

DISRUPT STRATEGY.

Was Strategen von Startups lernen können

von Julian Kawohl, Shamim Rafat
und Sophia Block



DISRUPT STRATEGY ●

Was Strategen von Startups lernen können

Management Summary

Die digitale Transformation macht auch vor der Arbeit von Strategen und Strategieabteilungen nicht halt. Eine Orientierung für zukünftige Strategiearbeit bieten Startups. Mit ihren agilen und kundenzentrierten Tools und Ansätzen zur Geschäftsmodellentwicklung demonstrieren sie, wie auch in etablierten Corporates Strategien im digitalen Kontext entwickelt und umgesetzt werden können. Wir konnten mittels eines Action-Based-Research-Formats zeigen, dass die Strategieinstrumente von Startups bereits heute eine gute Alternative zu klassischen Konzern Tools bieten.

Sie verfügen in der Breite über wesentliche Eigenschaften, um überzeugende Analyse- und Umsetzungsergebnisse für die aktuellen Entwicklungen und Trends auf dem strategischen Schachbrett zu liefern. Neben der Nutzung entsprechender Tools empfehlen wir Strategen der Zukunft die konsequente Netzwerkentwicklung innerhalb und außerhalb der Organisation sowie die Etablierung einer agilen Organisation und Kultur auch und gerade in der eigenen Strategieabteilung. Nur so kann durch Strategen ein bedeutender Beitrag für die digitale Transformation des Unternehmens geleistet werden.

Ein volatileres und komplexeres Markt- und Wettbewerbsumfeld mit mehr Unsicherheit und höheren Risiken sowie die fortschreitende Digitalisierung und der daraus entstehende zunehmende Innovationsdruck sind gegenwärtig zentrale Treiber für die Veränderung der Strategiearbeit in etablierten (Groß-)Unternehmen (Corporates).

In diesem Beitrag möchten wir die Strategiearbeit von jungen Startup-Unternehmen mit der von Corporates vergleichen und aufzeigen, welche Strategietools aus der Startup-Welt auch für den Einsatz durch Konzernstrategen in etablierten Organisationen geeignet sind. Dazu haben wir hochrangige Strategieverantwortliche aus Corporates und Startups und unterschiedlichen Branchen in einem moderierten Research-Workshop zusammengebracht. Im Rahmen dieses interaktiven Formats wurden mittels Design Thinking- und Foresight-Ansätzen zunächst Anforderungen für die Rolle, Aufgaben und Tools des Strategen der Zukunft erarbeitet. In einem nächsten Schritt haben wir die wichtigsten von Corporates und Startups eingesetzten Strategietools daraufhin analysiert, inwieweit sie den Herausforderungen für den zukünftigen Managementkontext entsprechen. Darauf aufbauend konnten wir konkrete Ansatzpunkte ableiten, wie sich Strategiearbeit verändern wird und wie Corporate-Strategen von den strategischen Herangehensweisen und Instrumenten der Start-up-Welt profitieren können.

Julian Kawohl, Shamim Rafat und Sophia Block

Content

- 4 Corporates optimieren schrittweise, Startups zielen auf Skalierung ab
Corporates nähern sich der Startup-Szene
- 5 Anwendung von Design Thinking und Foresight-Ansätzen mit
Teilnehmern aus Corporates und Startups
- 6 Ableitung zentraler Herausforderungen
- 7 Kriterien für ein zukunftsgerichtetes Strategietool und
Evaluation von bestehenden Strategietools
- 10 Ansatzpunkte aus der Startupwelt für zukünftige Corporate-Strategiearbeit
aus Corporates und Startups



Corporates optimieren schrittweise, Startups zielen auf Skalierung ab

Corporates arbeiten meist entlang klar gesetzter und langfristig ausgerichteter Unternehmensstrategien und gebrauchen vorrangig stark analytische Tools, die den Fokus primär auf die inkrementelle Optimierung ihrer Produkte, Services und Geschäftsmodelle in bekannten Märkten legen. Sie sehen sich jedoch zunehmend gezwungen, neue, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, um am Markt mithalten zu können. Steve Blank und Bob Dorf bringen die Problematik der Corporates mit einem Satz auf den Punkt: „Größe und Kultur großer Unternehmen sorgen dafür, dass disruptive Technologien extrem schwer umzusetzen sind.“ (Blank/Dorf 2015) Viele Corporates haben demnach bei der kontinuierlich fortschreitenden Digitalisierung große Probleme mit der hohen Komplexität ihrer Unternehmens- und IT-Strukturen. Deshalb kommen sie unter starken Kostendruck und sehen sich einer abnehmenden Kundenloyalität und unzureichend ausgeprägten digitalen Innovationskonzepten gegenüber.

Startups hingegen stehen vor anderen Herausforderungen. In erster Linie geht es bei diesen jungen Unternehmen um das schnelle Finden und Skalieren digitaler Geschäftsmodelle in für sie neuen Märkten oder Marktsegmenten. Startups nutzen eine große Bandbreite an innovativen und alternativen Managementtools, mit denen sie

erfolgreich sind und es geschafft haben, disruptive Geschäftsideen in die Welt zu setzen. Die traditionellen Strategien und Tools von Corporates sind für diesen Kontext nur bedingt geeignet. In erster Linie unterstützen die von Startups eingesetzten Instrumente die Weiterentwicklung bestehender und Identifizierung zukünftiger Geschäftsmodelle, indem sie

das ständige Testen am Kunden und eine schnell realisierbare Korrektur der Strategie ermöglichen. So kann iterativ das optimale Geschäftsmodell herausgearbeitet werden, ohne dass ein strikter Businessplan verfolgt wird. Auf diese Weise können Startups neuen Herausforderungen wesentlich schneller und flexibler begegnen, als Corporates.

Startups nutzen eine große Bandbreite an innovativen und alternativen Managementtools, mit denen sie erfolgreich sind und es geschafft haben, genau diese disruptiven Geschäftsideen in die Welt zu setzen.

Corporates nähern sich der Startup-Szene

Immer mehr etablierte Unternehmen suchen deshalb den Kontakt zur Startup-Szene. Die primäre Absicht dahinter ist, neue Ideen zu finden oder innovative Geschäftsmodelle außerhalb klassischer Konzernstrukturen schnell und flexibel auszuprobieren. Lean Startup, Minimum Viable Product und Fehlerkultur sind die Schlagwörter der Stunde, wenn es um Learnings aus der Startup-Szene geht. Dies führt zu ganz neuen Herausforderungen für alle Konzernstrategen, die ihre eigene Rolle, Aufgabengebiete und Instrumente infrage stellen.

An dieser Stelle eröffnen sich mehrere Fragen:

- Können Corporates die Strategien und Tools von Startups nutzen oder Elemente aus diesen übernehmen?
- Welche Eigenschaften muss ein Strategietool haben, um die Bedürfnisse der Corporates zu befriedigen?
- Wie muss sich die Rolle des Strategen verändern und inwieweit bieten Startups hierbei Ansatzpunkte für die Ausgestaltung der Strategiefunktion?

Unsere Arbeit zielt deshalb darauf ab, zu analysieren, inwieweit Konzernstrategen von der Strategiewerkarbeit in Startups lernen können und welche Konsequenzen dies für den Chief Strategy Officer zukünftig hat. In unserem Forschungsansatz vernetzen wir in einem eintägigen Ko-Kreations-Workshop Manager und Entscheidungsträger aus den Bereichen Strategie, Unternehmensentwicklung und Innovation von etablierten Unternehmen mit erfolgreichen (Mehrfach-) Gründern aus Startups, um die in dieser Frage unabdingbare Sicht der Praxis einfließen zu lassen.

Anwendung von Design Thinking und Foresight Ansätzen mit Teilnehmern aus Corporates und Startups

Aufgrund des kreativen, interdisziplinären und partizipativen Charakters, dienen die Ansätze von Design Thinking und Foresight als Grundlage für die Konzeption der Forschungsmethodik. Das fokussierte Workshopformat ermöglicht einen konstruktiven und interaktiven Austausch der unterschiedlichen Zielgruppen bzw. Standpunkte.

Design Thinking ist ursprünglich zur effizienten und nutzerzentrierten Produkt- und Serviceentwicklung konzipiert worden. Durch die iterative Natur werden Annahmen kontinuierlich mit den realen Bedürfnissen der Zielgruppe abgeglichen und überprüft inwieweit entwickelte Lösungsansätze mehrwertstiftend sind. Auf den Erkenntnissen aufbauend wird schnell und systematisch verbessert. Wir übertragen in unserem Forschungssetting diese Prinzipien auf den Kontext des Chief Strategy Officer.

Es geht darum, das Rollenbild des Strategen der Zukunft zu modellieren und für diesen konkrete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen abzuleiten.



Im vorliegenden Fall wird die Methodik entsprechend nicht zur Entwicklung eines neuen Produkts oder Geschäftsmodells genutzt, sondern als Grundlage zur Identifizierung der Persona eines zukünftigen Chief Strategy Officer. Dabei geht es konkret darum, das Rollenbild des Strategen der Zukunft zu modellieren und für diesen konkrete Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die Teilnehmer (n=35, u. a. Vertreter von Adidas, AXA, Bayer, Bausparkasse Schwäbisch Hall, Daimler, Deutsche Bahn, E.ON, ERGO, Miele, Project A, Rheingau Founders, Rocket Internet, RWE, Siemens, Vodafone) arbeiten in cross-sektoralen Teams mit je 5-6 Personen. Strategie- und Innovationsverantwortliche aus Corporates arbeiten gemeinsam mit Startup-Gründern. Die Teamaufstellung ermöglicht branchenübergreifende Perspektiven, Silodenken wird vermieden. Jedes Team wird von einem erfahrenen Design Thinking Coach begleitet, um die Konzentration auf die zu diskutierende Fragestellung bzw. Aufgabe zu ermöglichen und die prozessuale Verantwortung den Methodeexperten zu übertragen.

Ableitung zentraler Herausforderungen

In einer ersten Diskussionsrunde werden die wichtigsten Herausforderungen an die zukünftige Rolle des Chief Strategy Officer in den einzelnen Teams mit regelmäßigem Feedback der anderen Teams abgeleitet. Als thematische Schwerpunkte haben sich die Bereiche Marktumfeld und Wettbewerb, Kunde, Technologie und Big Data sowie Kultur und interner Wandel herauskristallisiert.

Beim ersten Themenbereich **Marktumfeld und Wettbewerb** sind neben verstärkten gesetzlichen Auflagen neue Spieler und Spielregeln im Markt zu beachten. Um insbesondere im digitalen Bereich und bei datengetriebenen Geschäftsmodellen erfolgreich zu sein, sind Kooperationen mit Wettbewerbern unumgänglich (als Beispiel sei hier die Kooperation von Mercedes, BMW und Volkswagen bei der Übernahme des Kartenherstellers Here von Nokia aufgeführt, die eingegangen wurde, um eine strategische Antwort auf die Technologie von Google hinsichtlich des autonomen Fahrens zu finden). Das klassische „Freund-Feind-Denken“ gehört der Vergangenheit an.

Der zweite große Bereich zukünftiger Herausforderungen liegt in **Typus und Anforderungen des Kunden**. Neben einer zunehmenden Kleinteiligkeit bei der Ausdifferenzierung von Marktsegmenten (z. B. im Lebensmittelbereich nach Gusto bzw. Verträglichkeit in vegan, vegetarisch, glutenfrei, laktosefrei etc.) legen digitale Player mit ihrer Customer Experience (u. a. in den Bereichen Verfügbarkeit, Einfachheit, Convenience etc.) und ihrer schnellen, nutzerzentrierten Produktentwicklung den zukünftigen Benchmark für alle Branchen vor. Wenn also ein E-Commerce Anbieter wie Amazon eine 1-Click-Shopping-Option bietet, dann erwarten Kunden dies zunehmend auch von Playern aus anderen Branchen.

Der dritte Bereich **Technologien und Big Data** spielt insbesondere bei der Einschätzung hinsichtlich Relevanz und Einsatzfähigkeit neuer Applikationen einerseits und der notwendigen Modernisierung alter Systeme andererseits eine Rolle. So können zum Beispiel bei Banken und Versicherungen im negativen Fall technologisch veraltete Bestandssysteme Showstopper für die Umsetzung strategischer Projekte sein oder zumindest den Handlungsspielraum für neue Strategiethemen signifikant einschränken. **Big Data** kann in diesem Kontext zwar helfen, Kundenbedürfnisse deutlich besser zu verstehen, gleichzeitig ist die Analysekompetenz in etablierten Unternehmen meist noch nicht ausreichend vorhanden. Gleiches gilt für den Einsatz von datengetriebenen Prognoseinstrumenten des strategischen Managements.

Der vierte Bereich **Kultur und interner Wandel** bezieht sich auf Änderungen des organisatorischen Denkens und Handelns über das gesamte Unternehmen hinweg. So werden Herausforderungen in erster Linie in Bezug auf flexiblere und agilere Unternehmensstrukturen in Corporates gesehen. Um das Erreichen zu können, bedarf es eines Abbaus von Barrieren und einer Komplexitätsreduzierung im Unternehmen. Kommunikations- und Entscheidungswege müssen verkürzt werden. Gleichzeitig müssen Formate und Prozesse zur Förderung und Einbindung der Kreativität und Intuition von Mitarbeitern etabliert werden. Entscheidend ist darüber hinaus, eine Fehlerkultur zu etablieren, die Scheitern zulässt und Angst vor Sanktionierungen als Hinderungsgrund erfolgreicher Produktentwicklungen verhindert. Auf die Organisation bezogen, wird es wichtig, eine Fehlerkultur zu etablieren, die auch Misserfolge toleriert und niemand Angst davor haben muss, sofort sanktioniert zu werden. Nur so kann die Anwendung von Irrtums- und Versuchsmethoden mittels einfacher Anwendertests realisiert werden, um durch diese repetitiven Feedbackschleifen ein maximal nutzerorientiertes Produkt bzw. Service entwickeln zu können.

Corporates sind auf der Suche nach neuen Tools, die flexiblere und kreativere Wege eröffnen, um dem Wandel der Zeit im 21. Jahrhundert gerecht zu werden.

Kriterien für ein zukunfts-gerichtetes Strategietool

Aus den im Workshop identifizierten Herausforderungen leiten wir Kriterien für die Wirksamkeit zukünftiger Strategietools ab. Hierzu haben wir die Teilnehmer in einem kreativen und offenen Prozess gebeten, Ideen zu generieren, die einen Lösungsbeitrag für die zuvor identifizierten Herausforderungen leisten können. Die erarbeiteten Vorschläge bieten zahlreiche erste Ansatzpunkte, in welche Richtung zukünftige Strategieinstrumente entwickelt werden sollten. Die abgeleiteten Kriterien sind in der nachfolgenden Liste aufgeführt.

- Förderung neuer Geschäftsmodelle
- Kollaboration/Vernetzungsförderung
- Enges Kundenverhältnis/enger Kundendialog
- Daten-/Faktenorientierung
- Förderung des kultureller Wandel
[Hierarchien, Kommunikation, Prozesse]
- Branchenübergreifende Abdeckung
- Raum für Kreativität, Intuition und Flexibilität
- Iterative Herangehensweise
[Feedbackschleifen, Fehlerkultur, sichere Umgebung/ „Spielplatz“]

Evaluation von Strategietools aus Corporates und Startups

Vor dem Hintergrund der im Rahmen des Workshops generierten Erkenntnisse stellen sich zwei Fragen. Was können die heutigen Tools von Corporates leisten (bzw. in welchen Eigenschaften sind sie stark oder schwach)? Und inwiefern sind die von Startups genutzten Tools eine Ergänzung oder sogar bessere Antwort auf die zuvor abgeleiteten neuen Herausforderungen an Corporates? Basis unserer vertiefenden Analyse ist „Bain's Management Tools & Trends Survey 2015“ mit den 25 wichtigsten und meist genutzten Management Tools in etablierten Unternehmen, in der jedes Tool theoretisch vorgestellt und dessen praktische Anwendung erläutert wird (weshalb wir in unserem Beitrag auf eine ausführliche Beschreibung verzichten).

In 2015 sind drei neue Tools hinzugekommen. Diese sind: „Digital Transformation“, welches den Prozess der zunehmenden Digitalisierung im Unternehmen vorantreibt, „Disruptive Innovation Labs“, wodurch dem hohen Innovationsdruck mittels kreativer Techniken begegnet werden soll und „Organizational Time Management“, welches eine effizientere Nutzung der Arbeitszeit ermöglicht. Die Neuaufnahme dieser Instrumente unterstreicht, dass Corporates auf der Suche nach neuen Tools sind, die flexiblere und kreativere Wege eröffnen, um dem Wandel der Zeit im 21. Jahrhundert gerecht zu werden. Unseren Analysefokus ergänzen wir neben den von Bain & Company identifizierten Tools noch um die gängigen Startup-Tools.

Die Auswahl der Startup-Tools beruht einerseits auf der ungestützten Nennung der Workshop-Teilnehmer, als auch auf dem Abgleich mit der Startup Literatur. So sind die Tools „Design Thinking“, „Lean Startup“, „Business Model Canvas“, „Rapid Prototyping“, „Open Innovation“ und „Corporate Entrepreneurship/Corporate Incubation/Corporate Acceleration“ die in der Praxis am häufigsten genannten Ansätze.

Corporate Entrepreneurship/ Corporate Incubation/Corporate Acceleration ist zwar ein auch von Corporates genutztes Instrument, es bezieht sich jedoch in überwiegendem Maß auf Techniken der Startupszene bzw. auf Prozesse von Startups. Während Corporate Entrepreneurship auf die Etablierung kleiner sehr unternehmerisch („startuplike“) geführter Einheiten für die Neuentwicklung von Geschäftsmodellen in etablierten Unternehmen abzielt, so wird mit Inkubatoren oder Acceleratoren versucht, Startups über einen begrenzten Zeitraum durch Corporates zu etablieren (bspw. durch Kapital, Bürogebäude, Trainings, Mentoring etc.). Zielsetzung bei Corporate Incubation bzw. Acceleration ist ebenfalls die Identifikation und das Ausprobieren neuer Geschäftsmodelle für und von Corporates.

Die **Lean Startup**-Philosophie bezieht sich auf eine radikal nutzerorientierte Identifikation und Entwicklung skalierungsfähiger Geschäftsmodelle. Alle Aktivitäten werden in einem strukturierten Prozess darauf fokussiert, pragmatisch und mit minimaler „time to market“ über bewusste Trial&Error-Iterationen das Geschäftsmodell zu entwickeln. Dabei sind Scheitern und kontinuierliches Lernen (und Verbessern) zentrale Bausteine des Lean Startup-Ansatzes.

Das **Business Model Canvas** hilft bei der Strukturierung im Entwicklungsprozess neuer Geschäftsmodelle, indem Hypothesen zu Kunde, Markt, Wettbewerb, Partnern, Erlösen etc. in einfach visualisierter Form festgehalten und kontinuierlich validiert werden können.

Beim **Rapid Prototyping** werden vor Roll-Out und Skalierung von neuen Produkten, Services oder Geschäftsmodellen Prototypen in Form erster greifbarer Blaupausen (Minimum Viable Products), z.B. in Form von Click-Dummy-Websites oder -Apps entwickelt. Diese werden noch vor der Markteinführung in Nutzertests iterativ auf Funktionalität, Fehler und mögliche Erweiterungen geprüft." Im Vergleich zu klassischen Wasserfall-Innovations-Prozessen spart dieses Vorgehen signifikante Ressourcen, da die Gefahr „am Markt vorbei“ zu entwickeln, minimiert wird.

Schließlich bietet **Open Innovation/Crowdsourcing** die Möglichkeit einer Nutzung von kollektiver Intelligenz bei der Entwicklung neuer Produkte, Services und Geschäftsmodelle. IT-Tools bzw. Plattformen können hier unterstützen, um relevante Communities oder Nutzergruppen zu identifizieren und anzusprechen. So können neue Ideen potentieller Nutzereingebunden oder über Votings Priorisierungen und damit Strategie- und Innovationsprozesse insgesamt unterstützt und verbessert werden.

Alle sechs von uns identifizierten Tools werden in der Praxis auch häufig in Kombination miteinander eingesetzt. So wird beispielsweise Design Thinking häufig in Verbindung mit der Lean-Startup Methode kombiniert. Das Business Model Canvas kann mit vielen verschiedenen Tools kombiniert werden, da es einen geordneten Überblick über die wichtigsten Ansatzpunkte zur Entwicklung von Geschäftsmodellen bietet.

Strategieinstrumente aus Corporates und Startups und die zuvor entwickelten Kriterien werden dann einander gegenübergestellt und entsprechend ihrer Relevanz beurteilt. Eine zusammenfassende Darstellung der evaluierten Strategieinstrumente findet sich in der nachfolgenden Tabelle. In der Darstellung ist mittels des Grads der Ausfüllung der Heatmap dargestellt, inwieweit ein Kriterium von einem Tool erfüllt wird. Die Tools der Corporates sind in der Erfüllung bei sechs der von uns zuvor identifizierten acht Kriterien mehrheitlich schwach ausgeprägt. Beim Kriterium „Daten-/Faktenorientierung“ sind sie sehr hoch ausgeprägt. In der Dimension „Förderung des kulturellen Wandels“ können sie mittelmäßige Kompetenzen aufweisen.

Die von Corporates eingesetzten Tools dienen hauptsächlich als Kontrollinstrument für die Gesamtunternehmens- oder Teilbereichsbetrachtung oder zur inkrementellen Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells. Neben ihrer kontrollierenden und weiterentwickelnden Funktion werden mit den Corporate-Tools primär Optimierungspotenzialanalysen durchgeführt. Die Kundenperspektive sowie die Kategorie „Iterative Herangehensweise“ sind sehr schwach ausgeprägt. Ebenso werden die betrachteten Tools nur selten als Prognoseinstrument genutzt.

Um den raschen Veränderungen gerecht zu werden, ist zudem eine zielgerichtete Entwicklung neuer Produkte, Services und Geschäftsmodelle von hoher Wichtigkeit. Auch hier sind die meisten Corporate-Tools weniger zweckmäßig. Dies gilt auch für die Strategieentwicklung oder agile Anpassung von Strategien entsprechend möglicher Marktveränderungen.

Strategieinstrumente evaluiert

TOOLS / KRITERIUM

CORPORATE TOOLS AUS BAIN'S MANAGEMENT TOOLS & TRENDS SURVEY 2015

	Förderung neuer Geschäfts- modelle	Kollaboration und Vernetzungs- förderung	Enges Kundenver- hältnis, enger Kundendialog	Daten-/ Faktenorien- tierung	Förderung kultureller Wandel	Branchen- übergreifend	Raum für Kreativität, Intuition, Flexibilität	Trial & Error, Fehlerkultur
Core Competencies								
Employee Engagement Survey								
Organizational Time Management								
Price Optimization Models								
Satisfaction and Loyalty Managem.								
Supply Chain Management								
Total Quality Management								
Zero-Based Budgeting								
Benchmarking								
Big Data Analytics								
Customer Relationship Management								
Customer Segmentation								
Business Process Reengineering								
Change Management Programs								
Complexity Reduction								
Decision Rights Tools								
Digital Transformation								
Mergers and Acquisitions								
Mission and Vision Statement								
Outsourcing								
Strategic Alliances								
Balanced Scorecard								
Disruptive Innovation Labs								
Scenario & Contingency Planning								
Strategic Planning								

Die Analyse verdeutlicht, dass die Tools der Startups bereits ein großes Potenzial in sich bergen, um auch zukünftige Herausforderungen von Corporates zu lösen.

Die untersuchten Startup-Tools richten sich in der Mehrheit auf die Betrachtung des gesamten Unternehmens. Hintergrund dieser Erkenntnis ist das bei Startups häufig noch andauernde Testen optimaler Geschäftsmodelle. Eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens ist in dieser Phase teils hilfreich und teils notwendig. In ihrer Anwendung funktionieren Startup-Tools verstärkt über Testverfahren, um Annahmen und/oder Entscheidungen zu überprüfen, diese zu verifizieren oder zu falsifizieren und aus den Folgen zu lernen. Somit wird das Finden des optimalen Geschäftsmodells ein iterativer Prozess, der Fehler und Erfolge gleichermaßen verarbeitet. Die beständige Fokussierung auf den Kunden und die Kernzielgruppe ermöglicht eine optimale Marktbearbeitung.

Nur eine kleine Zahl der betrachteten Startup-Tools basieren auf der Analyse großer Datenmengen oder vorangegangenen Perioden. Bei neuen Geschäftsmodellen existieren Vorperioden oder vergleichbare Datensätze nur bedingt. Zudem ist die Zahl direkter Konkurrenten in vielen Fällen überschaubar und ein direkter Vergleich nur eingeschränkt möglich. Damit sind wichtige Ausschlusskriterien für den Einsatz einer Reihe traditioneller Tools des strategischen Managements gegeben, da diese häufig auf komplexen Analysen der Vorperioden und Wettbewerbsbetrachtungen aufbauen.

In sechs der acht Kriterien sind die Tools der Startups deutlich stärker, als die Tools der Corporates: „Förderung neuer Geschäftsmodelle“, „Kollaboration/Vernetzungsförderung“, „enges Kundenverhältnis/enger Kundendialog“, „branchenübergreifend“, „Raum für Kreativität, Intuition, Flexibilität“ sowie „Iterative Herangehensweise“. Es ist demnach zu erkennen, dass die Tools der Startups einem Großteil der zuvor identifizierten Herausforderungen der Corporates mit wesentlichen Kompetenzen begegnen.

Ansatzpunkte aus der Startupwelt für zukünftige Corporate-Strategiearbeit

Die Analyse verdeutlicht, dass die Tools der Startups bereits ein großes Potenzial in sich bergen, um auch zukünftige Herausforderungen von Corporates zu lösen. Es kann jedoch keine qualitative Aussage darüber getroffen werden, ob die Strategien und Tools der Startups tatsächlich besser sind als die der Corporates, sie passen sich jedoch deutlich besser der dynamischen Zukunft an. Für den Umgang mit den im Workshop identifizierten Herausforderungen können für den Strategen der Zukunft konkrete Implikationen abgeleitet werden.

Kollaboration in Form von Netzwerken innerhalb und außerhalb der Organisation wird die zukünftige Strategiearbeit vermehrt prägen, entsprechende Organisationskonzepte für Strategieabteilungen mit offeneren Prozessen und branchenübergreifenden Kooperationen sind zu entwickeln. Hierfür notwendige Zugänge als auch Networking-Skills sind aufzubauen bzw. weiter zu professionalisieren.

Der Strategie der Zukunft wird zunehmend zum **Unternehmer im Unternehmen** und muss sowohl in der eigenen Einheit als auch im Gesamtunternehmen darauf hinwirken, dass eine entsprechende (Fehler-)Kultur, Offenheit, Innovationsspirit bzw. permanentes Denken in Kundenlösungen geschaffen wird. Hierzu sind die unternehmerisch denkenden Mitarbeiter zu identifizieren und in entsprechenden „Macher“-Formaten (Workshops, Projekte etc.) zusammenzubringen. Für die Etablierung unternehmerischer Mindsets und Kulturelemente können Startups Rollenvorbilder sein.

Die **methodische Klaviatur** aus technologischen (datenbasierten/prediktiven) Ansätzen/Tools und intuitiven/kreativen Ansätzen/Tools (z. B. zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle) muss gleichermaßen abgebildet bzw. beherrscht werden. Insbesondere hier besteht auf Basis der Analyse Lern- und Transferpotenzial von der Startup-Szene für die Konzernstrategien.

Insgesamt wird sich Strategiearbeit und damit die Rolle des Chief Strategy Officer der Zukunft demnach deutlich verändern. Die Startup-Szene bietet dafür umfassende Orientierungsmöglichkeiten.

Die Autoren



Prof. Dr. Julian M. Kawohl

Julian Kawohl ist Professor für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent in einem internationalen Unternehmen. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit beschäftigt er sich u. a. damit, wie sich etablierte Unternehmen getrieben durch die Digitalisierung von Geschäftsmodellen transformieren können und welche Rolle hierbei Startups spielen können. Weitere Informationen unter www.juliankawohl.de.



Dr. Shamim Rafat

Shamim Rafat ist Gründer und Geschäftsführer der Berliner Innovationsberatung zero360. Mit seinem Team berät er Unternehmen und Organisationen bei der Strategieentwicklung und Implementierung von Innovations- und Transformationsprozessen. Vor zero360 hat er unter anderem als Business Director einer internationalen Digitalagentur globale Innovationsprojekte verantwortet und für eine renommierte Unternehmensberatung zahlreiche Change Management-Prozesse begleitet. Weitere Info unter www.zero360innovation.com



Sophia Block

Sophia Block ist Beraterin bei der Werbeagentur Heimat in Berlin. Zuvor war sie unter anderem Teil des Teams der Berliner Innovationsberatung zero360 und hat dort gemeinsam mit Gründer Shamim Rafat und Prof. Kawohl an der Planung und Umsetzung der vorliegenden Studie gearbeitet. Sophia Block hat Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Berlin und am British Columbia Institute of Technology studiert.

Die inhaltliche und methodische Konzeption sowie Umsetzung des Ko-Kreations-Workshops im Rahmen der Studie begleiteten die ausgebildeten Zukunftsforscher (M.A.) und Design Thinker Jana Wichmann und Veit Vogel (zero360) sowie Yannick Sonnenberg, Startup-Gründer und Innovationsmanager (zero360).

Prof. Dr. Julian Kawohl

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Treskowallee 8
10318 Berlin

juliankawohl.de
Julian.Kawohl@HTW-Berlin.de



Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin
University of Applied Sciences

Dr. Shamim Rafat

zero360 GmbH
Joachimstraße 9
10119 Berlin

zero360innovation.com
rafat@zero360innovation.com

zero360.
the
innovation
company

Eine Zusammenfassung der Studie
ist im Dezember 2016 in einem
Beitrag durch die Autoren online
im Harvard Business Manager
veröffentlicht worden.

**Harvard
Business
manager**