

apropos

SMART IDEAS



Strategie braucht Trialog

Strategie & Change | Strategie & Digital | Strategie & Business

Perspektiven im Zusammenspiel



ST.GALLEN CONSULTING GROUP



St.Galler Strategie-Trilogie

Die St.Galler Strategie-Trilogie verbindet drei Perspektiven: Strategy & Change, Strategy & Digital und Strategy & Business.

Jede bringt einen eigenen Blick auf strategische Transformation ein. Im Trialog treffen diese Perspektiven aufeinander, hinterfragen sich gegenseitig und werden zu tragfähigen Entscheidungen für das Ganze verbunden.

Die Trilogie beschreibt die drei Perspektiven. Der Trialog beschreibt ihr Zusammenspiel.



CONTENT

Eine Denkbewegung in vier Akten

Vom Innehalten über den Trialog bis zur wirksamen strategischen Führung

- 01 **IRRITATION – Gewissheiten prüfen**
 - 02 Strategische Distanz zum eigenen Unternehmen
 - 03 Wie lange trägt vergangener Erfolg?
 - 04 Strategie ist mehr als Planung
- 02 **VERBINDUNG – Perspektiven zusammenführen**
 - 05 Keine Perspektive reicht allein
 - 06 Wenn Technologie zur strategischen Frage wird
 - 07 Strategie wird durch Konsequenz wirksam
- 03 **ÜBERSETZUNG – Ambition wirksam machen**
 - 08 Wie aus Ambition Wirkung wird
- 04 **VERANTWORTUNG – Das Ganze führen**
 - 09 Verantwortung für das Ganze
 - 10 Strategische Klarheit braucht Denkraum
 - 11 Sieben Fragen für die nächste strategische Diskussion
 - 12 Handlungsfähig bleiben, wenn Zukunft offen ist

DIE VIER AKTE

- IRRITATION Gewissheiten prüfen
- VERBINDUNG Perspektiven zusammenführen
- ÜBERSETZUNG Ambition wirksam machen
- VERANTWORTUNG Das Ganze führen

Strategische Distanz zum eigenen Unternehmen

Nicht über das nächste Budget, die laufende Transformation, die nächste Investition oder das nächste KI-Projekt – sondern darüber, welche Annahmen Ihr Unternehmen heute tragen und welche davon morgen nicht mehr gelten könnten. Je voller die Agenda, desto knapper wird die Distanz, die Strategie braucht.

Dieser Denkanstoss lädt dazu ein, Gewissheiten zu prüfen, unterschiedliche Perspektiven zu verbinden und strategische Entscheidungen für das Ganze zu schärfen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre – und Impulse zum Weiterdenken.

Wie lange trägt vergangener Erfolg?

Wann wird Gewissheit zum Risiko?

Vergangener Erfolg ist eine Stärke. Er ist aber keine Garantie für die Zukunft. Der operative Erfolg eines Unternehmens verlangt Aufmerksamkeit. Jeden Tag.

Kunden erwarten Entscheidungen. Ergebnisse müssen stimmen. Investitionen wollen beurteilt, Prioritäten gesetzt und laufende Veränderungen gesteuert werden.

Gerade deshalb entsteht eine besondere Herausforderung strategischer Führung.

Distanz zu dem zu gewinnen, was heute erfolgreich ist.

Denn vieles, was funktioniert, hat gute Gründe. Genau das macht es so schwer, es infrage zu stellen.

Erfahrungen werden zu Überzeugungen. Erfolgsfaktoren zu Gewissheiten. Und Gewissheiten werden unbemerkt zu Annahmen über die Zukunft.

Strategische Risiken entstehen deshalb nicht nur dort, wo ein Unternehmen etwas übersieht. Sie entstehen auch dort, wo niemand mehr nach dem fragt, was längst selbstverständlich geworden ist.

Strategische Führung beginnt deshalb nicht mit dem nächsten Strategieprozess. Sie beginnt mit der Bereitschaft, das scheinbar Selbstverständliche wieder zur Frage zu machen.

DENKPAUSE

Welche Überzeugung über Ihr Unternehmen würden Sie heute am ungernsten infrage stellen?

Strategie ist mehr als Planung

Strategie beginnt dort, wo entschieden wird, was zählt – und was nicht.

Planung schafft Ordnung. Sie verteilt Ressourcen, strukturiert Aktivitäten und macht Verantwortlichkeiten sichtbar. Sie übersetzt Vorhaben in konkrete Schritte und schafft Verbindlichkeit.

Das ist notwendig. Aber ein Unternehmen kann hervorragend planen und strategisch trotzdem unklar sein.

- Welche Annahmen über Markt, Kunden und Wettbewerb tragen noch?
- Welche unserer heutigen Stärken könnten morgen zur Begrenzung werden?
- Wo wollen wir tatsächlich gewinnen?
- Und ebenso wichtig: Was verfolgen wir bewusst nicht?

Strategie bedeutet Verzicht. Wer alles priorisiert, entscheidet nichts.

Denn Strategie zeigt sich nicht in der Anzahl strategischer Initiativen. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, zwischen Alternativen zu unterscheiden, Prioritäten bewusst zu setzen und daraus Konsequenzen zu ziehen.

Erst dadurch entsteht Orientierung: für Investitionen, für Ressourcen – und für das, was ein Unternehmen bewusst nicht tut.

DENKPAUSE

Welche Annahmen über Ihr Unternehmen gelten als selbstverständlich – und was, wenn eine davon wegfällt?

Keine Perspektive reicht allein

Getrennt gedacht, fehlt der Blick aufs Ganze.

Unternehmen brauchen Spezialisierung. Strategie fokussiert Positionierung und Zukunftsoptionen. Technologie schafft neue Möglichkeiten. Das Business bringt Markt, Kunden und Ergebnisverantwortung ein.

Jede Perspektive ist notwendig – und kann für sich zu plausiblen Entscheidungen kommen. Doch strategisch attraktive Optionen können technologisch scheitern, technologische Chancen wirtschaftlich irrelevant bleiben und kurzfristige Geschäftschancen langfristig in die falsche Richtung führen.

Die Herausforderung liegt deshalb oft nicht in fehlender Expertise, sondern in fehlender Verbindung.

Keine einzelne Perspektive besitzt die Strategie.

Die Trilogie bezeichnet diese drei Perspektiven. Trialog entsteht dort, wo sie einander herausfordern, ergänzen und miteinander verbunden werden.

Trialog bedeutet nicht Einigkeit. Unterschiedliche Sichtweisen, Zielkonflikte und Widerspruch bleiben bestehen. Entscheidend ist, sie so miteinander zu verbinden, dass tragfähige Entscheidungen für das Ganze entstehen.

STRATEGY & CHANGE	STRATEGY & DIGITAL	STRATEGY & BUSINESS
Strategische Richtung & Veränderung	Technologie & digitale Möglichkeiten	Markt & unternehmerische Chancen
Wohin wollen wir – und was muss sich dafür verändern?	Was wird möglich – und was davon ist strategisch relevant?	Wo entsteht Wert – und wofür zahlt der Kunde?

DENKPAUSE

Welche Perspektive dominiert Ihre strategischen Diskussionen – und welche kommt zu kurz?

Wenn Technologie zur strategischen Frage wird

Von technologischer Möglichkeit zu strategischer Relevanz

Technologische Entwicklungen schaffen laufend neue Möglichkeiten. Künstliche Intelligenz ist dafür derzeit das sichtbarste Beispiel.

Entscheidend ist jedoch nicht allein, was technisch machbar ist, sondern was strategisch relevant wird – weil es Wertschöpfung, Wettbewerb oder Geschäftsmodell spürbar verändert.

Nicht jede technologische Möglichkeit ist eine strategische Option.

Dafür sind Fragen zentral wie:

- Wo verändert Technologie unsere Wertschöpfung?
- Welche Kundenprobleme lassen sich grundlegend neu lösen?
- Welche Entscheidungen können besser oder schneller getroffen werden?
- Welche Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung?
- Welche Teile unseres Geschäfts verlieren künftig an Relevanz?

Erst im Zusammenspiel von strategischer Richtung, technologischer Möglichkeit und wirtschaftlicher Relevanz wird aus Technologie eine strategische Option.

Dafür braucht die Geschäftsleitung keine technische Detailtiefe, sondern Technologieurteilstkraft: die Fähigkeit, Hype von Substanz, Experiment von strategischer Option und Machbarkeit von wirtschaftlicher Relevanz zu unterscheiden.

DENKPAUSE

Welche Technologie verändert Ihre Wertschöpfung – und welche strategische Bedeutung ergibt sich daraus?

Strategie wird durch Konsequenz wirksam

Strategie wird real, wenn sie Entscheidungen verändert.

Eine Strategie kann überzeugen, klar formuliert sein und breite Zustimmung finden. Und trotzdem nahezu folgenlos bleiben. Erst wenn Strategie Entscheidungen verändert, beginnt sie zu wirken. Das zeigt sich konkret:

- Wenn Investitionen anders priorisiert werden.
- Wenn Ressourcen dorthin fliessen, wo sie strategisch den grössten Beitrag leisten.
- Wenn eine Initiative beendet wird, obwohl bereits viel Zeit und Geld investiert wurde.
- Wenn Führungskräfte auch dann an Prioritäten festhalten, wenn konkurrierende Interessen Druck erzeugen.

Denn jede strategische Entscheidung hat eine zweite Seite.

Wer zu etwas Ja sagt, muss zu etwas anderem Nein sagen können.

Eine neue Strategie, die zu denselben Projekten, denselben Ressourcenentscheidungen und denselben Prioritäten führt wie zuvor, wirft deshalb eine unangenehme Frage auf:

Was hat sich eigentlich verändert?

Strategische Konsequenz zeigt sich aber nicht nur in Entscheidungen der Geschäftsleitung. Sie zeigt sich auch darin, ob die Organisation versteht, wohin sie sich bewegen soll, was daraus für den eigenen Bereich folgt und wie die Bereiche dafür zusammenspielen müssen.

DENKPAUSE

Ist Ihre Strategie in der Organisation so klar, dass daraus konkrete Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit folgen?

Wie aus Ambition Wirkung wird

Nicht das Projekt ist der Ausgangspunkt. Sondern die angestrebte Wirkung.

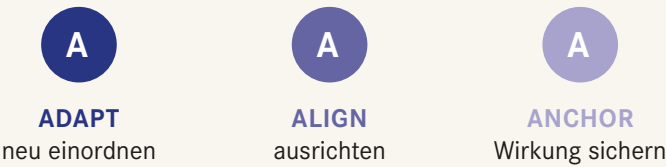
Transformation beginnt oft mit einem Projekt: einem neuen System, einer KI-Initiative oder einer Reorganisation.

Welche nachhaltige Veränderung wollen wir eigentlich bewirken?

Projekte schaffen Aktivität und sichtbaren Fortschritt. Doch erst die angestrebte Wirkung zeigt, welche Initiativen wirklich nötig sind – und welche Fähigkeiten die Organisation dafür braucht.

- **GOALS**
Welche Veränderung wollen wir bewirken?
- **INITIATIVES**
Was müssen wir dafür konkret verändern?
- **CAPABILITIES**
Was müssen wir künftig können?
- **MINDSET**
Welche Haltung und welches Verhalten machen die Veränderung tragfähig?

Damit Wirkung entsteht, müssen Ambition und Umsetzung immer wieder neu eingeordnet, aufeinander ausgerichtet und organisatorisch verankert werden.



DENKPAUSE

Welche Initiativen würden Sie anders priorisieren, wenn die Wirkung im Zentrum stünde?

Verantwortung für das Ganze

Aus Verantwortung für einen Teil wird Mitverantwortung für das Ganze

Unternehmen brauchen klare Verantwortlichkeiten, Ziele und Entscheidungsräume. Genau daraus entsteht jedoch ein strategisches Spannungsfeld:

Bereichsinteressen sind nicht das Problem. Problematisch werden sie, wenn sie zum alleinigen Massstab von Entscheidungen werden.

Was für einen Teil des Unternehmens richtig ist, muss für das Ganze nicht richtig sein.

Wer Teil der Geschäftsleitung ist, trägt deshalb mehr als Verantwortung für eine Funktion. Der Bezugsrahmen wird das Gesamtunternehmen.

Die eigene Expertise bleibt dabei zentral. Unterschiedliche Perspektiven sind Voraussetzung für gute Entscheidungen. Doch funktionale Stärke darf den strategischen Blick nicht begrenzen.

Entscheidend ist, die eigene Perspektive so einzubringen, dass tragfähige Entscheidungen für das Ganze entstehen.

Führung zeigt sich im Beitrag zum Ganzen

Dialog bedeutet nicht Harmonie. Zielkonflikte und Widerspruch bleiben bestehen. Führungsleistung zeigt sich darin, Unterschiede sichtbar zu machen – und dennoch entscheidungsfähig zu bleiben.

DENKPAUSE

Bei welcher Entscheidung wird noch zu stark aus Funktionen statt aus Sicht des Gesamtunternehmens gedacht?

Strategische Klarheit braucht Denkraum

Nicht langsamer entscheiden. Besser denken, bevor entschieden wird.

Technologie beschleunigt Unternehmen. Informationen stehen schneller zur Verfügung, Analysen lassen sich automatisieren. KI kann Daten verdichten, Szenarien entwickeln und Entscheidungsoptionen vorbereiten.

Das schafft neue Möglichkeiten und erhöht die Geschwindigkeit. Doch Geschwindigkeit löst nicht automatisch das strategische Problem.

Denn eine Entscheidung wird nicht allein dadurch besser, dass Informationen schneller verfügbar sind. Entscheidend bleibt, wie sie eingeordnet, hinterfragt und aus unterschiedlichen Perspektiven bewertet werden.

Je schneller Antworten entstehen, desto wichtiger wird die Qualität der Frage.

Strategische Führung braucht deshalb nicht mehr Zeit. Sie braucht bewusste Zeit zum Denken.

- Räume, in denen nicht sofort eine Entscheidung erwartet wird.
- In denen Widerspruch nicht als Störung gilt.
- In denen unterschiedliche Perspektiven einander nicht nur berichten, sondern sich gegenseitig prüfen.
- In denen Unsicherheit ausgesprochen werden kann, ohne die Entscheidungsfähigkeit zu verlieren.

Nicht mehr Strategiemeetings sind gefragt, sondern bessere Denkgelegenheiten – damit höhere Geschwindigkeit nicht auf Kosten der Entscheidungsqualität geht.

DENKPAUSE

Wo gibt es in Ihrer Geschäftsleitung Raum für eine strategische Frage, auf die nicht sofort eine Antwort erwartet wird?

Sieben Fragen für die nächste strategische Diskussion

Wenn eine Frage unbequem wird, könnte die interessante Diskussion beginnen.

1

Was hat sich ausserhalb unseres Unternehmens stärker verändert, als wir innerhalb der Organisation wahrhaben wollen?

2

Welche Annahme unseres heutigen Geschäftsmodells würden wir am ungernsten infrage stellen?

3

Wo behandeln wir Technologie noch als Unterstützungsfunktion, obwohl sie längst unsere strategische Position beeinflusst?

4

Welche strategische Initiative erzeugt viel Aktivität – aber zu wenig Wirkung?

5

Wo optimieren einzelne Bereiche erfolgreich ihre eigenen Ergebnisse – zulasten des Gesamtunternehmens?

6

Welche Fähigkeit brauchen wir künftig, die wir heute noch nicht ausreichend besitzen?

7

Wenn hundert Mitarbeitende unsere drei wichtigsten strategischen Prioritäten nennen müssten: Wie viele unterschiedliche Antworten würden wir erhalten?

DENKPAUSE

Welche dieser sieben Fragen gehört in Ihre nächste strategische Diskussion?

Handlungsfähig bleiben, wenn Zukunft offen ist

Strategie gehört deshalb niemandem allein.

Die Kunst der Strategie besteht heute weniger darin, Zukunft möglichst präzise vorherzusagen, sondern darin, ein Unternehmen so zu führen, dass es auch unter veränderten Bedingungen urteils-, entscheidungs- und handlungsfähig bleibt.

Dafür reicht keine Perspektive allein. Strategie entsteht nicht in einer Funktion, sondern im Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen auf Markt, Technologie, Wertschöpfung und Organisation.

Strategische Orientierung ohne technologische Urteils-kraft greift zu kurz. Technologische Möglichkeiten ohne wirtschaftliche Relevanz bleiben Möglichkeiten. Und operative Stärke ohne gemeinsame Richtung optimiert möglicherweise das Heute auf Kosten des Morgen.

Tragfähige Strategie entsteht dort, wo unterschiedliche Perspektiven sichtbar werden, einander herausfordern und miteinander verbunden werden. Wo Annahmen geprüft, Zielkonflikte offengelegt und Entscheidungen aus Sicht des Gesamtunternehmens getroffen werden.

Strategie braucht Trialog

Darin liegt die Idee der St.Galler Strategie-Trilogie: Strategy & Change, Strategy & Digital und Strategy & Business nicht nebeneinander zu führen, sondern in einen produktiven Trialog zu bringen.

Nicht für Konsens. Nicht für Harmonie. Sondern um Unterschiede produktiv zu machen und daraus Klarheit und gemeinsame Handlungsfähigkeit entstehen zu lassen.



*Die Qualität unserer
Entscheidungen beginnt
mit der Qualität unserer
Fragen.*

apropos

SMART IDEAS



Strategie braucht Trialog

Strategie & Change | Strategie & Digital | Strategie & Business

Perspektiven im Zusammenspiel



ST.GALLEN CONSULTING GROUP