



SMP

Leading in Transformation

Powered by



Struktur
Management
Partner

Zur Bedeutung und Kunst des Fragenstellens für das Management in Transformation und Turnaround

Hans-Joachim Grabow, Senior Advisor

Köln, Februar 2026



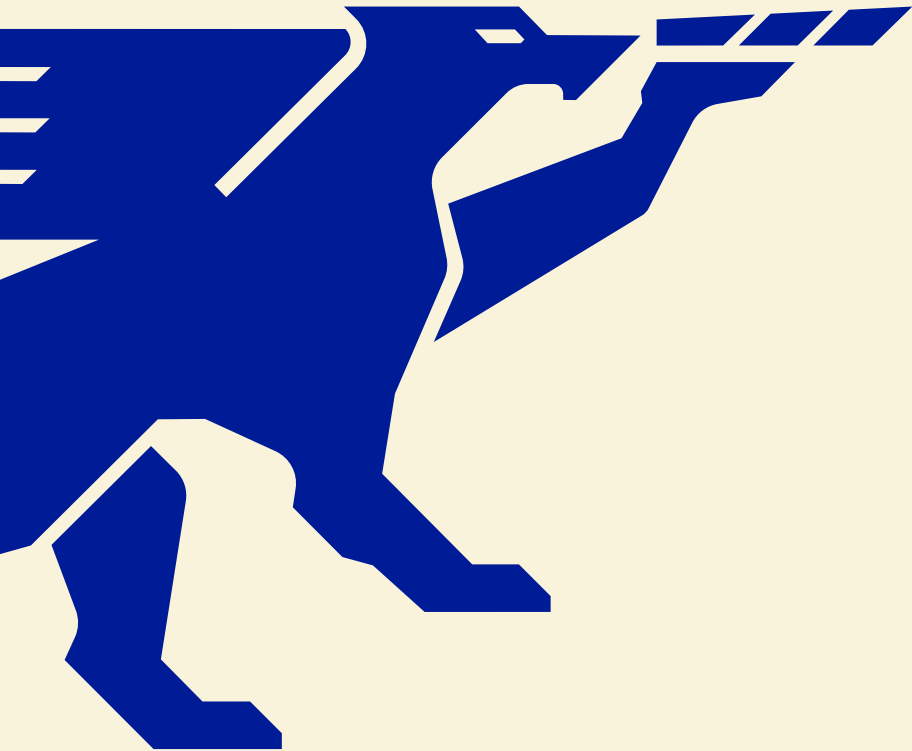
Konzept
der großen
strategischen
Fragen

Best of Fragen,
Werkzeuge,
Literatur

Zur Kunst
die richtigen Fragen
richtig – d.h.
anschlussfähig –
zu stellen

Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.

Inhalt



- 1.0 Zum „**Warum**“ des Fragestellens: Zur Bedeutung von Fragen im Transformations- und Turnaround-Management
- 2.0 Zum „**Was**“ des Fragestellens (Inhalte): Das Konzept der großen strategischen Fragen
- 3.0 Zum „**Wie**“ des Fragestellens: Zur Kunst die richtigen Fragen richtig – d.h. anschlussfähig – zu stellen
- 4.0 **Toolkiste**: Fragensets als Praxiswerkzeuge für das Management von Transformation und Turnaround
- 5.0 Zur **Vertiefung**: Literatur, Videos und Reminder

1.0 Fragen im Transformations- und Turnaround-Management

Zum „Warum“ des Fragestellens – die Bedeutung (1/3)



Die wichtigste Aufgabe
von Führungskräften ist es
die richtigen Fragen zu stellen.

Peter Drucker

1.0 Fragen im Transformations- und Turnaround-Management

Zum „Warum“ des Fragestellens – die Bedeutung (2/3)

Albert Einstein

» Würde mein Leben von der Beantwortung einer Frage abhängen und ich hätte eine Stunde Zeit, sie zu beantworten, würde ich die ersten 55 Minuten damit verbringen, die richtige Frage zu formulieren.

Denn wenn ich erst die richtige Frage gestellt habe, kann ich das Problem in weniger als 5 Minuten lösen.



Die Fähigkeit richtige und wichtige Fragen zu entwickeln ist eine Kernkompetenz von Führungskräften in Transformations- und Turnaround-Kontexten.

1.0 Fragen im Transformations- und Turnaround-Management

Zum „Warum“ des Fragestellens – die Bedeutung (3/3)

Winston Churchill

- » Warum habe ich es nicht gewusst?
- Warum haben meine Berater es nicht gewusst?
- Warum wurde es mir nicht gesagt?
- Warum habe ich nicht danach gefragt?



Manfred Kets de Vries

- » The strength of top performers lies not in having all the answers, but in the courage to keep asking better questions.

Nina A. Bowmann

- » Questions are the language of strategy.



Die Fähigkeit richtige und wichtige Fragen zu entwickeln ist eine Kernkompetenz von Führungskräften in Transformations- und Turnaround-Kontexten.

2.0 Das Konzept der großen strategischen Fragen

Zum „Was“ des Fragestellens – die Herausforderung



Nicht das, was Du nicht weißt, bringt
Dich in Schwierigkeiten, sondern das,
was Du sicher zu wissen glaubst,
obwohl es gar nicht wahr ist.

Mark Twain

2.0 Das Konzept der großen strategischen Fragen

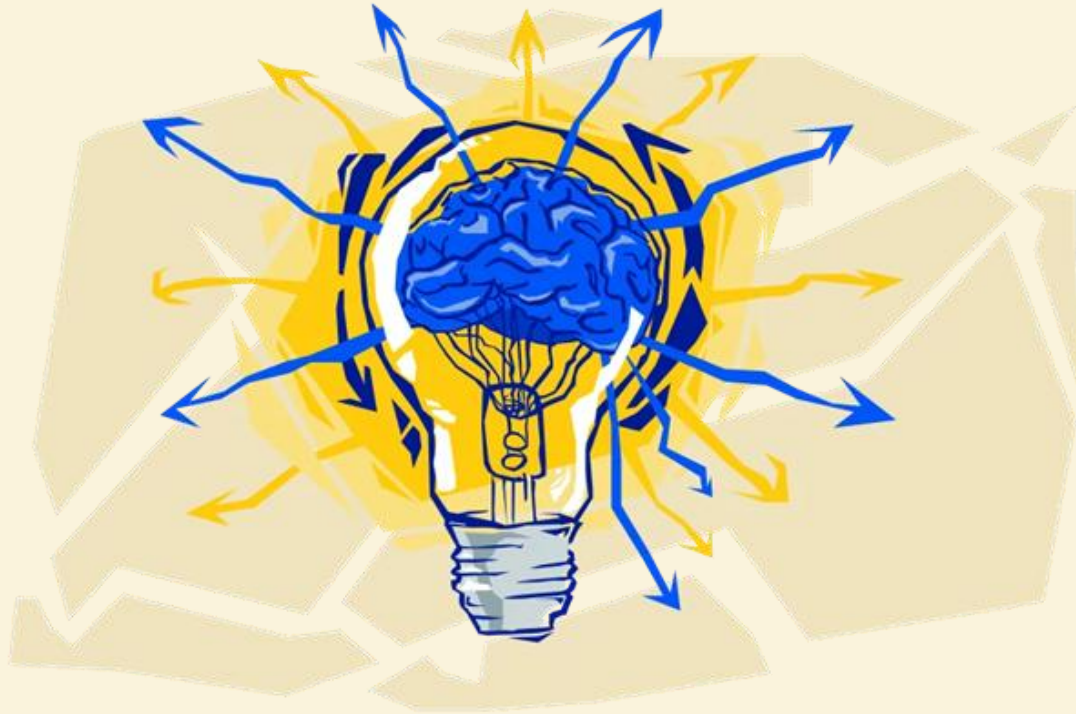
Zum „Was“ des Fragestellens – die Idee (1/2)

Das Konzept der großen strategischen Fragen:

I.

...ist ein Werkzeug und ein Instrument zu

- Strategieentwicklung,
- individuellem, teamorientiertem,
- sowie organisationalem Lernen



II.

Wer die Kunst des Fragens beherrscht, der

- lenkt den Fokus der Aufmerksamkeit
- verändert die Kontextsetzung und den Blick der Akteure
- schafft Räume für produktive Irritation, Reflexion und neuen Einsichten
- regt neue Perspektiven
- hinterfragt und tief verwurzelte Annahmen und mentale Modelle
- generiert neue Optionen zur Problemlösung
- ermöglicht bessere Entscheidungen

2.0 Das Konzept der großen strategischen Fragen

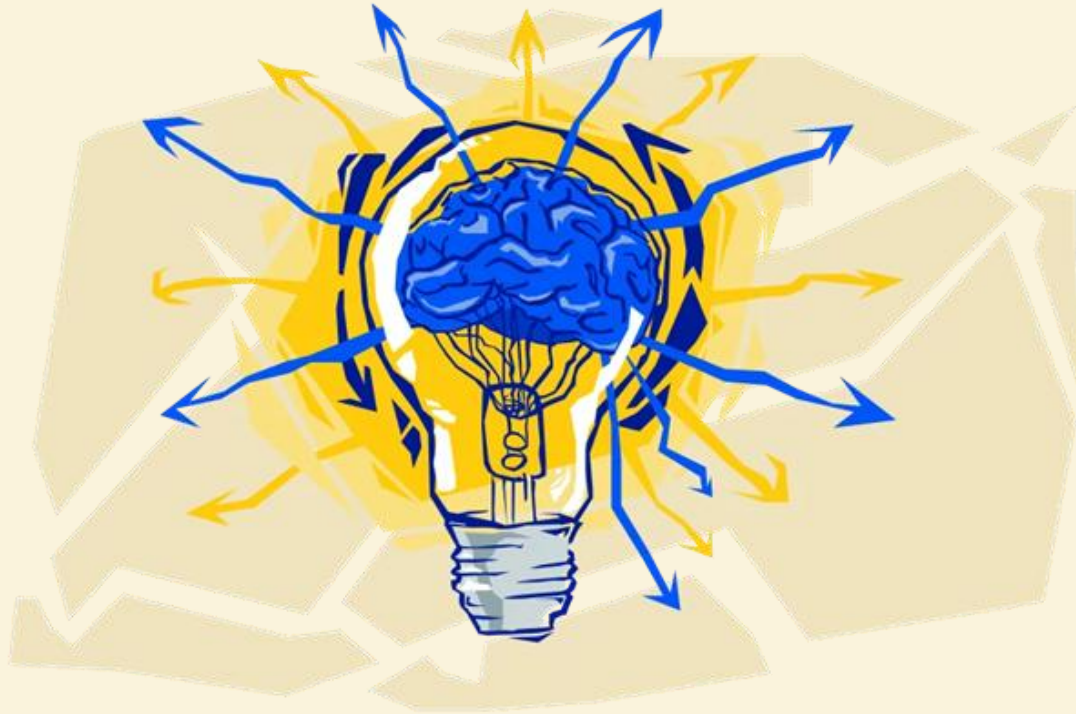
Zum „Was“ des Fragestellens – die Idee (2/2)

Das Konzept der großen strategischen Fragen:

III.

Beispiele für große, strategische Fragen

- Die drei entscheidenden Fragen nach Peter F. Drucker:
Tun wir die richtigen Dinge?
Tun wir die richtigen Dinge richtig?
Wie verändern wir die Dinge?
- Die Trade-off-Fragen zu Strategie nach M. Porter:
Was tun wir?
Was tun wir nicht (mehr)?



IV.

Methoden (Auswahl)

- z.B.: die Five-W-Methode zur Aufdeckung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- z.B.: Question-Burst-Methode zur systematischen Generierung von Fragen statt Ideen zur Lösung 
- Silent Killer Assessment zur Hinterfragung des „Unausgesprochenen“ im Führungssystem

3.0 Zur Kunst die richtigen Fragen richtig zu stellen

Zum „Wie“ des Fragestellens – das Problem



Gelingende Kommunikation
ist unwahrscheinlich.

Niklas Luhmann

3.0 Zur Kunst die richtigen Fragen richtig zu stellen

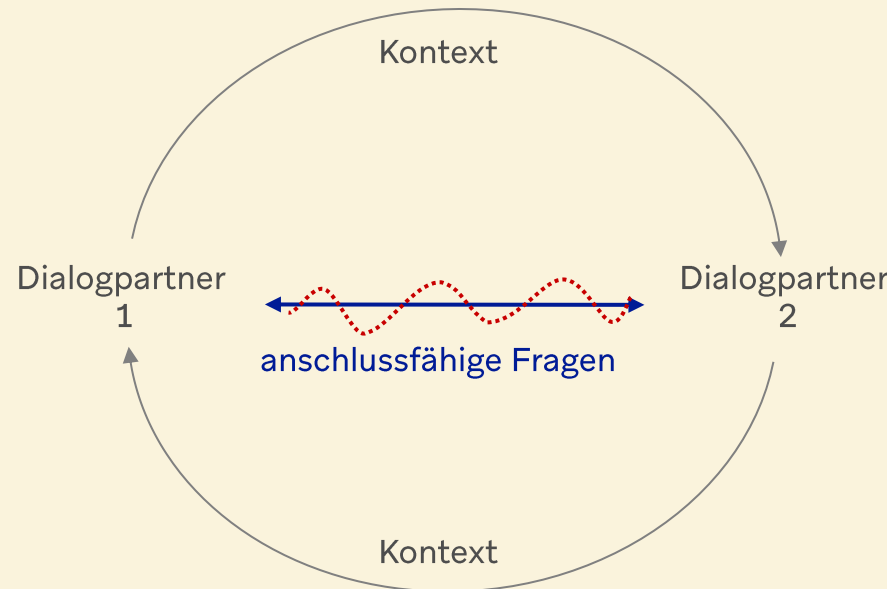
Zum „Wie“ des Fragestellens – die Lösung

Prinzip Anschlussfähigkeit

Realitäten / Spannungsfelder

- Oberflächliche oder verwirrende Fragestellungen für den Dialog;
→ **Risiko:** Wahrnehmung des Gesprächspartners als Fragesteller ohne Qualitäten als Sparringspartner, Dialog ohne Diskurstiefe
- Konstruktive Dialoge setzen offenen, vertrauensvollen und sanktionsfreien Austausch auch über sensible Themen voraus;
→ **Risiko:** Unzureichende Rahmensetzung und Vertrauensaufbau führen zu Blockaden und Abwehrmechanismen im Dialog.

Konzept der **anschlussfähigen** Fragen



Fragen / Tipps zur Entwicklung anschlussfähiger Fragen:

- Welche Persönlichkeit sitzt mir gegenüber?
- Gemeinsames Zielverständnis und Erwartung im Vorfeld besprechen
- Stellen Sie über ein Backbriefing sicher, ob Kontext und Fragestellung richtig verstanden wurde.
- Was sind mögliche Painpoints meines Gesprächspartners für den Dialog?
- Welche Analogien / Anknüpfungspunkte könnten für den Dialog sinnvoll sein?
- Erwartungshaltung des Gegenübers antizipieren
- Person-/ Kommunikationshistorie (Gespräche, Themen, Critical Issues) berücksichtigen
- Am Ende des Gesprächs: Kommunizieren Sie mit Ihrem Gegenüber über Kommunikation.
- Feedback zum Gespräch einholen, Kommunikation über Kommunikation



Eine Schlüsselkompetenz für gelingende Kommunikation ist die richtigen Fragen richtig, das heißt anschlussfähig, zu stellen. Intensive und achtsame Vorbereitung ist erforderlich.

4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 1: Best of Fragen / eine Auswahl SMP (1/4)

- Wie entwickelt sich kurz-, mittel- und langfristig unserer Liquidität? Welche Liquiditätsreserven können wir schöpfen? Können wir insolvenzrechtliche Risiken ausschließen?
- Was passiert, wenn nichts passiert? Woher kommen zukünftige Gewinne?
- Twin-Frage zur Positionierung des Geschäftes:
 - 1) Was macht uns **sicher**, dass wir unseren Kunden einen differenzierten Mehrwert bieten?
 - 2) Was macht uns **unsicher**, dass wir unseren Kunden einen differenzierten Mehrwert bieten?
- Wer sind unsere Kunden / Nichtkunden / zukünftige Kunden / Nichtkunden?
- Wofür bezahlen uns unsere aktuellen und künftigen Kunden und wofür nicht?
- Gewinnen wir Neukunden? Wenn ja, was sind die Gründe für ihren Wechsel? Warum verlieren wir Kunden? Was sind die Gründe dafür, dass Kunden nicht mehr bei uns kaufen?
- Wie werden sich die Spielregeln in unserer Branche in den nächsten 1-3 Jahren verändern?
- Welche Anzeichen sprechen dafür oder dagegen, dass wir uns auf dem Weg in eine finanzwirtschaftliche Krise befinden?
- Wie können wir unsere Kostensenkungspotenziale ganzheitlich und systematisch ausschöpfen (siehe Gleich / Grabow / Niethammer, Controller-Magazin 01/2026)?



4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 1: Best of Fragen / eine Auswahl SMP (2/4)

- Die Sull-Frage: Wie wahrscheinlich ist, dass die Mitglieder des Führungsteams die gleichen 3 – 5 Ziele unserer Strategie nennen können?
- Mit welchen Produkten und Kunden verdienen wir Geld, mit welchen nicht und warum?
- Was sind die Grundlagen unseres zukünftigen Wettbewerbsvorteils, durch welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden wir uns zukünftig von anderen unterscheiden?
- Erreichen wir in der Umsetzung unserer Maßnahmen und Initiativen eine Zielerreichungsquote von $\geq 80\%$? (siehe Artikel und Download in Kapitel „Zur Vertiefung: Literatur“)
- Vorfrage: Bietet unser Angebot unseren Kunden einen differenzierenden Mehrwert?
Wenn Antwort Ja:
 - Wie hoch ist der Preisvorteil, denn wir gegenüber dem Wettbewerb erzielen?
- Was lässt uns nachts nicht schlafen, wenn wir an die Zukunft unseres Unternehmens denken?
- Was könnte passieren, dass wir in 2 bis 3 Jahren nicht mehr am Markt sind?
- Welchen risikobehafteten Abhängigkeiten unterliegt unser Geschäftsmodell?
Klumpenrisiko im Kundenportfolio, Supply-Chain-Risiken durch Abhängigkeit von Lieferanten, Singles Source bei wichtigen Lieferanten etc.



4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 1: Best of Fragen / eine Auswahl SMP (3/4)

- Nutzen wir sinnvolle und zielführende Kennzahlen zur Steuerung und Vorsteuerung unseres Geschäfts?
- Wird unsere Strategie (Richtung, Ziele, Maßnahmen etc.) von den Führungskräften unserer Organisation verstanden und getragen?
- Ermöglichen unsere Spielregeln, Werte und Routinen ein konstruktives Für- und Miteinander sowie vertrauensvolle Kommunikation auch über heikle Themen? Können „Elefanten im Raum“ konstruktiv angesprochen werden?
- Genießen wir durch unser Share-/ Stakeholder-Management das Vertrauen unserer Geldgeber und unsere Mitarbeiter?
- Die Zeitpunkt-Frage: Was denken Sie? Laufen wir Gefahr, den richtigen Zeitpunkt für eine vorausschauende Veränderung zu verpassen? Oder laufen wir sogar in das Risiko, die Anpassung unseres Geschäftsmodells aus einem Turnaround-Kontext gestalten zu müssen?
- Fragen eines neuen CEOs an den CFO: Wie systematisch monitoren wir eigentlich vorgelagerte Kennzahlen, Größen oder Ereignisse, die eine Erosion / Verdrängung unseres Geschäftsmodells signalisieren?
- Frage eines CFOs an den Controller mit Planungsverantwortung: Haben wir bei der Planung der Maßnahmeneffekte die Umsetzungserfolge der Vergangenheit, Kapazitäten der verantwortlichen Projektleiter und ausreichend Zeit / Risikopuffer berücksichtigt?



4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 1: Best of Fragen / eine Auswahl SMP (4/4)

- Wann und was war unsere letzte Innovation, die die Weiterentwicklung unseres Geschäfts positiv beeinflusst hat?
- Die Elevator-Roof-Top-Frage: Im Aufzug auf dem Weg zur Roof-Top-Bar eines 20-stöckigen Hochhauses: Ein potenzieller Investor fragt Sie: Können Sie mir kurz die Strategie Ihres Unternehmens erläutern?
- Die R.McGrath-Frage: Welche gefährlichen impliziten Annahmen oder mentalen Muster der Vergangenheit verzerren oder behindern möglicherweise unseren Blick auf Gegenwart und Zukunft unseres Unternehmens?
- Frage eines neuen CEOs an Marketing-/ Vertriebsleitung: Wie beobachten, messen wir eigentlich die Entwicklung der relativen Wettbewerbspositionierung aus Kundensicht und der Kundenzufriedenheit in unserem Unternehmen?
- Die Birkinshaw-Frage: Will AI disrupt your business?
- Die Change-Management-Frage: Wie machen wir aus den Wenigen Viele, die das gleiche wollen?
- Verwenden wir als Managementteam weniger als 20% unserer Zeit zur Lösung von Strategief Fragen und Management der Umsetzung? Wenn ja: Was müssen wir tun oder nicht mehr tun, um dafür mindestens 30% Zeitanteile einzusetzen?
- Wann haben wir das letzte Mal im Team eine große strategische Frage aufgeworfen und gemeinsam gelöst?



4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 2: Ein Fragenset für das Re-Design von Geschäfts-/ Managementmodellen in transformativen Zeiten

Ist Ihr Geschäftsmodell auf die Zukunft vorbereitet?

19 Leitfragen helfen Ihnen ihre Strategie und das Geschäfts- bzw. Managementmodell für transformative Zeiten vorzubereiten.

So wie ihr Geschäftsmodell noch vor wenigen Jahren aussah, wird es nicht bleiben – das haben viele Manager in den vergangenen Monaten schmerzhaft erkannt. Doch was genau soll sich ändern? Und wie?

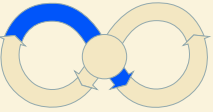
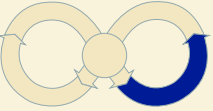
Bevor Sie aber Lösungen zur Anpassung Ihrer Strategie und Geschäftsmodell entwickeln, sollten Sie sich zunächst im Managementteam die richtigen Fragen zu stellen.

Gegliedert entlang der 5 Dimensionen eines Geschäftsmodells geben die folgenden 19 Fragen Führungskräften wertvolle Impulse zur Neugestaltung ihrer Strategie und ihres Geschäftsmodells.



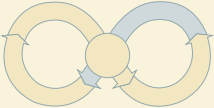
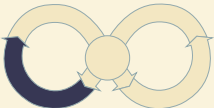
4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 2: Ein Fragenset für das Re-Design von Geschäfts-/ Managementmodellen in transformativen Zeiten (1/3)

Dimension Business Model	Annahmen / Ziele / Initiativen gestern	Leitfragen zur Anpassung / Ausrichtung von Strategie / Geschäftsmodell	Annahmen / Ziele / Initiativen zur Ausrichtung auf das Morgen
Wertpositionierung 	Annahmen: ▪ Ziele: ▪ Initiativen: ▪	▪ Wie werden sich voraussichtlich Konsumentenverhalten /-erwartungen sowie die Spielregeln des Markt-/ Wettbewerbsgeschehens in unserer Industrie und Umfeld / in unserem Geschäft verändern? ▪ Haben unsere Purpose-/ Wert-/ Positionierungs-Commitments noch Bestand oder können / müssen wir sie revidieren, anpassen, erweitern? ▪ Wie robust sind unsere Annahmen über Positionierungschancen und -risiken mit Blick auf unsere Märkte und technologischen Innovationen? ▪ etc.	A: ▪ Z: ▪ I: ▪
Wertangebot 	A: ▪ Z: ▪ I: ▪	▪ Auf welches Umsatz-/ Nachfrageniveau in den Segmenten unseres Geschäftsportfolios müssen wir uns einstellen? Welche Szenarien sind wahrscheinlich? ▪ Haben wir einen Überblick über die werterzeugenden bzw. wertvernichtenden Segmente unseres Geschäftsportfolios? Welche Segmente / Kanäle unseres Geschäfts müssen wir forcieren, erneuern, welche sind zu restrukturieren oder aufzugeben und welche sind neu aufzubauen? ▪ Welche digitalen Chancen der Marktbearbeitung müssen wir ergreifen bzw. welchen Risiken durch alte und neue Mitanbieter und disruptiven Entwicklungen ist unser Wertangebot ausgesetzt? ▪ etc.	A: ▪ Z: ▪ I: ▪

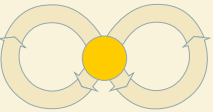
4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

Werkzeug 2: Ein Fragenset für das Re-Design von Geschäfts-/ Managementmodellen in transformativen Zeiten (2/3)

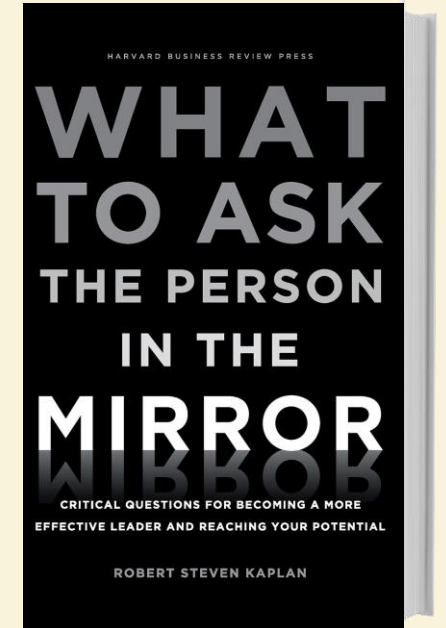
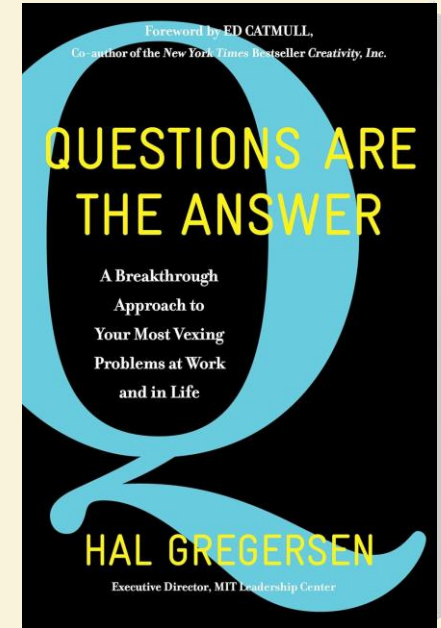
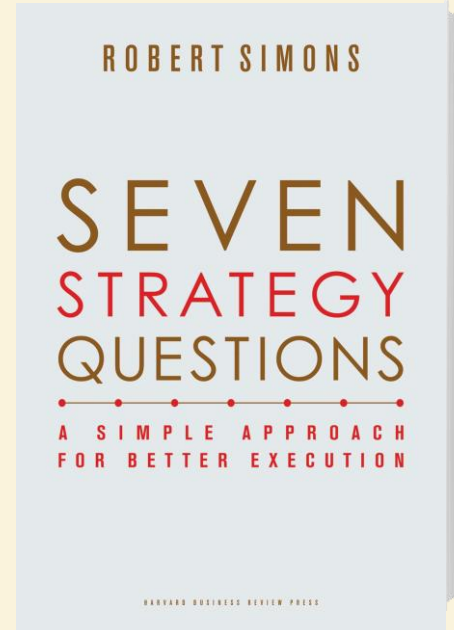
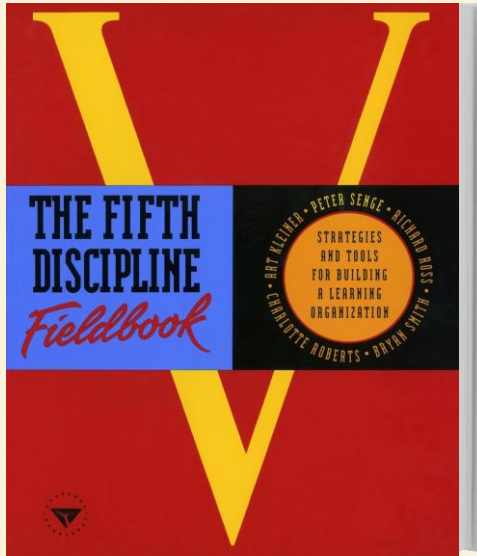
Dimension Business Model	Annahmen / Ziele / Initiativen gestern	Leitfragen zur Anpassung / Ausrichtung von Strategie / Geschäftsmodell	Annahmen / Ziele / Initiativen zur Ausrichtung auf das Morgen
Wert-schöpfung 	A: ▪ Z: ▪ I: ▪	▪ Welches Prozess-Redesign erlaubt eine bestmögliche und effiziente Leistungserstellung unseres Operating Models? ▪ Wie können / müssen wir uns organisieren, um die Produktivität in unseren Prozessen auch durch digitale Ansätze und KI-Lösungen hochzuhalten oder sogar zu erhöhen? ▪ Welche Prozesse und Strukturen können wir flexibler oder risikoärmer ausrichten? Wie hoch sind die Kosten oder Investitionen dafür? ▪ etc.	A: ▪ Z: ▪ I: ▪
Wert-abschöpfung 	A: ▪ Z: ▪ I: ▪	▪ Was macht uns sicher / unsicher, dass wir die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden wirklich abschöpfen? ▪ Sind wir uns sicher, dass unsere Kalkulationsgrundlagen up-to-date sind? ▪ In welchen Segmenten unseres Geschäfts sind wir einem verstärkten Preisdruck ausgesetzt und mit welchen Maßnahmen im Preismanagement können wir diesen Trends entgegenwirken? ▪ etc.	A: ▪ Z: ▪ I: ▪

4.0 Toolkiste: Fragensets für die Praxis

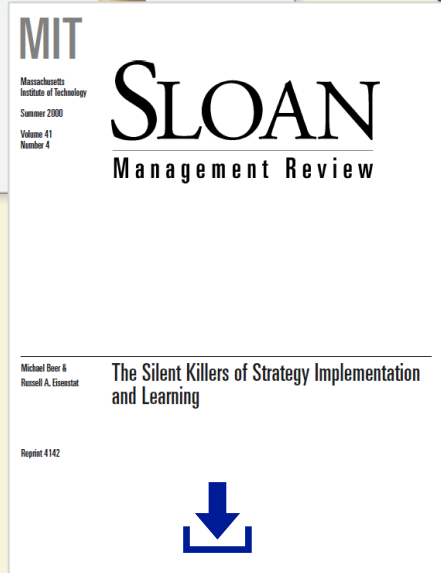
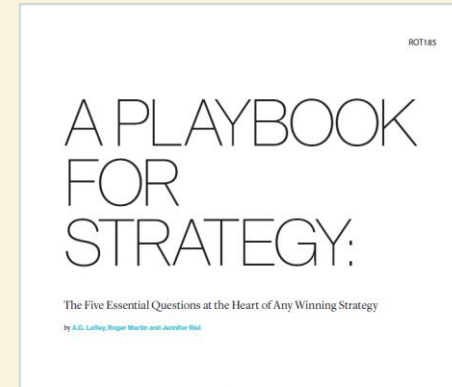
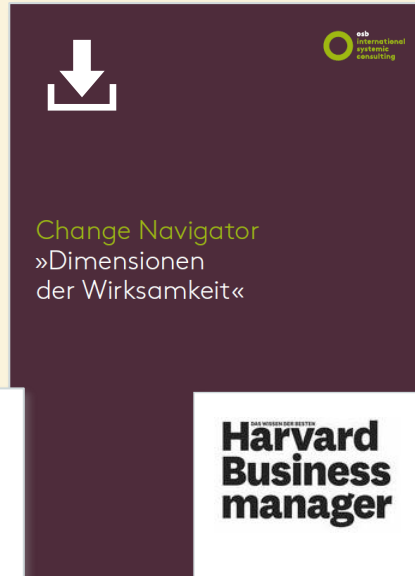
Werkzeug 2: Ein Fragenset für das Re-Design von Geschäfts-/ Managementmodellen in transformativen Zeiten (3/3)

Dimension Business Model	Annahmen / Ziele / Initiativen gestern	Leitfragen zur Anpassung / Ausrichtung von Strategie / Geschäftsmodell	Annahmen / Ziele / Initiativen zur Aus- richtung auf das Morgen
Wertdisziplin 	A: ▪ Z: ▪ I: ▪	▪ Sind unsere Früherkennungs-/ Controlling-Systeme geeignet, zeitnah relevante Ist-/ Wird-Entwicklungen vorzusteuern und auch quantitativ durchzusimulieren? ▪ Wie können wir das Mit- und Füreinander im Managementteam noch effektiver gestalten? Was hat bisher funktioniert, was kann und muss verbessert werden? ▪ Ist es uns durch unsere Kommunikation bis heute gelungen Vertrauen, Zuversicht und Klarheit bei unseren Mitarbeitern zu vermitteln? Wie können wir bei den Mitarbeitern unserer Organisation das „Us and We“ weiter stärken? ▪ Wie schaffen wir es trotz des Performancedrucks auf GuV und Bilanz ausreichend finanziellen Spielraum für Investitionen in Innovationen und Digitalisierung in den Folgejahren sicherzustellen? ▪ Welche Annahmen über unsere Strategie, strategische Initiativen müssen wir revidieren, anpassen oder neu überdenken? ▪ Wie können wir unsere Routinen, Praktiken für wirksame Umsetzungen in unserer Organisation optimieren? ▪ Unsere Führungs- und Kommunikationskultur erlaubt es, auch „Elefanten im Raum“ anzusprechen? ▪ etc.	A: ▪ Z: ▪ I: ▪

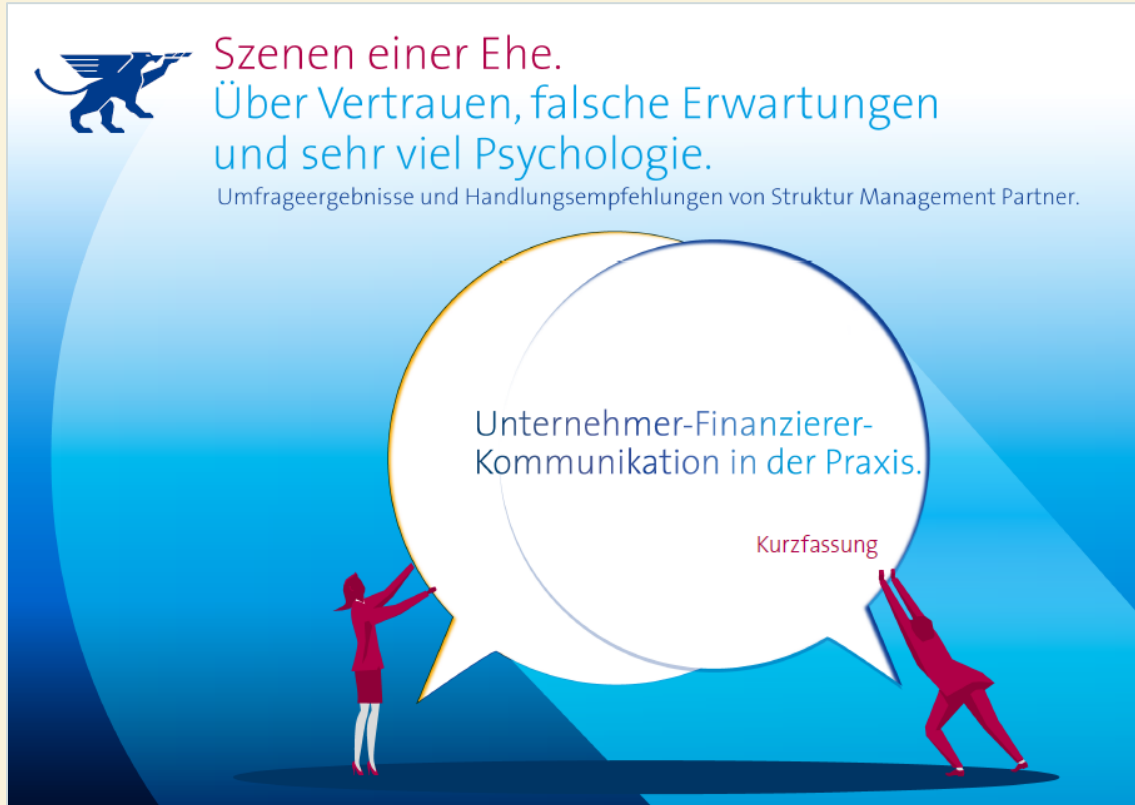
5.0 Zur Vertiefung: Literatur, Videos und Reminder



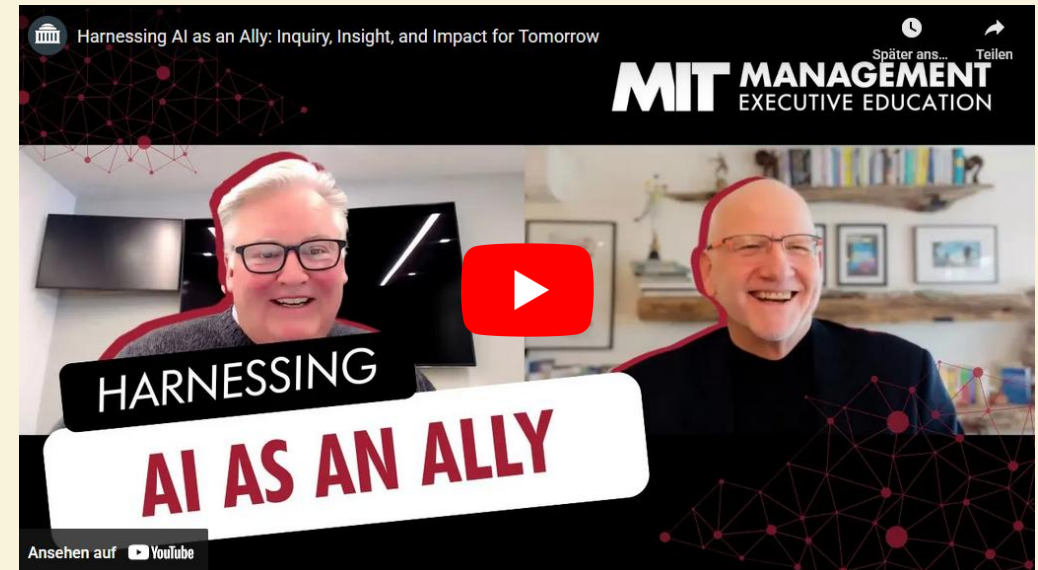
5.0 Zur Vertiefung: Literatur, Videos und Reminder



5.0 Zur Vertiefung: Literatur, Videos und Reminder



5.0 Zur Vertiefung: Literatur, Videos und Reminder



5.0 Zur Vertiefung: Literatur, Videos und Reminder

Maya Angelou

» People will forget what you said,
but people will never forget
how you made them feel.

Kets de Vries, INSEAD

» If you are not confused
you really don't know
what is going on.



Struktur
Management
Partner

Dieses Dokument dient allein der Unterrichtung und zur ausschließlichen Nutzung des Auftraggebers oder anderer extra benannter Empfänger oder Adressaten.
Es ist ohne die gegebenen mündlichen Erläuterungen und die hinter den dargestellten Zahlen liegenden Analysen nicht vollständig. Es darf deshalb ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der Struktur Management Partner GmbH nicht an Dritte weitergegeben werden.

Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18 – 32 | 50670 Köln
T +49 221 91 27 30-0
info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com

Geschäftsführer:
Techn. Dipl.-Kfm. Dietmar Buchfink
Dipl.-Wi.-Ing., EMCCC (Insead) Marc-René Faerber
Dipl.-Volkswirt, B.M. (TSUoE) Georgiy Michailov
HR B 25919 AG Köln