of Administrative Studies, York University, Toronto,
Ontario, Canada

„[...] distinguish deliberate strategies – realized as intended – from emergent strategies – patterns or consistencies realized despite, or in the absence of, intentions.“*

Henry Mintzberg and James A. Waters

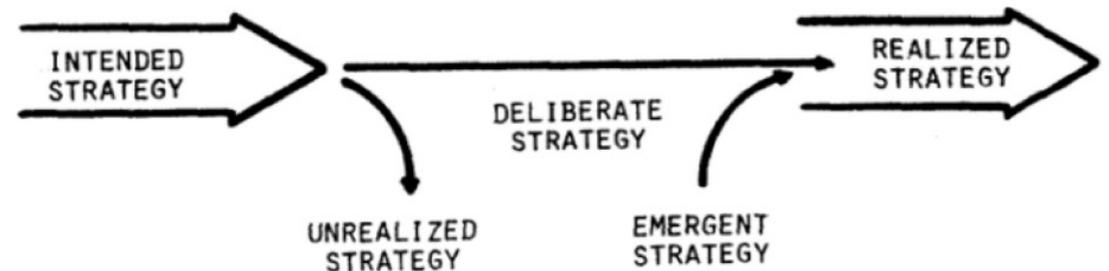
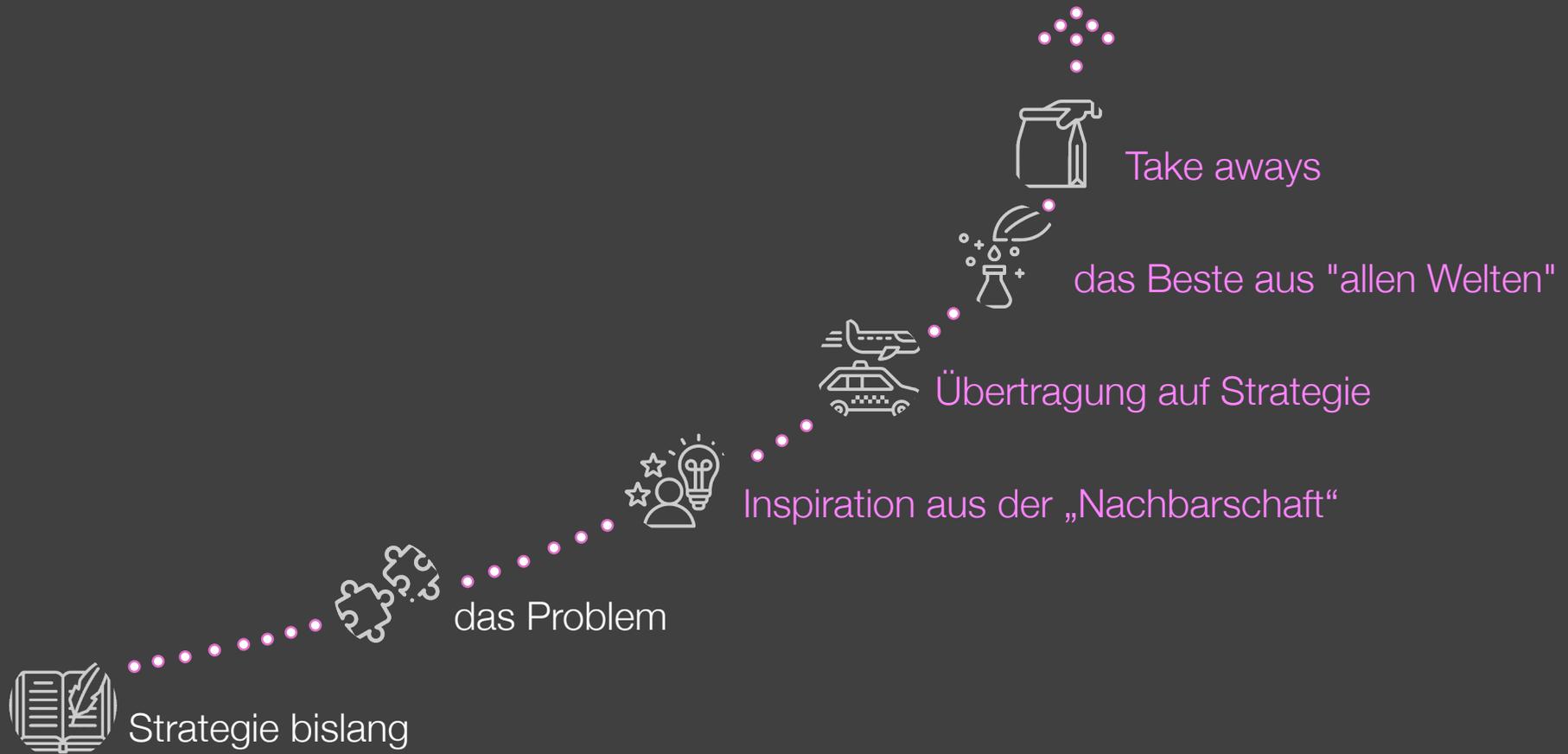


Figure 1. Types of strategies

Mintzberg, H./Waters, A. (1985) „Of Strategies, Deliberate and Emergent“.



Icons: Freepik, Mayor Icons, IconBaandar, mj, and Uniconlabs via <https://www.flaticon.com>



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung



Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung



April-Mai '23:
Bestandsauf-
nahme intern,
Markt- & Wett-
bewerbsanalyse

Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung

Juni '23:
Vorstand und
Beratung
diskutieren
Vorschläge

April-Mai '23:
Bestandsauf-
nahme intern,
Markt- & Wett-
bewerbsanalyse

Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung

Juni '23:
Vorstand und
Beratung
diskutieren
Vorschläge

April-Mai '23:
Bestandsauf-
nahme intern,
Markt- & Wett-
bewerbsanalyse

Juli '23:
Aufsichtsrat
beschließt neue
Strategie vor der
„Sommerpause“

Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung

Juni '23:
Vorstand und
Beratung
diskutieren
Vorschläge

September '23:
Internes
Mailing
zur neuen
Strategie

April-Mai '23:
Bestandsauf-
nahme intern,
Markt- & Wett-
bewerbsanalyse

Juli '23:
Aufsichtsrat
beschließt neue
Strategie vor der
„Sommerpause“

Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

März '23:
Vorstand
engagiert
Strategie-
beratung

Juni '23:
Vorstand und
Beratung
diskutieren
Vorschläge

September '23:
Internes
Mailing
zur neuen
Strategie

April-Mai '23:
Bestandsauf-
nahme intern,
Markt- & Wett-
bewerbsanalyse

Juli '23:
Aufsichtsrat
beschließt neue
Strategie vor der
„Sommerpause“

Bis Januar '24:
Arbeitsgruppen
arbeiten an
Umsetzungs-
programmen

Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:



Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



Ein typischer Strategieprozess:

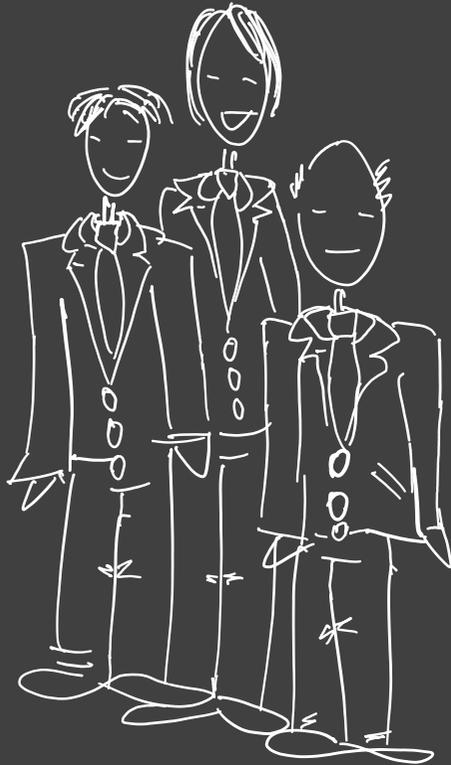


Eigene Darstellung - nicht frei erfunden.



So what?

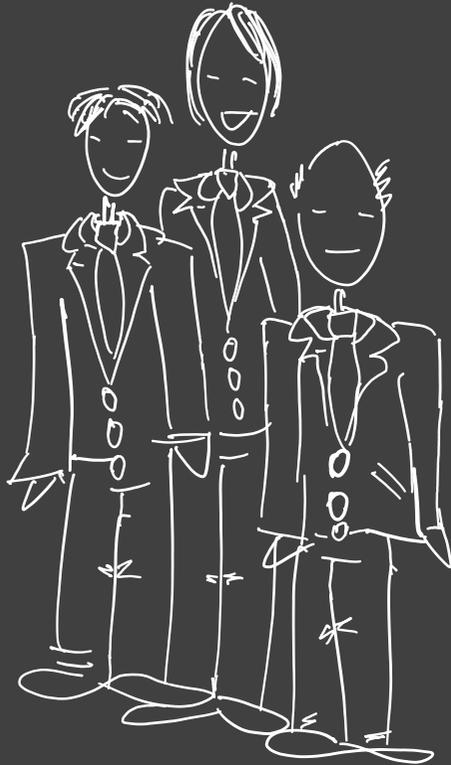
In the end they decided...



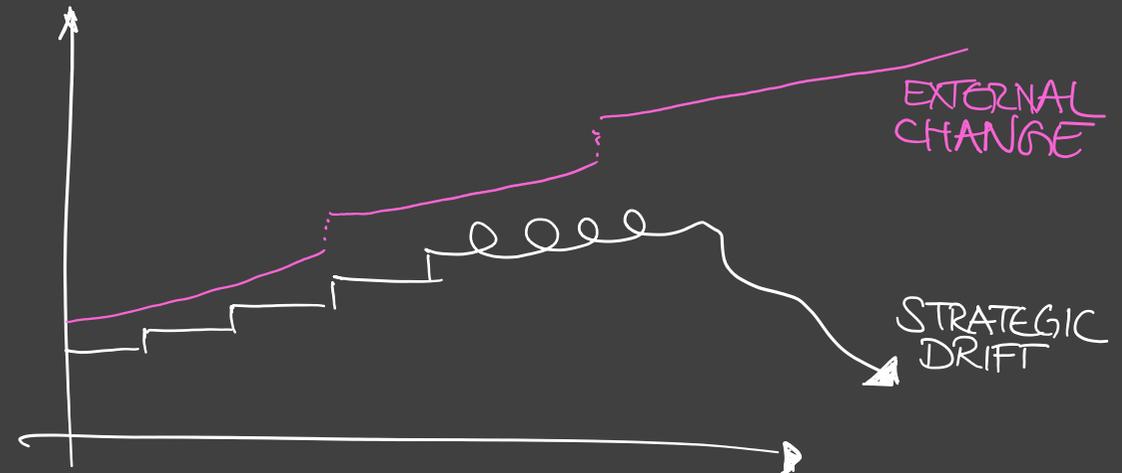


So what?

In the end they decided...

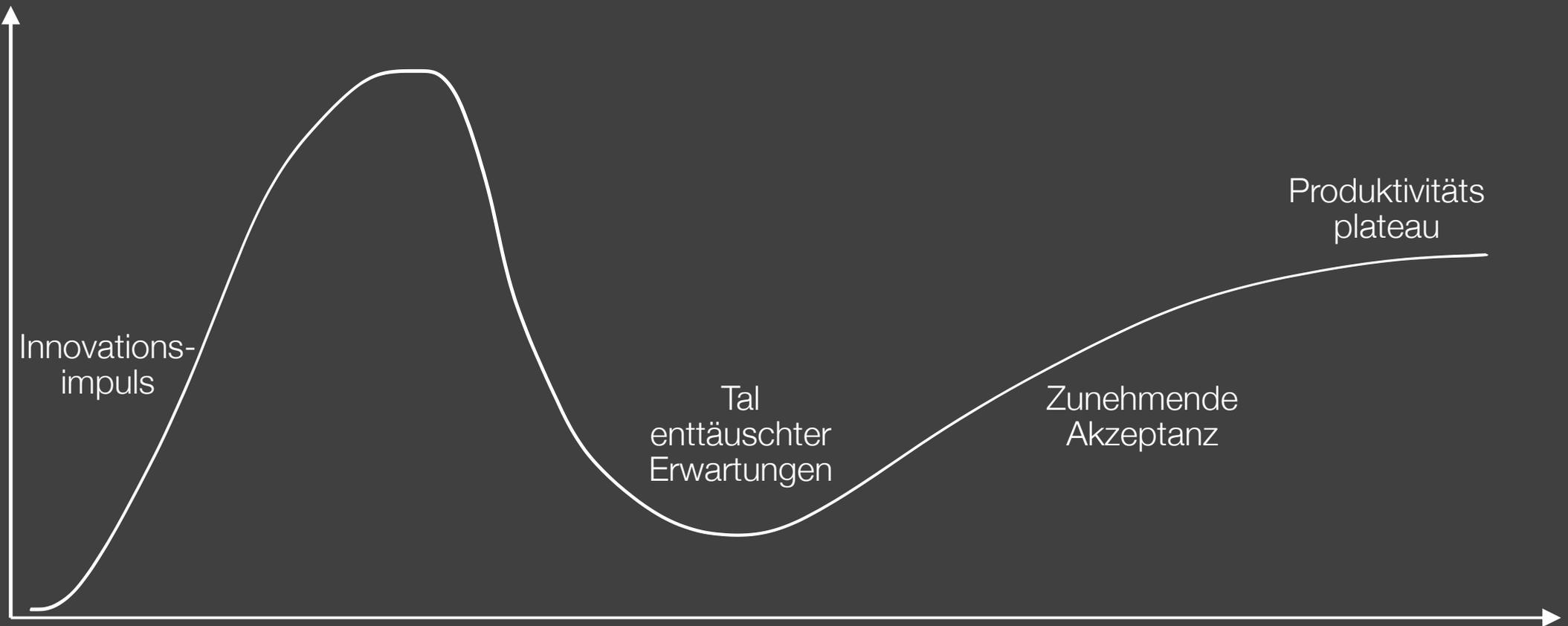


...and nothing really happened.





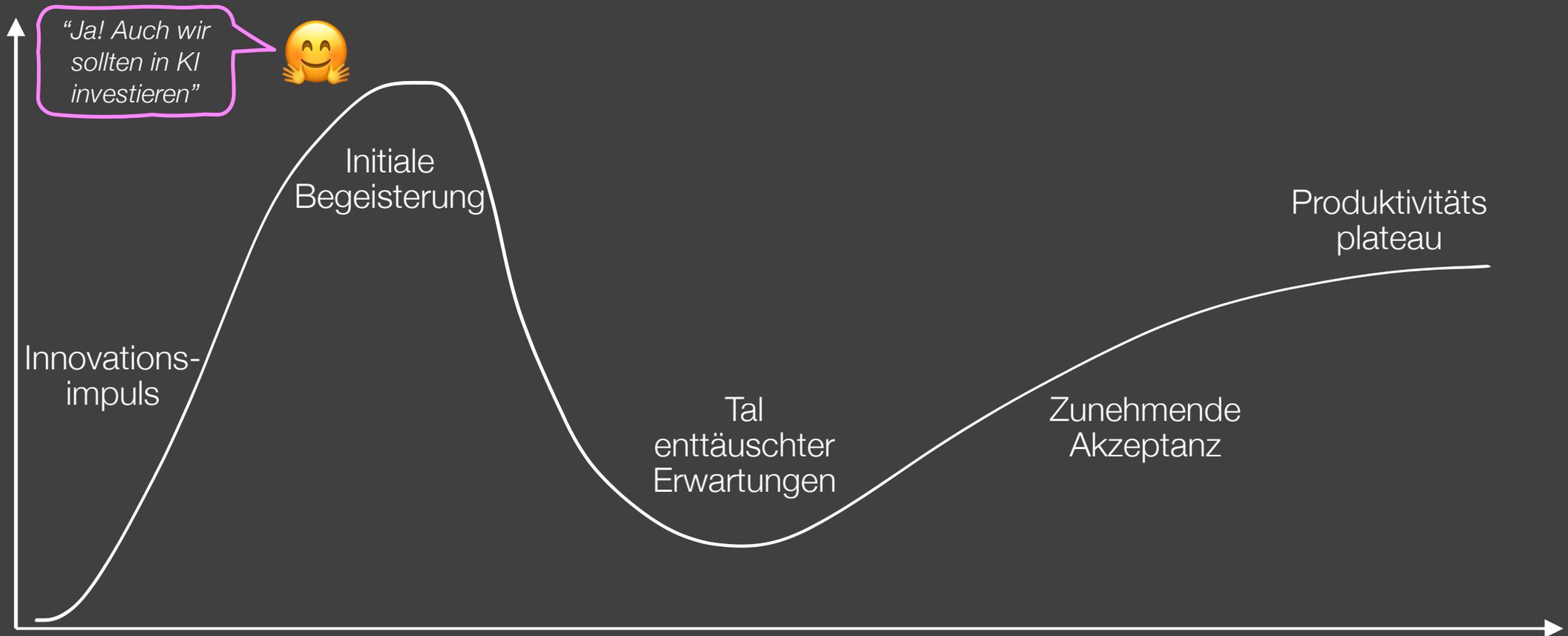
Umfeld vs. Unternehmen am Bsp. KI



Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner (o.D.)



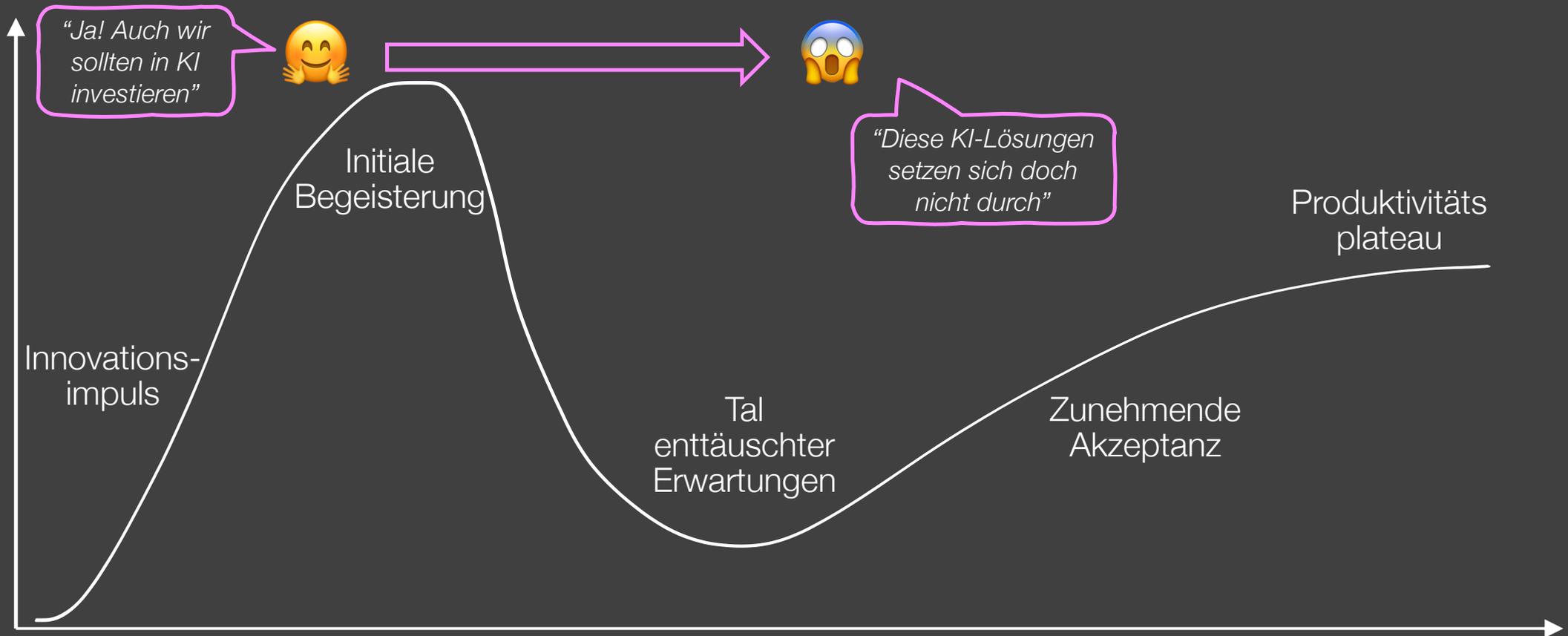
Umfeld vs. Unternehmen am Bsp. KI



Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner (o.D.)



Umfeld vs. Unternehmen am Bsp. KI



Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner (o.D.)



Umfeldentwicklung vs. Strategieprozess

- Internationaler Wettbewerb
- Kürzere Trendzyklen
- Branchenkonvergenz
- Dynamisch(er)e Start-ups
- Geschäftsmodellinnovation

Eigene Darstellung



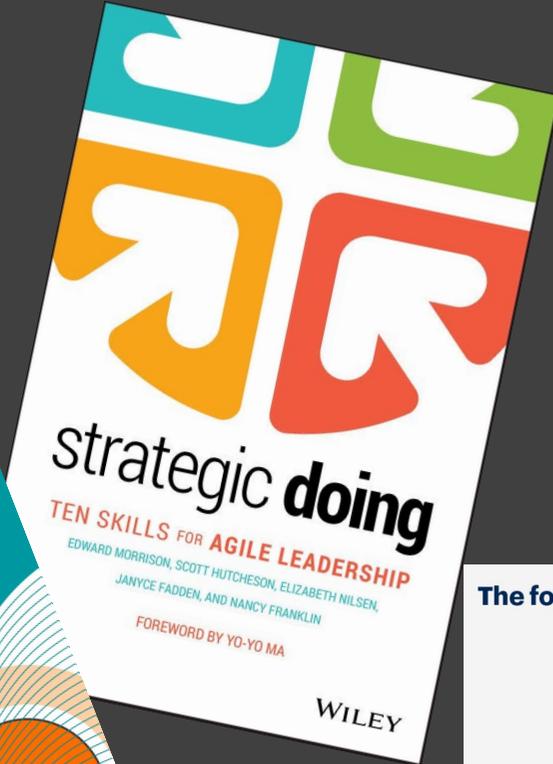
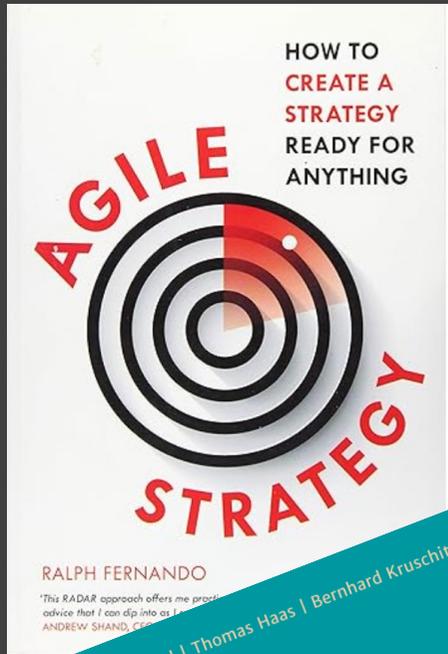
Umfeldentwicklung vs. Strategieprozess

- Internationaler Wettbewerb
- Kürzere Trendzyklen
- Branchenkonvergenz
- Dynamisch(er)e Start-ups
- Geschäftsmodellinnovation

- Langsam/starr
- Oft teuer
- Fokus auf Strategieformulierung
- Black Box
- Mangelndes „Buy-in“

Eigene Darstellung

Moderne(re) Ansätze



Deloitte.

Harvard Business Review



Society And Business Relations

Put Purpose at the Core of Your Strategy

by Thomas W. Malnight, Ivy Buche, and Charles Dhanaraj

From the Magazine (September–October 2019)

Purpose Strategy
Leading with purpose

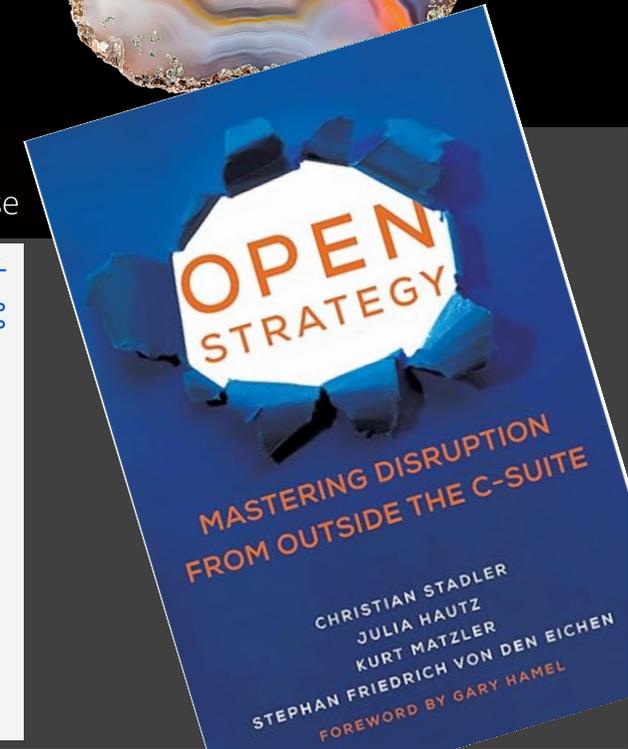


The four core practices of adaptive strategy



Source: Gartner
© 2022 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. CM_089_1802003

Gartner.

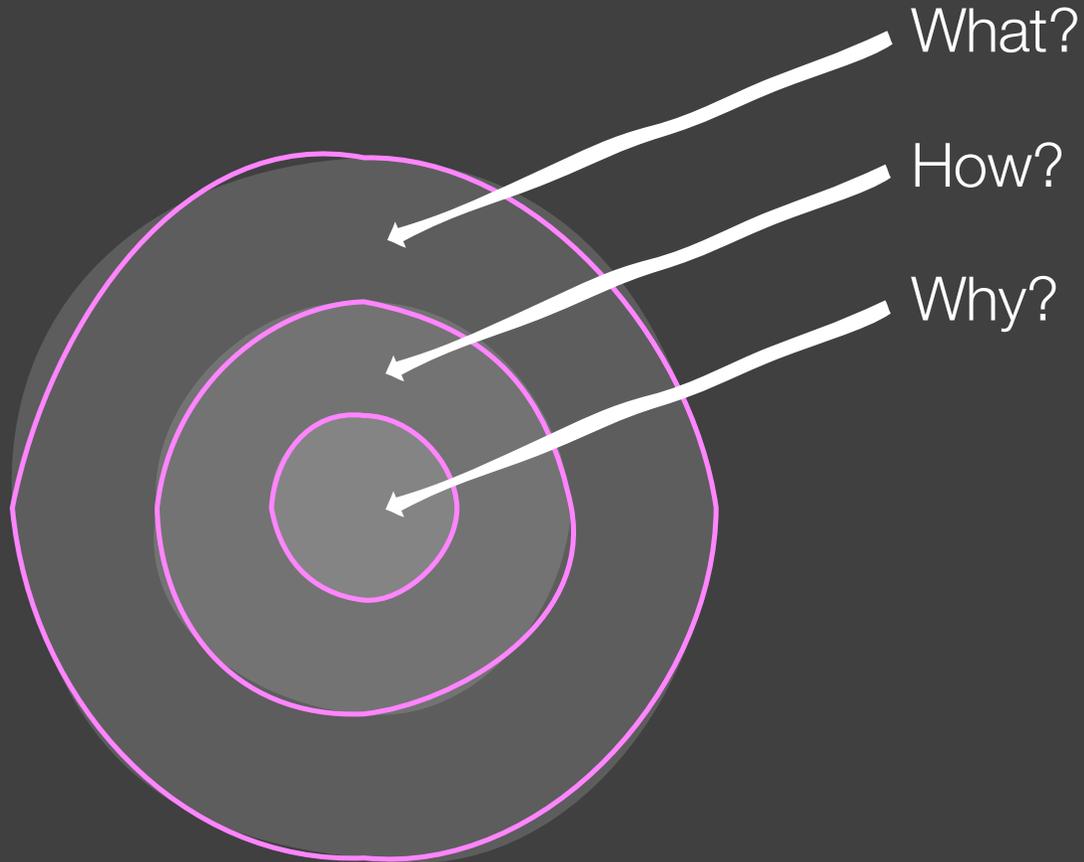




Icons: Freepik, Mayor Icons, IconBaandar, mj, and Uniconlabs via <https://www.flaticon.com>



Start with Why [start with why]

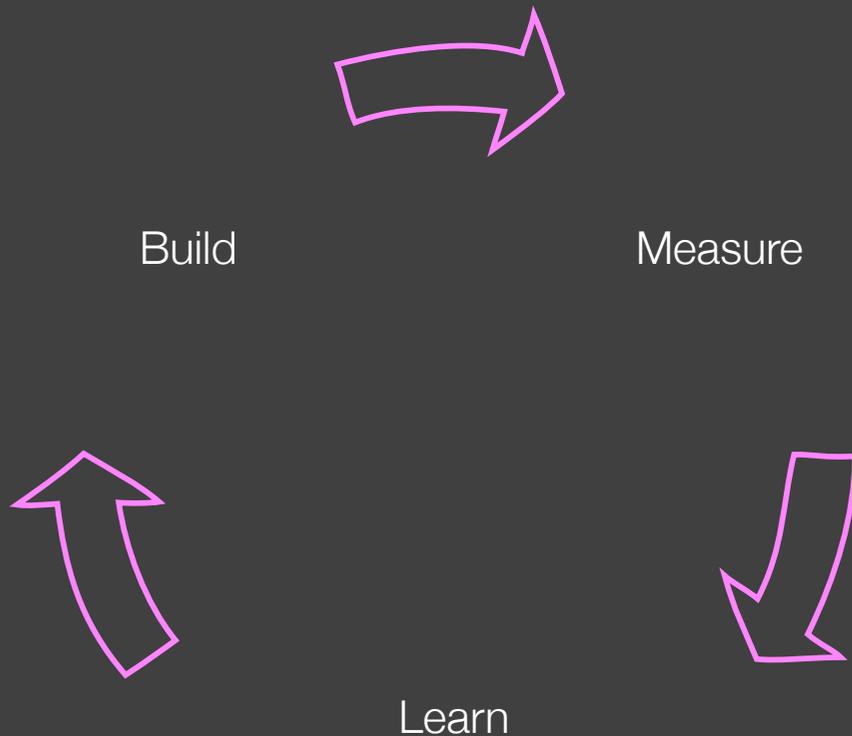


“People don’t buy what you do, they buy why you do it!”*

* Sinek, S. (2009) “Start with why”.



Lean Start-up [li:n stɑ:rt ʌp]



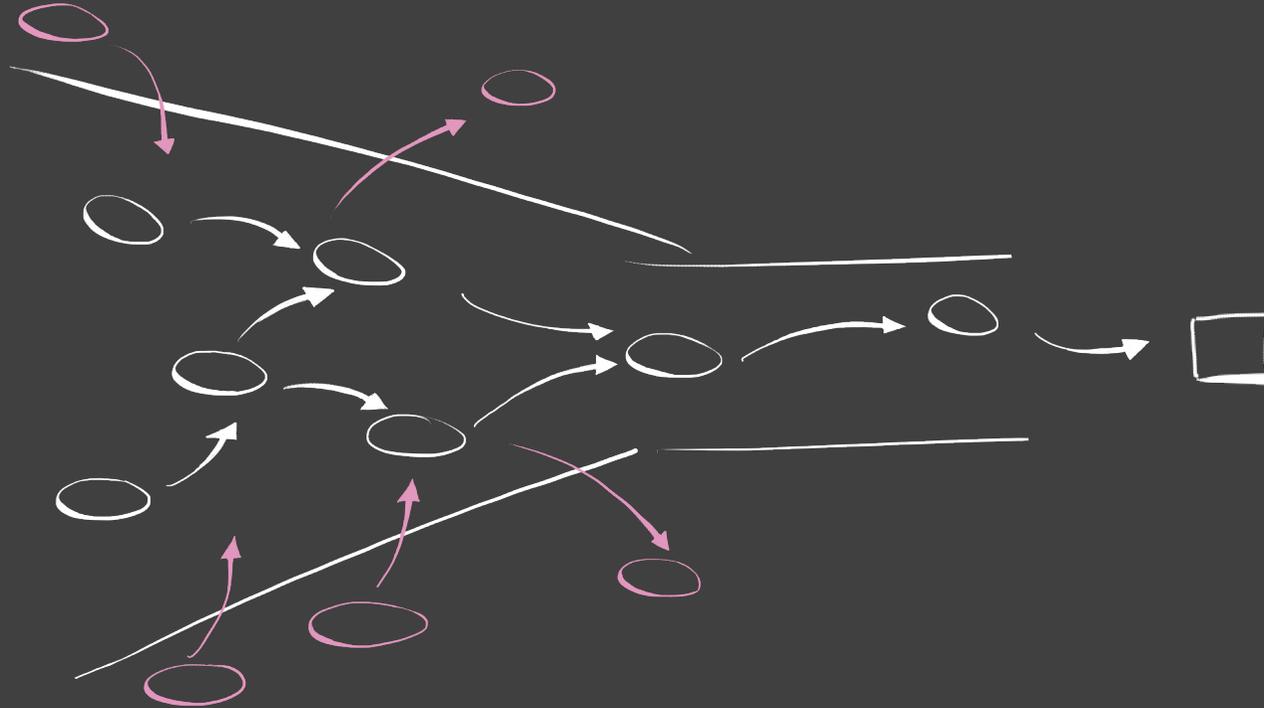
“If you cannot fail, you cannot learn!”

“The only way to win is to learn faster than anyone else.”*

Ries, E. (2011) “The Lean Start-up”.

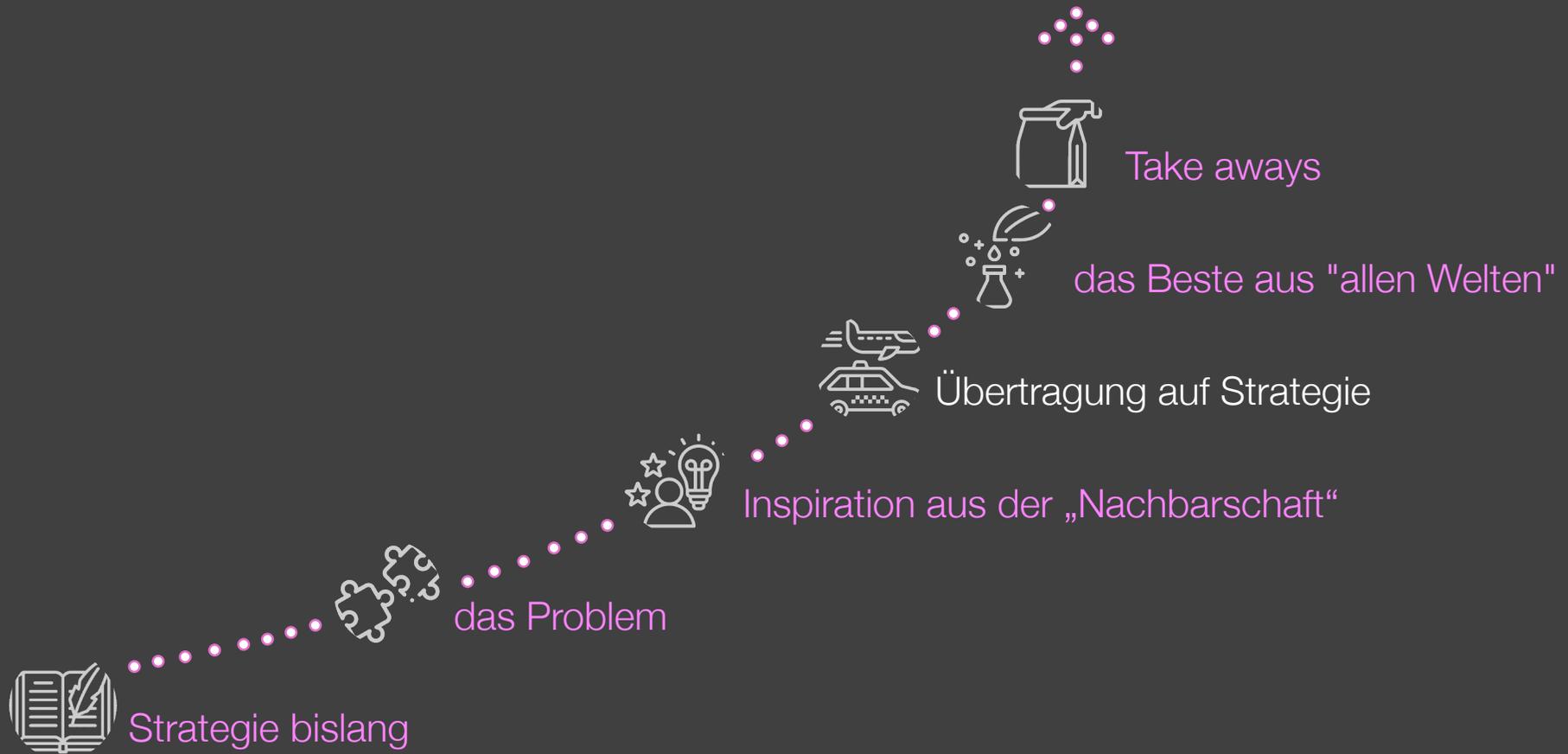


Open Innovation [ˈoʊpən ˌɪnəˈveɪʃən]



“Most innovations fail. And companies that don't innovate die. [...] Nobody can afford to rely entirely on its own ideas anymore [...]”*

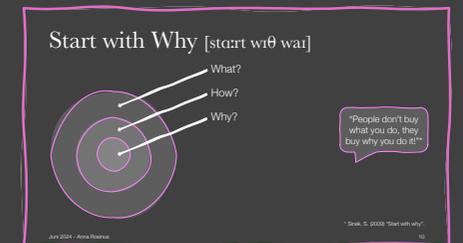
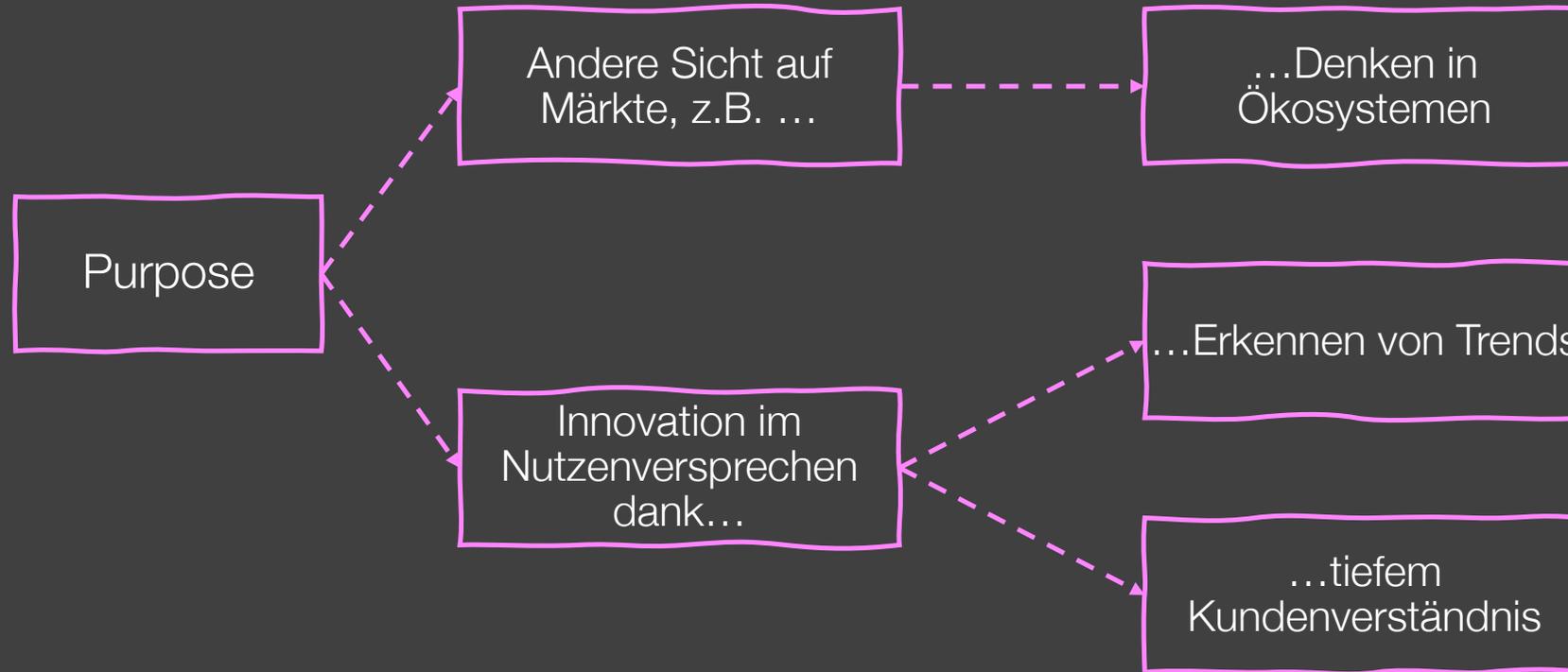
Chesbrough, H. (2006) “Open Innovation”.



Icons: Freepik, Mayor Icons, IconBaandar, mj, and Uniconlabs via <https://www.flaticon.com>



Purpose-driven Strategy ['pə:(r)pəs 'drɪvɪn 'strætədʒi]



In Anlehnung an: Malnight, W. et al. (2019) "Put Purpose at the Core of Your Strategy".

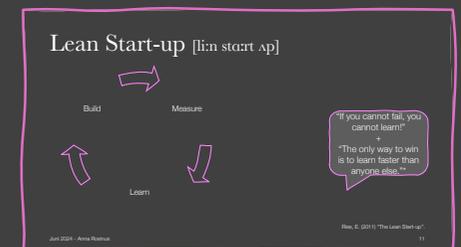
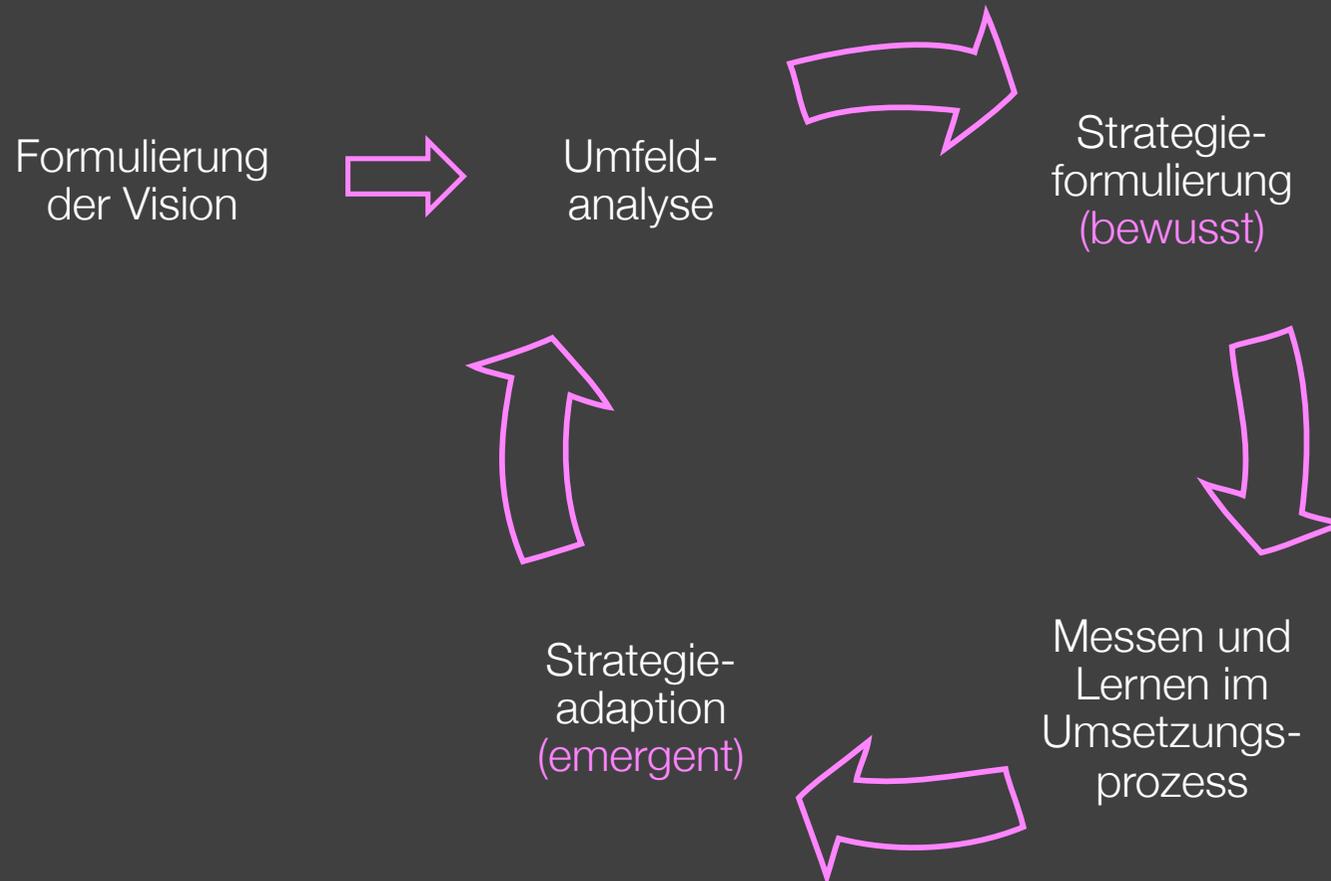


Auch bekannt als:

Strategic Doing

[strə'ti:ɔ̃k 'du:m]

Lean Strategy [li:n 'strætədʒi]

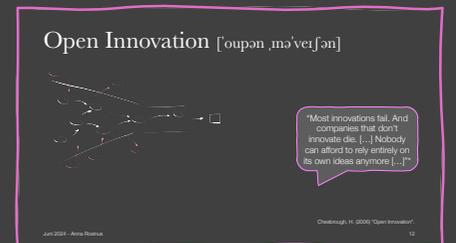


In Anlehnung an: Collis, D. (2016) "Lean Strategy".



Open Strategy ['oupən 'strætədʒi]

The art of “mastering disruption from outside the C-suite”^{*} by involving a large crowd of (external) participants in strategy making.^{*}



Stadler et al. (2021) "Open Strategy".



Open Strategy ['oupən 'strætədʒi]

Ideenentwicklung

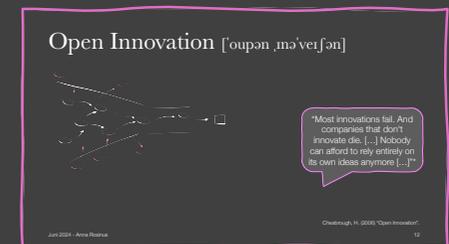
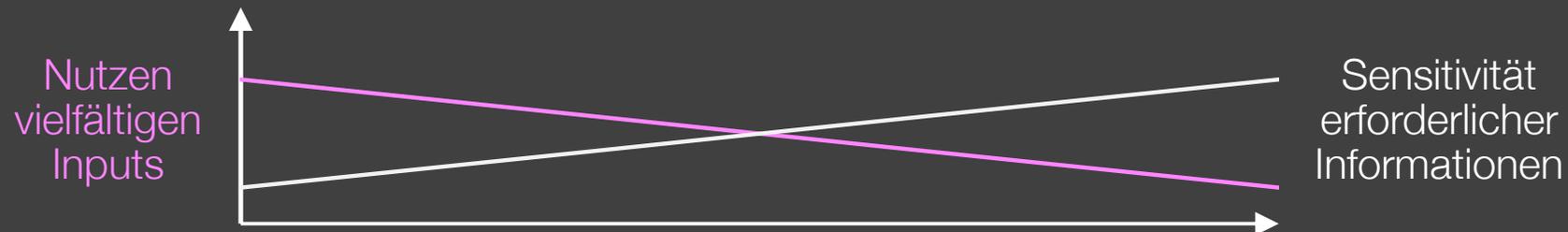
- Variation
- Diversität
- Wettkämpfe

Strategieformulierung

- Bewertung
- Auswahl
- Unter Berücksichtigung der Implementierung

Strategieimplementierung

- Interne Netzwerke
- Informelle Kommunikation
- Wettbewerbe

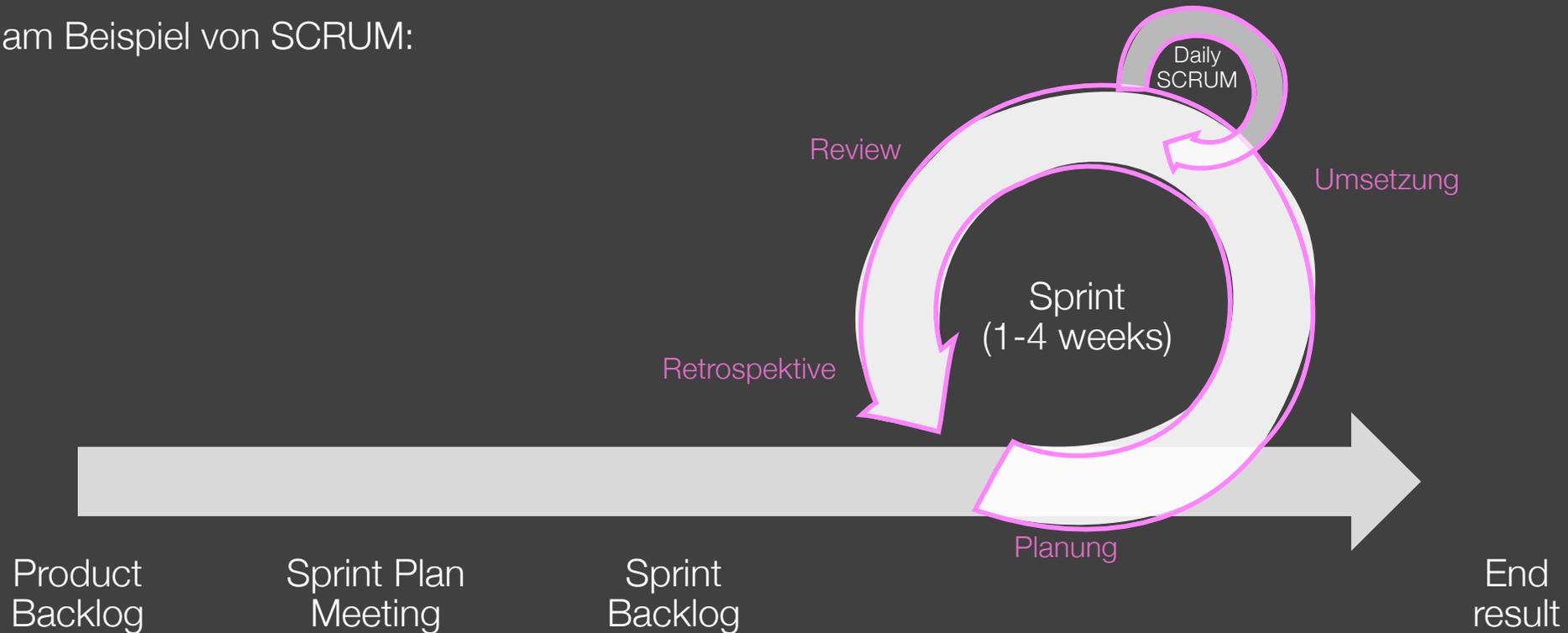


Stadler et al. (2021) "Open Strategy".



Agile Management ['ædzail 'menɪtʃmənt]

...am Beispiel von SCRUM:



Eigene Darstellung.



Icons: Freepik, Mayor Icons, IconBaandar, mj, and Uniconlabs via <https://www.flaticon.com>



Agile & Open Strategy Process

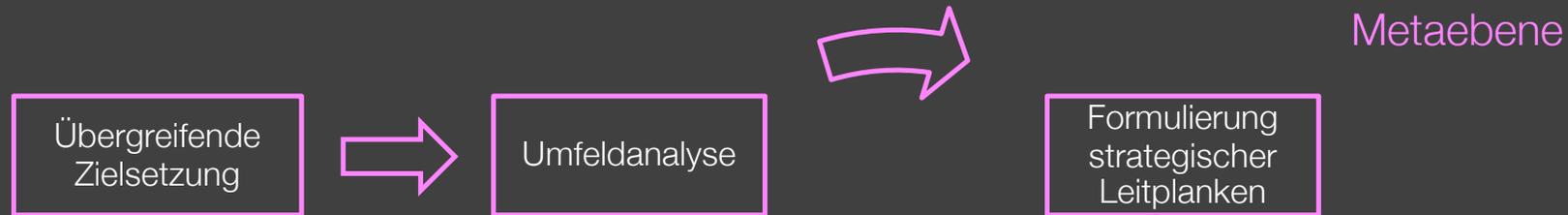
Metaebene

Arbeitsebene



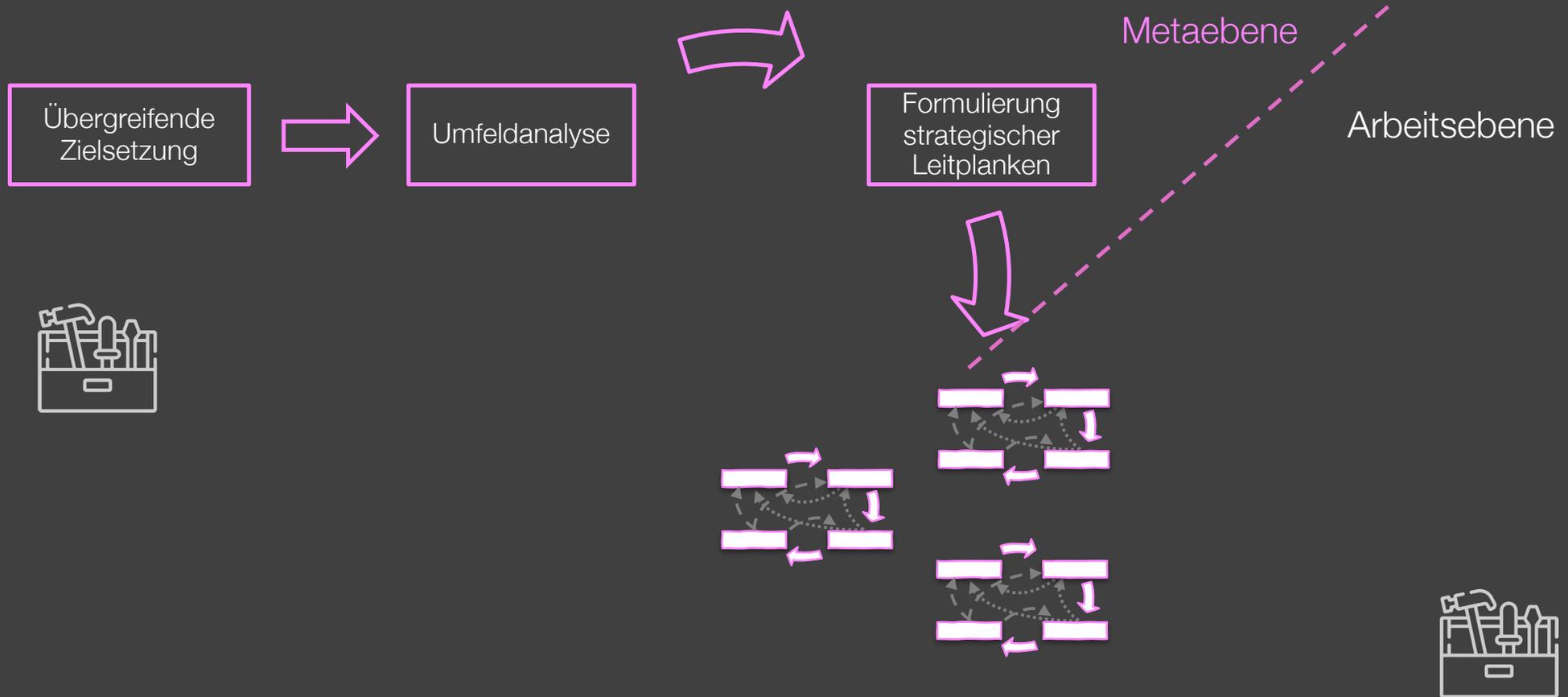


Agile & Open Strategy Process



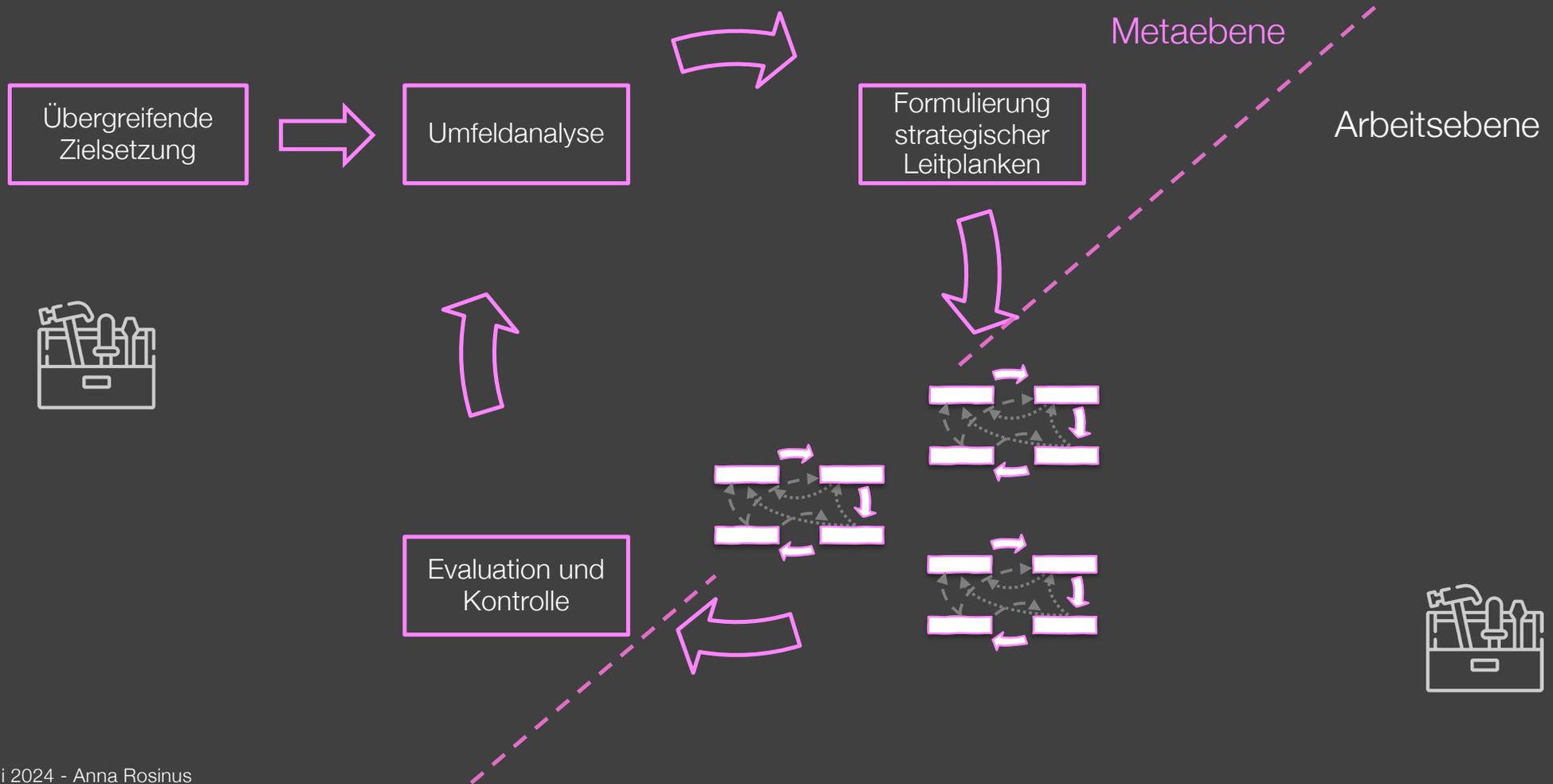


Agile & Open Strategy Process





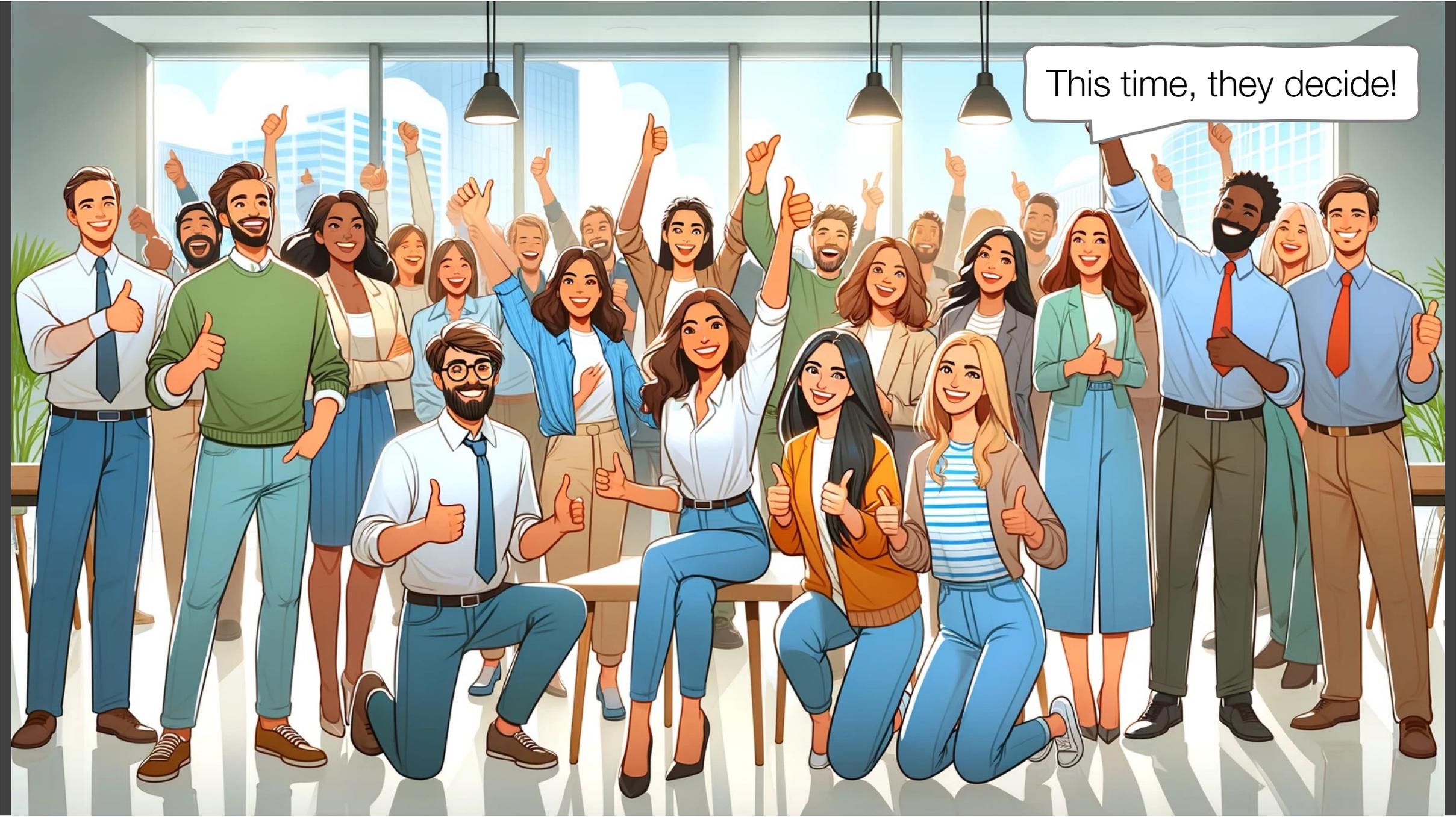
Agile & Open Strategy Process





Erste Schritte

1. Gemeinsame Sprache & Werkzeugkasten
2. Transparenz, Fehlerkultur & Vertrauen
3. Crowdsourcing, Partizipation & Delegation
4. Schnelle, kleine Schritte bei verkürzten Feedbackschleifen



This time, they decide!