

Open Strategy - kompakt erklärt

Kernquellen: Whittington et al. (2011), BJM; Hautz, Seidl & Whittington (2017), Long Range Planning; Stadler, Hautz, Matzler & von den Eichen (2021), MIT Press

1. Ziel und Einordnung dieses Dokuments

Dieses Dokument fasst den Ansatz Open Strategy in kompakter Form zusammen. Es richtet sich an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen, die:

- verstehen möchten, was Open Strategy ist - und was nicht
- einschätzen wollen, ob eine Öffnung des eigenen Strategieprozesses sinnvoll sein könnte
- konkrete Fragen suchen, um diese Entscheidung im Gremium zu diskutieren

Open Strategy ist kein vollständiger Strategieprozess wie der Ansatz von Lombriser oder Grünig/Kühn/Morschett. Es ist eine Gestaltungslogik innerhalb eines Strategieprozesses: die bewusste Entscheidung darüber, wer an strategischen Diskussionen beteiligt wird - und wie viel Transparenz gewünscht ist.

2. Grundverständnis des Ansatzes

Open Strategy wurde 2011 von Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas geprägt und seither intensiv erforscht (u.a. Hautz, Seidl & Whittington, 2017; Cambridge Handbook of Open Strategy, 2019).

Der Ansatz beschreibt Strategiearbeit entlang zweier Dimensionen:

Dimension	Beschreibung	Beispiele
Inklusion	Wer wird in strategische Diskussionen einbezogen?	Mitarbeitende, Kunden, Partner, externe Experten - als aktive Teilnehmer, nicht als Informationsquellen.
Transparenz	Wie sichtbar wird Strategiearbeit gemacht?	Kommunikation der Richtung intern; strategische Updates mit Partnern.

Openness ist kein Schalter, sondern ein Kontinuum. Es geht um bewusste Öffnung - nicht um maximale Offenheit. Entscheidungsverantwortung verbleibt beim Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung.

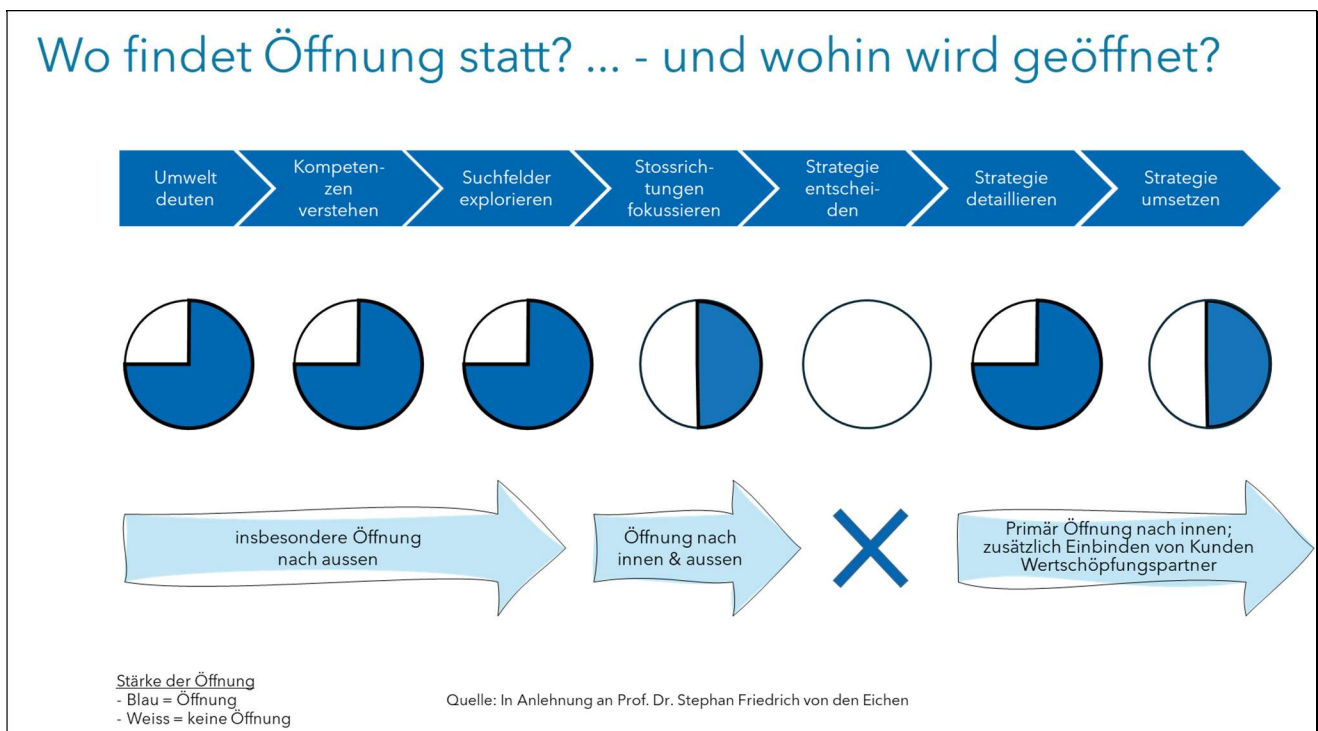
3. Wann kann Open Strategy sinnvoll sein?

Vier Situationen, in denen eine Öffnung des Strategieprozesses einen echten Mehrwert schaffen kann:

#	Situation	Warum relevant	Typische Frage
1	Dynamische Märkte	Eine kleine Führungsgruppe kann Entwicklungen nicht mehr alleine früh genug erkennen.	Wer ist näher am Markt als wir?
2	Wissen ist verteilt	Strategisch relevantes Wissen steckt in der Organisation: bei Mitarbeitenden nah an Kunden oder Technologie.	Welches Wissen fehlt uns im Gremium?
3	Komplexe Fragen	Viele strategische Themen betreffen Technologie, Markt und Organisation gleichzeitig.	Wer bringt eine Aussensicht, die wir intern nicht haben?
4	Umsetzung sichern	Frühe Beteiligung erhöht das Verständnis für die strategische Richtung und die Umsetzungsbereitschaft.	Wer muss die Strategie «wollen», damit sie wirkt?

4. Wo im Strategieprozess - und wie weit öffnen?

Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen **Inklusion** (aktive Beteiligung im Prozess, mit Interaktion und Einfluss) und **Transparenz** (Informationen fließen - auch einseitig). Open Strategy bedeutet Inklusion - nicht bessere Informationssammlung.



Konkrete Beispiele: ein Strategieworkshop zur Marktentwicklung gemeinsam mit Schlüsselkunden. Kunden der eigenen Kunden in eine Trenddiskussion einladen. Lieferanten und deren Lieferanten in einen Zukunftsdialog integrieren – weil die Wertschöpfungskette nur als Ganzes ein vollständiges Bild der Marktentwicklung liefert.

Phase	Öffnung	Beispiele von Akteuren, die den Unterschied machen können	Reflexionsfragen VR
Umwelt deuten; Kompetenzen verstehen	Offen	Kunden und/oder Kunden unserer Kunden – nehmen die Nachfrage von übermorgen vorweg. Lieferanten und/oder Lieferanten von Lieferanten – mit Vorlaufinformation zu Engpässen und Technologieschüben. Externe Branchen-/Trend-Experten mit Daten und neutralerem Blick auf die Branche. Branchenfremde Gestalter, welche Probleme bereits gelöst haben.	Welche Veränderungen in unserem Markt sehen wir selbst zu spät? Wer wäre ein produktiver «Störenfried» in unserer Trenddiskussion?
Suchfelder explorieren	Selektiv offen	Startups im eigenen Markt – lösen bereits, was wir noch nicht als Problem erkannt haben. Regulatoren oder Verbände – kennen künftige Spielregeln. Junge Talente intern – mit anderem Zeithorizont und anderen Erwartungen.	Was sind unsere impliziten Annahmen über die Zukunft – und wer würde sie am überzeugendsten widerlegen?
Strategische Optionen / Stossrichtungen	Selektiv offen	Pilotkunden – testen neue Geschäftsmodelle, bevor sie beschlossen sind. Mitarbeitende mit Kundenkontakt – wissen, was in der Praxis funktioniert. «Critical Friends» – erfahren, ohne Interesse daran, gefällig zu sein.	Welche unserer Optionen würde ein gut informierter Kunde sofort als unrealistisch einstufen?
Strategische Entscheidung	Geschlossen	VR / GL – mit voller Verantwortung.	Haben wir alle relevanten Perspektiven gehört? Oder haben wir uns zu früh auf eine Option festgelegt?
Strategie detaillieren und umsetzen	Offen	Mitarbeitende als aktive Mitgestalter – nicht nur Empfänger, Einbindung von Kunden und Wertschöpfungspartnern in die Ausarbeitung. Ihr Verständnis & Commitment kann über unseren Erfolg oder Scheitern entscheiden.	Wer muss die Strategie wirklich verstehen und wollen, damit sie Wirkung entfaltet?

Open Strategy kann in zwei Richtungen gestaltet werden. Der entscheidende Unterschied: Einbeziehen heisst nicht Informationen sammeln – es heisst, externe Akteure als aktive Teilnehmer in den Strategieprozess integrieren.

Kriterium	Öffnung nach innen	Öffnung nach aussen
Ziel	Verborgenes Wissen mobilisieren, Umsetzungsbereitschaft aufbauen.	Externe Realität frühzeitig einbringen, eigene Annahmen herausfordern lassen. Blick öffnen – Systemgrenzen sprengen.
Hauptrisiko	Erwartungen wecken, die nicht eingelöst werden. Beteiligung ohne echten Einfluss frustriert. <i>Klare, vorgängige Festlegung des Partizipationsgrades ist wichtig.</i>	Vertraulichkeit und Wettbewerbsvorsprung in Gefahr, wenn zu früh zu viel geteilt wird. <i>Daher: Einbindung bei Markteinschätzungen aber nicht bei Strategieentscheidungen.</i>
Praxisbeispiele	Zweifel AG: ~80 Mitarbeitende als Sparringspartner – seit vielen Jahren als Teil der Unternehmenskultur.	Kolma AG: eine New-Work-Spezialistin als aktive Teilnehmerin in Trenddiskussion und Optionsableitung – nicht nur als Referentin.

5. Die fünf Dilemmata von Open Strategy

Hautz, Seidl & Whittington (2017) identifizieren fünf typische Spannungsfelder, die in offenen Strategieprozessen entstehen:

Dilemma	Spannung	Relevanz für VR
Transparenz	Mehr Offenheit schafft Vertrauen – gefährdet aber strategische Informationsvorsprünge.	Was darf wie weit kommuniziert werden?
Beteiligung	Mehr Beteiligte bringen mehr Perspektiven – aber auch mehr Koordinationsaufwand.	Wie viel Beteiligung stärkt die Strategie – ab wann verlangsamt sie nur noch Entscheide?
Ermächtigung	Beteiligung weckt Erwartungen – auch daran, wessen Stimme Gewicht hat.	Wie klären wir Rollen und Einflussgrenzen transparent?
Fokussierung	Offene Prozesse generieren viele Ideen – die Verdichtung bleibt anspruchsvoll.	Wie gelingt die Verdichtung zu klaren strategischen Prioritäten?
Eskalation	Einmal geöffnete Prozesse sind schwer wieder zu schliessen – ohne Vertrauensverlust.	Welche Teile des Prozesses wollen wir dauerhaft offen halten?

6. Reflexionsfragen für den Verwaltungsrat

Fünf Leitfragen, um die eigene Situation zu beurteilen und eine bewusste Entscheidung über Öffnung zu treffen:

1	Gibt es strategische Fragen, bei denen uns wichtige Perspektiven fehlen - intern oder extern? Wer hätte dieses Wissen?
2	In welchen Phasen unseres Strategieprozesses würde externe oder interne Beteiligung den grössten Mehrwert bringen?
3	Welche Teile unserer Strategiearbeit müssen vertraulich bleiben - und welche könnten bewusst geöffnet werden?
4	Wie stellen wir sicher, dass Beteiligung Perspektiven erweitert, aber Entscheidungsverantwortung klar beim VR und der GL bleibt?
5	Was haben wir in früheren Strategieprozessen an Perspektiven vermisst - und wie könnten wir diese Lücke in Zukunft schliessen?

7. Schlussbemerkung

Open Strategy bietet keine Erfolgsgarantie. Der Ansatz ist auch kein vollständiger Strategieprozess, sondern eine Gestaltungslogik.

Was Open Strategy leistet: Er hilft Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen, eine bewusste Entscheidung zu treffen - darüber, wer an strategischen Diskussionen beteiligt wird, in welcher Phase und mit welchem Ziel.

Die entscheidende Frage ist dabei nicht, ob Strategieprozesse geöffnet werden, sondern an welchen Stellen eine Öffnung echten Mehrwert schafft - ohne strategische Vertraulichkeit und Entscheidungsfähigkeit zu gefährden.

Kernquellen:

Whittington, R., Cailluet, L. & Yakis-Douglas, B. (2011): *Opening Strategy*. *British Journal of Management*, 22, 531-544.

Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. (2017): *Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics*. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.

Seidl, D., von Krogh, G. & Whittington, R. (Hrsg., 2019): *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press.

Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K. & von den Eichen, S.F. (2021): *Open Strategy*. MIT Press.