

company
companions

ENTERPRISE PLAYBOOK

Das wegweisende Arbeitsbuch
für Strategen, Macherinnen
und Gestalter



MURMANN



ENTERPRISE PLAYBOOK

company

ENTER PLAY

Das wegweisende
Arbeitsbuch für
Macheri

companions

PRISE BOOK

Strategen,
nnen und Gestalter

MURMANN

FOKUS I

STRATEGIE

NAVIGIEREN INS UNBEKANNTEN 15

Was bei der Strategiearbeit hilfreich ist – und was nicht (mehr) 17

Der Navikreislauf – das niemals endende Spiel 26

Unternehmenszweck 27

Analysieren und reflektieren: Das eigene Unternehmen erkennen und bewerten 31

Stärken und Schwächen beim Namen nennen 32

Wesentliche Leistungsparameter vergegenwärtigen 33

Schlüsselkunden befragen 35

Dialog mit Schlüsselkunden über deren Zufriedenheit und Erwartungen 36

Wettbewerbslandschaft verstehen 37

Trends, graue und schwarze Schwäne erkennen und bewerten 38

Priorisieren: Strategische Ambitionen formulieren 42

Initiiieren: Initiativen ableiten und priorisieren 45

Implementieren: Aktivitäten zuordnen 46

Nachhalten und anpassen: der »Challenge Radar« 47

Strategie überprüfen 49

Teilstrategien ableiten: Datenstrategie 52

Tipps für den Weg 56

Planung auf das minimal Notwendige reduzieren 56

Zielkonflikte navigieren 58

»Make-or-Buy«-Entscheidungen treffen 61

Essentials fürs Logbuch 65

INHALT

FOKUS II

ORGANISATION

DIE CREW FORMIERT SICH 67

Die Organisation: ein Organismus 68

Die Crew formieren: Zielorganisation entwickeln 71

Leitlinien der Organisationsentwicklung erarbeiten 72

Anforderungen an die Zielorganisation definieren 73

Kosten der bestehenden Organisation abschätzen 79

Organisationsstruktur entwickeln: Aufgaben definieren, in Teams bündeln und Führungsaufgaben benennen 81

Passung von Rollen, Kompetenzen und Aufgaben sicherstellen 94

Neue Arbeitsweisen trainieren 99

Kosten der Zielorganisation abgleichen 109

Umsetzungs- und Kommunikationsplan entwerfen 110

Tipps für den Weg 113

Aufgaben im Team priorisieren 114

Teamphasen abgleichen 116

Teamregeln erarbeiten und messen 118

Teamvertrag vereinbaren 120

Retrospektive durchführen 121

Resonanzraum für die Umsetzungsphase schaffen 123

Essentials fürs Logbuch 124

FOKUS III

FÜHRUNG

SCHMIERSTOFF FÜR GELINGENDE ZUSAMMENARBEIT 127

Führung? Unsere Offiziere haben doch viel Erfahrung! 129

Warum die Enterprise Führung braucht 129

Der Unterschied von Führung und Management 130

Kernaufgaben von Führung 131

Andere wachsen lassen 131

Entscheidungen herbeiführen 143

Zusammenarbeit fördern 154

Transaktionskosten senken 160

Erhalten und Erneuern balancieren 167

Was ist wirkungsvolles Führen? 170

Erstens: Hartnäckigkeit 170

Zweitens: Growth Mindset 172

Drittens: Misstrauen verdienen 174

Viertens: Aus dem Weg gehen 174

Worauf sich dein Team einstellen kann 175

Tipps für den Weg 179

Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit erarbeiten 179

Kann man Führung lernen? Von Sinn und Grenzen
praxisnaher Trainings 181

Führungsleistung transparent und messbar machen 183

Führungsforen etablieren 185

Konsequenz in Personalentscheidungen 187

Essentials fürs Logbuch 192

INHALT

FOKUS IV

UNTERNEHMENSKULTUR

WACHSEN LASSEN, STATT ERZWINGEN 197

Epilog 203

Leseempfehlungen 204

Die Playbook-Enterprise-Crew 207

Hinweis zum Gendern:

Wir bitten alle Leserinnen und Leser, sich mit den gewählten Formulierungen angesprochen zu fühlen.

COUNTDOWN

Wir leben im Raumschiff Enterprise. Vor uns liegt eine unbekannte Welt von Galaxien, die nie ein Mensch zuvor gesehen hat. Wir haben keine Ahnung, was uns erwartet. Welchen neuen Lebensformen werden wir begegnen? Welche Chancen werden sich eröffnen und welche Gefahren werden auf uns lauern? Wir navigieren ins Ungewisse.

Worauf wir uns verlassen können, ist unser bestens ausgestattetes Raumschiff mit Warp-Antrieb, der überlichtschnelle, interstel-
lares Reisen ermöglicht. Kleinere Shuttles. Und das Beamen, über das wir nahe gelegene Reise-
ziele erreichen können. Wir haben Sprechgeräte, die außerhalb des Raumschiffs Verständigung ermöglichen. Tricorder für die Datenaufzeichnung, -speicherung und -analyse. Verlassen können wir uns auch auf eine starke Mannschaft. Unser Leadership-Team, das aus Captain James T. Kirk, dem Wissenschaftsoffizier und strengen Logiker Mr. Spock mit den exotischen spitzen Ohren und Augenbrauen und dem mürri-
schen, frotzelnden Humanisten und Schiffsarzt Dr. Leonard McCoy, genannt Pille, besteht.

Wichtige Besatzungsmitglie-
der sind zudem der schrullige schottische Chefingenieur Montgomery Scott, genannt Scottie. Am Navigationspult der dynamische Japaner Hikaru Sulu und der Russe Pavel Chakov. Kommunikationsoffizierin ist die empathische und humor-
volle Leutnant Uhura. Die Unter-
schiedlichkeit der Charaktere und das zwischen ihnen offen ausgetragene Ringen helfen, bestmögliche Entscheidungen unter größtmöglich denkbarer Unsicherheit zu treffen.

Du spürst: Es ist kein Zufall, dass das Playbook Enterprise gerade jetzt, Mitte der 20er-Jahre des 21. Jahrhunderts, erscheint. Weniger deshalb, weil wir zeitlich näher dran sind an der Reise des Raumschiffs Enterprise durch die Galaxien im Jahr 2200. Sondern vielmehr, weil die vor unseren

Unternehmen liegenden Herausforderungen uns zuweilen so unbekannt vorkommen wie diejenigen, denen Kirk, Spock und ihr Team bevorstanden. Die Fernsehserie *Raumschiff Enterprise* erschien Ende der 1960er-Jahre zu einem Zeitpunkt, als sich mit der atomaren Aufrüstung im Kalten Krieg globale Existenzangst breitmachte. Und als mit der ersten bemannten Mondlandung 1969 der Sehnsuchtsraum Weltall greifbar wurde.

Heute beschäftigen sich Elon Musk und seine Mitstreiter im Umfeld der Singularisten im Silicon Valley mit der Frage, ob, wie und wann die Menschheit den Mars besiedeln kann. Auf der Erde haben wir mit der weltweiten Pandemie 2020/21 einen zuvor undenkbar Zustand eines globalen Stillstands der Volkswirtschaften erlebt. Die Veröffentlichung eines Large Language Model namens ChatGPT durch Open AI im November 2022 hat allen erstmals ein Gefühl dafür gegeben, mit welcher Wirkungsmacht und

welchen Möglichkeiten künstliche Intelligenz in alle Geschäftsmodelle und Lebensbereiche eingreifen wird.

In globaler Perspektive erleben wir die Auswirkungen der Erderwärmung in Form häufiger werdender Naturkatastrophen, Extremwetterlagen und ansteigender Migrationsbewegungen von der Süd- zur Nordhalbkugel unseres Planeten. Kriege in Europa, im Nahen Osten und an den Logistikadern der Weltwirtschaft. Wir erleben einen Umbruch weg von der wirtschaftlichen und politischen Dominanz der USA und des Westens hin zu einer multipolaren Welt von wirtschaftlichen Kraftzentren mit China, Indien, Brasilien und weiteren Akteuren im globalen Süden. Offene demokratische Gesellschaftsformen des Westens, die bislang wirtschaftlichen Wohlstand ermöglicht haben, geraten durch innere und äußere diktatorische Tendenzen und Feinde unter Druck. Wir bewegen uns weg von Energieversorgung sowie Treibstoffen der Logistik und Mobilität über Kohle und Öl hin zu erneuerbaren Energiequellen und Batterie- oder Wasserstoffantrieb – ohne dass klar ist,

ob und wie der Bedarf einer exponentiell wachsenden Erdbevölkerung vollständig ersetzt werden kann. Preis- und Inflationssteigerungen, ein wachsendes Bewusstsein für Umwelt und das Infragestellen von Wachstum verändern Konsumentengewohnheiten und stellen Wachstumslogiken der Vergangenheit in Frage.

In stärker unternehmensbezogener Perspektive sind wir mit durchbrochenen Lieferketten konfrontiert, müssen die Resilienz in allen Teilen der eigenen Wertschöpfung erhöhen und sollen all dies mit den unter dem Begriff New Work zusammengefassten neuen Realitäten der Arbeitswelt zusammenbringen.

In Summe: Die Logiken der Vergangenheit stehen Kopf, ohne dass absehbar wäre, wann und wie sich das Neue zusammenruckelt.

Das Playbook Enterprise macht Mut, eine solche Phase der Unsicherheit als eine großartige Möglichkeit für Gestaltung in unseren Unternehmen zu betrachten. Das Playbook Enterprise gibt keine endgültigen Antworten. Besserwisserei und Vorfestlegungen sind die ungeeignetsten Rezepte für das Navigieren im Ungewissen. Ebenso ist die Zeit eines Managements am Ende, dessen Verständnis zu Beginn des Industriezeitalters geschaffen wurde, um Massenproduktion in Linienstrukturen zu skalieren. Statische Strategieprozesse, starr hierarchisch geordnete Organisationen in Kästchen und ein kontrollierendes Führungsverständnis haben ausgedient.

Das Playbook gibt hingegen wirkungsvolle Fragen und strukturierende Denkmuster an die Hand, die helfen, stimmigen Antworten näher zu kommen. Wir zeigen, wie wir uns vorantasten sowie Chancen und Risiken in einer machbaren Balance halten können. Das Autorenteam schöpft dabei aus mehr als anderthalb Jahrzehnten Neugier, Antizipation, Weiterentwicklung und intensiver Arbeit mit Mitarbeitenden,

• Führungskräften, Geschäftsführungen, Aufsichtsgremien und Gesellschaftern von Unternehmen.

Wir wissen, dass die Reise, die wir antreten, ein »Infinite Game« ist, das nie an ein Ende kommen wird. Auf unserer Entdeckungsreise in unbekannte Galaxien werden wir immer wieder neuen Erkenntnissen begegnen, mit denen wir umzugehen lernen und die wir zu unserem Vorteil nutzen werden. Wir können nicht die Chancen und Gefahren vorhersagen, auf die wir treffen.

• Zwei Dinge können wir aber beeinflussen. Wir können nach angemessener Analyse und mit Mut entscheiden, auf welchem Planeten wir landen wollen und auf welchem nicht. Und wir können die Voraussetzungen für den Umgang mit Ungewissheit, gute Entscheidungen und deren Umsetzung schaffen: wie wir unser Raumschiff und das Team aufstellen und welche Haltung wir gegenüber dem Ungewissen einnehmen, um die unbekannten

Phänomene zum Vorteil und zur Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells zu umarmen. Um sicherzustellen, dass unser Unternehmen langfristig im Spiel bleibt. Oder um rechtzeitig zu erkennen, dass eine Fortführung des Unternehmens nur mit einem Partner oder nur in anderer Konstellation möglich ist.

• Auf unserer Reise werden wir auf mindestens vier Planeten zwischenlanden und wichtige Zutaten für den Umgang mit Unsicherheit näher betrachten:

1. Wie navigieren wir durchs Unbekannte? Erste Zwischenlandung, um Strategie neu zu denken und umzusetzen.
2. Wie stellen wir uns intern auf, um Entwicklungen vorauszuahnen und Unbekanntem gut begegnen zu können? Zweite Station mit dem Fokus auf der Organisation resilenter Zusammenarbeit.

3. Wie führen wir Teams im Umgang mit dem Unbekannten? Dritter Reisestopp, um sich selbst zu reflektieren und ermutigende Führung vorzuleben.

4. Wie prägen wir die Haltung in einer Organisation, sodass der Zustand von Unsicherheit und dauernder Veränderung als natürliches Phänomen angenommen wird? Das vierte Zwischenziel inspiriert, die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen veränderungsbereite Unternehmenskulturen gelebt werden können.

Wir, deine Companions auf der Reise, geben Vorlagen, Fallbeispiele, eigene Positionen an die Hand und fassen diese am Ende eines jeden Kapitels zusammen. Es gibt Checklisten, Fragen und Selbsttests. Das Playbook ist ein Playbook. Das heißt, wir laden dazu ein, mit den Inhalten und Anregungen zu experimentieren. Probiere aus, stelle einen eigenen Reiseplan für deine Bedürfnisse zusammen, entwickle die Impulse weiter. Du kannst das Playbook von vorne bis hinten lesen. Du kannst es Kapitel für Kapitel lesen und anwenden.

Es immer wieder hervorholen als Reisebegleiter auf der Reise deines Raumschiffs.

Neben der hier vorliegenden deutschen, gedruckten Fassung gibt es eine englischsprachige E-Book-Version. Getreu der Aufgabenstellung ist es ein »Infinite Playbook«: Wir werden in den kommenden Jahren immer wieder digitale Ergänzungen, Anregungen und neue Fallbeispiele veröffentlichen und zu einem Dialog unter Fans und Companions einladen. So wirst du Teil der »Community Raumschiff Enterprise«, deren Mitglieder in ähnlicher Verantwortung in Organisationen stehen und sich gegenseitig vertraulich begleiten beim Meistern von Unsicherheit.

Nun heißt es: Bitte anschnallen. Los geht's mit Mut und Augenmaß auf Entdeckungsreise ins Ungewisse.

Deine
Companions



Werde Mitglied der Enterprise Community! Dafür scannst Du einfach den QR-Code oder loggst Dich auf www.enterpriseplaybook.de ein.



Dort erhältst Du nicht nur Templates aus dem Buch zum Download, sondern Du profitierst auch von unseren laufend aktualisierten Inhalten: weitere CHECK und PLAY Elemente, Unternehmensbeispiele und neue spannende Impulse.



FOKUS I



STRATEGIE NAVIGIEREN INS UNBEKANNT

Auf der Kommandobrücke des Raumschiffs Enterprise herrscht angespannte Konzentration. Wir blicken durch das Brückfenster in die schwarze Unendlichkeit, die durch unzählige Lichtpunkte durchbrochen wird. Von Zeit zu Zeit sausen Kometen knapp an unserem Raumschiff vorbei.

Die Enterprise ist unterwegs in unbekannte Welten. Ihr Auftrag: neue Zivilisationen und Planeten entdecken, kennenlernen und Kooperationen vereinbaren für die Nutzung von Ressourcen im All, wie Wasser oder Edelmetalle.

Die Herausforderung, vor der das Team steht: Wie stellen wir sicher, dass wir neue, für uns relevante Planeten nicht verpassen? Wie vermeiden wir die Begegnung mit kriegerischen Außerirdischen? Wie können wir rechtzeitig signalisieren, dass wir in friedlicher Mission unterwegs sind?

Captain Kirk (an alle): »Vor uns liegt eine unentdeckte Galaxie. Höchste Achtsamkeit und Aufmerksamkeit ist geboten.«



Spock: »Faszinierend. Kleine blaue Planeten.«

Scottie: »Captain! Wir registrieren positive Resonanz zu lebenswerten Bedingungen.«

Pille: »Aber wir realisieren auch eine hohe Kohlenstoffkonzentration in der Atmosphäre. Vorsicht.«

WAS BEI DER STRATEGIEARBEIT HILFREICH IST – UND WAS NICHT (MEHR)

Das Raumschiff Enterprise ist nicht zufällig die Leitmetapher in diesem Buch. Auch Unternehmen müssen ständig Neuland entdecken. Neue Chancen, neue Optionen, neue Risiken.

**»» Unsicherheit ist das Lebenselixier
für Unternehmertum und die Erneuerung
von Geschäftsmodellen. ««**

Um in dieser Unsicherheit stabil zu bleiben, unerschrocken und mutig zu sein, müsst ihr, ebenso wie die Enterprise im Weltall, ständig nachdenken, wie ihr eine Strategie erarbeitet, wie ihr die nächste Zukunft plant und wie ihr Aussagen über euer Geschäftsmodell trefft.

Unsicherheit wird genährt durch eine Vielzahl von scheinbar widersprüchlichen Eindrücken, die auf Entscheider einprasseln. Diese Vielfalt wird als »hohe Komplexität« wahrgenommen. Vordergründig erschwert diese Vielfalt strategische Entscheidungen. Hintergründig öffnen sie den Raum der Möglichkeiten, den wir brauchen, um unsere Unternehmen nach vorne zu entwickeln. Lasst uns die Begriffe schärfen, über die wir versuchen, die Gegenwart zu erfassen.

- **KOMPLEXITÄT:** Wir verstehen Gegenwart im Rückblick. Angesichts einer Vielzahl von Variablen eines Problems und der Dynamik, mit der sich Variablen einerseits wechselseitig beeinflussen und andererseits weiter in unbekannte, unendlich viele Handlungsmöglichkeiten auffächern, erscheint uns das Hier und Jetzt als komplex. Ein Beispiel für das Handeln in Komplexität ist das Managen eines Investmentportfolios am Aktienmarkt. Oder die Erziehung eines Kindes: Erfahrung und Expertise helfen, sind aber kein Garant für vorhersagbaren Erfolg. Die Individualität des Kindes und nicht beeinflussbare Einflüsse von außen können zu unvorhersagbaren Ergebnissen führen, sosehr ich mir auch wünschen mag, das Aufwachsen eines Kindes oder die Entwicklung von Anlagen am Aktienmarkt unter Kontrolle zu haben.

- **KOMPLIZIERTHEIT** impliziert eine Vielzahl von miteinander verzahnten Handlungsmöglichkeiten in einem festen Rahmen mit festem Ziel. Ein Beispiel ist die Reparatur eines Autos. Oder das Senden einer Rakete zum Mond. Erfolg ist durch einen hohen Grad an Expertise, Wissen und Erfahrung wahrscheinlich. Lösungswege haben Muster. Auf Grundlage der Muster und Vorerfahrungen gibt es zwar keine Garantie, jedoch einen relativ hohen Grad an Sicherheit für den Ausgang.
- **MEHRDEUTIGKEIT** (»Equivocality«) entsteht durch die Existenz von unterschiedlichen Bedeutungen und Interpretationen von Begriffen, Inhalten und Tatsachen. Wenn Engineering und Vertrieb in einem produzierenden Unternehmen ihre unterschiedlichen Perspektiven auf das bestehende Geschäftsmodell oder auf das, was Innovation heißt, nicht in Einklang bringen, beeinträchtigt Mehrdeutigkeit wirkungsvolle Zukunftsarbeit. Ein Mehr an Informationen und Analysen wird keinen Fortschritt bringen.
- **AMBIGUITÄT** bezeichnet alternative Handlungsmöglichkeiten, bei denen Informationen über die potenziellen Konsequenzen von Entscheidungen bekannt sind, bei denen aber Informationen fehlen, aufgrund derer eine Validierung der Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt der Alternativen möglich ist. Ursachen von Ambiguität sind unklare Ziele, Technologien, die nicht richtig verstanden sind, oder eine ungenaue Unterscheidung von Mitteln und Zweck.

Mit dem vielerorts zu hörenden Ausruf »Es ist alles so komplex bei uns!« vermengen wir die genannten Elemente der Unsicherheit, die sehr unterschiedliche Ursachen und damit Lösungswege haben.

Captain Kirk: »Und jetzt bitte alle auf die Brücke. Lagebesprechung. Was ist die größte Herausforderung, vor der wir stehen? Wie bezeichnen wir das Problem, was ist dessen Kern und nicht ein Symptom? Um das zu klären und die unterschiedlichen Sichtweisen einzubringen und zusammenzuführen, brauchen wir alle klugen Köpfe.«

PLAY:**EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS DER AUSGANGSLAGE ENTWICKELN**

Drei Zutaten helfen, diesen Elementen von Unsicherheit wirkungsvoll entgegenzutreten:

ERSTENS: Den Mut haben, Zeit darauf zu verwenden, bei den Beteiligten ein gemeinsames (nicht nur mehrheitliches) Verständnis von Begriffen, Inhalten und Tatsachen zu entwickeln: Was bedeutet Innovation für uns? Wo steht unser Unternehmen heute? Was verstehen wir unter künstlicher Intelligenz? Vor welchen Unbekannten stehen wir?

Unternehmensbeispiel: Ein großer mittelständischer Haushaltsgerätehersteller setzt einen Strategieprozess auf. Im Kick-off-Workshop sind die 20 wichtigsten Führungskräfte aus allen Produktions- und Vertriebsstandorten sowie der Vorstand versammelt. Die Gruppe verständigt sich auf die Fragestellungen, die der neue Strategiezyklus beantworten soll, auf das Vorgehen und auf die Zeitschiene. Im Laufe des Tages stellt sich heraus, dass grundsätzlich unterschiedliche Verständnisse von Schlüsselbegriffen des Strategieprozesses vorliegen – ein klassischer Fall von ungeklärter Mehrdeutigkeit. So verstehen die Verantwortlichen für die digitale Produktentwicklung unter dem Begriff »Innovation« eher disruptive Innovation, die mindestens eines von drei Elementen des bestehenden Geschäftsmodells zerstört: die bestehende Kundenzielgruppe, die bestehende Beziehung zwischen Kunden und Zulieferer oder das Geschäftsmodell an sich. Die für die Produktion Verantwortlichen wiederum verstehen unter Innovation inkrementelle Weiterentwicklungen, die keines der drei Elemente verändern. Auch stellt sich heraus, dass es schon heute unterschiedliche Verständnisse über die Gewichtung von Vertriebskanälen gibt: digital, Direktvertrieb oder über Shops, und dass Vertrieb und Produktion vielfach aneinander vorbeireden. Die Gruppe verabredet sich, erst einmal diese unterschiedlichen Verständnisse über das heutige Geschäftsmodell zu klären, bevor sie in die Strategieentwicklung einsteigen. ■

ZWEITENS: Wir sind mit dem Gesetz des linearen Denkens im Zeitalter der Industrialisierung aufgewachsen. Danach folgt B aus A. Das Ergebnis ist C. Wir sind gewohnt, Probleme zu lösen, indem wir sie in einzelne Komponenten aufteilen und sie neu zu einer Lösung zusammensetzen. Um strategische Entscheidungen in diesen unsicheren Zeiten von Sprunginnovationen zu treffen, müssen wir systemisch denken lernen. Systemisches Denken ist die Fähigkeit, den Lösungsraum kollektiv und ganzheitlich – unternehmerisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich, lokal, global – zu analysieren. Und sich der zahlreichen Faktoren des Lösungsraums und deren Abhängigkeiten bewusst zu werden.

DRITTENS: Nicht zu früh in die Lösungsräume springen! Die Offenheit der Räume aushalten, die die Klärung der Voraussetzungen braucht.

In Anlehnung an das Albert Einstein zugeschriebene Zitat könnte man sagen: Manche Rezepte von gestern taugen nicht mehr zur Lösung der Probleme von morgen. Als Antwort auf die Elemente von Unsicherheit hier nun eine Liste von Kernadjektiven für die Strategiearbeit auf dem Weg in die Welt der Unschärfe, Unsicherheit und Unordnung:

- **ZUKUNFTSORIENTIERT:** Annahmen formulieren, die wir immer wieder überprüfen und an denen entlang wir uns in die Zukunft tasten, statt unumkehrbare Festlegungen für die Zukunft zu treffen;
- **AMBITIONIERT:** scheinbar unerreichbare Ambitionen erarbeiten, die die Richtung geben, statt feste, messbare langfristige Ziele zu setzen;
- **STARK:** sich an den eigenen Stärken orientieren und diese ins Verhältnis zu Markttrends setzen, statt sich an Marktbegleitern auszurichten und überflüssige Benchmarking-Analysen in Auftrag zu geben;
- **LERNEND:** sich auf die Abweichungen eines Plans fokussieren, daraus Lehren ziehen und umsteuern lernen, statt die Aufmerksamkeit auf die Einhaltung des Plans zu legen;

- **VERSTÄNDLICH:** Zeit darauf verwenden, ein gemeinsames Verständnis über zentrale Begriffe und deren Bedeutung zu erarbeiten – Innovation, künstliche Intelligenz, Agilität, Strategie –, statt Interpretationsspielraum offen zu lassen;
- **VIELFÄLTIG:** hierarchiefrei die Weisheit der vielen klugen Köpfe im Unternehmen nutzen, statt die Unternehmensstrategie in einem kleinen Team und hinter verschlossenen Türen zu erarbeiten ...;
- **KOLLABORATIV:** ... und diejenigen, die später die Strategie umsetzen werden, von vornherein zu Mitautoren zu machen. Das erhöht die Akzeptanz und die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Welche NO GOs können wir hieraus für die Entwicklung der Unternehmensstrategie ableiten? Überprüft jeweils kritisch, ob ihr diese Punkte ausreichend bedacht habt.

CHECK:

NO GOs DER STRATEGIEENTWICKLUNG AUSSCHLIESSEN

- **BEQUEMLICHKEIT** – Sich zu früh auf ein scheinbar auf der Hand liegendes Bild der Zukunft festlegen, zum Beispiel: »Weil der Markt für unsere Produkte unendlich ist, wird unser Geschäftsmodell immer Bestand haben.«
- **TRIVIALITÄT** – Triviale Aussagen über neue Entwicklungen treffen, zum Beispiel: »Künstliche Intelligenz wird alle Geschäftsmodelle betreffen.«
- **BASISDEMOKRATIE** – Strategische Richtungsentscheidungen danach treffen, ob sie für alle passen, zum Beispiel: »Wir behalten das Stammgeschäft unverändert bei.«
- **LINEARITÄT** – Lineare Weiterentwicklung des Bestehenden annehmen und exponentielle, volatile oder wieder zurückgehende