

STRENGTHS

VISION

SITUATION & TRENDS

OPPORTUNITIES

NOW WHAT

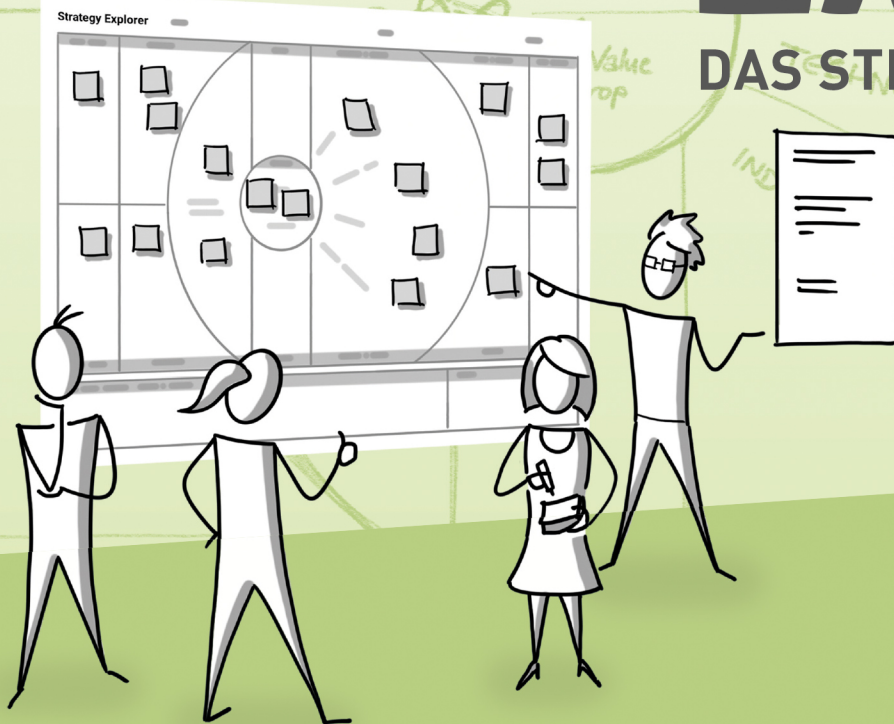
STEFAN PASTUSZKA

STRATEGY EXPLORER

DAS STRATEGIEWERKZEUG FÜR TEAMS

FÜR JEDES
BUSINESS
DIE PASSENDE
STRATEGIE
ENTWERFEN

Strategy Explorer



GABAL

Stefan Pastuszka

Strategy Explorer – das Strategiewerkzeug für Teams

STEFAN PASTUSZKA

Strategy Explorer – das Strategiewerkzeug für Teams

Für jedes Business die passende Strategie entwerfen

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen
Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-934-1

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin | www.textstudio-goesswein.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | www.martinzech.de

Illustrationen: Dr. Stefan Pastuszka, Hainburg, z. T. inspiriert durch
die bikablo® Visualisierungstechnik, www.bikablo.com

Strategy Explorer® ist eine eingetragene Marke von Dr. Stefan Pastuszka

Autorenfoto: Gregor Szypula, Hainburg | www.final-dimension.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

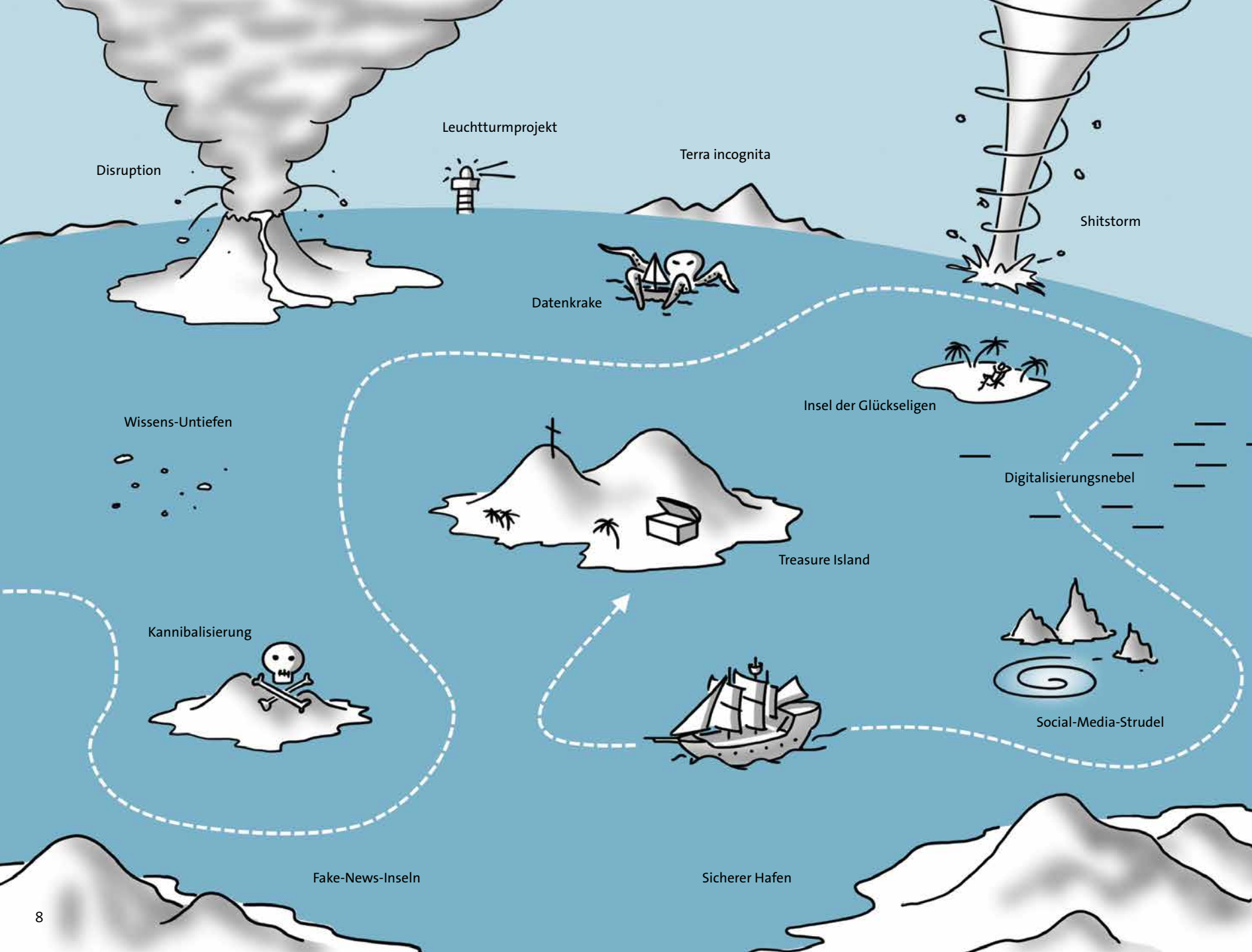
www.twitter.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Strategie mal anders	6	4 Inspiration: Beispiele	99
1 Haben Sie einen Plan?	9	Kleine Leseanleitung für die Beispiele	101
Alles VUCA – oder was?	10	Way Forward im 3D-Druck: Eine Frage des Portfolios	103
Was ist eigentlich Strategie?	11	Attraktiver Arbeitsplatz beim Hidden Champion	109
Strategieentwicklung heute – schnell und anpassungsfähig	13	Start-up für Vereinsfinanzierung: Xavin	115
Der Strategy Explorer – Strategieentwicklung auf einer Seite	15	Tourismus-Zukunftsstrategie: Aktivurlaub in Talberg	119
Einfach anfangen!	18	Öko-Meat: Künstliches Fleisch	125
2 Der Strategy Explorer – so funktioniert's!	21	Freiberuflicher Berater: Geschäftsentwicklung	131
Der Kern: Was wird analysiert?	23	Karrierestrategie: Berufliche Weiterentwicklung	135
Das Ziel: Vision und Mission	31	5 Strategie entwickelt – und was jetzt?	143
Das Umfeld	39	Klare Ziele für die Umsetzung	144
SWOT: Now what?	49	Strategiekommunikation	148
Big Steps: Strategische Optionen und Ziele	55	Regelmäßig überprüfen	154
Die Strategie	65	Literatur	161
3 Arbeiten mit dem Strategy Explorer – los geht's!	69	Dank	162
Ablauf	70	Stichwortverzeichnis	163
Teilnehmer	76	Der Autor	166
Arbeitsweise	78		
Das Setting für den Workshop	82		
Was tun, wenn's klemmt?	87		



Disruption

Leuchtturmprojekt

Terra incognita

Shitstorm

Datenkrake

Insel der Glückseligen

Wissens-Untiefen

Digitalisierungsnebel

Treasure Island

Kannibalisierung

Social-Media-Strudel

Fake-News-Inseln

Sicherer Hafen

1 Haben Sie einen Plan?

Die Welt dreht sich zwar heute auch nicht schneller als früher, aber die Geschwindigkeit und das Ausmaß von Veränderungen scheinen in den letzten Jahren deutlich zugenommen zu haben. Gesellschaft, Nutzerverhalten, globale Beziehungen und politische Rahmenbedingungen wandeln sich rasant. Im Business stellen innovative Technologien und Ansätze neuer, teils branchenfremder Player etablierte Geschäftsmodelle auf den Kopf und krepeln ganze Märkte um. Es gibt sogar ein Akronym für die neue Unvorhersehbarkeit: die VUCA-Welt – volatil, unsicher, komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguous).

Ist Strategieentwicklung und Planung unter diesen Vorzeichen überhaupt noch sinnvoll? Kurze Antwort: Auf jeden Fall, aber es kommt darauf an, was man unter Strategie und Planung versteht. »Einen Plan zu haben«, sprich zu wissen, wo man hinwill und welches die wesentlichen und erfolgversprechenden Schritte dorthin sind, ist nach wie vor essenziell. Strategie ist nur ein anderes Wort für diese Art von Plan.

Wenn sich die Welt so sehr verändert, dann sollte sich allerdings auch die Art und Weise, wie man zu einer Strategie gelangt, entsprechend verändern. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit und die Nutzung unterschiedlicher Perspektiven sind heute die wesentlichen Zutaten für einen erfolgreichen Ansatz.

Der Strategy Explorer ist ein modernes Werkzeug, um auf agile Weise ein strategisches Gesamtbild zu entwickeln und daraus relevante Schlussfolgerungen für den Weg nach vorn zu ziehen. Dabei ist er nicht nur für die Gesamtstrategie einer Firma nutzbar, sondern auch für einzelne Teilbereiche und Themen bestens geeignet.

Alles VUCA – oder was?

Noch vor nicht allzu langer Zeit waren die Begriffe »Strategie« und »strategische Planung« eng miteinander verknüpft. Vor allem große Unternehmen steckten viel Energie in eine möglichst genaue Planung der Zukunft, beispielsweise in eine Vorausschau auf die Entwicklung von Umsätzen und Gewinnen über viele Jahre. Allerdings ist diese auch von den Investoren geschätzte Planbarkeit eine Illusion mit Scheingenauigkeit. Vor dem Hintergrund zunehmender Unsicherheiten wird der Zeithorizont, innerhalb dessen sich Entwicklungen noch vernünftig abschätzen lassen, immer kürzer. Natürlich ist das von Branche zu Branche verschieden – so ist im Digitalbereich (z.B. Apps für Smartphones) die Veränderungsgeschwindigkeit viel größer als beispielsweise im Segment der Investitionsgüter. Doch auch Branchen, die lange Zeit als sehr gut planbar galten, (z.B. Rohöl mit weitestgehend bekannten Lagerstätten) wurden von neuen technologischen Entwicklungen wie der Förderung von Schiefergas oder politischen Interventionen wie Sanktionen durcheinandergewirbelt. Auch hier verschwand die Planbarkeit.

Dies ist kein Plädoyer gegen die Planung von Unternehmenskennzahlen. Allerdings darf die Werthaltigkeit detaillierter finanzieller Planungen über längere Zeiträume durchaus bezweifelt werden. Der Planungsprozess hilft aber, sich über die verschiedenen Parameter und mögliche Entwicklungen klar zu werden und sich deren Einflüsse bewusst zu machen. Planung ist wichtiger als der Plan! Man sollte sich dabei nur nicht zu sehr an den Zahlen festhalten. Rückwirkend gibt es immer gute Gründe, warum das eine oder andere zahlenmäßige Ziel nicht erreicht werden konnte.

Zweifellos ist die digitale Revolution ein wesentlicher Treiber der Veränderung, der viel zur Beschleunigung unseres Lebens im Allgemeinen beiträgt. Gerade vor diesem Hintergrund hat das Akronym der »VUCA-Welt« in den letzten Jahren an Bekanntheit gewonnen. Ungewöhnliche politische und wirtschaftliche Entwicklungen (Handelsbarrieren statt Globalisierung, Negativzinsen usw.) verleihen diesem Ausdruck weiter Schwung, da für unumstößlich gehaltene Regeln und Verhältnisse plötzlich auf den Kopf gestellt werden. Dabei stammt der Begriff VUCA bereits aus den 1990er-Jahren, und er sollte vor allem die Welt nach dem Ende des kalten Krieges beschreiben. Doch unabhängig davon, ob die Welt heute wirklich unvorhersehbarer geworden ist – schon Nobelpreisträger Niels Bohr wusste vor vielen Jahren: »Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen« – oder ob dies nur subjektiv so scheint, sicher ist, dass sich die Entwicklungszyklen in vielen Branchen verkürzt haben, was schnelle, flexible Reaktionen auf veränderte Bedingungen erfordert.

Eine umfangreiche, akribische Langfristplanung beispielsweise von Umsätzen oder anderen finanziellen Kennzahlen ist unter diesen veränderten Bedingungen sicher nicht die richtige Antwort. Aber: Kein Plan ist auch keine Lösung! Betrachtet man den Plan als ein Bündel wegweisender Maßnahmen auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel, so ist er auch in unsicheren Zeiten wertvoll und unabdingbar.

Eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen der VUCA-Welt liegt bereits in einer alternativen Interpretation der Buchstaben des Akronyms: **V**ision, **U**nderstanding (Verstehen), **C**larity (Klarheit) und **A**gilität. Dabei sind die ersten

drei Begriffe grundlegende Voraussetzungen für die Entwicklung einer Strategie, während die Agilität als Form des flexiblen Umgangs mit den sich verändernden Bedingungen hinzukommt (auch wenn der Begriff mittlerweile leicht überstrapaziert ist).

Was ist eigentlich Strategie?

Überraschenderweise gibt es eine Vielzahl von Ansichten dazu, was eine Strategie ausmacht und was nicht. Im Internet finden sich zahlreiche Definitionen dazu, und fast jede größere Beratungsgesellschaft hat ihre eigene. Unbestritten ist dagegen der Ursprung des Begriffs aus dem militärischen Umfeld: Im Griechischen bedeutet das Wort »strategos« so viel wie »Heerführer«. Versucht man, eine gemeinsame Basis zu identifizieren, so gilt in der Essenz die folgende, einfache Definition unabhängig vom Anwendungsgebiet:

Eine Strategie ist ein langfristiger Plan, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Bei genauem Hinsehen gibt es vier wichtige Worte in diesem Satz:

Ziel: Was soll erreicht werden? Wenn das Ziel nicht klar ist, lässt sich auch keine sinnvolle Strategie ableiten, wie es erreicht werden könnte. Es gibt allerdings immer wieder Stimmen, die dies in Frage stellen, etwa in der Art: »Brauchen wir überhaupt ein Ziel? Unsere Strategie ist es, so flexibel zu sein,

dass wir auf alles schnell und in angemessener Weise – agil – reagieren können.« Tatsächlich stecken aber selbst in dieser Aussage bereits zwei mögliche Ziele: einerseits, als Organisation weiter zu existieren (»wir«), und andererseits, diese Organisation sehr anpassungsfähig aufzustellen. Ob dies inhaltlich sinnvoll und ausreichend ist oder nicht, steht auf einem anderen Blatt. Doch es bleibt dabei: Ohne Ziel keine Strategie.

Langfristig: Vor dem militärischen Hintergrund des Strategiebegriffs gibt es eine Unterscheidung zwischen Strategie und Taktik. Während die Strategie darauf ausgelegt ist, ein übergreifendes Ziel zu erreichen, zum Beispiel auf lange Sicht den Krieg zu gewinnen, zielt die Taktik darauf ab, ein kurzfristigeres Ziel zu realisieren, etwa in einem einzelnen Gefecht den Sieg davonzutragen. Die Strategie zeichnet sich also durch die Langfristigkeit des Ziels aus (wobei ein schnell gewonnener Krieg natürlich auch seine Vorteile hat). Was bedeutet aber »langfristig« im heutigen Business-Kontext? Das lässt sich leider nicht pauschal beantworten. Galt vor einigen Jahren noch ein Zeitraum von fünf bis zehn Jahren als strategisch, so bedeutet dieser Zeithorizont vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Beschleunigung (Stichworte VUCA, digitale Revolution) für manche Branchen oder Organisationen (z. B. Start-ups) bereits eine halbe Ewigkeit. Es kommt also einerseits stark auf die Branche an, in der man sich befindet, andererseits aber auch auf das Ziel, das man verfolgt. Typischerweise sollte der strategische Horizont länger sein als Budget-, Kurz- und Mittelfristplanung (Letztere umfasst in der Regel bis zu drei Jahre). Im Mittel kann man bei einem Zeithorizont von vier oder mehr Jahren von einem strategischen Zeitraum sprechen. Man sollte an dieser Stelle

bedenken, dass große Ziele im Allgemeinen auch große Maßnahmen und Veränderungen erfordern, die sich nicht von jetzt auf gleich umsetzen lassen, sondern Zeit brauchen. Und die vergeht bekanntlich schneller, als man denkt.

Plan: Ein Plan ist eine Beschreibung des erfolgversprechendsten Weges zum Ziel. Noch einmal: Der Plan steht nicht für akribische Detailplanung, sondern für ein Bündel richtungsweisender Schritte und Entscheidungen. Zur Verdeutlichung des Unterschieds mag das folgende Beispiel dienen: »Wir umfahren die Stadt und kommen so viel schneller ans Ziel als unsere Konkurrenten. Dazu müssen wir zwar über einen Fluss ohne Brücke, aber wir sorgen dafür, dass an der richtigen Stelle ein Boot auf uns wartet. Damit rechnen die anderen niemals!« Das wäre ein Plan in Form eines Bündels richtungsweisender Maßnahmen. Eine akribische Detailplanung wäre dagegen: »Wir fahren noch 2 km mit Tempo 110 geradeaus, biegen dann um 16:35 Uhr auf die Landstraße ab, nachdem wir angemessen bis auf 70 km/h gebremst haben, usw.« Darüber hinaus gibt es typischerweise nicht nur »den einen« Weg zum Ziel, sondern verschiedene Alternativen. Dementsprechend kommt es darauf an, denjenigen Weg auszuwählen und zu planen, der am aussichtsreichsten erscheint. Welcher Weg der »richtige« ist oder gewesen wäre, stellt sich allerdings leider erst in der Zukunft heraus.

Erreichen: Auch wenn es offensichtlich erscheint – allein durch Planung kommt man nicht ans Ziel. Der Begriff »erreichen« beinhaltet, dass man sich dazu aktiv auf den gewählten Weg begeben muss. Der beste Plan nützt nichts, wenn er nicht umgesetzt wird. Ein häufiger Kritikpunkt im Zusammenhang mit der Diskussion um Strategie und Stra-

tegieentwicklung ist, dass oftmals der Fokus auf der Strategie liegt (»Wir haben doch eine super Strategie ...«), während die Umsetzung, neudeutsch »Execution«, vernachlässigt wird (»... aber irgendwie kriegen wir die PS nicht auf die Straße«) und man deshalb scheitert. Beides ist wichtig und gehört zusammen: Umsetzung ohne Strategie ist Aktionismus (oder operative Hektik, siehe Holzhackerwettbewerb*), Strategie ohne Umsetzung bleibt Träumerei.

Mit einem erstrebenswerten, realistischen Ziel sowie einem erfolgversprechenden Plan dafür haben Sie bereits das Wesentliche beisammen. Denn eine weitere, etwas saloppere Definition von Strategie lautet:

Eine Strategie ist eine Geschichte, die Orientierung gibt.

Es ist nicht nur wichtig, zu wissen, was man tut, sondern auch, es bei Stakeholdern, wie Investoren, und vor allem in der Organisation bekannt zu machen und so den Mitarbeitern Orientierung und Motivation zu geben. Das ist ein wesentlicher Aspekt bei der Strategieumsetzung, der leider häufig etwas stiefmütterlich behandelt wird.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt des Begriffes »strategisch« ist auch, dass ein Weg eingeschlagen wird, der sich nicht so einfach wieder umkehren lässt, wenn es schwierig wird. »Ach, kein Problem, hat nicht geklappt, wir machen einfach was anderes« ist also keine Option. Eine Entschei-

* Die Analogie geht in etwa wie folgt: »Tut mir leid, ich habe keine Zeit, meine Axt zu schärfen – ich muss Holz hacken!«

dung ist dann strategisch, wenn es weh tut, weil es die falsche war. Oder weniger salopp: Eine strategische Entscheidung beinhaltet richtungsweisende Veränderungen und die oft substanzielle Verwendung von Ressourcen, sodass der eingeschlagene Pfad nicht so einfach verlassen werden kann. Dies ist auch eine gute Richtschnur zur Beurteilung, ob das, was man vorhat, wirklich strategischen Charakter hat.

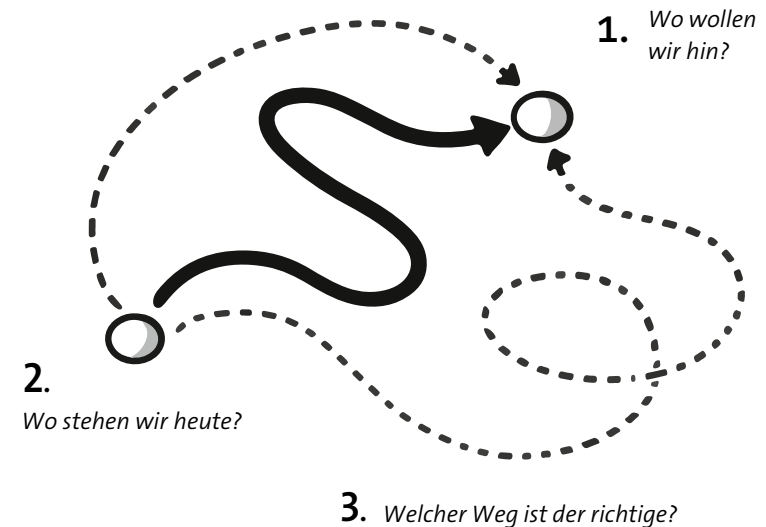
Noch ein Zitat zum Thema Strategie vom großen Boxer Mike Tyson: »Everybody has a plan until he gets punched in the mouth«, also frei übersetzt: »Jeder hat einen Plan, bis er einen auf die Nase bekommt.« Man hört dieses Zitat immer wieder mal, aber lassen Sie sich davon nicht verunsichern. Es bedeutet keineswegs, dass es keinen Sinn hätte, überhaupt einen Plan zu entwickeln. Sehen Sie es eher als einen Hinweis darauf, dass man seinen Plan auch gelegentlich anpassen muss. Wenn es das übergreifende Ziel ist, den Fight zu gewinnen, muss man seine Vorgehensweise anpassen, wenn sie nicht aufgeht. Schlecht ist allerdings, wenn man sich von vornherein ein falsches oder unerreichbares Ziel gesetzt hat und sich somit auf einen aussichtslosen Kampf einlässt.

Die Kampfanalogie ist ein guter Übergang zum Thema Wettbewerbsstrategie. Ein Ziel zu verfolgen, welches niemand sonst hat, erscheint vergleichsweise einfach. Meist ist das aber leider nicht der Fall. In der Regel befindet man sich im Wettstreit mit anderen Marktteilnehmern, die mitunter ähnliche Ziele verfolgen wie man selbst. Zum Beispiel, wenn gleich mehrere Unternehmen die Marktführerschaft anstreben. Hier dreht sich die Strategie dann vermehrt darum, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren sowie diese möglichst lange aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln.

Strategieentwicklung heute – schnell und anpassungsfähig

Auch wenn viele Entwicklungen und Veränderungen heute dynamischer sind als früher, so sind die Fragen, die man sich zur Entwicklung einer Strategie stellen sollte, noch die gleichen. Angelehnt an die obige Definition von Strategie sind es auf der höchsten Ebene die folgenden drei, die es zu beantworten gilt:

Drei Fragen zur Strategieentwicklung



Hinter jeder dieser drei Fragen verbirgt sich natürlich eine Menge mehr in Sachen Methodik, Analyse, Erkenntnis, Kreativität, Schlussfolgerungen usw. Kapitel 2 konzentriert sich auf die Details dazu, aber die Gesamtlogik ist nicht kompliziert.

Ein wesentlicher Unterschied zur Strategieentwicklung in der Vergangenheit ist allerdings, dass man heute insgesamt schneller und flexibler werden muss, um den veränderten Umweltbedingungen Rechnung zu tragen. Das bezieht sich sowohl auf den Prozess der Erstellung einer Strategie als auch auf eventuell recht schnell notwendig werdende Anpassungen. Im Prinzip gilt auch hier das bekannte Zitat »It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one most adaptable to change« von Leon Megginson (das oft Charles Darwin zugeschrieben wird). Leider hat man aber nicht so viel Zeit wie in der Evolution. Unter diesem Gesichtspunkt bieten sich zur Entwicklung oder Anpassung einer Strategie Verfahren an, die sich nicht etwa über viele Monate hinziehen, sondern möglichst schnell und wendig sind. Wenn sich wesentliche Grundvoraussetzungen für die Strategie ändern, sollten die Auswirkungen schnell erkannt und angemessen eingearbeitet werden können. Unkomplizierte Verfahren und einfache Prozesse sind daher vorzuziehen, um sich iterativ mit der Thematik auseinanderzusetzen. Dies gilt insbesondere für kleine Unternehmen und Teams, die sich kein extra Personal für das Thema Strategie leisten können, das sich dauerhaft damit beschäftigt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven in den Prozess der Strategieentwicklung. Je vielfältiger die Sichtweisen sind, die bei der Erarbeitung

einer Strategie in Betracht gezogen werden, desto robuster wird das Ergebnis sein. Das gilt insbesondere, wenn auch Querdenker aus den eigenen Reihen und Teilnehmer von außen eingebunden werden, um zu inspirieren oder auch kritisch zu hinterfragen. Daher sollte Strategieentwicklung möglichst nicht von Einzelpersonen im stillen Kämmerlein betrieben werden, sondern idealerweise von divers zusammengesetzten Teams in gezielten Strategieworkshops. Dabei ist es sehr zu empfehlen, bei der Strategieentwicklung Menschen, die nahe am Business und den Kunden sind, mit Menschen zusammenzubringen, die nicht in der ersten Reihe stehen und dementsprechend mit etwas mehr Abstand auf die Situation schauen können. So wird einerseits der Eindruck eines Elfenbeinturms vermieden, der abgehobene und wenig praktikable Ideen produziert, andererseits aber auch eine zu starke Fokussierung auf operative Themen, die den Blick auf das große Ganze versperrt. Die Besetzung des Teams mit Teilnehmern aus unterschiedlichsten Funktionen und Bereichen verleiht dem ganzen Prozess darüber hinaus auch gleich eine gewisse Transparenz. Praktische Tipps, wie ein schlagkräftiges Team für eine Strategieentwicklung zusammengestellt werden sollte, finden sich in Kapitel 3.

Allerdings gibt es auch Ausnahmen in Bezug auf den Teamaspekt, zum Beispiel wenn Sie als Einzelperson Ihre Zukunftsstrategie erarbeiten wollen und einfach kein Team zur Verfügung haben oder keines involvieren möchten. Hier hilft es aber, zunächst die eigenen Gedanken zu ordnen, strukturiert festzuhalten und dann mit Dritten zu diskutieren, um weitere Perspektiven nachträglich einzubeziehen.

Der Strategy Explorer – Strategieentwicklung auf einer Seite

Der Strategy Explorer ist eine Methode zur Strategieentwicklung, die den veränderten Anforderungen auf besondere Weise Rechnung trägt. Er bietet einerseits die besten Voraussetzungen, sich dem Thema schnell und flexibel zu nähern, und sorgt andererseits durch den teambasierten Ansatz für die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Transparenz. Darüber hinaus bietet er den Vorteil der Übersichtlichkeit und hilft bei der Fokussierung aufs Wesentliche.

Überblick und Fokus

Sei es bei der Arbeit im Team oder bei der Einzelarbeit: Schwierig wird es immer dann, wenn es unübersichtlich wird. Gerade das Thema Strategie ist besonders anfällig dafür, da es eine Vielzahl von Methoden und Analysen gibt, die jeweils sehr detailliert sein können und ab einem gewissen Punkt nicht mehr in ihrer Gesamtheit erfassbar sind. Verstärkt wird der Effekt noch, wenn die verschiedenen Dokumente und Dateien zu den vorgenommenen Analysen an unterschiedlichen Orten liegen, von unterschiedlichen Menschen oder Bereichen erstellt wurden und inhaltlich nicht oder nicht optimal synchronisiert sind. Eine typische Situation wäre die folgende: »Ach ja, eine SWOT-Analyse haben wir mal gemacht, aber das ist schon eine Weile her. Ich müsste mal danach suchen. Und der Bereich X hat auch schon einmal eine Umfeldanalyse durchgeführt, allerdings haben die sich nur auf den Markt für ihr Produkt konzentriert. Wenn

ich mich recht entsinne, gab es auch mal einen Szenario-Workshop, aber ich bin nicht sicher, ob daraus irgendwelche Schlussfolgerungen gezogen wurden.« Vielleicht kommt Ihnen das bekannt vor. Details sind wichtig, gar keine Frage – insbesondere, wenn sie signifikante Auswirkungen haben. Bei der Erarbeitung einer Strategie ist es aber ausschlaggebend, den Überblick und die richtige »Flughöhe« zu halten, um das Gesamtbild nicht aus den Augen zu verlieren: Welche Aspekte sind wirklich wichtig, was ist tatsächlich relevant für das Erreichen des übergreifenden Ziels?

Der Strategy Explorer führt dazu die wesentlichen Methoden und Fragestellungen, die für die Entwicklung einer Strategie ausschlaggebend sind, übersichtlich auf einer einzigen Seite zusammen. Das Modell wird idealerweise großflächig als Poster ausgedruckt, an die Wand gehängt und dann im Team mit Haftnotizen und Markern interaktiv bearbeitet. Auch das Ausdrucken in kleinerem Format und Bearbeiten mit dem Bleistift am Schreibtisch in Einzelarbeit ist sinnvoll, zum Beispiel als Grundlage für ein strukturiertes strategisches Brainstorming.

Das Ziel ist das Generieren eines in sich stimmigen Gesamtbildes, welches alle relevanten Aspekte enthält. Dazu werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln die wichtigsten Punkte zusammengetragen und zu einer in sich konsistenten Logik miteinander verknüpft. Der Platz im Strategy Explorer ist limitiert, daher ist die Konzentration auf das Wesentliche essenziell.

Moderne Arbeitsweise

Die in den Strategy Explorer eingetragenen Beobachtungen und Schlussfolgerungen speisen sich aus dem Wissen und begründeten Vermutungen (sog. »Educated Guesses«) der bearbeitenden Gruppe. Da alles zu jedem Zeitpunkt sichtbar ist, lässt sich trefflich vor dem Poster diskutieren und das große Bild gemeinsam entwickeln. Gerät die Arbeit ins Stocken, zum Beispiel weil weitere Informationen beschafft, Dinge geklärt oder neue Perspektiven eingeholt werden müssen, kann der Prozess einfach unterbrochen und später fortgesetzt werden. So nähert man sich iterativ dem Endergebnis.

Der Prozess der Strategieentwicklung wird zwar gern linear dargestellt, ist aber der Erfahrung nach alles andere als das. Tatsächlich wird selten von einem Startpunkt geradlinig und ohne Umkehr bis zur fertigen Strategie durchgearbeitet, sondern es gibt immer wieder Punkte, an denen man einen Schritt zurückgeht (weil man etwas Neues über einen bestimmten Sachverhalt gelernt hat, sich Voraussetzungen ändern usw.) oder sogar die Ziele selbst sich verändern. Der Strategy Explorer unterstützt genau dieses nichtlineare Vorgehen durch die Konzentration auf ein konsistentes Gesamtbild und die gleichzeitige Sicht- und Veränderbarkeit aller Informationen darin. Es gibt natürlich auch für den Strategy Explorer eine empfohlene Bearbeitungsrichtung, aber neue Ideen können jederzeit direkt an der richtigen Stelle hinzugefügt und später diskutiert werden.

Die Arbeit mit canvasbasierten Modellen, zu denen auch der Strategy Explorer gehört, macht Spaß, stärkt den Teamgeist, bringt eine im Team diskutierte und akzeptierte Lösung hervor und ist bereits vielfach erprobt. Beispielsweise ist der Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur mittlerweile zu einem Standardwerkzeug zur Visualisierung und (Weiter-)Entwicklung von Geschäftsmodellen geworden und wird in Unternehmen vom Start-up bis zum Konzern erfolgreich eingesetzt.

Somit kombiniert der Strategy Explorer das oftmals als trocken und abstrakt empfundene Thema Strategie mit einer modernen Arbeitsweise und haucht ihm damit neues Leben ein.

Vorteile des Strategy Explorer	
Kompakt	Komplette Strategieentwicklung auf einer einzigen Seite.
Vielseitig	Entwicklung von Strategien für unterschiedliche Themen und Betrachtungsgegenstände (Organisationen, Personen, Produkte, Prozesse).
Übersichtlich	Generierung eines in sich stimmigen Gesamtbildes von Situation, Entwicklung und Schlussfolgerungen.
Fokussiert	Konzentration auf das Wesentliche.
Interaktiv	Moderne und intuitive Arbeitsweise für Kreativität und Austausch.
Strukturiert	Ideal für Teamarbeit oder strukturiertes Brainstorming in Einzelarbeit.

Großer Anwendungsbereich

Der Strategy Explorer ist ein sehr flexibles Werkzeug, das für viele Anwendungsfälle der Strategieentwicklung eingesetzt werden kann. Er ist bestens geeignet, wann immer eine der folgenden Bedingungen zutrifft:

1. Sie verfolgen Ziele, die **mit den Zielen anderer im Konflikt** liegen oder diesen schaden (z. B. Marktführer zu werden, mehr Kunden zu gewinnen, die Umwelt zu schützen ...).
2. Es gibt für Ihren Betrachtungsgegenstand (z. B. Unternehmen) und das damit verbundene Angebot **Kunden** und / oder **Alternativen**. Tatsächlich haben Kunden fast immer Alternativen, und wenn diese lediglich darin bestehen, gar nichts zu machen oder zu verändern, also Ihr Angebot einfach zu ignorieren.
3. Das Erreichen Ihrer Ziele, also der Erfolg Ihrer Strategie, wird durch **externe Faktoren** beeinflusst, die Sie nicht in der Hand haben beziehungsweise kontrollieren (Umfeld).

Eines davon wird meistens der Fall sein, insbesondere wenn es »ums Geschäft« geht. Der Anwendungsschwerpunkt des Strategy Explorer liegt im Bereich der Wettbewerbsstrategien, das heißt, wenn es Alternativen und / oder andere Player gibt, die widersprechende Ziele haben. Aber selbst eine sogenannte Blue-Ocean-Strategie, bei der Sie einen völlig neuen Markt schaffen, in dem es noch keinen Wettbewerb gibt, kann bearbeitet werden, denn auch dort gibt es Kunden, die immer die Alternative haben, alles so zu machen wie bisher oder anders, als Sie es vielleicht gern hätten.

Es gibt allerdings auch Kontexte, für die der Strategy Explorer weniger gut geeignet ist. Dies betrifft vor allem Themen, die keinen (wesentlichen) äußeren Einflüssen unterliegen und bei denen ein Vergleich mit anderen nur bedingt sinnvoll ist.* Darüber hinaus enthält der Strategy Explorer keine integrierte Methodik zur Portfolioanalyse, daher ist sein Einsatzgebiet weniger die Entwicklung von Strategien für Konglomerate.

Seine volle Wirksamkeit entfaltet der Strategy Explorer, sobald ein konkreter inhaltlicher Fokus vorhanden ist (z. B. ein bestimmter Geschäftsbereich, Thema, Produkt, Organisationseinheit o.Ä.) und die Offenheit für einen innovativen Ansatz in der Strategieentwicklung gegeben ist. Ideal geeignet ist der Strategy Explorer für:

- Kleine und mittlere Unternehmen (alle Branchen)
- Gründer und Start-ups
- Einzelpersonen wie Einzelunternehmer, Freiberufler und Veränderungswillige
- Vereine, Non-Profit-Organisationen, Verbände usw.
- Abteilungen und Fachbereiche größerer Unternehmen
- Operative Einheiten (Geschäftsbereiche, Business Units) von Konzernen

* Wenn Sie beispielsweise abnehmen wollen, so gibt es dafür Mittel und Wege (auch Strategien genannt), aber der Erfolg liegt allein in Ihrer Hand, genauso wie die damit verknüpften Parameter wie zum Beispiel die Geschwindigkeit oder die Herangehensweise. Anders sähe es aus, wenn Sie mit dem Abnehmen im Wettstreit lägen – etwa weil Sie bei »The Biggest Loser« teilnehmen oder schneller als Ihre Freunde sein wollen. Dann verschiebt sich allerdings auch das Ziel automatisch von »abnehmen« auf »Wettbewerb gewinnen« und das Abnehmen ist nur noch ein Mittel zum Zweck.

Auch Start-ups brauchen eine Strategie*

Gerade Start-ups beginnen oft mit einer ganz konkreten Vision, etwa einen bestimmten Missstand zu beheben oder ein spezifisches Kundenbedürfnis zu befriedigen. Auch wenn die Vision anfangs noch nicht ausformuliert ist, handelt es sich dabei um die wichtigste Zutat in Sachen Strategie. Gute Start-ups wissen meist, wo sie hinwollen, aber noch nicht so genau, wie sie dorthin gelangen: Gerade am Anfang passiert viel über »Learning by Doing«. Solange man sich noch in der Findungs- und Validierungsphase befindet, wird es immer wieder kleinere und größere Korrekturen am Geschäftsmodell geben, und das große Ziel kann sich ebenfalls noch verändern. Da dies alles strategierelevante Aspekte sind, sprechen Start-ups vermutlich häufiger über Strategie als Unternehmen im eingeschwungenen Zustand, ohne dies in einer formalen Struktur zu tun. In der Anfangsphase ist es tatsächlich noch ein wenig früh für eine ausgearbeitete und festgelegte Strategie. Sobald sich allerdings die Richtung schärft und spätestens dann, wenn Dritte ins Spiel kommen (wie Investoren, neue Mitarbeiter usw.), wird es Zeit für eine ausformulierte Strategie: Was wollen wir wie erreichen? Da Start-ups in der Regel eine ausgeprägte Teamkultur haben und im Gründerteam bereits verschiedene Perspektiven zusammenkommen, ist der Strategy Explorer gerade für Start-ups eine praktische Alternative zu herkömmlichen Methoden der Strategieentwicklung.

* Es gibt hierzu durchaus unterschiedliche Auffassungen – Dreh- und Angelpunkt der Diskussion ist allerdings die Frage, was als Strategie zu bezeichnen ist. Reines »Herumprobieren« ohne bestimmtes Ziel wird im Allgemeinen aber als genauso wenig hilfreich betrachtet wie ein zu starrer Businessplan.

Einfach anfangen!

Das Schöne am Strategy Explorer: Man braucht kein Experte für Strategieentwicklung mit jahrelanger Erfahrung zu sein, sondern kann einfach loslegen. Man kann nichts kaputt machen und lernt iterativ dazu. (Achtung: Dies soll kein Aufruf sein, halbgeare Strategien zu entwickeln und ohne weitere Überprüfung in die Tat umzusetzen!) Es ist allerdings zu empfehlen, dass sich zumindest ein Mitglied der bearbeitenden Gruppe in die Methode einliest und so den Prozess moderieren kann. Wenn Sie unsicher sind, probieren Sie es für sich selbst einfach an einem bekannten Thema aus. Ein Ausdruck des Modells im DIN-A4-Format und ein Bleistift reichen dazu aus.

Auch ich habe das Modell angewandt, um nach zwei Jahren Selbstständigkeit meine eigene Strategie zu hinterfragen. Das hat mir geholfen, die wichtigen Punkte herauszuarbeiten und zu priorisieren sowie auch neue Ansatzpunkte zu entwickeln, und es hat zu durchaus überraschenden Erkenntnissen geführt. Interessiert? Sie finden mein persönliches Modell als Beispiel in Kapitel 4.

Also: Machen Sie sich in Kapitel 2 schlau, wie der Strategy Explorer funktioniert, lernen Sie in Kapitel 3, wie Sie idealerweise mit einem Team vorgehen, und dann fangen Sie einfach an! Falls Sie noch Inspiration brauchen, blättern Sie durch die Beispiele in Kapitel 4 oder nutzen Sie die Kreativmethoden in Kapitel 3, wenn's mal klemmt.

Wenn Sie die Methode verstanden haben, aber trotzdem gern einen erfahrenen Moderator bei Ihrem Prozess dabei haben möchten, kontaktieren Sie mich gern – mit einer professionellen Moderation können Sie sich voll auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren. Wenn Sie es allein probieren, können Sie sich natürlich trotzdem an mich wenden und mir über Ihre Erfahrungen berichten. Ich freue mich immer über Feedback und konstruktive Kritik!

Viel Spaß, und jetzt los!