



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
Main Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2018

---

## Open Strategy – die neue Offenheit

Splitter, Violetta ; Seidl, David

Abstract: Früher haben Unternehmen ihre Strategien hinter verschlossenen Türen formuliert und von oben herab umgesetzt. Heute setzen viele Betriebe auf «Open Strategy». Mitarbeiter und die Öffentlichkeit erhalten dabei mehr Einblick und bringen ihre Ideen in den Strategieprozess mit ein

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich  
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-162898>  
Scientific Publication in Electronic Form  
Published Version

Originally published at:  
Splitter, Violetta; Seidl, David (2018). Open Strategy – die neue Offenheit. Schweiz: Die Volkswirtschaft : Plattform für Wirtschaftspolitik.

# Open Strategy – die neue Offenheit

Früher haben Unternehmen ihre Strategien hinter verschlossenen Türen formuliert und von oben herab umgesetzt. Heute setzen viele Betriebe auf «Open Strategy». Mitarbeiter und die Öffentlichkeit erhalten dabei mehr Einblick und bringen ihre Ideen in den Strategieprozess mit ein. *Violetta Splitter, David Seidl*

**Abstract** In den letzten Jahren konnte man einen verstärkten Trend zur Öffnung von Strategieprozessen beobachten, was als Open Strategy bezeichnet wird. Dieser Trend zeigt sich bei privaten Unternehmen genauso wie bei öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen. Die Öffnung betrifft dabei sowohl die erhöhte Transparenz strategischer Informationen als auch die erweiterte Partizipation von internen und/oder externen Akteursgruppen am Strategieprozess. Von der Öffnung des Strategieprozesses erhoffen sich Unternehmen unter anderem neue Inputs in die Strategieprozesse und ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter bei der Umsetzung der so erarbeiteten Strategie. Mehr Offenheit birgt aber auch Risiken. Denn die Wettbewerbsvorteile vieler Firmen können dadurch von der Konkurrenz schneller nachgeahmt werden. Zudem sind die Firmen auch dem Blick der Regulierungsbehörden stärker ausgesetzt.

Die Zurich-Versicherung, Siemens und IBM tun es. Aber auch Universitäten und Non-Profit-Organisationen wie Wikipedia. Die Rede ist von «Open Strategy»<sup>1</sup>. Dieser Trend zur Öffnung von Strategieprozessen zeichnete sich in den letzten Jahren zunehmend ab – ganz im Widerspruch zum klassischen Verständnis von Strategieentwicklung als elitärer und hoch vertraulicher Prozess. Öffnung bedeutet bei Open Strategy zweierlei: Zum einen werden Strategieprozesse zunehmend *transparenter*. Das heisst, dass die Informationen über die Prozesse und Inhalte der Strategieentwicklung für die Mitarbeiter oder sogar für die breite Öffentlichkeit einsehbar sind. Zum anderen werden die Strategieprozesse immer öfter partizipativ gestaltet. Dabei werden auch Personengruppen ausserhalb des Topmanagement-Teams in die Strategieentwicklung mit einbezogen. Von einer solchen Öffnung des Strategieprozesses versprechen sich Unternehmen in erster Linie mehr und qualitativ bessere Inputs für strategische Ideen und ein besseres Verständnis der so erarbeiteten Strategie.

## Treiber der Öffnung

Vier zentrale Entwicklungen fördern diesen verstärkten Trend zu Open Strategy.<sup>2</sup> Ein erster Treiber sind unternehmerische Entwicklungen. Dezentrale Unternehmensstrukturen und lokale Expertise sind mit der

Internationalisierung der Wirtschaft immer wichtiger geworden. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter in den lokalen Niederlassungen an strategischer Bedeutung, und sie werden zunehmend in den Strategieprozess integriert. Ein Beispiel dafür ist die Strategieentwicklung der Zurich-Versicherung. Zudem führt die stärkere Vernetzung zwischen Unternehmen dazu, dass sich Unternehmen gezwungen fühlen, strategische Informationen auszutauschen, um die interorganisationale Koordination zu vereinfachen. Ein zweiter Treiber sind regulatorische Entwicklungen. Seit der Finanzkrise von 2008 müssen Unternehmen zunehmend strategisch relevante Informationen offenlegen. Die Öffnung ist also nicht nur freiwillig, sie wird teilweise auch von aussen verlangt.

Hinzu kommen kulturelle Entwicklungen. Der Übergang zur Wissensgesellschaft hat zur Folge, dass strategisches Wissen über Google und Wikipedia heute mittlerweile allen zugänglich ist. Damit ist das Strategiewissen nicht mehr nur der Unternehmenselite vorbehalten, sondern einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Schliesslich tragen auch technologische Entwicklungen zum Open-Strategy-Trend bei. Neue Entwicklungen in den Informations- und Kommunikationstechnologien bieten neue Partizipationsmöglichkeiten. In Blogs, Diskussionsforen oder sozialen Medien können viele unterschiedliche Akteure, wie Mitarbeiter, Aktivisten oder Regierungsmitglieder, daran teilnehmen. So lassen sich strategische Ideen kommentieren und bewerten, wie

etwa beim amerikanischen Pharmaunternehmen Ely Lilly oder beim Konsumgüterkonzern Procter & Gamble.

## Verschiedene Formen der Öffnung

Grundsätzlich können Strategieprozesse transparent, partizipativ oder beides zugleich sein<sup>3</sup> (siehe *Abbildung 1*). So kann ein Unternehmen transparenter gegenüber internen und/oder externen Akteuren werden, ohne gleichzeitig den Partizipationsgrad zu ändern. Beispielsweise nutzen viele CEOs Blogs, um den externen Stakeholdern die unternehmenseigene Strategie zu kommunizieren. Den internen Mitarbeitern erläutern sie die Strategie meist persönlich in sogenannten Townhall-Treffen. Umgekehrt können Unternehmen die Strategieprozesse partizipativ gestalten, ohne parallel die Transparenz zu erhöhen. Der deutsche Technologiekonzern Siemens hat beispielsweise im Rahmen eines unternehmensweiten internen Crowdsourcings alle seine Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge zur Unternehmensstrategie einzureichen. Und Wikimedia hat im Rahmen eines externen Crowdsourcings sogar die breite Öffentlichkeit in den Strategieentwicklungsprozess einbezogen.

In vielen Fällen sind Transparenz und Partizipation aber auch kombiniert. Zum Beispiel hat der amerikanische Computerkonzern IBM ein sogenanntes «Strategy Jamming» ins Leben gerufen, um über entsprechende Informationstechnologien alle Mitarbeiter des Unternehmens am Strategieprozess zu beteiligen und sie über den Fortschritt der Strategieentwicklung zu informieren. Zudem sieht man häufig auch, dass sich Unternehmen in interorganisationalen Strategieworkshops zusammenschliessen, um sich auszutauschen.

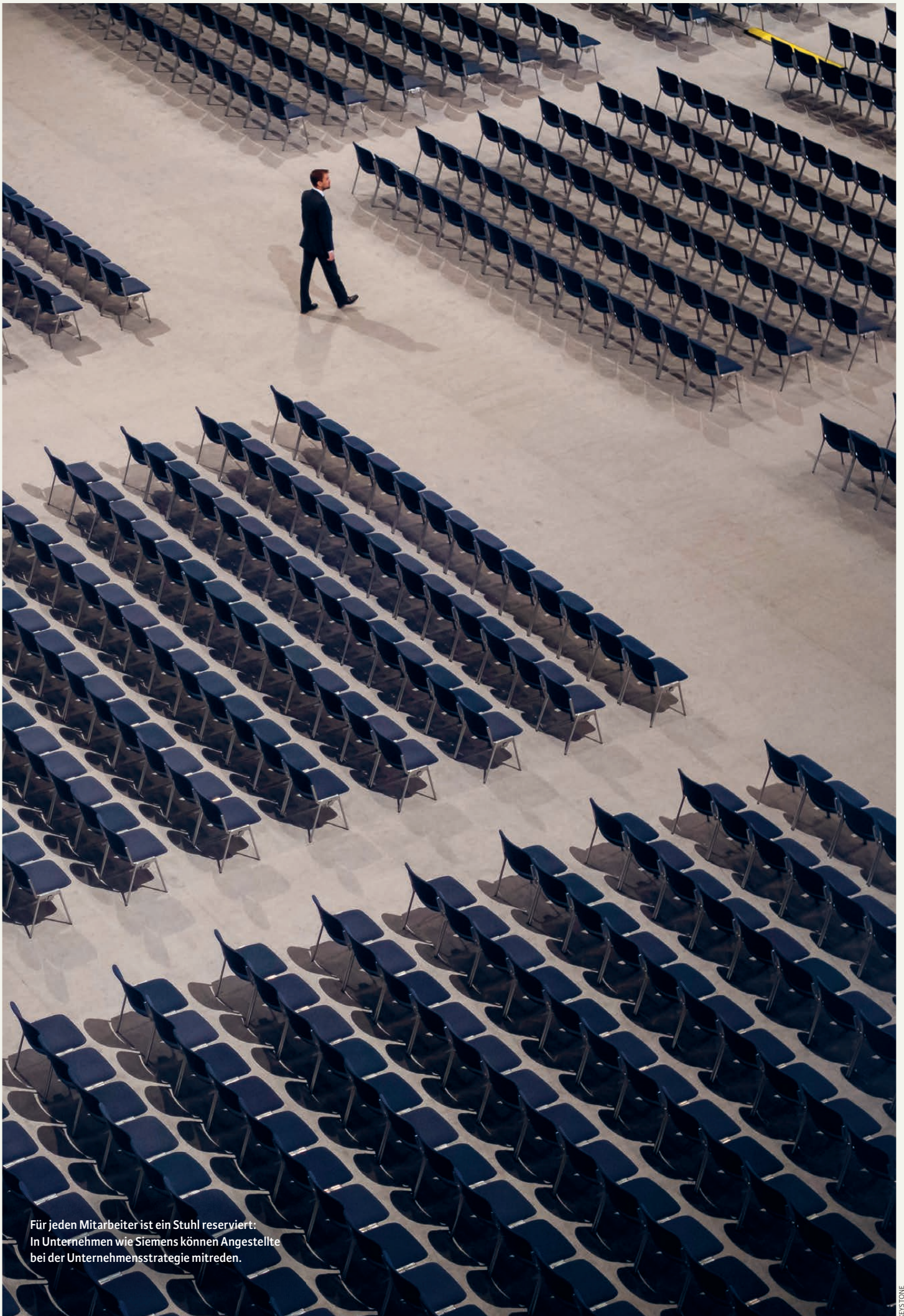
## Eine Öffnung ist auch riskant

Die Öffnung des Strategieprozesses erfordert ein kontinuierliches Abwägen und An-

<sup>1</sup> Siehe Whittington et al. (2011).

<sup>2</sup> Siehe Whittington et al. (2011).

<sup>3</sup> Siehe Hautz et al. (2017).



Für jeden Mitarbeiter ist ein Stuhl reserviert:  
In Unternehmen wie Siemens können Angestellte  
bei der Unternehmensstrategie mitreden.

passen des geeigneten Grads an Offenheit. Das bedeutet auch, dass sich der Grad der Öffnung über die Zeit hinweg ändern kann. So sind viele Online-Start-ups in ihrer Gründungsphase sehr transparent. Sie kommunizieren strategische Entscheidungen und lassen Externe an der Entwicklung strategischer Ideen partizipieren. In der Wachstumsphase dagegen reduzieren sie diese Offenheit nicht selten. Denn eine Öffnung des Strategieprozesses ist auch mit Risiken verbunden.

Jede Öffnung des Strategieprozesses hat auch Nachteile. In der wissenschaftlichen Literatur spricht man von den Dilemmata der Open Strategy<sup>4</sup> (siehe *Abbildung 2*). Eines davon ist das sogenannte Prozessdilemma: So

können Unternehmen einerseits durch Partizipation auf das vielseitige Wissen der Akteure zugreifen, wie zum Beispiel spezifisches Industrie-Know-how oder technische Expertise. Andererseits geht Partizipation aber auch mit einem Verlust an Flexibilität und Kontrolle über den strategischen Entscheidungsprozess einher. Eine Unternehmensleitung kann beispielsweise leicht die Kontrolle über Diskussionen verlieren, wenn für einzelne Gruppen wichtige, strategisch aber irrelevante Themen diskutiert werden.

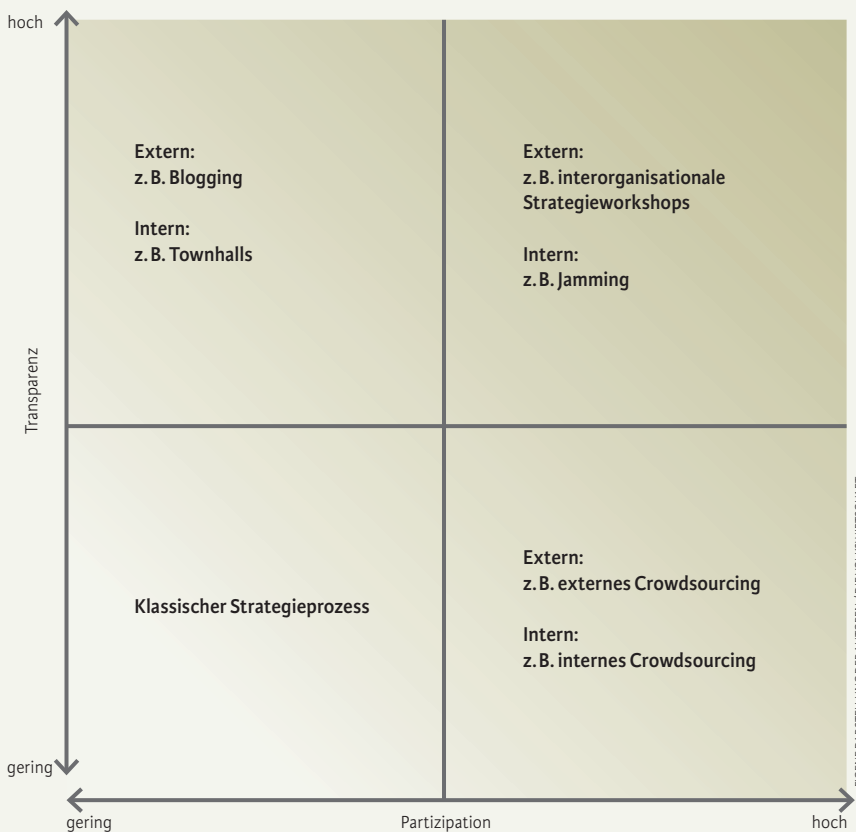
Ein weiteres Dilemma ist das sogenannte Offenlegungsdilemma. Zwar kann mehr Offenheit Kollaborationen fördern und die Legitimität strategischer Entscheidungen gegenüber der Gesellschaft sichern. Aber diese

Transparenz kann auch Wettbewerbsvorteile gefährden, wenn die Konkurrenz Zugriff auf strategisch sensible Daten bekommt oder wenn Regulierungsbehörden Einblick in diese Daten erhalten.

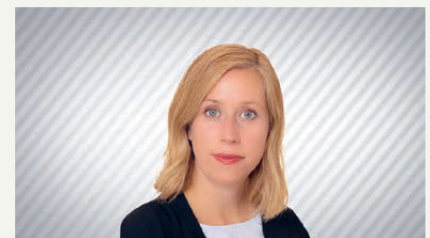
Und schliesslich sind Unternehmen, die ihren Strategieprozess öffnen, häufig der Forderung nach weiterer Öffnung ausgesetzt. Dabei spricht man vom Eskalationsdilemma. Denn erhöht man beispielsweise den Grad der Partizipation, so wollen die Beteiligten meist auch Einblick in den Strategieprozess erhalten. Und erhöht man den Grad der Transparenz, so wird meist erwartet, bei den entsprechenden Strategieprozessen mitreden zu dürfen. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, sind die Beteiligten häufig frustriert, oder man ist mit dem Vorwurf konfrontiert, dass es sich dabei nur um eine Imagekampagne handle.

Open Strategy ist ein noch junges, aber spannendes Phänomen. Bisher fehlen noch einschlägige Forschungsergebnisse zu den tatsächlichen Auswirkungen. Es bleibt abzuwarten, ob sich dieser neue Trend langfristig gegenüber der klassischen Strategieentwicklung durchsetzt. Nicht zuletzt hängt das allerdings davon ab, ob die Unternehmen auch Wege finden, mit den beschriebenen Dilemmata umzugehen.

**Abb. 1: Formen von Open Strategy**



**Abb. 2: Die drei Dilemmata von Open Strategy**



**Violetta Splitter**  
Dr. oec., Oberassistentin, Lehrstuhl für Organisation und Management, Institut für Betriebswirtschaft, Universität Zürich



**David Seidl**  
Professor für Betriebswirtschaft, Lehrstuhl für Organisation und Management, Institut für Betriebswirtschaft, Universität Zürich

**Literatur**

Hautz, J., Seidl, D. und Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics, *Long Range Planning*, 50 (3): 298–309.  
Whittington, R., Caillaud, L. und Yakis Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. In: *British Journal of Management*, 22: 531–544.

4 Siehe Hautz et al. (2017).