

Strategie ist gelöst. Wirksamkeit nicht.

Warum Künstliche Intelligenz die Strategiearbeit entwertet –
und genau dadurch die Umsetzung zur entscheidenden Disziplin macht.

Ein Impuls für Geschäftsführung, Strategie- und Vertriebsverantwortliche im Mittelstand

Das Wichtigste in Kürze

Künstliche Intelligenz verschiebt den Wert in der Strategiearbeit – weg vom Erstellen der Strategie, hin zu ihrer Wirkung. Die fünf Kernpunkte dieses Papiers:

- Den analytischen Kern der Strategiearbeit – Daten erheben, Analysen aufbereiten, Optionen entwickeln, das Strategiepapier selbst – übernimmt zunehmend die KI. Schneller, günstiger und bald weitgehend ohne Berater.
- Damit wird strategischer Inhalt zur Commodity. Wettbewerbsvorteil entsteht nicht mehr aus der besten Strategie, sondern aus der wirksamsten Umsetzung.
- Menschlich bleibt, was kein Modell leisten kann: entscheiden, die Passung zur Organisation herstellen und Veränderung tatsächlich zum Wirken bringen – kommunikative und soziale, keine analytischen Leistungen.
- Wirksame Strategiearbeit verbindet künftig zwei bisher getrennte Welten: die fachlich-rationale Strategieentwicklung (das »Was«) und die systemisch-prozessuale Organisationsarbeit (das »Wie«).
- Senior-Strategiekompetenz wird dadurch nicht überflüssig. Sie verschiebt sich vom Produzieren zum Urteilen – und wird genau dort wertvoller.

1

Der Bruch: Die Strategie schreibt jetzt die Maschine

Bis vor Kurzem war ein Strategieprojekt vor allem eines: Arbeit. Wochen der Datenerhebung, Marktanalysen, Wettbewerbsvergleiche, Szenarien, die Bewertung von Optionen – am Ende ein hundertseitiges Papier. Genau dafür haben Unternehmen Beratungen bezahlt: für die Fähigkeit, aus Komplexität ein klares Bild zu destillieren.

Diese Arbeit übernimmt jetzt die Maschine. Eine KI erhebt und strukturiert Daten in Stunden statt Wochen. Sie liest Märkte, vergleicht Wettbewerber, leitet Szenarien ab, entwickelt strategische Optionen – und schreibt das Papier gleich mit. Was ein Analystenteam in sechs Wochen erstellt hat, entsteht heute über Nacht, in vergleichbarer, oft besserer Qualität.

Seien wir ehrlich: Für diesen Teil der Strategiearbeit braucht es bald keine Berater mehr. Das gilt zuerst und am deutlichsten für die analytische Fleißarbeit, die klassischerweise

junge Beraterinnen und Berater erledigt haben. Dieser Markt schrumpft – und er kommt nicht zurück. Das ist keine Bedrohung, die irgendwann kommt. Sie ist da.

2

Die Falle: Wenn Strategie zur Commodity wird

Auf den ersten Blick ist das eine gute Nachricht: Strategie wird schneller, günstiger, für jeden verfügbar. Doch genau darin liegt das Problem. Wenn jedes Unternehmen in 48 Stunden eine exzellente Strategieanalyse erzeugen kann, ist die Strategie selbst kein Wettbewerbsvorteil mehr. Sie wird zur Commodity.

Ein Strategiepapier, das jeder in 48 Stunden erzeugen kann, ist kein Vorsprung mehr. Es ist nur noch die Eintrittskarte ins Spiel.

Schlimmer noch: KI produziert nicht nur gute Strategien schneller. Sie produziert in Rekordzeit auch das gefährlichste Artefakt der Unternehmensführung – die plausible Pseudostrategie. Ein Dokument, das brillant klingt, methodisch sauber ist, bei dem jede Folie sitzt – und das trotzdem scheitert. Nicht, weil es falsch wäre, sondern weil es niemandem gehört. Es passt nicht zur Organisation. Niemand hat um es gerungen. Niemand fühlt sich verantwortlich. Es wird verkündet, abgeheftet und vergessen.

Der Engpass hat sich verschoben. Früher war die gute Analyse knapp. Heute ist sie im Überfluss da. Knapp ist jetzt etwas anderes: die Fähigkeit, aus einer guten Strategie tatsächlich Wirkung zu machen.

3

Was bleibt – und warum

Wenn die Maschine die Analyse übernimmt – was bleibt dann für den Menschen? Drei Dinge. Und es sind genau die, auf die es ankommt.

Erstens: entscheiden. Eine KI kann zehn Optionen entwickeln und sauber gegeneinander abwägen. Aber sie kann nicht entscheiden. Entscheiden heißt, unter Unsicherheit Verantwortung zu übernehmen, im Diskurs um die beste Lösung zu ringen, Prioritäten zu setzen, Dinge bewusst nicht zu tun – und mit den Konsequenzen zu leben. Das ist und bleibt eine zutiefst unternehmerische Handlung und Aufgabe von Führung.

Zweitens: Passung. Eine Strategie ist nur so gut wie ihre Anschlussfähigkeit an die Organisation, die sie tragen soll – an deren Kultur, Menschen, Geschichte, Kompetenzen und reale Prozesse. Die naheliegende These wäre: Die KI versteht diese Kultur eben nicht. Doch das ist der schwächere Punkt – KI-Modelle werden im Lesen von Organisationen rapide besser. Der entscheidende Punkt ist ein anderer: Selbst wenn eine KI Ihre Kultur perfekt analysieren könnte – sie kann nicht in Beziehung treten. Sie kann nicht vor Ihre Führungsmannschaft treten, Vertrauen aufbauen, Widerstand aushalten, Spannung im Raum halten und am Ende verantworten, was sie sagt. Passung entsteht nicht durch Analyse. Sie entsteht im Dialog.

Drittens: Wirksamkeit. Hier liegt der eigentliche Kern. Eine Strategie entfaltet nicht deshalb Wirkung, weil sie richtig ist. Sie entfaltet Wirkung, weil Menschen sie verstehen, wollen, tragen und umsetzen. Das ist kein analytischer, sondern ein sozialer Prozess: Momentum, Energie, echte Veränderung im Verhalten – kurz, Transformation. Und Transformation findet nicht im Dokument statt, sondern im sozialen Raum einer Organisation. Dorthin reicht keine Maschine.

4

Der neue Wettbewerbsvorteil heißt Wirksamkeit

Damit verschiebt sich, woraus Wettbewerbsvorteil überhaupt entsteht. Solange Strategie-Inhalt knapp war, lag der Vorteil bei dem, der die beste Strategie hatte. Jetzt, wo Inhalt im Überfluss verfügbar ist, liegt der Vorteil bei dem, der seine Strategie am besten zum Wirken bringt.

Nicht das bessere Papier gewinnt. Die bessere Umsetzung gewinnt.

Das verändert auch die Rolle von Beratung. In Summe wird klassische Strategieberatung weniger gebraucht – vor allem die analytische Zuarbeit, die heute eine Maschine erledigt. Was nicht weniger, sondern mehr gebraucht wird, ist senioren Strategiekompetenz an einer neuen Stelle. Die Frage ist nicht mehr: Wer schreibt die Analyse? Sondern: Wer erkennt, welche der zehn plausibel klingenden KI-Optionen wirklich trägt? Wer stellt die richtige Frage, bevor die Maschine die falsche Frage brillant beantwortet? Wer schärft die Entscheidung, statt sie nur vorzubereiten? Erfahrung verschiebt sich vom Produzieren zum Urteilen. Genau dort wird sie wertvoller – nicht wertloser.

5

Wie wirksame Strategiearbeit jetzt gelingt

Wenn die Analyse zur Commodity wird und Wirksamkeit zur knappen Ressource, stellt sich die eigentliche Frage: **Was macht Strategiearbeit wirksam?** Die Antwort liegt in der Verbindung zweier Welten, die in der Praxis meist getrennt voneinander arbeiten.

Die eine Welt ist die fachlich-rationale Strategiearbeit – das »Was«. Sie richtet den Blick nach außen: auf Märkte, Trends, Technologien, Regulierung und Wettbewerb. Sie sorgt dafür, dass die richtigen Fakten, Annahmen und Inhalte in die Strategie finden, und stellt vorhandene Annahmen mit der Schärfe erfahrener Experten infrage. Genau hier arbeitet die KI heute zu – und genau hier braucht es das menschliche Urteil, das tragfähige Strategie von plausibel klingendem Output trennt.

Die andere Welt ist die systemisch-prozessuale Strategiearbeit – das »Wie«. Sie richtet den Blick nach innen: auf die Organisation selbst, ihre Fähigkeiten und Entwicklungsfelder. Sie versteht Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung und gestaltet den Prozess so, dass die strategische Intelligenz von Führungskräften und Wissensträgern eingebunden wird und das Führungsteam arbeitsfähig bleibt. Sie sorgt dafür, dass eine Strategie nicht nur entsteht, sondern getragen wird.

Getrennt liefert jede Welt nur die Hälfte. Die rationale Strategiearbeit produziert kluge Inhalte, die in der Organisation nicht ankommen. Die prozessuale Arbeit schafft gesunde Beteiligung und belastbare Entscheidungen. Erst ihre Verbindung – komplementäre Strategiearbeit – erzeugt Wirksamkeit. Vier Dinge entscheiden darüber, ob eine Strategie wirkt; in jedem davon zahlt sich die Verbindung beider Welten aus:

	Das »Was« fachlich-rationale	Das »Wie« systemisch-prozessual
Ganzheitliche Perspektive	Datenbasierte Analyse von Umfeld, Markt und Erwartungen (außen).	Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen und Entwicklungsfelder (innen).
Komplementäre Arbeitsweise	Expertenorientierte Inhalte: Was gehört in die Strategie?	Design und Moderation einer anschlussfähigen Strategiepraxis: Wie entsteht sie?
Belastbares Entscheiden	Konsequente Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg.	Organisational Fit: Sicherstellen der Anschlussfähigkeit an die Organisation.
Maßgeschneiderte Umsetzung	Strategisches Steuerungssystem: Governance, Prozesse, KPIs, Messbarkeit.	Befähigung der Organisation: Gemeinschaftliche Führungsleistung, Coaching, Feedback, organisationales Lernen.

In einer Welt, in der die KI die Strategie schreibt, ist diese Verbindung kein methodischer Luxus mehr. Sie ist der Ort, an dem Wirksamkeit überhaupt noch entsteht.

Drei Fragen für Ihre nächste Strategie

- Würde Ihre aktuelle Strategie noch einen Unterschied machen, wenn Ihr Wettbewerber morgen dieselbe Analyse per KI erzeugt?
- Wie viel Ihrer letzten Strategie ist tatsächlich in der Organisation angekommen – und wie viel steht bis heute nur im Papier?
- Wer in Ihrem Haus sorgt dafür, dass aus der Entscheidung auch Bewegung wird?

Wenn diese Fragen Sie beschäftigen – lassen Sie uns sprechen.

becomebetter



André Gerhardy
Strategie- & Managementberatung
Andre.gerhardy@become-better.org



Malte von Braun
Systemische Strategie- &
Organisationsberatung
vonbraun@become-better.org

becomebetter GmbH · Kurfürstendamm 194 · 10707 Berlin
+49 30 700 159 630 · welcome@become-better.org
become-better.org

becomebetter

In eigener Sache

becomebetter ist eine systemische Organisationsberatung – und hat dieses komplementäre Modell zum Kern ihrer Strategiearbeit gemacht. Wir verbinden systemische Prozessbegleitung mit Strategie- und Managementkompetenz in einem Team, das beide Welten verkörpert.

So entsteht Strategiearbeit, die fachlich trägt und in der Organisation wirklich ankommt – das »Was« und das »Wie« aus einer Hand. Wenn Sie Ihre nächste Strategie nicht nur entwickeln, sondern wirksam machen wollen, sprechen Sie mit uns.