



FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Hochschulzentrum Hamburg

Bachelor-Thesis

im Studiengang Business Administration

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Arts (B.A.)

über das Thema

Innovation in der strategischen Planung

von

Hauke Hümpel

Erstgutachter	Prof. Dr. Frank Borrmann
Matrikelnummer	520101
Abgabedatum	2022-09-28

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit	1
2 Begriffsbestimmungen	2
2.1 Definition und Einordnung der strategischen Planung	3
2.2 Die Phasen der strategischen Planung.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Initiierung, Zielplanung.....	5
2.2.2 Analyse- und Prognosephase	5
2.2.3 Konzeptionsphase	6
2.2.4 Strategieimplementierung	7
2.3 Definition der VUCA-Welt.....	7
2.4 Definition der PESTEL – Analyse.....	10
2.5 Definition von Innovation	10
3 Instrumente zur Analyse der Unternehmensumwelt	13
3.1 Branchenstrukturanalyse	13
3.2 Strategische Frühaufklärung	15
3.2.1 Die Anfänge	15
3.2.2 Das Konzept der Schwachen Signale nach Ansoff.....	16
3.2.3 Die Hybride Generation	17
3.3 Strategic foresight	18
3.3.1 Trendforschung	19
3.3.2 Zukunftsforschung	20

3.3.3	Szenariotechnik	21
4	Herausforderungen durch VUCA für die Unternehmenswelt.....	24
5	Experteninterviews Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Strategie	27
5.1	Ziel der Erhebung und Methodisches Vorgehen.....	27
5.2	Konzeption des Interviewleitfadens und Expertenakquise	27
5.3	Durchführung der Interviews und Vorbereitung der Analyse.....	28
5.4	Darstellung der Ergebnisse	29
6	Kritische Würdigung der gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis	37
6.1	Erkenntnisse aus der Theorie zum Stand der Innovation in der Strategie ..	37
6.2	Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Strategische Planung	37
6.3	Ansätze der Strategie zu Antizipation der VUCA-Welt	Error! Bookmark not defined.
6.4	Handlungsempfehlungen für die Praxis	41
7	Fazit.....	43
	Anhang	48
	Literaturverzeichnis.....	2

Abbildungsverzeichnis

Darstellung Beispielhafter Einordnung verschiedener Faktoren zueinander	24
---	----

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Bzw.	Beziehungsweise
Ggf.	Gegebenenfalls
KI	Künstliche Intelligenz
NLP	Natural Language Processing
SWOT-Analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads - Analyse
USA	United States of America
z.B.	zum Beispiel
PESTEL-Analyse	Political, Environmental, Social, Economic, Legal

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen sehen sich im Jahr 2022 unvorhergesehenen Schwankungen in ihrer Umwelt ausgesetzt. Durch die starke Verflechtung von Lieferketten und Volkswirtschaften und somit Märkten, Unternehmen, mit der Politik und den globalen Geschehnissen sind die Umweltbedingungen für Unternehmen komplexer und schwerer zu bewerten als zuvor.¹ Erschwerend hinzukommen Ausnahmesituationen wie die Covid-19 Pandemie, welche Lieferengpässe und fallende Kurse zur Folge haben. In Folge des aktuellen Krieges in Europa und der Energieabhängigkeit durch Russland entstand eine Energiekrise, die zu steigender Inflation und einmal mehr fallenden Kursen an den Börsen führte.² Dies macht die stetige Überprüfung, Anpassung und Kommunikation der Strategie eines Unternehmens notwendig, um in einer schnelllebigen Welt und sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel handeln zu können..³

Dem gegenüber stehen die Charakteristiken von Strategien, welche langfristig angelegt und mit Umsetzungs- und Budgetplänen über drei bis fünf Jahre hinweg angereichert sind. Basierend darauf werden Projekte und unternehmerische Vorhaben durchgeführt.⁴ Um die Komplexität, Schnelllebigkeit und wechselnden Rahmenbedingungen, auf die hier reagiert wird, zu aggregieren, hat sich das Akronym VUCA etabliert. Dieses steht im Englischen für *Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity*.⁵

In diesem Kontext stellen sich folgende Fragen: Wie gestaltet sich vorausschauendes Handeln in einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt? Wie wird die Zukunft geplant, wenn die Bedingungen sich ständig ändern? Können technische Möglichkeiten und Innovationen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen beitragen? Welche Antwort hat die Wissenschaft, wie werden die akuten Herausforderungen in der Praxis bewältigt?

¹ Vgl. Gore, A., Tschüs Normalverteilung, 2022, o.S.

² Vgl. Manager Magazin, Krisenmanagement, 2022, o.S.

³ Vgl. Höhmann, I., Das Leadership-Verständnis des neuen Volkswagen-Chefs, 2022, o.S.

⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H., Strategische Unternehmensführung 2015, S. 279 f.

⁵ Vgl. Bennet, N., Lemoine, G.J., What VUCA Really Means for You, 2014, o.S.

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Die vorliegende Arbeit untersucht das Aufeinandertreffen von strategischen Modellen zur Analyse der Unternehmensumwelt mit den Herausforderungen, die sich aus der VUCA-Welt ergeben. Es wird geprüft, inwieweit Innovation im Bereich der Strategie zur Bewältigung der Herausforderungen sinnvoll ist bzw. betrieben wird und wie sich die Anwendung der Modelle dadurch ggf. verändert.

Hierfür werden die Begrifflichkeiten der Strategie erläutert und die Entstehung des Bereichs anhand der zugrundeliegenden Arbeiten verschiedener Akteure dargelegt. Weiterhin wird die Strategiebildung in Phasen eingeteilt, um strukturiert das breite Themenfeld darzulegen. Die Dimensionen für die Einteilung sind vielfältig, orientiert wurde sich an Müller-Stewens 2016.⁶ Weiterhin werden die Bestandteile der VUCA-Welt definiert und das Zusammenspiel der einzelnen Bestandteile des Modells erläutert. Auch der Begriff der Innovation wird definiert, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen und die strategischen Modelle in die Dimensionen der Innovation einordnen zu können. Aufgrund der Thematisierung der Unternehmensumwelt werden im weiteren Verlauf der Arbeit Modelle der Analyse- und Prognosephase der Strategiebildung untersucht. Fokussiert wird sich auf das Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter, das Konzept der strategischen Früherkennung, hier insbesondere Ansoffs Konzept der schwachen Signale. Weiterhin werden die Konzepte und Modelle im Bereich des Strategic Foresight behandelt, da sich im Zusammenhang mit Strategie und dem damit verbundenen zeitlichen Horizont die Frage nach der Zukunft stellt. Darauf folgend werden, anhand der Charakteristika der VUCA-Welt und den näher beschriebenen Modellen der Strategie, die Herausforderungen für Unternehmen ausgearbeitet. Um die Herausforderungen zu validieren, werden Expert:innen aus dem Bereich der Strategieberatung befragt. Die Interviews beziehen sich auf den Arbeitsalltag im Zusammenhang mit strategischen Modellen und deren Umsetzung in der Praxis. Nach der Beschreibung zur Methodik der Erhebung folgt die Validierung und Darstellung der theoretischen und praktischen Erkenntnisse. Darauf basierend werden mögliche Innovationen in der strategischen Planung dargestellt und

⁶ Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management, 2016, S.25

Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im Fazit wird eine zusammenfassende Aussage zur Beantwortung der Forschungsfragen getroffen.

2 Begriffsbestimmungen

2.1 Definition und Einordnung der strategischen Planung

Begrifflich lässt sich die Strategie auf das griechische Wort zurückführen, in dem Zusammenhang mit der Heeresführung und der Kriegskunst als *Stratos* auftaucht. Die Wurzeln der Strategie liegen also in der Kunst des Kriegs und den vorausschauenden Handlungen, welche nötig sind, um zu triumphieren. Die Verbindung zur Wirtschaft findet sich in der Art und Weise zu denken und zu handeln.⁷

Carl von Clausewitz führt das Verhältnis von Strategie und Militär im 19. Jahrhundert weiter aus und zieht hierbei erste Parallelen zur Privatwirtschaft. Eben solche Überlegungen stellen Oskar Morgenstern und Hohn von Neumann an, welche 1947 den Strategiebegriff in die Wirtschaftstheorie einführen. Hierbei agieren sie aus einem mathematisch-spieltheoretischen Hintergrund.⁸ In den 1960er Jahren wurden dann in kurzer Zeit im Rahmen einiger Arbeiten die.

Edith Penrose schrieb 1959 über die Einzigartigkeit von verfügbaren Ressourcen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Diese bestimmen die Einzigartigkeit des Unternehmens und den daraus resultierenden Unternehmenserfolg.⁹ Ressourcen in dieser Arbeit beziehen sich auf die Fähigkeit der schnellen, strategischen Analyse und die, wenn notwendig, erforderliche Anpassungsfähigkeit bestehender Methoden auf sich schneller verändernde Bedingungen. Alfred Chandler untersucht 1962 die mit Wachstums- und Diversifizierungsstrategien einhergehende Neuformung der Unternehmensorganisation zur Erreichung der strategischen Ziele. Weiterhin definiert er Strategie in der Allokation und Zuweisung von Ressourcen, die zur Verwirklichung von langfristig gesetzten Zielen und angenommenen Handlungsoptionen dienen. Das Setzen dieser Ziele fällt ebenso in diese Definition.¹⁰

⁷ Vgl. Hecker, F., Unternehmensstrategie, 2012, S.137.

⁸ Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management, 2005, S.8.

⁹ Vgl. Penrose, E.T., The Theory of the Growth of the Firm, 1959/2009, S.60ff.

¹⁰ Vgl. Chandler, A., D., Strategy & Structure, 1962, S.384 ff.

Kenneth Andrews führt zwei wegweisende Unterscheidungen innerhalb der Strategie ein. Zum einen die Unterscheidung zwischen Strategieformulierung und zum anderen dem unternehmensexternen und -internen Blickwinkel. Hierbei geht Andrews bereits in erster Instanz auf die Allokation von Möglichkeiten und Gefahren im Unternehmensumfeld, also die externen Faktoren ein und weiterhin auf die Bestimmung von Stärken und Schwächen innerhalb eines Unternehmens. Andrews baut auf Chandlers Definition auf, bezieht sich jedoch eher auf die Bestimmung der Geschäftsfelder, in denen sich ein Unternehmen entwickeln kann, bzw. aus welchen Geschäftsfeldern es sich zurückzieht.¹¹

Igor Ansoff fasst diese Grundlagen wenig später, 1965, in Techniken wie der SWOT-Analyse zusammen, welche die Stärken und Schwächen sowie die Möglichkeiten und Gefahren für ein Unternehmen darstellt und somit interne und externe Betrachtungsweisen verbindet. Für die Themen Wachstum und Diversifikation entwirft er die Produkt-Markt-Matrix.¹²

Ansoff entwirft weiterhin das Konzept der schwachen Signale, welches sich auf das Erkennen von Signalen in der Unternehmensumwelt bezieht. Es zielt darauf ab, ungewollte Überraschungen, welche auf das Unternehmen treffen und dieses ggf. negativ beeinflussen können, abzuwenden bzw. früh genug zu erkennen, um frühzeitig auf diese reagieren zu können.¹³ Er beschreibt die strategischen Überraschungen als das Verpassen des Moments auf eine Möglichkeit oder Bedrohung hinsichtlich z. B. einer Produktlinie zu reagieren.¹⁴ Dies kann weitreichende Folgen haben, sobald der richtige Zeitpunkt zum Handeln verstrichen ist. Aus diesem Grund besteht für Strategen eine Mindestanforderung im Management der Strategie auf Basis gesammelter und interpretierter Informationen mithilfe seiner beschriebenen Konzepte.¹⁵ Der Begriff der strategischen Planung versucht den Entwicklungsprozess der Strategie abzubilden, deckt sich jedoch sinngemäß mit der Definition des strategischen Managements.¹⁶

Die Phasen der strategischen Planung gliedern sich wie folgt.

¹¹ Vgl. Andrews, K. Concepts of Corporate Strategy, 1971, S.13f.

¹² Vgl. Hussey, D., Igor Ansoff's Continuing Contribution to Strategic Management, 1999, o.S.

¹³ Vgl. Ansoff, H. I., Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, 1975, S.23.

¹⁴ Vgl. Ansoff, H. I., Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, 1975, S.22.

¹⁵ Vgl. Ansoff, H. I., Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, 1975, S.32.

¹⁶ Vgl. Steinle, C., Strategische Planung, 2005, S.298.

2.1.1 Initiierung, Zielplanung

Am Anfang steht die Initiative der Strategie. Die Initiative, wichtige Kurs- oder Produktänderungen vorzunehmen, neue Märkte zu erkunden oder zu durchdringen. In jeder Idee etwas Neues zu tun, das langfristige Auswirkungen auf das Unternehmen und seinen Erfolg hat, steht die Initiative. Die Initiative zu einer Strategie oder strategischen Entscheidung kann über alle Hierarchieebenen erfolgen. Die Einbindung von Geschäftseinheiten und somit internen Spezialisten kann helfen, den Blick zu weiten und spezifische Strategien auf verschiedenen Ebenen zu bilden.¹⁷

2.1.2 Analyse- und Prognosephase

In der Analyse- und Prognosephase wird das Unternehmen in Bezug zu seiner Umwelt gesetzt und versucht, die kommende Entwicklung zu prognostizieren. Auf die Initiative folgt also die Analyse des Unternehmens. Daraus wird die Positionierung in der Außenwelt mit der Strategie bestimmt. Wem mit der Initiative wie gegenübergetreten wird und ob das Vorhaben zur Ausgangslage des Unternehmens passt, wird mit einer Unternehmens- und Umweltanalyse durchgeführt.¹⁸

Die Umweltanalyse hat zum Ziel, die äußeren Einflüsse auf das Unternehmen bestmöglich zu erkennen und zu analysieren. Hierbei werden zwei wesentliche Bereiche unterschieden. Erstens die globale Umwelt, sie gilt als am wenigsten beeinflussbar. Hier werden Trends und generelle Veränderungen der Makroumwelt getrackt, die das Unternehmen beeinflussen könnten.¹⁹ Spezifischer ausgerichtet ist die Analyse der Stakeholder, Marktteilnehmer:innen und speziell der Wettbewerbsstruktur, um die Konkurrenzsituation, in der sich das Unternehmen befindet, abzubilden. Hierbei werden Wettbewerber beobachtet und analysiert, um daraus eine Positionierung im Wettbewerbsumfeld ableiten zu können.²⁰ Für die Untersuchung der globalen Umwelt werden Konzepte wie das der schwachen Signale von Ansoff verwendet, während für die Wettbewerbsstruktur beispielhaft Porters Five Forces genannt werden können. Konzepte werden im Kontext der Um-

¹⁷ Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management, 2016, S.25.

¹⁸ Vgl. Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung 1997, S.40 ff.

¹⁹ Vgl. Welge, K. et al., Strategisches Management, 2017, S.301.

²⁰ Vgl. Steinle, C., Strategische Planung, 2005, S.301.

weltanalyse in Kapitel 3 ausführlich erläutert. Weiterhin ist das Feld der Zukunftsforschung mittlerweile ziemlich ausdifferenziert und findet Anwendung in der Praxis, weshalb dieses ebenfalls tiefergehend behandelt wird.²¹

Die Unternehmungsanalyse befasst sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens, welche sich aus dessen Fähigkeiten, Produkten und Ressourcen ergeben. Diese werden hinsichtlich Zeit, Menge und Wert analysiert.²² Die Daten innerhalb der Unternehmung sind qualitativer und quantitativer Herkunft. Quantitative Daten bilden in Form von Kennzahlen aus dem Rechnungswesen zwar das Grundgerüst für die Unternehmungsanalyse, jedoch bilden diese meistens die Vergangenheit ab, weshalb sich im strategischen Kontext auf qualitative Daten innerhalb der Unternehmung bezogen wird. Das Bestimmen von Stärken und Schwächen von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens steht hierbei im Fokus. Diese werden unterteilt in den wertorientierten und den kompetenzorientierten Ansatz. Orientiert an den Werten, wird die Wertekette des Unternehmens analysiert. Weiterhin kann sich auch an den Kompetenzen, Ressourcen und Fähigkeiten orientiert werden. Daraus ergibt sich das Leistungspotenzial der Unternehmung.²³

2.1.3 Konzeptionsphase

Die Konzeptionsphase beschreibt das Konzipieren und Formulieren einer Strategie, welche im Einklang mit dem Geschäftsmodell und der Art der Wertschöpfung des Unternehmens ist. Sie baut auf den Ergebnissen der Analysephase auf und beinhaltet das Einteilen von Ressourcen und Planen von Handlungen im Einklang mit der Umwelt. Hierbei werden also die Ergebnisse der Unternehmungs- und der Umweltanalyse berücksichtigt.²⁴ Die Prinzipien der Konzeptionsphase bestehen aus dem Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen, Konzentration der Kräfte, Optimierung auf Ressourcenbasis und Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen.²⁵

²¹ Vgl. Zerres, C. Strategische Analysetechniken, 2021, S.223ff.

²² Vgl. Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung 1997, S.46 ff.

²³ Vgl. Welge, K. et al., Strategisches Management, 2017, S.360 f.

²⁴ Vgl. Müller-Stewens, G., Lechner, C., Strategisches Management, 2016, S.26f.

²⁵ Vgl. Welge, K. et al., Strategisches Management, 2017, S.459.

2.1.4 Strategieimplementierung

Nach abgeschlossener Konzeption der Strategie beginnt die Phase der Implementierung, bei welcher die Konkretisierung der festgelegten Strategie hinsichtlich der operativen Tätigkeiten im Vordergrund steht. Die erfolgreiche Umsetzung entscheidet über den Erfolg der Strategie und der vorherigen Schritte.²⁶

In dieser Phase stellen sich Fragen hinsichtlich konkreter operativer Umsetzung der Strategie mit den operativ vorhandenen Ressourcen und in der aktuellen Unternehmenslage. Bei der Konkretisierung der Strategie hilft die Unterteilung in sachbezogene und verhaltensbezogene Aufgaben.²⁷ Erstere umfassen die tatsächlich zu erledigenden Aufgaben hinsichtlich der Ressourcen und des Systems. Letztere umfasst Aufgaben der Kommunikation zur Erhöhung der Akzeptanz und somit zur besseren Durchführung durch die beteiligten Fach- und Führungskräfte.²⁸

Hinsichtlich der Anforderungen der Strategieimplementierung hat sich die Balanced Score Card etabliert, welche aufgrund ihrer Eigenschaften die Konkretisierung über alle Hierarchieebenen hinweg transparent und sowohl verhaltens- als auch sachorientiert ermöglicht. Hierbei ist zu beachten, dass bei strikter Befolgung und Umsetzung mit dem Aufbau der Balanced Score Card eine Neuordnung des Managementsystems einhergeht.²⁹

Hier wirkt also die Strategie direkt auf das Unternehmen und deren Prozesse ein. Aufgrund des Rahmens dieser Arbeit werden die theoretischen Implementierungsprozesse ausgeklammert.

2.2 Definition der VUCA-Welt

Das VUCA-Phänomen steht ausgeschrieben für eine Welt, in welcher *Volatilität*, *Unsicherheit*, *Komplexität* und *Ambiguität*, also Mehr- bzw. Doppeldeutigkeit, herrscht.³⁰

²⁶ Vgl. Schuh, G., Kampker, A, Strategie und Management produzierender Unternehmen, 2011, S. 103.

²⁷ Vgl. Welge, K. et al., Strategisches Management, 2017, S.814

²⁸ Vgl. Steinle, C., Strategische Planung, 2005, S.351 ff.

²⁹ Vgl. Hahn, D., Taylor, B., Strategische Unternehmensplanung, 2006, S.159ff.

³⁰ Vgl. Bennet, N., Lemoine, G.J., What VUCA Really Means for You, 2014, o.S

Das Modell stammt aus der Politik- und Militärwissenschaft und entstand, als die Welt sich nach Ende des Kalten Kriegs änderte und mit ihr auch die Feindstruktur aus Sicht der USA.

Die Herausforderung änderte sich, da es nun statt einem großen, mehrere kleine und weniger strukturierte Gegenspieler gab. Oftmals handelte es sich hierbei auch um nicht staatliche Organisationen.³¹ Den Einzug in die Geschäftswelt hielt das Modell, als es unter anderem einem McKinsey Quartalsbericht von 2014 und einigen weiteren Artikeln beschrieben und behandelt wurde. Die Definitionen der einzelnen Attribute passten und passen immer noch auf die Gegebenheiten des heutigen Umfelds, in dem sich Unternehmen bewegen. Zu beachten bei dem Akronym ist, dass es nicht als Ganzes zu interpretieren ist, sondern die einzelnen Bestandteile jeweils für sich und in Beziehung zueinander zu interpretieren sind.³²

Eine steigende Volatilität in der allgemeinen Welt und der Unternehmensumwelt zeichnet sich im ökonomischen Kontext beispielsweise durch steigende Preisschwankungen im Alltag oder Kursschwankungen am Aktienmarkt ab.³³ Volatilität bedeutet im statistischen Kontext die Menge an Unsicherheit hinsichtlich aktueller und kommender Veränderungen. Dies schließt die Entstehung, deren Verlauf und Ende mit ein. Sich aus Unternehmenssicht gegen Volatilität abzusichern bedeutet, auf unterschiedliche Ereignisse vorbereitet zu sein. Dies kann sich z. B. in erhöhten Vorräten für Lieferketten-Probleme oder vorsorglichem Einstellung von Mitarbeitenden niederschlagen sowie in vielen anderen Aktionen, welche jedoch alle kostspielig sind. Somit ist ein Abschätzen des Risikos zur Bestimmung der Höhe der Investition unabdingbar.³⁴

Die Schwierigkeit die Zukunft zu bestimmen steigt, aufgrund von steigender Komplexität des Umfeldes. Dies zieht unweigerlich eine steigende Unsicherheit nach sich. Die Prognosen basieren auf der Kausalität von Ursache- und Wirkungsbeziehungen. Die Interpretation und Fortführung dieser Zusammenhänge dienen dazu, gewisse Effekte vorher zu

³¹ Vgl. Mack, O. Khare, A. Managing in a VUCA World, 2016, S.5f.

³² Vgl. Bennet, N. Lemoine, J. G., Understanding Threats to Performance in a VUCA World, 2014, S. 312

³³ Vgl. Millar, C. et. al., Management Innovation in a VUCA World, S.6.

³⁴ Vgl. Bennet, N., Lemoine, G.J., What VUCA Really Means for You, 2014, o.S

erkennen. Eine lineare Fortführung gewisser aktueller Entwicklungen wird durch die steigende Volatilität wiederum nahezu unmöglich.³⁵ Für den Menschen heißt dies, entweder nicht alle Information zu haben oder selbst mit allen Informationen sich nicht in der Lage zu fühlen, eine Entscheidung zu treffen.³⁶

Der Lösungsansatz, um diese Herausforderungen lösen zu können, liegt in der schnelleren Verarbeitung und Interpretation von quantitativ und qualitativ steigenden Informationen. Jedoch ist die Geschwindigkeit der sich ändernden Entwicklungen zum Teil schneller als die Lernkurve selbst. Wenn es darum geht, die Informationen zu teilen, liegt eine noch größere Verzögerung und ggf. auch eine noch höhere Unsicherheit vor.³⁷

Komplexe Verhältnisse liegen vor, wenn die Verflechtungen unter den unterschiedlichen Teilnehmern so groß sind, dass sie auch unter sonst gleichen Umständen unterschiedliche Ergebnisse produzieren würden. Somit sind Ereignisse in der Zukunft, welche aus diesen Verflechtungen entstehen können, nahezu unmöglich zu prognostizieren.³⁸ Die Komplexität steigt beispielsweise, wenn innerhalb einer Wertschöpfungskette oder eines Projektes verschiedene kulturelle Werte vorherrschen und es an den handelnden Personen hängt, wie gut der Ablauf ist. Begegnet werden kann der steigenden Komplexität einer guten Struktur im Unternehmen selbst mit dem klugen Aufbau von Ressourcen, vor allem hinsichtlich des Personals. Expert:innen in verschiedenen Aufgabenbereichen und gut ausgebildetes Personal hinsichtlich Hard- und nicht zuletzt Soft-Skills helfen, komplexe Situationen und Projekte erfolgreich zu lösen und abzuschließen.³⁹

Mehrdeutigkeit oder Doppeldeutigkeit heißt, dass jedes Ereignis verschiedene Bedeutungen haben kann, da volatile, unsichere Situationen ungewisse Ereignisse nach sich ziehen.⁴⁰ Weiterhin grenzt sich die Mehrdeutigkeit von den Unsicherheiten und der Volatilität dahingehend ab, dass in den vorgenannten Fällen aufgrund fehlender Informationen

³⁵ Vgl. Kail, E.G., Leading in a VUCA environment: U is for uncertainty. 2010b, o.S.

³⁶ Vgl. Millar, C. et al., Management Innovation in a VUCA World, S.7.

³⁷ Vgl. Mack, O. Khare, A. Managing in a VUCA World, 2016, S.10f.

³⁸ Vgl. Mack, O. Khare, A. Managing in a VUCA World, 2016, S.6.

³⁹ Vgl. Kail, E.G., Leading in a VUCA environment: C is for complexity. 2010c, o.S.

⁴⁰ Vgl. Bennet, N., Lemoine, G.J., What VUCA Really Means for You, 2014, o.S.

Unsicherheit entsteht, während im Fall der Mehrdeutigkeit Informationen vorliegen, sich aus diesen jedoch keine klare Botschaft, kein „one best way“ ergibt.⁴¹

2.3 Definition der PESTEL – Analyse

Die PESTEL-Analyse ist eine Möglichkeit die Unternehmensumwelt zu strukturieren und analysieren, was priorisiert zu betrachten ist, da diese Umwelt immer mehr vom eben beschriebenen VUCA-Phänomen beeinflusst wird. PESTEL steht für *Political, Economical, Social, Technological, Environmental* und *Legal*. Es wird in strategischen Modellen wie der Szenariotechnik, die später erläutert wird, angewendet, um die Umwelt analysieren zu können.⁴²

Unter dem übergeordneten Begriff der Politik wird im wirtschaftlichen Kontext der Einfluss von Regierungen und Institutionen oder Staatenbünden beschrieben, Economic vertritt die generellen volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Soziales beschreibt ebenfalls die Makrosicht, jedoch auf die Gesellschaft in Form von Demografie etc., Technologie umfasst Innovationen wie z. B. Quantencomputer oder Künstliche Intelligenz. Environmental beschreibt die Natur und deren Bedürfnisse hinsichtlich Nachhaltigkeit und Legal beschreibt rechtliche Umstände und eventuelle Hindernisse.⁴³

2.4 Definition von Innovation

Der Begriff der Innovation wurde anfangs als neuartige Kombination von Produkten und Prozessen verglichen zum vorherigen Zustand definiert.⁴⁴ Verwendung findet der Begriff im wirtschaftlichen Kontext vermehrt seit den 1950er Jahren und wird in den 1980er Jahren weiter präzisiert.⁴⁵ Der Innovationsbegriff definiert sich durch drei Charakteristika. Die Innovation muss marktreif sein, sich weiterhin erfolgreich am Markt durchsetzen und den Anwendenden einen Mehrwert im Vergleich zu vorherigen Produkten oder Dienstleistungen liefern. Des weiteren muss Innovation neuartig sein, dies kann auch die

⁴¹ Vgl. Deepti, S. Sachin, S., *Managing in a VUCA World*, 2020, S.18.

⁴² Vgl. Drechsler, D. *Futures Studies*, 2021, S. 239

⁴³ Vgl. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy*, S.55f.

⁴⁴ Vgl. Schumpeter, J.A., *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1931, S. 100 ff.

⁴⁵ Vgl. Hauschildt, J. *Dimensionen der Innovation*, 2005, S.25.

neuartige Kombination von vorhandenen Prozessen oder Produktbestandteilen bedeuten.⁴⁶ Wichtig ist, dass sich das Produkt für Anwendende merklich als neuartig von vorherigen Prozessen, Dienstleistungen oder Produkten unterscheidet. Diese subjektive Wahrnehmung öffnet den Raum für Diskussionen und Kreativität in der Kommunikation von Innovationen in der Praxis. Schließlich entscheidet die subjektive Wahrnehmung, ob etwas als Innovation gilt.⁴⁷

Innovationen können der Art nach in Produkt- und Prozessinnovationen unterteilt werden. Im Bereich der Produktinnovationen gliedern sich weiterhin die Dienstleistungs-, Service und Sozialinnovation. Diese fallen unter den Bereich der Produktinnovation, sofern sie als Produkt Kund:innen angeboten werden.⁴⁸ Produktinnovationen haben zum Ziel, den Kund:innen durch die Neuartigkeit neue Möglichkeiten zur Erreichung derer Ziele und/oder Befriedigung neuer Bedürfnisse zu geben. Die Kombination von Produktbestandteilen ist ebenso Teil des Innovationsprozesses als auch die Verwertung am Markt selbst. Es steht also der Kundennutzen im Vordergrund. Dieser sollte vornehmlich aus einer gesteigerten Effektivität bestehen, wobei Effizienzgewinne ebenfalls auftreten können.⁴⁹ Prozessinnovationen zielen hauptsächlich auf soeben genannte Effizienzgewinne innerhalb des Unternehmens ab. Sie sind ebenfalls wichtig für die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, da das Unternehmen durch die gesteigerte Produktivität Vorteile gegenüber Wettbewerbern erschaffen kann.⁵⁰

Weiterhin lassen sich Innovationen dahingehend unterscheiden, inwiefern sich die Neuartigkeit ausdrückt. Ziel dabei ist die Unterscheidung und Messung von Innovationen.⁵¹ Die normative Dimension beschreibt, wie erfolgreich eine Innovation ist, die prozessuale Dimension wo die Innovation beginnt, die Dimension der Akteure durch wen die Innovation stattfindet bzw. welche Stakeholder es für die erfolgreiche Umsetzung gibt, die subjektive Dimension beschreibt, wen die Innovation adressiert und schließlich wird noch der Grad der Neuigkeit der Innovation bestimmt.⁵² Zur Einordnung der Innovationen in

⁴⁶ Vgl. Kupfer, S., Investition in Innovation, 2020, S. 12.

⁴⁷ Vgl. Au, D., Strategisches Innovationsmanagement, 2011, S. 23

⁴⁸ Vgl. Kupfer, S., Investition in Innovation, 2020, S. 16.

⁴⁹ Vgl. Hauschildt, J. Dimensionen der Innovation, 2005, S. 26.

⁵⁰ Vgl. Kupfer, S., Investition in Innovation, 2020, S. 16.

⁵¹ Vgl. Kupfer, S., Investition in Innovation, 2020, S. 17

⁵² Vgl. Hauschildt, J. et.al. Innovationsmanagement, 2016, S12 ff.

dieser Arbeit wird zum einen auf die subjektive Dimension zurückgegriffen, um zu schauen, wer den Nutzen davonträgt sowie darüber entscheidet, ob etwas eine Innovation ist, und zum anderen werden die Innovationen in Wirkungsgrade eingeordnet, um den Gehalt und Impact der Innovation zu benennen. Es wird im Rahmen dieser Arbeit hinsichtlich des Grades oder auch des Umfangs der Innovation nach inkrementellen und radikalen Innovationen unterschieden.⁵³ Inkrementelle Innovationen beschreiben die Verbesserung eines bestehenden Produktes oder die Effizienz eines bestehenden Prozesses. Inkrementelle Innovationen ergeben sich also zum Teil auch aus der Evolution eines Produktes, welches aufeinander aufbauend weiterentwickelt wird. Wichtig um als Innovation zu gelten ist hierbei die wesentliche Steigerung des Nutzens für Kunden und Anwender.⁵⁴ Radikale Innovationen bezwecken grundlegende Veränderung innerhalb von Industrien dadurch, dass die Innovation die zu lösende Aufgabe auf eine neue Art und Weise meistert, was wiederum das Nutzungsverhalten und somit den entsprechenden Markt beeinflusst und auch das Schaffen neuer Industrien nicht ausschließt.⁵⁵ Die Adressaten – Subjektive Dimension – zur Bestimmung einer Innovation können Experten, Führungskräfte, Branchen, Nationen und die Menschheit sein. Die Parität dieser Gruppen unterscheidet sich offensichtlich massiv. Die Experten bilden die kleinste Gruppe, also Individuen, für die die Innovation neu ist. Sie kann auch als neu gelten, wenn sie in anderen Teilen des Marktes bereits bekannt ist. Führungskräfte bilden in der Wirtschaft die Gruppe, die darüber entscheiden kann, ob Innovationen in Gang gesetzt oder innovative Produkte zum einen als neu empfunden und zum anderen verwendet werden. Weitergedacht bestimmt nach den Führungskräften einzelner Unternehmen die Branche eine Innovation in deren Verwendung und Erfolg. Als nächstgrößere Instanz bestimmt die Nation durch die Festbeschreibung von Patenten und Einführung von Neuerungen, ob etwas eine Innovation ist. Schließlich ist die nächstgrößere Gruppe die Menschheit, aus dessen Sicht nur das als Innovation gelten kann, was erstmalig in der Geschichte erfunden und zum besseren Nutzen eingeführt wurde.⁵⁶

⁵³ Vgl. Vahs, D., Brem, A., Innovationsmanagement, 2013, S.67.

⁵⁴ Vgl. Disselkamp, Innovationsmanagement, 2005, S.19.

⁵⁵ Vgl. Gerpott, T. J., Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, S. 41.

⁵⁶ Vgl. Hauschildt, J. et.al. Innovationsmanagement, 2016, S.18 ff.

3 Instrumente zur Analyse der Unternehmensumwelt

3.1 Branchenstrukturanalyse

Michael E. Porter hat mit seinen Wettbewerbsstrategien bis heute unverändert Modelle zur Optimierung und Bestimmung von Erfolg für Unternehmen geleistet. Seine Arbeit hat die Diskussion und Wichtigkeit des Wissens über den Wettbewerb angeregt und Bewusstsein hierfür geschaffen. Dies geschieht in seinen Arbeiten der 60er bis 80er Jahre, während Anfang der 80er die Diskussion über die Notwendigkeit von Wettbewerbsanalysen als abgeschlossen betrachtet werden kann.⁵⁷

Die Wettbewerbsstrategien von Porter gliedern sich in verschiedene Modelle und Anwendungsbereiche auf. Die Strategien zielen auf die Unternehmensumwelt und weiter auf das Wettbewerbsumfeld ab. Das Fünf Kräfte Modell bezieht sich auf die Attraktivität einer Branche und der Positionierung in dieser ab, während das Konzept der generischen Wettbewerbsstrategien auf die direkten Konkurrenten innerhalb einer Branche eingeht.⁵⁸

Das fünf Kräfte Modell arbeitet mit der Definition von Kräften, welche auf das Unternehmen einwirken. Die Ergebnisse die mithilfe des Modells gewonnen werden können, sollen die erfolgreiche Begegnung dieser Kräfte zu Gunsten des Unternehmens darlegen. Dafür wird eine Bewertung dieser Kräfte vorgenommen. Diese bestehen aus der Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden, Gefahren durch Substitute und neue Wettbewerber, die in den Markt eindringen.⁵⁹

Aus der Bewertung dieser Kräfte ergibt sich die Wettbewerbsintensität. Anhand der Wettbewerbsintensität wird die Attraktivität der Branche abgeleitet und in Form von Gewinnpotential ausgedrückt.⁶⁰ Intensive Wettbewerbskräfte bedingen hierbei weniger hohe Gewinne als in Branchen mit einer geringen Wettbewerbsintensität. Zu beachten sind die Stärken des Unternehmens und die Ausprägung der Wettbewerbskräfte. Ein Markt mit hohen Eintrittsbarrieren kann bei geringer Gefahr neuer Konkurrenten durch eine inten-

⁵⁷ Vgl. Müller, B., Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, 2007, S.7

⁵⁸ Vgl. Porter, M.E., Competitive Advantage, 1985, S. 61ff.

⁵⁹ Vgl. Porter, M.E., Competitive Strategy, 1980, S.34f.

⁶⁰ Vgl. Porter, M.E., Competitive Strategy, 1997, S.1,2.

sive Rivalität das Gewinnpotential beschränken. Unternehmen mit starker Verhandlungsposition können weiterhin Bedrohungen durch neue Konkurrenten ausgesetzt sein.⁶¹ Eine weitere Regel dieses Modells ist, dass Unternehmen nicht direkt auf die Kräfte einwirken können, sondern diesen ausgeliefert sind. Die Lösung liegt lediglich in der erfolgreichen Positionierung bei Berücksichtigung der einzelnen Kräfte.⁶²

Des Weiteren entwarf Porter zur Bearbeitung von Märkten die generischen Wettbewerbsstrategien. Das Ziel dieser Strategien ist auf Basis von Wissen über Konkurrenten diesen mit spezifischen Strategien zu begegnen. Hierbei formulieren die Wettbewerbsstrategien Ziele, die es zu erreichen gilt, um den Erfolg der Unternehmung zu sichern. Die wesentlichen Wettbewerbsstrategien sind die umfassende Kostenführerschaft, die Differenzierung und die Konzentration auf ein Segment oder eine Marktnische.⁶³

Zur Prüfung der Strategie definiert Porter vier Kriterien. Die interne Konsistenz beschreibt das Prüfen der gebildeten Ziele im Hinblick auf die übrigen Ziele eines Unternehmens. Diese sollten im Einklang stehen, realistisch erreichbar sein und die dafür nötigen Instrumente auf die Erreichung ausgerichtet sein. Ob die gewählten Instrumente geeignet sind, um die ihnen zugetragene Aufgabe zu erfüllen, ergibt das zweite Kriterium, die Umfeld bezogene Eignung. Hierbei wird beispielsweise geprüft, inwiefern geeignet auf Gegenmaßnahmen von Wettbewerbern reagiert werden kann. Das dritte Kriterium ist die Vereinbarkeit der Zeithorizonte des Unternehmens generell und dem Zeithorizont der Strategie und ihrer Umsetzung. Das Vierte Kriterium prüft die gesellschaftliche Verträglichkeit der Strategie, der in ihr durchgeführten Maßnahmen, und wie diese ggf. kommuniziert werden können.⁶⁴ Die genannten Strategien und deren Prüfung durch Kriterien verfolgen insgesamt das übergeordnete Ziel, sich gegen die Konkurrenz durchzusetzen und flexibel zum eigenen Vorteil auf Ereignisse im Markt reagieren zu können. Die genannten Ereignisse schlagen sich in der Reaktion von Wettbewerbern auf die eigenen Handlungen nieder oder durch deren eigenständige Handlung im Sinne ihrer eigenen Strategie.⁶⁵

⁶¹ Vgl. Porter, M.E., *Competitive Strategy*, 1980, S.12f.

⁶² Vgl. Freibichler, W., *Competitive Manufacturing Intelligence*, 2006, S.58f.

⁶³ Vgl. Porter, M.E., *Competitive Advantage*, 1985, S.12 ff.

⁶⁴ Vgl. Andrews, H. Kenneth, R., *The Concept of Corporate Strategy*, 1980, S.35ff.

⁶⁵ Vgl. Porter, M.E., *Wettbewerbsstrategie*, 2013 S.31,32.

3.2 Strategische Frühaufklärung

Die strategische Frühaufklärung ist ein über die Jahre immer wieder weiterentwickeltes Forschungsfeld, um bevorstehende, eintreffende Ereignisse der Unternehmensumwelt zu antizipieren. Der Ansatz des Environmental Scanning von Aguilar bildet hierbei die Basis.⁶⁶ Das Sammeln und Bewerten von Daten zur Entscheidungsunterstützung hinsichtlich strategischer Handlungen stehen hierbei im Vordergrund.⁶⁷

Bei der Informationssammlung und Bewertung wird unterschieden zwischen dem Scanning und dem Monitoring. Das Scanning beschreibt das Suchen nach Auffälligkeiten im Unternehmensumfeld. Die Art der Suche unterscheidet sich in gerichteter und ungerichteter Suche. Gerichtete Suche bezieht sich auf das direkte Unternehmensumfeld, ungerichtete auf das Umfeld weiter außerhalb des Unternehmenskosmos'. Einst gefunden, beginnt somit das Monitoring, die vertiefte und dauerhafte Beobachtung gewisser Themenfelder.⁶⁸ Die Frühaufklärungsforschung lässt sich thematisch und historisch in vier Generationen einteilen. Die Generationen erhalten weiterhin die Namen Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung..⁶⁹

3.2.1 Die Anfänge

Die erste Generation bezeichnet die Funktion der Frühwarnung. Es handelt sich hierbei schlicht um die Überwachung der unternehmerischen Kennzahlen. Werden hier Abweichungen erkannt, können Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Ein Nachteil jedoch ist, dass die erkannten Abweichungen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Unternehmenserfolg auswirken werden, sobald sie erstmal in den Kennzahlen erkennbar sind. Daraus entspringt die Warnfunktion.⁷⁰

Die zweite Generation wird als Früherkennung bezeichnet. Bei dieser Methode werden Indikatoren definiert, welche wiederum überwacht werden. Im Vergleich zur ersten Generation ist hier das Ziel Veränderungen zu erkennen, noch bevor sie sich bereits in den

⁶⁶ Vgl. Andrews, H. Kenneth, R., The Concept of Corporate Strategy, 1980, S.35ff.

⁶⁷ Vgl. Aguilar, F.J., Scanning the business environment. 1967.

⁶⁸ Vgl. Freibichler, W., Competitive Manufacturing Intelligence, 2006, S.

⁶⁹ Vgl. Maertins, A., Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung, 2019, S.60,61.

⁷⁰ Vgl. Töpfer, A., Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen 2007, S. 94.

erfolgsrelevanten Daten bemerkbar machen. Weiterhin können die gewonnenen Informationen auch zum Antizipieren von Chancen genutzt werden und adressieren nicht nur Risiken.⁷¹ Die Früherkennung definiert sich also aus der frühen Gewinnung der relevanten Informationen und dadurch höheren Reaktionschancen. Gemeinsam haben erste und zweite Generation, dass ihnen quantitative Daten zugrunde liegen. Anhand von Modellen und Gesetzmäßigkeiten werden geeignete mittelfristige Reaktionen auf Umweltveränderungen entworfen. Durch den Zeithorizont der ersten beiden Generationen können diese als operative Frühaufklärung angesehen werden.⁷²

3.2.2 Das Konzept der Schwachen Signale nach Ansoff

Die dritte Generation ist eher qualitativ geprägt, wird als strategische Frühaufklärung bezeichnet und ist maßgeblich durch Ansoff und dessen Konzept der schwachen Signale geprägt. Das Konzept besagt, dass jedes für das Unternehmen relevante eintretende Ereignis keine Überraschung darstellt. Es muss sich vorher abgezeichnet haben. Tritt es überraschend auf, wurden die entsprechenden Signale schlicht nicht erkannt. Ein schwaches Signal definiert sich in einem Ereignis oder einer Entwicklung, dessen volle Auswirkung noch nicht abgeschätzt werden kann.⁷³ Ein schwaches Signal kann die Abweichung von einer Entwicklung von den bisherigen Entwicklungen sein. Das Monitoring dieser Abweichung soll die weitere Entwicklung und deren eventuelle Folgen aufzeigen. Das nächste Level der Abweichung wäre eine Diskontinuität, also die signifikante Abweichung von einer Trendlinie, die die Ereignisse der Vergangenheit darstellt. Diese Abweichung kann sich strukturell im Niveau oder der Richtung niederschlagen.⁷⁴ Erkennen dieser Abweichungen macht das frühe Reagieren auf Bedrohungen und Antizipieren von Chancen möglich, woraus signifikante Wettbewerbsvorteile entstehen können.⁷⁵

Kritisch an dem Modell ist die qualitative Basis der erhobenen Daten, aufgrund der es an Validierungsmöglichkeiten mangelt. Daraus ergibt sich eine Unsicherheit hinsichtlich der

⁷¹ Vgl. Maertins, A., Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung, 2019, S.60,61.

⁷² Vgl. Hahn, D., Taylor, B., Strategische Unternehmensplanung, 2006, S.176.

⁷³ Vgl. Ansoff, H.I., Die Bewältigung von Überraschungen, 1981, S. 233-264.

⁷⁴ Vgl. Müller, B., Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien, 2007, S.7Ansoff, 1975, S. 23.

⁷⁵ Vgl. Schuh, G., Kamper, A., Strategie, 2011, S.121f., 331.

Genauigkeit der Erkenntnisse. Gewonnene Informationen müssen stets im Gesamtkontext interpretiert werden, was in der Masse eine fast unmögliche Herausforderung darstellt.⁷⁶

3.2.3 Die Hybride Generation

Eine weitere Idee hinsichtlich der Frühaufklärung ist eine hybride Lösung, welche die quantitativen, operativen und qualitativen strategischen Ansätze vereint.⁷⁷ Schwache Signale der Unternehmensumwelt und Kennzahlen aus dem Inneren des Unternehmens könnten in Ursache und Wirkungsbeziehungen gesetzt werden. Dadurch kann ein Verständnis des Unternehmens und dessen Wirkung auf die Umwelt nachvollzogen werden und im Umkehrschluss Signale in Bezug zum Unternehmen gesetzt werden. Eine erfolgreiche Etablierung hat hier jedoch noch nicht stattgefunden.⁷⁸

Ohnehin wird die Bestimmung der Zukunft kritisch gesehen. Die These, welche es zu überwinden gilt, ist, dass die Vorhersehbarkeit nicht gegeben ist, da die Zukunft sich abweichend von den Ereignissen der Vergangenheit entwickelt. Schwache Signale sind als solche Vorboten zu verstehen, welche zukünftige Entwicklungen ankündigen. Jedoch liefert Ansoff wenig Implikationen zur genauen Anwendung seines Modells.⁷⁹ Ein Erklärungsansatz für die fehlende ganzheitliche Umsetzung der Konzepte ist, dass die menschliche Aufnahmekapazität beschränkt ist und die selektive Auswahl der richtigen schwachen Signale nicht ohne weiterführende Informationen möglich ist. Von der Beobachtung dieser ganzen Ereignisse ganz zu schweigen. Selbst wenn dies getan würde, wären Bestimmungen weiterhin subjektiver Natur.⁸⁰ Dennoch bleiben die Informationen von Frühaufklärung für alle Phasen des strategischen Planungsprozesses relevant, was eine zumindest ansatzweise Umsetzung des Konzeptes rechtfertigt.⁸¹

⁷⁶ Vgl. Maertins, A., Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung, 2019 S.67.

⁷⁷ Vgl. Weigand, A., Buchner, H. Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, 2000, S.19.

⁷⁸ Vgl. Maertins, A., Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung, 2019, S.60.

⁷⁹ Vgl. Krystek, U., Müller-Stewens, G., Strategische Frühaufklärung 2006, S. 176, 181.

⁸⁰ Vgl. Konrad, L., Strategische Früherkennung, 1991, S. 45ff.

⁸¹ Vgl. Krystek, U., Müller-Stewens, G., Strategische Frühaufklärung 2006, S. 191.

3.3 Strategic foresight

Ausgehend von den Unsicherheiten der Zukunft und dem Versuch diese für das Unternehmen im Voraus zu bestimmen und auf alle Eventualitäten gefasst zu sein, hat sich das Feld des Strategic Foresight etabliert.⁸² Unternehmen zeigen ein gesteigertes Interesse an Lösungen und Konzepten in diesem Bereich, da sie sich einem immer höheren Innovationsdruck ausgesetzt sehen und der Bedarf an strategischer Orientierung wächst.⁸³ Die Erkenntnis, der Vorteilhaftigkeit von frühzeitiger Information und der Impact auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmung bei gleichzeitigem nicht vorhanden sein von -kapazitäten und Strukturen zur Erkennung von Trends im Unternehmen stellt für Unternehmen in diesem Zusammenhang eine Herausforderung dar.⁸⁴

Dieses Feld wird in einer Reihe wissenschaftlicher Journale stark diskutiert, wobei eine beachtliche Anzahl der Artikel aus einem praktischen Hintergrund erfolgt.⁸⁵ Die Diskussionen um Begrifflichkeiten und eine einheitliche Theorie dauern derzeit an. Die Erkenntnisse im Rahmen des Strategic Foresight sind beispielsweise in der Unternehmenspraxis nicht immer unter wissenschaftlichen Methoden entstanden, sondern unter Einfluss subjektiver Aspekte wie z.B. Menschenverstand. Auch das Kernthema, das Wissen über die Zukunft, ruft philosophische Aspekte auf den Plan.⁸⁶ Diese Umstände passen zu denen in der Frühaufklärung. Dort steht das theoretische Konzept zwar fest, dessen Umsetzung ist jedoch unklar, wenn nicht strittig, wie im Kapitel 3.2.3 beschrieben. Der Bereich des Strategic Foresight kann, als Umsetzungsansatz von Ansoffs Konzept betrachtet werden. Denn zum einen fällt der Begriff der schwachen Signale in diesem Zusammenhang, zum anderen ist das Feld stark von Implikationen aus der Praxis getrieben.⁸⁷

Strategic Foresight beschreibt den Blick in die Zukunft von Unternehmen, um sich ein Bild der langfristigen Herausforderungen zu schaffen und darauf basierend bestmögliche

⁸² Vgl. Drucker, P., Wissen-die Trumpfkarte der entwickelten Länder, 1998, o.S.

⁸³ Vgl. Müller-Stewens, G., Müller, A., Strategic Foresight, 2010, S.239,247.

⁸⁴ Vgl. McKinsey & Company, how companies act on global trends, 2008, o.S.

⁸⁵ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 225f.

⁸⁶ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 227.

⁸⁷ Vgl. Müller-Stewens, G., Müller, A., Strategic Foresight, 2010, S.239.

strategische Entscheidungen zu treffen. Innerhalb des Feldes finden sich Konzepte, Vorgehensweisen und Tools der Trend- und Zukunftsforschung wieder.⁸⁸ Mithilfe des Strategic Foresight sollen das Finden und Vorbereiten strategischer Entscheidungen unterstützt werden, die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erreicht und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft gestärkt werden.⁸⁹

Dennoch wird der Anspruch der Wissenschaftlichkeit breit diskutiert. Denn die selbstgesetzten Ansprüche zur Gesetzmäßigkeit und festen Regel können oftmals nicht wissenschaftlich, sondern eher empirisch fundiert werden.

3.3.1 Trendforschung

Die Trendforschung definiert und charakterisiert zunächst die einen Trends, um diese dann zu untersuchen. Ein Trend ist demnach als eine soziale, kulturelle, technologische oder ökonomische Entwicklung zu sehen.⁹⁰ Komplex, mehrdimensional und stets kontextgebunden beeinflussen Trends beispielsweise die Lebensbedingungen, Werte, das Verhalten und den Konsum von großen Bevölkerungsgruppen. Kontextgebundenheit drückt sich in der Wechselwirkung von Trends untereinander aus. Trends zeichnen sich durch eine stabile Wirkungsdauer über mehrere Jahre aus. Die Dauer eines Trends übertrifft die eines Hypes oder modischer Entwicklungen.⁹¹ Weiterhin resultiert aus der zeitlich stabilen Wirkung und Entwicklung eine gewisse Vorhersagbarkeit, der Trend in einer Trendlinie dargestellt weicht, bis auf einige Ausschläge, nicht von der grundsätzlichen Entwicklungsrichtung ab. Durch diese Vorhersagbarkeit bei genauer Beobachtung werden Trends strategisch interessant.⁹² Jedoch können sich aus Trends auch Gegenbewegungen entwickeln, welche den ursprünglichen Trend jedoch nicht durchbrechen.⁹³

⁸⁸ Vgl. Ruff, F., Society and technology foresight, in: Integration Novelties, 2004, S. 49f.

⁸⁹ Vgl. Reger, G. Technology Foresight, 2001, S. 532.

⁹⁰ Vgl. Horx, M. Trend Definitionen, 2010, o.S.

⁹¹ Vgl. Horx, M. et al. Zukunft machen., 2007, S.32ff.

⁹² Vgl. Opaschowski, Das Erlebniszeitalter, 1995, S. 11.

⁹³ Vgl. Horx, M. Trend Definitionen, 2010, o.S.

Mit der Analyse von Trends werden die stattfindenden Entwicklungen in den Entscheidungskontext der Unternehmung gesetzt und aus den Erkenntnissen so versucht, die Entwicklungen für sich zu nutzen, bzw. versucht anhand der potenziellen Entwicklung des Trends die Auswirkungen auf das Unternehmen vorausszusehen.⁹⁴

Unter dem Begriff der Trendforschung gibt es viele dem einfachen Konsumenten zugeführte Studien, Entwicklungen und Berichte. Dementsprechend auch die Anzahl falscher Analysen und das Untersuchen von Trends, die die wissenschaftliche Definition gar nicht treffen. Weiterhin ist in der Praxis der untersuchte Content ungemein wichtig, da die falschen Quellen schnell zu falschen Aussagen führen.⁹⁵ Auf Basis des (einfachen) Konsumenten finden sich endlose, von der Wissenschaft losgekoppelte Analysen und Trends, welche immer neue Begriffe hervorbringen und Skepsis in der Wissenschaft hervorrufen.⁹⁶ Im Rahmen dieser Arbeit wird mit der obigen Definition im Rahmen des Strategic foresight gearbeitet.

Das Vorgehen nach der Logik von Trends kann schnell in falsche Interpretationen ausarten, da nach der Definition eines Trends, sich eine gegenwärtige Bewegung oder Phänomen auf einer steigenden Trendlinie fortsetzt. Da gib es beispielhafte Ausarbeitung über die Entwicklung der Zukunft, welche aufgrund von gegenwärtigen Ereignissen getätigt wurden und sich in ihrer schlichten Hochrechnung als gravierend falsch herausstellten. Eine Annäherung an die Zukunft kann sich somit kaum ergeben.⁹⁷

3.3.2 Zukunftsforschung

Die Zukunftsforschung hebt sich dahingehend von der Trendforschung ab, dass untersucht wird, welche Ereignisse und Entwicklungen zukünftig eintreten können und nicht, was passiert, wenn sich eine aktuelle Entwicklung fortsetzt.⁹⁸ Von diesem Punkt ausgehend wird versucht darzulegen, was passieren muss, damit beispielhafte Zukunftsszenarien eintreten. Durch das Beschäftigen mit der Zukunft und dem Anspruch diese vorauszusagen, ist das Feld stets auf dem Prüfstand der Wissenschaftlichkeit. Denn etwas zu

⁹⁴ Vgl. Müller-Stewens, G., Müller, A., Strategic Foresight, 2010, S.242ff.

⁹⁵ Vgl. Rust, H. Zukunftssillusionen, 2008, S.85ff.

⁹⁶ Vgl. Liebl, F., Gemischtes Gehacktes, 2020, S.1ff.

⁹⁷ Vgl. Opaschowski, H.W. Zukunft neu denken, 2008, S. 17.

⁹⁸ Vgl. Müller-Stewens, G., Müller, A., Strategic Foresight, 2010, S.242.

erforschen, dessen Ausgang offen ist und keinen naturwissenschaftlichen Gesetzmäßigkeiten folgt, ist mit der Definition von Wissenschaft schwer vereinbar.⁹⁹

Dennoch wird sich innerhalb des Feldes der Anspruch der Wissenschaftlichkeit auferlegt, was die Standards wie Nachvollziehbarkeit, Transparenz, Konsistenz und Relevanz für die verwendeten Modelle unabdingbar macht.¹⁰⁰ Es drängt sich daher also auf, zur seriösen Erforschung des Feldes der Zukunft und weiterhin zur Ordnung des jungen Forschungsfeldes Gesetzmäßigkeiten, Charakteristiken der Zukunftsforschung zu formulieren.¹⁰¹

Erstens besagt die Zukunftsforschung, dass diese vertrackt ist. Die Probleme sind komplex, hängen mit verschiedenen Sachverhalten zusammen und sind in unsichere, sich schnell verändernde Kontexte eingebettet.¹⁰² Zweitens ist die Zukunftsforschung durch gegenseitige Diversität beeinflusst. Das heißt, dass die Menschheit in ihrem Umfang grundsätzlich divers ist hinsichtlich Lebensweise, Lebensentwurf etc. Die unterschiedlichen Kulturen und Lebensweisen ergeben verschiedene Wege in die Zukunft, da der Mensch als Individuum entsprechend unterschiedlich handelt.¹⁰³ Drittens ist die Zukunftsforschung skeptisch, denn die native Dynamik der beobachteten Entwicklungen erfordert eine gewisse Skepsis bei der Beobachtung und Interpretation dieser. Viertens ist die Zukunftsforschung ohne Zukunft. Denn dadurch, dass die Zukunft zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht existiert, kann nur aus der aktuellen Situation heraus beobachtet, interpretiert und entwickelt werden.¹⁰⁴

3.3.3 Szenariotechnik

Dem Konzept, die Zukunft vom gegenwärtigen Standpunkt aus zu betrachten und diese so gut es geht zu modellieren, ordnet sich die Szenariotechnik unter. Hierbei definieren sich Szenarien als mögliche Bilder, mögliche Ausgestaltung der Zukunft. Innerhalb des Szenarios wird die Entwicklung der aktuellen Situation bis hin zur möglichen zukünftigen

⁹⁹ Vgl. Grunwald, A., Wovon ist die Zukunftsforschung eine Wissenschaft, 2009, S.26.

¹⁰⁰ Vgl. Müller-Stewens, G., Müller, A., Strategic Foresight, 2010, S.243

¹⁰¹ Vgl. Sardar, Z. The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight, 2010, S. 179.

¹⁰² Vgl. Sardar, Z. The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight, 2010, S. 183.

¹⁰³ Vgl. Sardar, Z. The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight, 2010, S. 183.

¹⁰⁴ Vgl. Sardar, Z. The Namesake: Futures futures studies; futurology; futuristic; foresight, 2010, S. 184.

Situation abgebildet.¹⁰⁵ Ausgehend von der Basis, der Ausgangssituation werden Trendlinien untersucht, deren zugrunde liegenden Entwicklungen in die Zukunft fortgeführt werden. Das Komplizierte an der Zukunft ist jedoch, dass sie sich in verschiedenste Richtungen bewegen kann. Daher wird eine Spannweite zwischen zwei extremen Szenarien aufgebaut und die möglichen Entwicklungen innerhalb der gegensätzlichen Entwicklungen dargestellt. Durch das spezifische Denken hinsichtlich alternativer Entwicklungen abseits der Trendlinie wird nach möglichen Störgrößen gesucht, welche diese Entwicklungen hervorrufen könnten.¹⁰⁶

Für Unternehmen ist die Szenariotechnik seit längerem relevant, da sie oftmals unmittelbar abhängig sind von den Entwicklungen außerhalb der Unternehmung. Sobald diese Entwicklungen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen, was in der Praxis durchaus vorkommt, müssen diese in der Strategieentwicklung berücksichtigt werden. Dies lässt sich jedoch nicht mit einer Strategie oder einer Vision abbilden.¹⁰⁷

Um die beschriebene Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich des wissenschaftlichen Anspruchs zu gewährleisten, werden die Szenarien schrittweise geplant. Weiterhin ermöglicht die schrittweise Planung verschiedensten Gruppen von Menschen oder Einzelpersonen das Planen in die Zukunft. Dabei hilft die vorgegebene Struktur, dass mit der Fokussierung auf einen bestimmten Prozess die möglichen Entwicklungen auf Basis des vorhandenen Wissens aufgebaut, mit dem Wissen, was adaptiert werden kann und mit Plausibilität aufzubauen.¹⁰⁸

Im Folgenden wird ein Basismodell von Wright und Cairns dargestellt, um die Vorgehensweise zu verdeutlichen und Implikationen für den Bildungsprozess zu geben.

Schritt 1 – Setting the Agenda, hierbei wird das Fokusthema festgelegt. Dabei wird die Unternehmens-Umwelt mithilfe des Akronyms „PESTEL“ beschrieben und strukturiert.

¹⁰⁵ Vgl. Geschka, H., Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, 1999 S.

¹⁰⁶ Vgl. Hahn, D., Taylor, B., Strategische Unternehmensplanung, 2006, S.455.

¹⁰⁷ Vgl. Sardesi, et.al. Methodology for Future Scenario Planning, 2021, S. 35

¹⁰⁸ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 18f.

Innerhalb des Modells wird der Fokus der Szenarios hinsichtlich *Politischer, Ökonomischer, Sozialer, Technologischer, Ökologischer und Rechtlicher* Aspekte gesetzt.¹⁰⁹ Innerhalb dieser Felder werden die Bereiche ausgemacht, von denen die größte Gefahr oder Unsicherheit ausgeht, um diese dann zu untersuchen. Dies geschieht mithilfe von Interviews von mit Personen, welche von Relevanz sind für die Bearbeitung dieses Feldes. Die Interviews sind Semi strukturiert und enthalten Fragen, um einen der ausgemachten Schlüsselbereiche aus verschiedenen Sichtweisen zu betrachten. Dies geschieht folgend, mit der Analyse der Interviews¹¹⁰ Mithilfe der Erhebung wird das Schlüssel-Thema definiert. Dieses sollte hinsichtlich des Eintretens der Ereignisse in einem nachvollziehbaren Zeitraum liegen, um den Anspruch der qualitativen Wissenschaftlichen fundierung zu wahren.

Schritt 2 – Determining the Driving Forces, in diesem Schritt geht es darum, die für die Zukunft relevanten treibenden Kräfte zu ermitteln. Die Ereignisse der Zukunft werdender These nach von heute treibenden Kräften ausgelöst. Somit ist eine Allokation dieser Kräfte wichtig, um aufbauend auf diesen die richtigen Szenarien in der richtigen Umgebung zu entwerfen. Dieser Schritt schließt ebenfalls die PESTEL-Methode ein, indem die Beteiligten für sich im Rahmen des Clusters treibende Kräfte ausmachen und diese dann später zusammentragen.¹¹¹

Schritt 3 – Clustering the Driving Forces bezeichnet das Ordnen der zusammengetragenen Faktoren, welche oftmals sehr umfangreich sind. Durch das Clustern wird eine erste Struktur geschaffen. Das Clustering erfolgt in zwei Bereichen. Ursache-Wirkungsbeziehungen und Chronologie. Die Faktoren werden also dahingehend eingeteilt, ob und wie sie einen direkten Einfluss auf die anderen Faktoren ausüben. Dann die Faktoren in eine chronologische Reihenfolge gebracht, die auf vorherigen Entwicklungen basieren. Somit können Hierarchien und Parallelentwicklungen deutlich gemacht werden. Ziel des Clusters ist, Hauptfaktoren zu bestimmen, welche direkt das Untersuchungsziel beeinflussen.

112

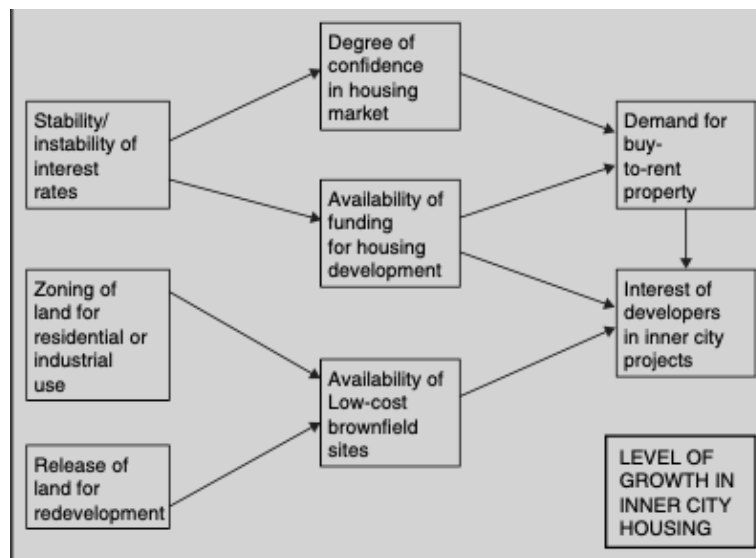
¹⁰⁹ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 238.

¹¹⁰ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S.29f.

¹¹¹ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 238.

¹¹² Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S.33.

Abb.1 Darstellung Einordnung von Faktoren nach Einfluss zueinander ¹¹³



Schritt 4 – Defining the Cluster Outcomes bezieht sich auf das nähere Definieren von Ereignissen, welche durch die Kombination der Faktoren entstehen. Die Definition dient dem besseren Verständnis der Beteiligten. Es werden hier die Auswirkungen möglicher Extremereignisse für jede Kombination der Faktoren ausgemacht, um den Aktionsrahmen des Zeitverlaufes bestimmen zu können.¹¹⁴

Schritt 5 – Impact/Uncertainty Matrix. Die Matrix zeigt auf der horizontalen Achse die Range von niedrigem zu hohem Einfluss und auf der vertikalen Achse den Grad der Unsicherheit auf das untersuchte Objekt. In dieser Matrix werden die Faktoren eingeordnet, die zwei wichtigsten bestimmt und mit A und B gekennzeichnet. A & B müssen unabhängig voneinander sein, was bedeutet, dass die Entwicklungen (Best/Worse) der Faktoren in der Zukunft koexistieren können.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S.34.

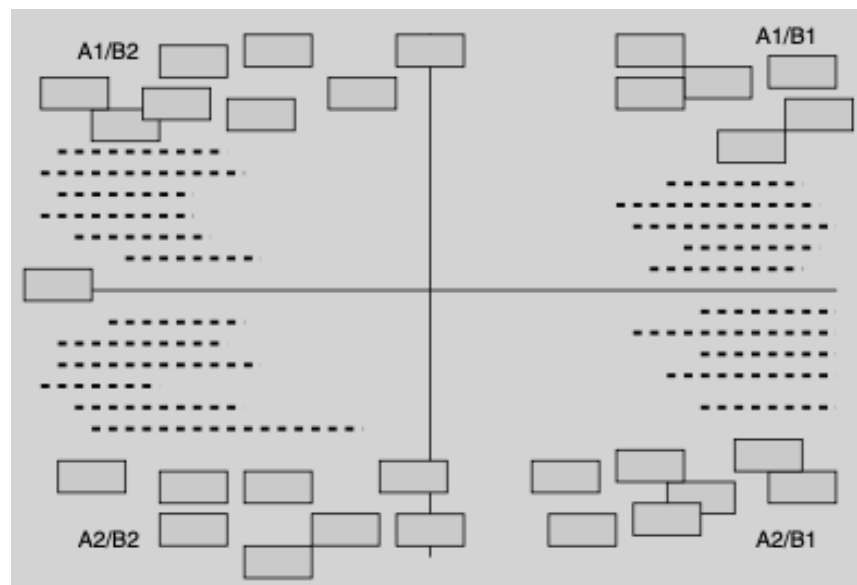
¹¹⁴ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 239

¹¹⁵ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 38f.

Schritt 6 – Framing the Scenarios dient dazu, die definierten Szenarios für Extremereignisse aus Schritt 4 hinsichtlich im Sinne der soeben definierten Hauptfaktoren darzustellen.¹¹⁶ Es wird eine Iteration der definierten Szenarien durchgeführt, um Logik und Plausibilität erneut zu überprüfen. Durch die Einordnung der Szenarien unter die Hauptfaktoren werden verschiedene Wege in die Zukunft und Abhängigkeiten aufgezeigt.¹¹⁷

Schritt 7 – Scoping the Scenarios setzt die Extremereignisse der beiden Hauptfaktoren in zusammenhang. Hierbei entstehen vier Kombinationen aus den Welten der Extremszenarios Best (A1)/Best (B1), Best (A1) / Worse (B2) , Worse (A2) / Worse (B2) und Worse (A2) / Best (B2).¹¹⁸ Für jede der Welten wird wieder in Anlehnung der PESTEL Analyse überlegt, wie sich die Politik National und Lokal, die Wirtschaft Mikro und Makro, die Gesellschaft, Technologie verhalten. Einige Punkte hier können z.B. Kriminalität, Arbeitslosigkeit, Migration, Lebenshaltungskosten, Bildung sowie auch Optimismus und Pessimismus der Bevölkerung sein.¹¹⁹

Abb.2 Impact/Untertaninty Matrix – Faktoren angeordnet nach Extremszenarios¹²⁰



¹¹⁶ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 239.

¹¹⁷ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 39f.

¹¹⁸ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 239.

¹¹⁹ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 41.

¹²⁰ Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 42.

Schritt 8 – Developing the Scenarios dient dem Ausgestalten der Szenarios durch Narrative, welche zu den jeweiligen Extremereignissen führen.¹²¹ Die Herausforderung hierbei ist, sich auf die gesamte Umwelt zu konzentrieren und nicht lediglich auf das, was das Unternehmen umgibt. Weiterhin können die einschneidenden, unvorhergesehenen Ereignisse nicht aufgenommen werden wie z.B. Terroranschläge. Jedoch gibt es auch sich weiterentwickelnde Trends, die plausibel mit ihren Auswirkungen in die Zukunft getragen werden können.¹²²

4 Herausforderungen durch VUCA für die Unternehmenswelt

Externe Einflussfaktoren gewinnen immer mehr an Bedeutung. Unvorhergesehene Ereignisse hervorgerufen durch politische Treiber wie Aufstände, welche entweder eine Besserung der Lebensbedingungen erkämpfen oder brutal niedergeschlagen werden und im Zweifel im Bürgerkrieg enden. Krieg, welcher Flüchtlinge produziert, welche Volkswirtschaften nachhaltig ins Wanken bringen können. Sanktionen in Folge von Krieg. Getrennte Handelsketten durch politische Zerwürfnisse auch westlicher Staaten. Wirkungsketten, die unter anderem Finanzkrisen hervorbringen und spätestens dann einen direkten Einfluss auf die Unternehmenswelt haben.¹²³ Hinzukommt der Klimawandel, welcher in seiner Wirkung als solches, als auch in den Maßnahmen zu seiner Bekämpfung ökonomische Einschnitte für Unternehmen bedeutet, um nachhaltiger zu werden.¹²⁴

Weiterhin verschärft sich der Wettbewerb der Märkte hinsichtlich des Konkurrenzkampfs und zunehmender Komplexität. Aus diesen Rahmenbedingungen ergeben sich erhöhte Investitionskosten und Anforderungen an Lieferketten sowie soziale Fragen hinsichtlich Produktionsbedingungen und der Zusammenarbeit von Menschen und Maschine.¹²⁵ Die hohen Investitionskosten sind mit der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten verbunden. Insbesondere klein und mittelständische Unternehmen unterschätzen den Mehrwert von Digitalisierungsprojekten und den daraus resultierenden Verlust an

¹²¹ Vgl. Drechsler, D. Futures Studies, 2021, S. 239.

¹²² Vgl. Wright, G., Cairns, G., Scenario thinking, 2011, S. 43f.

¹²³ Vgl. Giles, S. VUCA Is Reshaping The Business Environment, 2018, o.S

¹²⁴ Vgl. Impact international, How to Navigate a VUCA World in 2022, o.S.

¹²⁵ Vgl. BMWI, Industrie 4.0., 2015, o.S.

Umsätzen und Wettbewerbsvorteilen. Das Wissen über die strategische Umsetzung solcher Projekte und das IT-Fachwissen sind ein seltenes Gut auf dem immer härter umkämpften Arbeitsmarkt.¹²⁶ Der in der Wertschöpfungskette gefürchtete Bullwhip Effekt, der sowohl Angebots- als auch Nachfrageseite beeinflusst, bezeichnet das Phänomen von Bestellschwankungen. Diese Schwankungen verstärken sich entlang der Wertschöpfungskette und werden zunehmend intensiver, je weiter die Störung vom Kunden entfernt ist. Solche Effekte und Modelle zur Berechnung dieser Schwankungen werden nur durch den Einsatz von KI und strategischem Riskmanagement in Zukunft kalkulierbar sein.¹²⁷ Klassische Geschäftsprozesse, die technologisch unterstützt werden, sind innerbetrieblich kaum vernetzt und ihre Komplexität ist oft sehr überschaubar. Die daraus resultierende eingeschränkte Vernetzung der operativen Systeme führt zu einem ineffizienten digitalen Wissensaustausch. Die gezielte Verkettung von übergreifenden Betriebsfeldern mit Technologien und Tools kann zu einer erheblichen Unterstützung in der Entscheidungsfindung, der strategischen Entwicklung sowie der Vorhersage von Trends und zukünftigen Marktsituationen führen. Dies ist jedoch wiederum mit hohen Investitionskosten verbunden.¹²⁸ Zukunftsorientierte Unternehmen müssen eine extreme Vielzahl an Variablen und Faktoren in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen. In einer solchen ganzheitlichen Betrachtung wird schnell klar, dass eine übergeordnete Unternehmensstrategie Kultur aufgebaut und gefördert werden muss, um auf die vielen Ereignisse in Echtzeit zu reagieren. Dazu gehört es auch, die eigenen Ziele und Strategien in kürzester Zeit neu zu denken und zu entwickeln.¹²⁹

5 Experteninterviews Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Strategie

5.1 Ziel der Erhebung und Methodisches Vorgehen

Die Interviews sollen darlegen, wie sich die Arbeit von Beratenden in der Strategie unter den Umständen der VUCA-Welt verhalten und wie sich Innovationen in der Technologie auf die Methodik der Strategie auswirken. Mit der Befragung von Beratenden lässt sich

¹²⁶ Vgl. Jäger, J., Advanced Complexity Management Strategic Recommendations, 2016, o.S.

¹²⁷ Vgl. Hasi, A., Künstliche Intelligenz zur Minderung des Bullwhip-Effekts, 2021, S. 1ff.

¹²⁸ Vgl. Thiemann, D., Kozica, A. Digitalisierung der Arbeitswelt, 2019 S. 725ff.

¹²⁹

der Kontext zur Unternehmenswelt ebenfalls darstellen. Durch die Rotation auf verschiedenen Projekten entsteht auch ein breites Bild von der Unternehmenswelt. Innovation wird im Markt selbst betrachtet sowie ihr Einfluss auf die Arbeitsweise der Beratenden. Es wird untersucht, welche Herausforderungen hinsichtlich des VUCA-Phänomens sowie Innovationen entstehen. Die Herausforderungen werden für Unternehmen sowie Unternehmensberatungen erhoben. Neben den Herausforderungen werden entstehende Möglichkeiten durch Innovation und nachgelagert hinsichtlich der VUCA-Welt untersucht. Aus den Herausforderungen, Innovationen und Möglichkeiten werden Empfehlungen und Erwartungen der Befragten für Unternehmen, Mitarbeitende und Beratende abgeleitet.

5.2 Konzeption des Interviewleitfadens und Expertenakquise

Der Interviewleitfaden dient dazu, die Forschungsfrage in spezifische Fragen zu unterteilen sowie Themenbereiche abzugrenzen.¹³⁰ Für alle Befragungen wurde der Interviewleitfaden in Anhang 1 verwendet, um die Prüfung aller relevanten Aspekte in jedem Interview zu gewährleisten. Der Leitfaden ist durch die Einheitlichkeit ebenfalls bei der Vorbereitung und Auswertung der Interviews verwendbar und dient als Unterstützung.¹³¹

Im Interviewleitfaden wird mit den zugrundeliegenden Daten hinsichtlich Alter und Arbeitserfahrung sowie Aufgabenbereich und Arbeitsweise begonnen. Ausgehend vom Arbeitsbereich werden Herausforderungen abgefragt, welche im Alltag auftreten. Diese können bedingt durch die VUCA-Welt oder generelle Rahmenbedingungen sein. Also entweder aufgrund neuer Entwicklungen, welche auf alte Strukturen stoßen oder neue Strukturen, die noch nicht ausgereift sind und auf den Markt und gegenwärtige Praxis treffen.

Eine adäquate Auswahl der Experten ist unerlässlich für qualitativ hochwertige Ergebnisse. Die Generalisierung der Ergebnisse steht weniger im Vordergrund als die Qualität und Tiefe der Einblicke. Die Auswahl der Experten erfolgt deshalb anhand von Inhalten, die im Rahmen der Arbeit erhoben werden sollen.¹³² Die drei Kriterien für die Auswahl

¹³⁰ Vgl. Loosen, W., Das Leitfadeninterview 2016, S. 144f.

¹³¹ Vgl. Helfferich, C., Leitfaden und Experteninterviews, 2019, S. 675.

¹³² Vgl. Kaiser, R., Qualitative Experteninterviews, 2014, S. 71.

von Expert:innen sind der Zugang zu relevanten Informationen hinsichtlich der Forschungsfrage, wer die konkretesten Informationen zur Verfügung stellen kann, und letztendlich wer Zeit hat und sich bereit erklärt die Informationen zu liefern.¹³³ Die befragten Experten und Expertinnen in dieser Arbeit wurden nach diesen Kriterien ausgewählt.

Es wurden zwei Consultants aus der klassischen Strategieberatung befragt, welche bei Monitor Deloitte und EY Partheon angestellt sind bzw. waren. Weiterhin ein Consultant aus der Innovationsabteilung von Deloitte, welche sich auf Foresight Prozesse mithilfe von Datengenerierung durch KI spezialisiert hat. Die klassischen Consultants sind in verschiedenen Märkten aktiv und geben somit ein differenziertes Bild der heutigen Strategieberatung ab. Die verschiedenen Hintergründe zählen auf das bereits genannte Prinzip der qualitativen Forschung ein, eher komplexe Fragestellungen tiefgehend zu beantworten als generalisierte Aussagen zu treffen.¹³⁴ Dennoch werden überschneidende Meinungen und Aussagen als generelle Empfehlung abgeleitet..

Die Durchführung der Interviews fand in einem Zeitraum von 8 Wochen statt. Die vereinbarten Termine mussten aufgrund des Arbeitsaufkommens einiger Expert:innen angepasst werden. Vorbereitungen fanden im Rahmen der Erstellung des Interviewleitfadens statt sowie der tiefergehenden Beschäftigung sowie Validierung der Fragen durch dritte. Die Durchführung wurde auf 20-30 Minuten angesetzt, um sowohl genug Zeit für die einzelnen Themen zu haben als auch den Expert:innen ein passendes Zeitfenster zu liefern. Innerhalb des Interviews wurden Nachfragen und Vertiefungen situativ vollzogen, um auf die Aufgabenbereiche und Probleme gezielt eingehen zu können.

Jedes Interview deckt im Kern somit die einzelnen Themenbereiche ab, jedoch gibt es Unterschiede hinsichtlich der Tiefe und Details je nach Expert:in. Eine der Herausforderungen ist es, die erhobenen Antworten hinsichtlich ihrer Bedeutung zur Beantwortung der Forschungsfrage zu beurteilen.¹³⁵ Je offener die Formulierung, desto ungenauer wird die Frage. Daher gilt hier das Ziel, die Offenheit der Fragen hinsichtlich der Präzision der Antworten bestmöglich im Gleichgewicht zu halten.¹³⁶

¹³³ Vgl. Gläser J.,Laudel G., Experteninterviews 2010, S. 117.

¹³⁴ Vgl. Magerhans A., Marktforschung 2016, S. 167.

¹³⁵ Vgl. Brosius, H.-B., Kommunikationsforschung 2016, S.107.

¹³⁶ Vgl. Gläser J.,Laudel, G. ,Experteninterviews 2010, S.131.

Die Analyse der Experteninterviews wurde anhand des Konzeptes der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz vorgenommen. Das Konzept hat sich in zahlreichen Forschungsarbeiten mit leitfadengestützten Interviews bewährt und läuft in sieben Schritten ab. Initiierende Textarbeit, Entwickeln von Hauptkategorien, Codieren der Interviews zur Zuordnung (hier: Colour Code), Bestimmung von Sub Kategorien, erneutes Codieren, Analyse.¹³⁷ Die Eignung der Methode für diese Arbeit entspringt aus dem Ansatz des Zusammentragens von Informationen und der Analyse dieser. Da in den Interviews die verschiedenen Themen oft an verschiedenen Punkten angesprochen werden, hat das Codieren gegenüber am Leitfaden orientierter, tabellengestützter Darstellung der Ergebnisse einen entscheidenden Vorteil.

Die initiierende Textarbeit wurde in den ersten vorhergegangenen Kapiteln dieser Arbeit geleistet. Darauf basierend wurden die Hauptkategorien Aufgaben- und Handlungsbereiche, Herausforderungen, Innovation, Möglichkeiten, Empfehlungen und Erwartungen gebildet. Sub Kategorien wurden innerhalb der Definition der Hauptkategorien gebildet (Siehe Anhang 1) und in der Analyse entsprechend behandelt, eine Extra-Codierung der Subkategorien wurde nicht vorgenommen, da die Analyse die Unterschiede herausstellt und die Hauptkategorien bereits sehr detailliert sind. Analysiert wird im Rahmen der dargestellten Ergebnisse und darauf basierenden Erkenntnissen im folgenden Kapitel und der darauffolgenden Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen durchgeführt.

Interviews werden so dargestellt, dass der Interviewer mit „I“ und die Expert:innen mit „E“ abgekürzt werden. Im folgenden Kapitel zur Darstellung der Ergebnisse werden die Interviews mit „I“ abgekürzt und die Zeilen mit „Z“ abgekürzt.

5.3 Darstellung der Ergebnisse

5.3.1 Abgedeckte Aufgabenbereiche, Methoden und Vorgehensweisen

Die befragten Expertinnen arbeiten seit mehreren Jahren in verschiedenen Zusammenhängen im Bereich der Strategie. Sie verfügen über Erfahrungen in der Erschließung von Märkten, (I1; Z11) branchenspezifische Strategiebildung im Versicherungssektor, wo das Einschätzen zukünftiger Risiken eine sehr große Rolle spielt (I3; Z27). In den Bereichen

¹³⁷ Vgl. Kuckartz Qualitative Inhaltsanalyse 2018, S. 97

der Logistik und automobil Branche wurden ebenfalls bereits Erfahrungen im Rahmen von Subskription Projekten gesammelt. (I1; Z29f.). Weiterhin wird der Bereich des strategic foresight abgebildet (I2; Z13). Hierbei findet die Szenariotechnik oftmals Anwendung. (I2; Z21) Die Arbeit in diesem Bereich ist sehr datengetrieben, es werden automatisiert Daten gesammelt (I2; Z55) und mithilfe von Datenanalyse, Visualisierung und Interpretation werden Zusammenhänge gefunden und die aktuellen Entwicklungen im Kontext dargestellt. (I2; Z58,38). Im Bereich der Versicherungen werden Marktmodelle entworfen und Entwicklungen berechnet. (I3; Z94).

Gearbeitet wird übergreifend in Form von Projekten, also mit definiertem Anfangs- und Enddatum. (I1; Z14/I2; Z26/I3; Z43). Der Kern der Projekte ist oftmals das Anstoßen großer, struktureller Veränderungen (I3; Z37) Der Horizont der Projekte ist aufgrund der Umsetzungszeit langfristig angelegt. (I3; Z38). Es wird bewusst aus der Vogelperspektive auf die Sachverhalte geschaut, um ein unabhängiges Bild zu haben, um dann zu schauen, wie es sich aus Sicht des Unternehmens verhält. (I1; Z50) Die verwendeten Modelle können sich je nach Branche ähneln (I3; Z159) oder müssen stets neu aufgesetzt werden. (I1; Z159). Im Foresight werden anhand der Bedürfnisse und Fragen des Kunden Suchkriterien definiert, welche dann durch eine eigenständige technische Suche geschickt werden, die sich im Grunde nicht verändert, lediglich die Interaktionen und Anpassungen werden individualisiert. (I2; Z224)

5.3.2 Herausforderungen im Strategiealltag

Die neueste Datenlage und Wissensmanagement ist für alle Experten wichtig (I3; Z89/I1; Z198). Hierbei entsteht die Herausforderung der Beschaffung der Daten. Die persönliche Information muss gut sein (I3; Z90) Weiterhin müssen die Quellen für die Daten gut sein. (I1; Z75) Hierbei entstehen Herausforderung bei der Verfügbarkeit und Qualität der Daten (I2; Z113) sowie Passgenauigkeit der Daten für den Kunden hinsichtlich der individuellen Anpassung und Interpretation. (I2; Z261).

Die Beschaffung von Daten ist oftmals mit Kosten verbunden, was einen Zielkonflikt darstellt. (I1; Z76) Beim Hinzuziehen von Experten und der Interpretation der Daten gibt es sehr viele Möglichkeiten eines Bias durch die eigene Meinung, die Experten selbst und die Art der Datenauswertung. (I3; Z128) Weiterhin müssen große Datensätze und die

Konstrukte im Allgemeinen validiert werden, was einen erhöhten Aufwand im Quality Management mit sich bringt. (I2; Z119) Weiterhin sind einiger Informationen auch schlicht nicht verfügbar. (I3; Z66)

Technologisch gibt es Herausforderungen hinsichtlich der verwendeten Standard Tools wie Excel, welches zum einen Limitierungen mit sich bringt und zum anderen teilweise nicht auf höherem Level beherrscht wird. (I3; Z128) Bedienungsschwierigkeiten und technische Skills stellen eine große Herausforderung dar sowohl auf beratenden Seite (I1; Z184 & I3; Z145) als auch auf Kundenseite. (I169; Z169)

Hinsichtlich der Innovation von Arbeitsabläufen und der Beseitigung von Bias bleibt am ehesten die Technologie, welche am besten innoviert werden kann. (I3; Z138) Dies würde mit der grundlegenden Professionalisierung der Arbeitsweise einhergehen und einer Veränderung bzw. Upskilling des Personals einhergehen, was Zeit und Kosten intensiv ist. (I3; Z140)

Hinsichtlich des strategic foresight schlägt sich diese Herausforderung hinsichtlich einer einfachen Darstellung und Handling der ,Informationen in der Implementierung intern wie extern nieder. (I2; Z171) Daraus entspringt für die Unternehmen selbst und die Beratenden gleichermaßen die Herausforderung, dass sich fortlaufend technisches Wissen angeeignet werden muss und eine gewisse Lernbereitschaft vorliegen muss. (I2; Z178) Andersherum wird das Modell der Beratenden nie abgesegnet werden, wenn es nicht verständlich ist, selbst wenn es gute Ergebnisse aufweist. (I2; Z178)

Im VUCA-Kontext machen den Strategen ungeahnte Änderungen stets teilweise einen Strich durch die Rechnung. In der Praxis können sich ändernde Rahmenbedingungen nicht in laufende Projekte einbezogen werden, da diese oftmals selbst eng getaktet und schnelllebig sind (I3; Z111). Änderungen der Rahmenbedingungen müssen als Learning ins nächste Projekt eingebunden werden (I3; Z107). Die unternehmerische Herausforderung ist, dass diese Ihre Produkte und Angebote sehr flexibel gestalten müssen (I1; Z230) Da sich im Zusammenhang mit der VUCA-Welt ständig die Rahmenbedingungen und somit auch die Bedürfnisse der Kunden ändern. (I1; Z249) Dies bedingt wiederum eine Erwartungshaltung seitens der Unternehmen gegenüber der Strategieberatung, schnelle,

gute Lösungen zu liefern. (I1; Z 229) Weiterhin müssen mehr und mehr flexible Geschäftsmodelle entwickelt werden. (I1; Z221) Im Zuge der Schnellebigkeit geht oftmals die Qualität verloren (I1; Z93), da das Staffing auf den jeweiligen Projekten sich mehr auf die freien quantitativen Kapazitäten als auf qualitative Faktoren konzentriert. (I1; Z87). Weiterhin erschwert der rasante technische Wandel die Vorhersage über Möglichkeiten in der Zukunft. (I3; Z33)

Die Implementierung der Lösungen stellt eine weitere, sehr große Herausforderung vor allem hinsichtlich Change-Managements und Überzeugung der Mitarbeitenden dar (I3; 267). Die Überzeugung der Mitarbeitenden zu voller Unterstützung der Neuerung etc. ist essenziell für den Erfolg der Strategie. (I1; Z68)

Als eine weitere Herausforderung im Projektalltag der Strategie stellt sich das Wissensmanagement heraus. Denn oftmals wurden bereits ähnliche Projekte, für die ähnlichen Wissen notwendig ist durchgeführt. (I1; Z184). Hierbei muss jedoch eine Pflege des Systems mit den entsprechenden Daten stattfinden (I3; Z209), was wiederum die beteiligten Mitarbeitenden einbindet, welche das System mit ihren Daten pflegen müssen. Diese sollten den Mehrwert erkennen und weiterhin muss ihnen die Zeit gegeben werden diese Handlungen durchzuführen. (I3; Z247) Dann muss neben der Pflege des Systems an sich eine adäquate Bedienbarkeit vorliegen, beziehungsweise Wissen zur Bedienung des Tools geteilt werden, damit diese auch die nötige Effizienz aufweist. (I1; Z203)

Technologisch gesehen stellt sich dem Bereich des strategic foresight beim automatischen Sammeln und Bewerten von Daten die Herausforderung, dass das einfache Zählen gewisser Vorkommnisse nicht ausreicht, sondern diese bereits vorsortiert werden müssen in positive und negative Meldungen (I2; Z150). Durch das Implementieren eines technischen Strategie-Tools muss das Modell im Nachhinein nach Schließen des Projektes funktionieren und Mehrwert liefern. (I2; Z187)

Hinsichtlich der Individualität der Strategie für die einzelnen Unternehmen bleibt jedoch bei aller Automatisierung bestehen (I2; Z282) Modellierung und Berechnung von spezifischen Sachverhalten wird immer Überlappungen haben, kann jedoch unter gewissen Umständen automatisiert werden. (I1; Z158)

5.3.3 Innovation: Tools, Vorgehensweisen und generelles

Innovative Tools werden aktuell vor allem zur Beschaffung von Daten verwendet. (I3; Z56). Die Beschaffung von Daten über Datenprovider kann automatisiert erfolgen und die Provider arbeiten oftmals mit innovativen Techniken zum Erheben und Sammeln von Daten. (I3; Z184)

Das Sammeln erfolgt mit KI, welche im Fall des Foresight selbstständig Nachrichten liest und mit dem gesuchten Thema in Verbindung stehende Artikel rausfiltert und ggf. hinsichtlich positiver oder negativer Richtung bewertet. Die Menge der Artikel sehr umfassend, sodass Menschliche Leser dies nie so schaffen könnten. (I2; Z128).

Die beschafften Daten von Providern oder aus eigenen Quellen in Kombination mit automatisierten Excel Sheets werden noch immer verwendet. Excel funktioniert für die Beratenden und kann sehr differenziert eingesetzt werden (I3; Z174) Digitale Methoden zum Aufarbeiten und Darstellen von Ergebnissen werden verwendet, sind jedoch verstreut und nicht einheitlich eingesetzt. (I1; Z102) Das Aufbereiten und Darstellen der Daten im Foresight erfolgt mit Tools wie Python (I2; Z204) und Darstellung mit Power BI, welche beide relativ neu sind und als innovativ gelten können (I2; Z73). Weiterhin wird Deepview verwendet, dieses Tool visualisiert die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Datenpunkten und kann so z.B. Firmennetzwerke darstellen. (I2; Z57).

Weiterhin werden viele Supportfunktionen, die zum effektiven und effizienten Arbeiten beitragen, verwendet. (I3; Z276). Als Beispiel wird ein Start-up namens „Ask Brian“ angeführt, welches das genaue Übersetzen von Slides und das Erstellen und Heraussuchen spezifischer Reports übernimmt (I3; Z296). Es werden Knowledge Management Systeme thematisiert, bei denen per Keywords nach vergangenen, ähnlichen Projekten gesucht werden kann. (I3; Z207) Eine weitere Möglichkeit von Knowledge Management ist die Darstellung in Form von Pools (I1; Z176)

Hinsichtlich der Methodik zeigt sich beim Foresight, dass einmal erstellte Szenarios nicht mehr nur noch dastehen, sondern durch automatische Updates und die Visualisierung im Gnosis Tool stets up to date gehalten werden. (I2; Z72). Passiert dies durchgängig, hat das Unternehmen statt einem Slide Deck ein laufendes Tool im Haus, was einer Instand Implementierung gleichkommt und die Projektbasierten Berater sind nun in Form von

Technik durchgehend präsent. (I2; Z236). Also die übliche Vorgehensweise aus Workshops und Herausarbeiten von zu überwachenden Ereignissen wird hier umgesetzt und bleibt durch die Updates relevant. (I2; Z229). Die Wiederverwendbarkeit von Konzepten und Strukturen an sich ist hoch (I3; Z160) die Interpretation und Ausarbeitung der Daten hinsichtlich der Bedürfnisse des Unternehmens bleibt jedoch nicht aus. (I2; Z260)

5.3.4 Möglichkeiten durch Innovatives arbeiten

Innovationen bringen den befragten vor allem Zeitersparnisse (I1; Z172). Durch den innovativen Ansatz des foresight ergibt sich, dass die erstellten Szenarios nachverfolgbar sind und somit jederzeit ein schnelles Lagebild für das Unternehmen zur Verfügung steht (I2; Z83). Durch das groß angelegte Sammeln, aggregieren und darstellen von Daten können komplexe Sachverhalte besser dargestellt werden. (I2; Z87). Weiterhin können durch die höhere Informationsdichte Unsicherheiten im Unternehmenskontext abgebaut werden (I2; Z104). In der VUCA-Welt sind durch die technischen Lösungen Informationen schneller verfügbar (I2; Z271) wodurch der Fokus auf den zu treffenden Entscheidungen liegen kann (I2; Z285), was im Kontext eines komplexen und belebten Marktes einen enormen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. (I2; Z 278).

Wenn Beratende auf bereits vorhandenen Informationen aufbauen können, kann der Fokus auf die kritischen Themen und individuellen Bedürfnisse gelegt werden (I3; Z 212). Weiterhin können durch Erkenntnisse aus vorherigen Projekten die eigenen validiert oder widerlegt werden. (I3; Z225) Unternehmen profitieren massiv davon, wenn die Beraternen schneller die Basics haben und sich somit auf Detailthemen fokussieren können. (I3; Z226). Wenn die Unternehmen einen Informationsvorteil haben und diesen ggf., in einen Competitive Advantage verwandeln können, würde sich die Innovation als direkter positiver Impact auf das Unternehmen auswirken (I3; Z233).

Im VUCA-Kontext können sich hin und wieder auch Chancen für Unternehmen generell ergeben (I2; Z297), welche durch eine höhere Agilität durch die bessere Information genutzt werden könnten (I2; Z273). Für Beratungen eröffnen sich Synergiepotentiale bei Einführung eines Knowledge Management Systems oder anderen Supportlösungen. Die fokussierte Beantwortung von Detailfragen und die Verbesserung der Beratungsleistung

als Ganzes, kann den Ruf heben, bessere Projekte und Kunden verschaffen, woraus höherer Umsatz und mehr Kapital resultieren würden (I3; Z274).

5.3.5 Empfehlungen hinsichtlich Innovation und Volatilität

Hinsichtlich der Besetzung von Projekten sollte insbesondere vor dem Hintergrund der VUCA-Welt darauf geachtet werden, so viel Expertise wie möglich in einem Projekt zu binden, um genaue Aussagen zu garantieren (I1; Z92). Die Gestaltung der Strategien sollte flexibler erfolgen, um sich mit der volatilen Umwelt bewegen zu können und handlungsfähig zu bleiben. (I2; Z293) Wenn eine Strategie flexible gestaltet ist, kann auf entsprechende Herausforderungen reagiert werden (I2; Z299).

Die Kundengruppen der jungen Generationen sollten noch besser und zielgenauer untersucht werden, sie stehen für den Wandel und werden ihn wahrscheinlich mitbestimmen (I1; Z99). Strategieberatung sollte ein Stück weiter in Richtung tatsächlicher Implementierung denken, um den Unternehmen Guidance zu gewährleisten, denn die Fülle an Informationen zu einer Strategie kann dazu führen, dass eine Umsetzung nicht stattfindet, da kein Überblick über die verschiedenen Faktoren herrscht. (I1; Z210) Bei der Implementierung neuer Systeme im eigenen Haus sollten unbedingt die Mitarbeitenden beachtet, Vorteile aufgezeigt und extra Zeit für die Nutzung und das Kennenlernen der Tools eingeräumt werden. (I3; Z241) Die Schaffung der passenden Arbeitskultur ist das wichtigste Element bei der Implementierung neuer Tools. (I3; Z278)

Die Unternehmen, Mitarbeitenden, Beratenden und Beratungen sollten offen sein gegenüber neuer Technologie (I2; Z310). Um abzuwägen, was das richtige ist, müssen neue Tools ausprobiert werden, auch wenn das Risiko zum Scheitern da ist. (I3; Z256). Durch den Ansatz der Technologieoffenheit wird sich mit dem Thema beschäftigt und die Wahrscheinlichkeit von Fehlgriffen wird geringer (I2; Z313). Die neuen Techniken und Tools sollten hinsichtlich der Unternehmenskultur überprüft werden, um eine flächendeckende Anwendung zu sichern (I3; Z262).

Neben der Anwendung sollte entsprechendes Wissen (Know what; How and why) in den Unternehmen geschaffen werden. Also Kapazitäten für Experten zu schaffen in Form von versierten Menschen sowie Hard- und Software (I2; Z326). Lieber kürzere Strategien in größerer Detailfülle entwerfen als eine sehr lange Zeit (+10J) im Voraus versuchen zu

planen. (I1; Z259) Lieber Kurz, funktional und qualitativ hochwertig (I1; Z270). Die Ereignisse, die im Voraus erkannt wurden, dass sie eintreten werden, sollten auch antizipiert werden. In der Praxis wie in der Theorie ist die erste Reaktion auf Erkenntnisse für die Zukunft Ignoranz. (I2; Z358)

5.3.6 Erwartungen für die Zukunft

Subskription Modelle werden sich über alle Branchen hinweg, wo es nur geht, etablieren. Sie sind für die Anwendenden die beste Möglichkeit, flexibel zu bleiben. (I1; Z243)

Das Wissen hinsichtlich Technik und Daten sowie zu spezifischen Märkten muss in den Unternehmen und Beratungen massiv ausgebaut oder kontinuierlich erweitert werden, damit später keine Nachteile entstehen (I2; Z331/I3 Z138). Die Abstände der Strategieberichte werden kürzer werden und Updates kontinuierlich erfolgen, um der VUCA-Welt gerecht zu werden (I2; Z355). Die Unternehmenswelt wird sich in Richtung Datengetriebenen Unternehmen entwickeln und technischer werden (I2; Z340). Bewältigt werden die Herausforderungen in der Strategie größtenteils mithilfe von Technik (I2; Z348). Die Arbeit der Strategieteams wird sich verändern vom selbst bauen des z.B. Marktmodells hin zur Inanspruchnahme von Dienstleistungen zur Modellierung und Visualisierung komplexer Datensätze (I3; Z148). Durch Innovationen erzielte Vorteile werden kompensiert durch die komplexere Unternehmensumwelt und der steigenden Menge an Daten (I2; 303). Einfache Aufgaben werden von Supportlösungen übernommen, um bei sinkenden Margen die Kapazität der Beratenden bestmöglich auf die Kernthemen fokussieren zu können. (I3; Z294) Die Implementierung dieser Lösungen.

6 Kritische Würdigung der gewonnenen Erkenntnisse

6.1 Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Strategische Planung

Die in Kapitel 4 beschriebenen Herausforderungen, die sich Unternehmen innerhalb der VUCA-Welt stellen, beziehen sich zumeist auf operative Prozesse, wie Lieferketten und Digitalisierung von Prozessen. Hinsichtlich der Digitalisierung ergibt sich eine mangelnde Vernetzung einzelner Prozesse, was einen mangelnden Wissensaustausch nach sich zieht. Diese Herausforderung wirkt sich auch auf die Strategie aus. Aus der Analyse

ergab sich, dass die Beratenden oftmals auf das Wissen vorhergegangener Projekte angewiesen sind oder dieses zumindest vorhanden ist.

Verfügbarmachung dieses Wissens kann enorme Zeiteinsparungen mit sich bringen, jedoch ist der Zugriff auf das Wissen oftmals beschränkt. Die beschriebenen Lieferkettenprobleme, welche durch politische Entwicklungen hervorgerufen werden, beeinflussen das operative Geschäft von Unternehmen und somit gleichermaßen die Umsetzung von Strategien. Wenn politische Entwicklungen eine Gefahr für das Kerngeschäft der Unternehmen darstellen, ist es eine Frage der Strategie, diese Probleme im Voraus zu erkennen und einzuplanen.

Für die Erschließung neuer Märkte oder die Berechnung von Preisentwicklungen spielen diese Entwicklungen eine maßgebliche Rolle. Sie steigern die Unsicherheit sowie Komplexität der gebildeten Strategie und ihrer Handlungsoptionen.

Es müssen eine Vielzahl Variablen berücksichtigt werden sowie die Entwicklung dieser Variablen. Die Strategiearbeit passiert jedoch weiterhin in weiten Teilen projektbasiert, wobei der Status quo vom Beginn des Projekts angenommen wird und zwecks Durchführung Änderungen an diesem nicht weiter berücksichtigt werden. Im Extremfall sind die Ergebnisse von Projekten zum Zeitpunkt des Closings also nicht mehr aktuell bzw. valide. Die Herausforderung, die sich für die Strategie daraus ergibt, ist, dass schneller Lösungen gefunden werden müssen, welche anpassbar an die sich ändernden Umweltbedingungen sind. In Teilen ist dies gegeben, da sich in guten und automatisierten Marktmodellen die Berechnungen anpassen, so bald Grundannahmen wie z.B. die Inflationsrate sich ändern. Jedoch betrifft dies nicht alle Modelle und der hohe Individualisierungsgrad der Projekte hinsichtlich des Aufbaus von Markt- oder Preismodellen macht die flächendeckende Aktualisierung schwierig. Für neue Projekte die alten ähneln macht es also umso mehr Sinn, auf bewährte Methoden aus dem Bereich aufzubauen. Der eingangs erwähnte Wissensaustausch und die Digitalisierung und Vereinheitlichung von operativen Prozessen hat also eine große Auswirkung auf die Strategiearbeit sowohl in Unternehmen als auch in den Beratungen.

Neben dem Wissensaustausch wird das Feld der Wissensgenerierung, also dem Sammeln, Analysieren und Interpretieren von Informationen immer wichtiger. Die steigende Anzahl

von Variablen, die es zu untersuchen gilt, ist der Grund für die steigende Komplexität der Märkte. Dies impliziert immer größere Datenmengen, die es zu handeln gilt. Sollen diese Daten nun noch hinsichtlich Volatilität up to date gehalten werden, um Unsicherheiten auszuräumen, kommen die herkömmlichen Tools wie Excel an ihre Grenzen. Zum Sammeln der Daten werden vermehrt schon externe Leistungen eingekauft, die zumeist auf innovativen Techniken beruhen. Diese Techniken werden auch in den Strategieabteilungen zur Generierung von Wissen notwendig. Vielleicht weniger das Sammeln als das Analysieren und Aufbereiten von Daten. Dies erfordert sowohl von den Beratenden als auch von den Verantwortlichen in den Unternehmen eine Offenheit gegenüber neuen Technologien. Da die Integration dieser Technologien unvermeidbar erscheint, muss neben dem Willen zur Durchführung auch ein Verständnis für Technologie oder zumindest steile Lernkurve in diesem Bereich vorliegen.

Die schnelle Implementierung von Änderungen oder neuen Strategien stellt ohnehin schon eine Herausforderung dar. Die soeben beschriebenen Auswirkungen der VUCA-Welt wirken sich auf die Experten in den Beratungen wie die Mitarbeiter in den Unternehmen aus. Dies ist eine neue Situation, der Wissensvorsprung der Experten in den Beratungen muss immer digitaler abgebildet werden und die Beratenden befinden sich selbst in einem Change Prozess. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit Strategieberatende selbst technische Skills erlernen müssen und welcher Teil der Anforderungen outsourct werden kann.

Hinsichtlich der strategischen Modelle an sich zeichnet sich also eine zunehmende Digitalisierung dieser ab sowie einen Focus Richtung neuerer Techniken. Markt bzw. Branchenanalysen wurden bisher einmalig produziert. Die VUCA-Welt verlangt Flexibilität und noch mehr Informationen, die in diese Modelle fließen. Porters Branchenstrukturanalyse vernachlässigt den politischen Faktor, welcher in der VUCA-Welt in Formen von Sanktionen und Krieg zur Bearbeitung von Märkten definitiv zu beachten ist. Die Szenariotechnik kommt dem Anspruch der Flexibilität und der ganzheitlichen Analyse nah. Doch die Einbeziehung aller Faktoren ist hinsichtlich der Verfügbarkeit von Daten limitiert.

6.2 - Innovation - Bewältigung und Entstehung von Herausforderungen

Die vielfältigen Herausforderungen, welche durch die VUCA-Welt und deren Effekte entstehen, enden oftmals in technologischen Faktoren. Durch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews und der Analyse der Auswirkungen der VUCA-Welt auf die Strategie stechen Herausforderungen hinsichtlich des Wissensmanagements und der Datensammlung, Analyse und Interpretation heraus. Hierzu finden sich in den Ergebnissen der Befragungen innovative Lösungsansätze.

Wissensmanagement wird beispielsweise betrieben, indem vergangene Projekte in Pools bzw. Datenbanken gesammelt werden. Diese können dann anhand von Branche oder Keywords durchsucht werden, um das entsprechende Projekt zu finden. Dadurch wird viel Zeit für Grundsatzarbeit eingespart. Weiterhin bestehende Herausforderungen sind hier die Pflege der Daten in den Tools und die Bedienerfreundlichkeit in Verbindung mit einer Verbesserung der Suchfunktion.

Eine weitere Zeitersparnis entsteht durch die Automatisierung wiederkehrender Arbeiten, wie der Übersetzung oder Umgestaltung von Slides, sowie der Datenbeschaffung. Als Beispiel wurde hier das Start-up Ask Brian genannt, welches auf Anfrage eben genannte Funktionen übernimmt. Dabei wird ein adäquater Preis durch den Einsatz von Technologie erzielt. Neben Übersetzung wird auch das Liefern von Reports, aktuellen News und Kennzahlen zu bestimmten Branchen und Unternehmen angeboten.¹³⁸ Diese Innovationen sind als inkrementell einzuordnen, da sie die Weiterentwicklung bestehender Prozesse und Tools im Grunde verbessert und weiterentwickelt werden. Statt eines Servers voller Unterordner gibt es nun einen Durchsuchbaren Pool und die Übersetzungsfunktion. Als radikal könnte man das Schreiben von Reports, konvertieren von Dateien und heraussuchen von Unternehmensrankings, durch KI beschreiben. Der Wirkungsgrad hängt vom Reifegrad der KI ab.

Der Bereich des Strategic Foresight in Verbindung mit der Szenariotechnik kann als grundsätzlich innovativ bezeichnet werden. Die strategischen Konzepte, welche auf Ansoff's Konzept der schwachen Signale basieren, stehen hinsichtlich ihrer Umsetzung und Genauigkeit in der Kritik. Ansoff's Konzept der Früherkennung durch Schwache Signale

¹³⁸ Zusätzlich zum Interview 3 Vgl. <https://www.askbrian.ai/how-it-works/>, zugegriffen am 22.09.2022

wird in der Theorie als nicht umsetzbar beschrieben, da die Menge an auszuwertenden Daten zu groß wäre, als dass ein Mensch sie zusammentragen und interpretieren könnte. Mithilfe von NLP-Tools zum Lesen von Nachrichtenartikeln, Python zur weiteren Datenverarbeitung und Power BI zu Visualisierung werden Nachrichtenartikel gelesen, hinsichtlich Keywords und Variablen ausgewertet und dargestellt. Die Nachrichtenartikel, welche die KI dabei liest, entsprechen ein Vielfaches von dem, was ein Mensch schaffen könnte. Somit können Trends, Stimmungsbilder und die aktuelle Entwicklung analog gebildeter Szenarien dargestellt und überwacht werden. Einmal aufgesetzt, arbeitet die Technologie im Hintergrund weiter und aktualisiert die Daten. Dies entspricht einer radikalen Innovation hinsichtlich des Einsatzes von Technik und der Darstellung strategischer Ergebnisse, eine inkrementelle Innovation findet hinsichtlich der Weiterentwicklung in der Anwendung der Szenariotechnik statt, da diese Szenarien nun stets up to date gehalten werden.

Herausforderung dieses Tools sind die bereits genannten fehlenden technischen Skills zur Anwendung, welche zwar nicht in hohem Maße erforderlich sind, dennoch hemmt das Fehlen von Skills und teilweise auch Offenheit die Implementierung im Arbeitsalltag. Hinsichtlich der Technologie bestehen Herausforderungen in der allgemeinen Verfügbarkeit von Daten. Was nicht veröffentlicht oder geschrieben wird, kann nicht gelesen werden. Weiterhin müssen Menschen die Ergebnisse validieren und das Tool weiterhin trainieren.

6.3 Erwartungen und Handlungsempfehlungen für die Praxis

In Folge der VUCA-Welt werden die ohnehin schnelllebigen Strategie-Projekte noch anspruchsvoller. Für die Beratungen bedeutet dies hinsichtlich der Zusammenstellung von Projektteams erforderliches Expertenwissen in Kombination mit flexiblen Modellen und Methoden, welche Aktualisierungen der Grundannahmen zulassen. Unmittelbar damit ist ein hohes technisches Verständnis der Beteiligten erforderlich. Dieses kann hinsichtlich der Bedienung erlernt werden. Daher wird eine grundlegende Offenheit gegenüber neuen Technologien und Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten empfohlen.

Direkt damit verbunden ist eine entsprechende Arbeitskultur, welche es erlaubt Skills und Wissen aufzubauen. Das Management ist gefordert eine Orientierung zu geben und zu

schauen, welche Lösungen zur Arbeitskultur passen und die Mitarbeitenden bei der Einführung neuer Tools mitzunehmen sowie diese folglich stets zu verbessern und anzupassen. Mut zum Scheitern gehört dazu, jedoch kann durch Offenheit und Auseinandersetzung mit gewissen Tools bereits eine differenzierte Auswahl erfolgen und Fehlschläge somit minimiert werden. Einmal mehr spielt also das Change-Management eine wichtige Rolle. Innerhalb der Arbeitskultur muss das Management ebenso Kapazitäten zur Weiterentwicklung hinsichtlich Technologie einplanen wie die Mitarbeiter. Somit können Innovationen früher den Schritt von der Invention zur Innovation gehen, da durch das gesteigerte Wissen die Implementierung vereinfacht wird und somit der Nutzen der Technologie früher eintritt.

Die Beratungen sind gefordert, ihren Wissensvorsprung in den herkömmlichen Bereichen ebenfalls im technischen Bereich auf- und auszubauen. Dies kann durch den Aufbau von Kapazitäten in diesem Bereich hinsichtlich Tools und versierten Mitarbeitern erfolgen. Es empfiehlt sich, die beschriebenen Kapazitäten und der Aufbau von Skills, Wissen und Erkenntnissen hinsichtlich des Einsatzes von automatisierten Modellen und KI-Tools in Projekten transparent für alle darzustellen. Wissensmanagement kann in Form einer Datenbank mit einer ausgereiften Suchfunktion gut und schnell implementiert werden. Auf diese Weise müssen nicht alle dieselben Schritte in Ihrer Entwicklung gehen, sondern können auf dem aufbauen, was bereits geleistet wurde. Somit kann die gesamte Lernkurve gesteigert werden. Das Pflegen eines solchen Systems ist dabei unerlässlich und der langfristige Nutzen sollte dahingehend erkannt werden, dass Zeit für die Aufbereitung, Visualisierung und den Upload von gemachten Erfahrungen eingeräumt wird. Auf diese Weise wird das Silo-Denken, welches sich sowohl in Unternehmen als auch in Beratungen in verschiedenen Formen wiederfindet aufgebrochen.

Die strategischen Modelle sollten hinsichtlich der VUCA-Welt überprüft werden. Sich ändernde Rahmenbedingungen entstehen oft außerhalb einer Branche oder eines Marktes durch politische Faktoren wie Regulierung und Sanktionen. Die einschlägigen Modelle und Umsetzungspraktiken berücksichtigen diesen Punkt nur bedingt, sondern konzentrieren sich auf den Markt oder die Branche als solches. Wenn hier die kritischen Punkte der Makroumwelt ausgearbeitet wurden, muss z.B. das Marktmodell nicht unbedingt in alle

Richtungen flexibel sein, sondern wenn eine Wahrscheinlichkeit besteht, dass die Inflation sich in Zukunft erhöht, kann diese Eventualität eingearbeitet werden. Weiterhin können Punkte wie z.B. die Auswirkung von Sanktionen auf die eigene Position oder die Position von Wettbewerbern.

Neben der genannten Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sollten gebildete Strategien direkte Implementierungsansätze nach sich ziehen, da die Unternehmen oftmals mit den umfassenden Informationen überfordert scheinen. Durch den Implementierungsansatz würde der praktische Nutzen von Strategien steigen, die genannte Anpassungsfähigkeit ist hier unerlässlich. Wird dieser Ansatz verfolgt, würden die Strategien in erster Instanz kürzere Zeiträume abbilden, dafür aber schneller zur Verfügung stehen und leichter zu implementieren sein. Für die lange Sicht empfehlen sich gut ausdifferenzierte Szenarios mit Handlungsoptionen für etwaige Änderungen. Durch den Einsatz von Technologie wie z.B. dem Gnosis Tool von Deloitte kann die aktuelle Situation gut abgebildet und die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen der Szenario-Planung abgewogen und stets up to date gehalten werden.

7 Fazit

Im Laufe der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, inwiefern Innovation im Bereich der strategischen Planung stattfindet, um den Herausforderungen der VUCA Welt gerecht zu werden.

Hierfür wurde die Strategie in ihren Grundsätzen erläutert, in Phasen eingeordnet und hierbei der Focus auf die Analysephase gelegt. Die umliegenden Phasen wie die Implementierungsphase zählten in Folge der Untersuchung der Innovation in der strategischen Planung als Kontext auf das Forschungsziel ein. Die Branchenstrukturanalyse und die darauf basierenden Wettbewerbsstrategien nach Porter bildeten den ersten Untersuchungsgegenstand der klassischen Strategieberatung. Weiterhin wurde die Entwicklung der strategischen Frühaufklärung dargelegt, was eine bereits stattgefundene, stetige Weiterentwicklung strategischer Modelle aufzeigt. Als Ansatz oder Initiative zur Umsetzung von Ansoffs Konzept der schwachen Signale ist der Bereich des strategic foresight mit den Bereichen der Trend- und Zukunftsforschung zu betrachten. Die damit verbundenen

Szenariotechniken zeigen einen sich noch immer entwickelnden Bereich der strategischen Planung auf.

Um Innovation in diesen beiden Feldern festzustellen, wurde der Begriff definiert, um die Erkenntnisse später einordnen zu können. Die Definition der VUCA-Welt und dem Zusammenspiel ihrer Bestandteile legte die Grundlage zur Untersuchung der den beschriebenen Modellen in der aktuellen Situation. Ergänzend zur theoretischen Erläuterung wurden die generellen Herausforderungen für Unternehmen dargelegt. In den Experteninterviews zeigten sich daraufhin Verbindungen von den beschriebenen Herausforderungen des Wissensmanagements und des technologischen Wandels aus der Literatur mit den Herausforderungen, die Strategieberatende im Zusammenhang mit ihrem Arbeitsalltag in Bezug auf die VUCA-Welt und hinsichtlich Innovation nannten.

Die Analyse der Ergebnisse brachte hervor, dass Innovationen in Form von technisch weiterentwickelten Tools zur Verschlankung von weniger anspruchsvollen Support-Aufgaben und Datenvisualisierung verwendet werden. Tiefergehend findet der Einsatz von KI zur Datensammlung statt.

Es wurde dargelegt, in welcher Form, wie Innovationen einen Mehrwert zur Bewältigung der herausgearbeiteten Herausforderungen liefern bzw. liefern können. Die Einführung neuer Tools und der Einsatz von KI bringen ebenfalls einschneidende Veränderungen in der Arbeitsweise in der strategischen Planung hervor. Das technische Wissen und Verständnis von Beratenden und Angestellten in den Unternehmen bilden hierbei die Basis, um Invention durch erfolgreiche Implementierung zu Innovationen umzuwandeln. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist die Technologieoffenheit von Unternehmen und eine Arbeitskultur zur Ermöglichung von Lerneffekten.

Beginnend bei der Analyse von Branchen und Märkten, ist es hier wichtig, die erfolgreichen Praktiken festzuhalten und für alle zur Verfügung zu stellen, was mit einem Tool zum Wissensmanagement geschehen kann. Die Bedienung der neuen Tools muss erlernt werden, spart jedoch auf lange Sicht Zeit und verbessert die Ergebnisse. Trotz der Herausforderungen finden die innovativen Techniken, insbesondere des Strategic foresight, bereits Anwendung in der Praxis.

Es zeigt sich, welche disruptive Wirkung radikale Innovationen mit sich bringen. Denn durch die grundlegende Veränderung der Datensammlung durch KI werden die konventionell erstellten Szenarios sozusagen lebendig und durch automatisierte Updates der zugrunde liegenden Daten stets auf dem Stand der aktuellen Entwicklungen gehalten. Somit können Erkenntnisse über die aktuelle strategische Situation on demand abgerufen und interpretiert werden.

Dies zeigt eine enorme Zeitersparnis auf und verändert die Arbeitsweise. Diese ist nun mehr Technik basiert, in Form von der Bedienung des Tools auf Unternehmensseite und in Form von einstellen, trainieren und validieren der Ergebnisse der KI auf Beratungsseite. Aus Sicht der Beratung wird mit der Erstellung und der Updates des Tools die Implementierung der Szenariotechnik vollzogen. Die projektbasierte, zeitlich begrenzte Arbeit weitet sich auch die dauerhafte Pflege des Tools und Kommunikation mit dem Kunden aus. Der generelle Einsatz von KI in der Datensammlung hilft bereits heute vielen Beratenden in ihrem Alltag, in dem sie fertige Reports und Datensätze abfragen sowie Supportfunktionen an einen digitalen Assistenten abgeben können.

Die gestellten Fragen zur Rolle der Innovation in der Strategie und dem Umgang mit der VUCA-Welt konnten umfassend beantwortet und daraus entstehende Herausforderungen aufgezeigt werden.

Die Strategie geht tendenziell in die Richtung nach Erstellung anpassbar zu sein, um sich ändernde Rahmenbedingungen zu antizipieren. Das vorausschauende Handeln verkürzt sich hinsichtlich des Horizonts bzw. es muss laufend entsprechend der herrschenden Bedingungen angepasst werden. Innovationen tragen maßgeblich zu der nötigen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit von strategischen Modellen in Form von Automatisierung und Updates datenbasierter Modelle bei. Das Konzept der Wissenschaft, auf komplexe Situationen und Entwicklungen in der Zukunft mit dem Sammeln und Auswerten von umfangreichen Daten zu begegnen, wird in der Praxis vollzogen. Die Herausforderungen bzw. Limitierungen haben sich hierbei verschoben von der mangelnden Kapazität umfangreich in kurzer Zeit verfügbare Quellen zu durchforsten hin zur generellen Verfügbarkeit von genug Informationen, um ein ganzheitliches Bild darstellen zu können.

Das schnelle, zur Verfügung stellen, von flexiblen Strategien, mit Implementierungsansätzen in Form von gut bedienbaren Tools, genau wie das Verständnis und die Offenheit gegenüber neuen Technologien werden in der Zukunft immer wichtiger, um dem schnellen Wandel und den damit einhergehenden Herausforderungen gerecht werden zu können.

Anhang

Anhang ! : Interviewleitfaden			
Kategorie	Definition	Codierregel	Ankerbeispiel
Aufgaben und Handlungsbe- reiche	<p>In welchen Bereichen hast du bisher Er- fahrungen gesammelt?</p> <p>Welche Aufgaben & Handlungsbereiche decken du und dein Team ab?</p> <p>Welche Problemstellungen werden ge- löst? r</p> <p>Projektarbeit oder ständige Arbeit an einer Aufgabe?</p>	<p>Beschreibung hinsichtlich der aktuellen Position und gemachten Erfahrungen</p>	<p>„... was wir machen, ist eben der foresight und das Du den ständigen Prozess tracken kannst. Das bedeutet eben...“</p>
Herausforde- rungen	<p>Welche Herausforderungen sind die größten in deinem Bereich?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwieweit sind diese bedingt durch eine Volatile Unternehmensumwelt? Informationen sind ein wichtiges Thema - Wie geht ihr mit der Beschaffung und Verarbeitung von Informationen um? - Findest du, hier sind Technische Tools hilfreich? 	<p>Herausforde- rungen im Aufgabenbe- reich</p>	<p>„Herausforderungen in unserem Bereich sind natürlich, dass wir ver- suchen, valide Aussa- gen zu treffen.“</p>
Innovation	<p>Welche Tools / Methoden die du/ihr ver- wendet würdest du als innovativ bezeich- nen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was vereinfachen diese speziell - Findest du, dass Methoden dadurch verändert werden? - Sollten aktuelle Methoden ggf. ange- passt werden? 	<p>Aussagen zur Verwendung neuartiger Tools</p> <p>Aussagen zu Innovationen in strategie- verwadnten Themen</p> <p>Aussagen</p>	<p>die Daten grundsätz- lich erst einmal von ei- nem KI Tool gesam- melt werden und dann zusammengestellt</p>

	<p>Wie ändern sich Zeitverteilung, Info-Sammlung & Interpretation durch die neuen Techniken?</p> <p>Wie wiederverwendbar sind entstandene Vorgehensweisen und Praktiken von einem Projekt für andere?</p>		
Möglichkeiten	<p>Welche Möglichkeiten ergeben sich durch Innovationen Langfristig für Beratung und Unternehmen ?</p> <p>Mögliche Innovationen zur Verbesserung der Arbeitsweise. (Fokussierter? Genauer?)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Entlastungen, welche Belastungen werden entstehen? <ul style="list-style-type: none"> o Wettbewerbsvorteile durch Schnelligkeit, Agilität, Innovation? <p>Welche Möglichkeiten könnten sich durch die VUCA-Welt ergeben</p>	<p>Möglcihkkeiten / Chancen die durch Innovation entstehen</p> <p>Welche Möglichkeiten bring die VUCA Welt ggf. mit sich ?</p>	<p>„.... Sie haben natürlich die Informationen einfach viel schneller und besser verfügbar und wissen eigentlich immer, immer schneller, was in Ihrem Markt und in Ihrem Unternehmen das Umfeld so umgeht...“2</p>
Empfehlungen	<p>Was würdest du Unternehmen im Umgang mit der VUCA-Welt und Innovationen empfehlen?</p> <p>Was würdest du Beratenden empfehlen, um die genannten Herausforderungen zu antizipieren?</p>	<p>Aussagen zum Umgang mit der VUCA Welt Hinsichtlich Strategie</p> <p>Und Innovation</p>	<p>„Ich würde Unternehmen empfehlen, ganz, ganz viel auszuprobieren an verschiedenen Lösungswegen. Es gibt sehr viel auf dem Markt. Man muss sich jetzt auch nur trauen“</p>
Erwartungen	<p>Wie wird sich die Strategie und das Projektmanagement den Herausforderungen der Zukunft stellen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie werden die herausgearbeiteten Herausforderungen bewältigt? 	<p>Aussagen über erwartete Entwicklungen Hinsichtlich der besprochenen Themen in der Zukunft</p>	<p>„Das drückt die Marge, das drückt die Profitabilität. Und das in einem Markt sicherlich vor allem jetzt auch in Zukunft mit der anstehenden Rezession „</p>

	Welche Innovationen stehen im dStrategiebereich an - Was sollten z.B. Technische Lösungen abbilden können, um hilfreich zu sein		
--	--	--	--

f

Experteninterview 1

Interviewer: Hauke Hümpel

Experte: Consultant Deloitte Monitor, 24 Jahre

Datum: 16.09.2022

Im Folgenden werden die Aussagen des Interviewers als I und die Aussagen des Interviewten mit E dargestellt

- 1 I: Hi. Schön, dass du da bist, dir Zeit genommen hast. Ich freue mich sehr, dass wir dieses
- 2 Interview machen. Ich habe dir die Arbeit ja im Vorfeld schon mal vorgestellt. Es geht
- 3 um Innovation in der Strategie und würde mich freuen, wenn du dich einmal vorstellst.
- 4 E: Ja. Hallo. Ich bin eine weibliche Beraterin im Alter von 24 Jahren, die jetzt vom Bil-
- 5 dungsabschluss ein Abitur hat und einen abgeschlossenen Bachelor in Betriebswirt-
- 6 schaftswirtschaftslehre. Und ich habe schon in frühen Abitur Zeiten Berührungspunkte zur Strategie
- 7 gehabt in bei Intersport. Dort habe ich mit der Strategie in der Kundenbindung untersucht
- 8 und auch durchgeführt. Danach bin ich in eine sehr große Versicherung gegangen und
- 9 deren Tochter Konzern ein Inkassounternehmen. Dort habe ich auch bei einer Marktöff-
- 10 nung Berührungspunkte. Also auch wie kriegen wir in der Zukunft externe Kunden an
- 11 Bord, die vorher alle intern waren? Und dann ging es. Für mich am Faden der Strategie
- 12 weiter in die Strategieberatung von Deloitte. Und dort habe ich in mindestens fünf ver-
- 13 schiedenen Projekten und auch Branchen Strategy Projekte begleitet und supported.

14 I: Okay, Welche Aufgaben hast du da zuletzt so abgedeckt?

15 E: Vor allen Dingen eher untypisch in meinem letzten Projekt. Das waren eine PMO
 16 Rolle, die ich aber aufgrund meiner Position und als Berufsanfänger eingenommen habe,
 17 die ist eher unüblich ist für Strategie. Ansonsten habe ich intern natürlich viel Unterlagen
 18 aufbereitet, aber auch in Kunden Calls. Viele Dokumentationen arbeiten im Hintergrund.
 19 Vor allen Dingen natürlich mit Powerpoint und Excel Analysen gemacht und die eigent-
 20 lich natürlich immer den Managern oder Senior Consultants zugearbeitet, damit sie das
 21 auch weiter nach oben geben.

22 I: Welche Problemstellung habt ihr so bearbeitet?

23 E: Ja genau. Einmal eine Commercial Due Diligence im Bereich Energie oder grünem
 24 Wasserstoff für einen Konzern. Einmal hatten wir die Frage einer Unternehmung im
 25 Customer Service. Damit hatten wir etwas zu tun. Mit einem macht man ein Outsourcing
 26 Projekt, also sagt man aus oder macht man das alles intern? Dann war ich noch bei einem
 27 Subscription ein oder eher zwei Subscription Projekten dabei Automobil, Schrägstrich,
 28 Logistik, Sektor. Und dazwischen war ich noch bei einem wirklich übergreifenden Pro-
 29 jekt, wo man einfach übergreifend Pain Points festgehalten hat. Also ein komplett. Nicht
 30 nur wie bei dem einen auf Customer Service, sondern übergreifend, also Marketing, Fi-
 31 nanz, Logistik, also komplett das übergreifend.

32 I: Das ist sehr interessant. Kannst du ein paar Pain Points mappen hinsichtlich der aktu-
 33 ellen Umwelt, die ihr da so? Also es würde zu der VUCA-Welt wahrscheinlich passen.
 34 Was waren so die Key Pain Points, die ihr da so gemappt habt?

35 E: Beispiel in Logistik, das ja gerade auch die VUCA-Welt betrifft, ging es auch darum,
 36 dass zum Beispiel auch IT-Systeme morgens um fünf noch nicht funktionieren und dann
 37 ist einfach die ganze, der ganze Vorgang still gestellt. Total ironisch für uns, aber irgend-
 38 wie so simpel gleichzeitig, dass das nicht funktioniert und dass da einfach niemand sitzt.
 39 Ein anderer Pain Punkt. War auch wir die Richtung Personal, also dass zum Beispiel auch
 40 das Personal unterschiedliche Sprachen gesprochen hat. Also ähm.

41 I: Ja, das bringt die Welt halt so mit sich, dass man halt dann Sprachbarrieren aufbaut.

42 E: Genau. Und Sprachbarrieren, denkt man ja, sind heutzutage irgendwie nicht mehr ge-
 43 geben, aber doch sind noch gegeben. Und dann kann auch keine Kommunikation statt-
 44 finden, keine eindeutige.

45 Wichtig ist es bei uns, Die strategien flexibel zu bauen die Welt sich im Umbruch befindet
 46 und es auch weiterhin so bleiben wird. Und ganz oft, was hast du noch gesagt, Hand-
 47 lungsbereiche, Themen. Was wir machen, ist natürlich immer ein Outside in view und ein
 48 inside out view. Also man guckt es immer aus der Vogelperspektive an und einmal von
 49 innen nach außen, um das Ganze einmal möglichst nüchtern zu bewerten. Und da habe
 50 ich unterstützt in den verschiedensten Positionen würde ich sagen.

51 I: Das ist schon mal eine sehr gute Voraussetzung. Also wir landen jetzt so ein bisschen
 52 bei den Herausforderungen. Was wäre so die größte Herausforderung bei der bei der Um-
 53 setzung jetzt von der Strategie oder Das Aufbrechen der Strategie innerhalb eines Unter-
 54nehmens?

55 E: Okay. Also, du sagst nicht, was es hier Herausforderung für uns, für Strategen, sondern
 56 was ist die Herausforderung für das Unternehmen?

57 I: Genau. Oder beides. Also so wie du das wahrgenommen hast. Was würdest du so als
 58 größte Herausforderung mappen?

59 E: Okay. Also, ich habe immer gesagt, dieses Thema Personal umstrukturieren intern das
 60 doch nicht so ein Problem. Wenn die Chefs sagen soll der Prozesse jetzt anders aus kein
 61 Thema, dann wird das umgeschmissen. Aber da ich auch in einem Konzern wie gesagt
 62 im Inkasso gearbeitet habe, sehe ich, dass die Leute das nicht wollen und nicht machen
 63 und nicht annehmen. Und dann kann natürlich noch so viel Strategie von BCG oder Big
 64 MBB gemacht werden, wenn dort gar nichts unten ankommt. Und deswegen ist immer,
 65 in welchem Projekt auch immer ich war, hieß es Change. Alle müssen mitziehen. Das
 66 Commitment muss auf allen Ebenen da sein. Das fehlende Commitment ist ein Problem.
 67 Und dieses Silo Denken, also dieses irgendwo auch Mindset, was manchen Leuten fehlt,
 68 dieses strategische Mindset, die denken nur im Jetzt und nicht im Morgen. Und das würde
 69 ich so mal als ganz großes Problem aufschreiben. Dann eine Herausforderung ist auf je-
 70 den Fall, wenn man zum Beispiel zukünftige Daten Preis Prognosen zum Beispiel von
 71 grünem Wasserstoff berechnen muss, ist es natürlich schwierig, ohne feste Datensätze,

72 die ja auch schwierig sind, erstens zu bekommen aus den eigenen Ressourcen. Und na-
 73 türlich auch die Strategieberatung muss auch bereit sein, das Geld dafür zu bezahlen.
 74 Aber da ist halt ein Widerspruch an sich, weil die wollen natürlich auch kein Geld ausge-
 75 ben. Das heißt, Daten werden natürlich auch aus, Ich würde mal nicht seriösen Quellen
 76 sagen, verwendet. Und das ist natürlich schwierig. Das heißt, diese Prognosen sind ein-
 77 fach sehr schwer festzuhalten. Also wie soll man eine Strategie ohne Zahlen machen? Ist
 78 sehr schwierig.

79 I: Ja, okay. Das heißt, du würdest so zusammenfassen, dass du zum einen innerhalb des
 80 Unternehmens so ein bisschen die die Akzeptanz das Problem ist? Und wenn du halt
 81 schaust, dann geht es auch um Datenverfügbarkeit und also Zugang zu den Daten und
 82 dann überhaupt die zu prognostizieren.

83 E: Genau. Ich habe hier noch so ein paar, das ja noch so bottleneck angesprochen ist ja
 84 auch Herausforderung. (...) Also einmal habe ich gesagt, ein großes Problem in der Stra-
 85 tegieberatung ist, dass Teams willkürlich zusammengewürfelt werden. Das heißt, ich
 86 habe persönlich mit einem Kollegen zusammengearbeitet, der jahrelang in einem Kon-
 87 zern für zum Beispiel die Beauty Branche gearbeitet hat und danach hat er Energie ge-
 88 macht. Und dann finde ich einfach diese Zusammenstellung nicht gut. Nur allein Direk-
 89 toren und alles obendrauf sind spezialisiert. Aber wenn man ein Energie Projekt machen
 90 macht sollte man auch Leute nehmen, die schon mehr Ahnung haben von Energie, weil
 91 einfach fehlendes Wissen. Wie sagt man Qualitätssicherung ist nicht gegeben. Das ist ein
 92 ganz ironischer Punkt, den die Strategieberatung macht.

93 I: Das stimmt. Wie würdest du in dem Zusammenhang so die mit den verwendeten Me-
 94 thoden betrachten? Also findest du, dass man da etwas überarbeiten könnte oder irgend-
 95 was? Etwas, was so Outdated ist, was nicht mehr ganz zur Schnelligkeit der heutigen
 96 Welt passt?

97 E: Ähm. Gute Frage. Es sollten generell mehr Kunden Analysen gemacht werden müssen,
 98 sprich Generation Z, Generation Y. Also je nachdem, wen es halt betrifft. Aber da wir
 99 alle irgendwie zukünftig damit zu tun haben, auf jeden Fall mehr darauf achten. Me-
 100 thoden an sich: Wir haben sehr viele, was die Arbeit betrifft, online, offline, Kanban
 101 Boards, was weiß ich. Methoden sind sehr unterschiedlich und kommen immer auf die

102 unterschiedlichen Partner drauf an, also der eine Partner möchte, dass man so arbeitet,
 103 der andere Partner, dass man so arbeitet. Das heißt, da könnte man noch mehr durchmi-
 104 schen und anstatt sich nur auf einen Partner einzustellen, zu sagen, hey, ich habe vorher
 105 mit der Methode gearbeitet, aber meistens aber dass man mit der Methode, die von oben
 106 kommt, aber okay.

107 *I:* Das heißt, wenn man Strategie irgendwie innovativ gestalten würde, kommt man zum
 108 Silo denken in der Beratung, sozusagen unter den einzelnen Partnern. Die müssen halt
 109 davon überzeugt werden, um die Innovation dann durchzusetzen.

110 *E:* ja, Silo denken ist sowohl in der Beratung als auch im Konzern. Ein Problem, was aber
 111 auch auf der Menschlichkeit zusammenhängt. Also man macht immer lieber das, was
 112 einem halt schon bekannt ist und Strategien sind immer unbekannt eigentlich. Wir gehen
 113 ins Unbekannte. Ich habe noch einen essenziellen Punkt, einen Bottleneck, den ich in der
 114 Strategieberatung auch sehe. Ich weiß nicht, ob das auf dein Thema passt. Aber es ist so,
 115 dass Berater oft nicht mehr ehrlich antworten, sondern so, wie der Kunde das Ergebnis
 116 haben möchte. Das heißt, da können dann noch so viele Datensätze und so dagegen spre-
 117 chen. Wenn der Kunde das will, dann nicht will, bringt das auch nichts, wenn der Berater
 118 das sagt. Und das ist ja eigentlich auch alles ein bisschen widersprüchlich. Ja, weiß nicht,
 119 ob du darauf eingehen willst, wenn nicht ist auch ok.

120 *I:* Das kann man definitiv als validen Punkt mit aufnehmen. Denn es geht ja darum, dass
 121 so ein bisschen auch Innovation in der Strategie untersucht werden soll. (...)Das heißt,
 122 wenn du Ignoranz hast und die nicht aufgebrochen wird, dann ist die technische Lösung
 123 erstmal nur eine technische Lösung und die Innovation findet dann eben nicht statt.

124 *E:* Ja, genau. Also, es ist genau richtig. Ja. Also, das ist das Problem. Dass es nicht wei-
 125 tergegeben wird, dass es nicht angenommen wird. Wie du auch sagst, dann kann. Dann
 126 geht Geld auch verloren..

127 *I:* Wie könntest du dir jetzt, z.B. du hattest vorhin so eine Prognose zum Beispiel von
 128 Preisentwicklungen.. Wie könntest du dir eine Innovation vorstellen oder ein Tool vor-
 129 stellen, eine Technik vorstellen, die dir die Arbeit einfacher macht? Also dass du quasi
 130 weggehst, zum Beispiel von deinen Excel Analysen und vielen einzelnen Datensätzen hin

131 zu etwas Innovativem. Siehst du da irgendwas, um so den den Zeitaufwand zu minimie-
 132 ren, die Informationssammlung und Interpretation einfacher zu machen?

133 *E:* Man könnte Wissen mehr weitergeben. Aber das ist auch wieder grenzwertig, weil das
 134 habe ich auch gesehen in dem Due Diligence. Es werden Daten von Firmen weitergege-
 135 ben und das auch irgendwo eine rechtliche Frage. Das heißt, wenn zum Beispiel eine Preis
 136 Prognose einmal berechnet über ein großartiges Tool. Dann ist die Frage darf man diese
 137 Preis Prognose zwei Wochen später wieder benutzen für einen anderen Kunden oder
 138 nicht?

139 *I:* Also okay, das würde tatsächlich auch die Wiederverwendbarkeit treffen. Das heißt, da
 140 gibt es rechtliche Hürden. Selbst wenn man jetzt eine Innovation hat, kann man die wahr-
 141 scheinlich nicht so skalieren, wie man das vielleicht gerne würde.

142 *E:* Ja.

143 *I:* Okay, und so die Preis, Berechnung und Informationssammlung usw da verwendet ihr
 144 schon technische Tools, also findet. Hast du dich da gut ausgestattet gefühlt oder hast du
 145 gedacht, warum muss ich das hier alles händisch machen?

146 *E:* Ja. Also da sprichst du einen Punkt an, der bestimmt nicht nur für meinen Arbeitgeber
 147 spricht, sondern auch andere. Ich habe mich auch mit Kollegen aus anderen Strategiebe-
 148 ratung unterhalten. Das da fehlen auf jeden Fall noch moderne Tools. Ich sage es jetzt
 149 mal so und es wäre schon schön dort mehr Experten an Bord zu haben. Also sei es Ex-
 150 perten, sei es ein Tool. Das fällt auch wieder zurück auf diesen willkürlichen Teams zu-
 151 sammenwerfen, weil jemand, der einmal eine Preisentwicklung macht, hat morgen auch
 152 kann morgen auch eine gute Preisentwicklung machen. Jemand der gestern Äpfel unter-
 153 sucht hat. Kann morgen, kein Energie machen. Wie sehr da Tools weiterhelfen würden,
 154 ist schwierig, da in der Strategie keine Aufgabe gleich ist. Also das glaube ich ist sehr
 155 schwierig über einen Kamm zu scheren oder wie du es auch gesagt hast, so zu skalieren.
 156 Das ist nicht vergleichbar die Preisentwicklung für unterschiedliche Dinge in unterschied-
 157 lichen Richtungen und man weiß nicht, was man für Quellen hat. Ich glaube eher, dass
 158 hier das Expertenwissen gefragt ist entweder Experten extern einkaufen oder es gibt auch
 159 Strategieberatung, sprich zum Beispiel Simon Pucher, die sich auf Pricing spezialisiert
 160 hat. Da ist halt die Frage Ist besser all in one oder spezialisierte kleine Boutiquen?

161 I: Okay. Sehr gut. Was denkst du, würden sich für Möglichkeiten ergeben, wenn du zum
 162 Beispiel eine bessere Wissensverwaltung hättest? Also ein innovatives Tool wo du also
 163 so was wie ein Wiki, wo halt gewisse Projekt Steps ganz gut aufgezeichnet werden, dass
 164 man darauf immer wieder zurückgreifen kann oder halt eben Tool um irgendwelche Ana-
 165 lysen zu machen. Also was denkst du würde sich so aus der technischen Entwicklung für
 166 Möglichkeiten für die Strategie ergeben? Was würde einfacher werden?

167 E: Es würde auf jeden Fall eine große Zeitersparnis dabei rumkommen. Aber das Problem
 168 ist, dass das schon, sagen wir es mal zum Beispiel Ich weiß, dass in unserer Firma ein
 169 Product Tool angelegt wird. Das heißt, Firmen müssen ja ihre Projekte ausschreiben, ein
 170 RFP aufsetzen und dieser wird (..)muss auf sehr kurze Zeit ein sehr gutes Angebot ge-
 171 schrieben werden. Und dort wird jetzt ein Pool gebaut, der auch sehr gute technische
 172 Hintergründe hat und dafür muss man sich das Wissen rausziehen. Aber es bräuchte halt
 173 zum Beispiel, wenn man jetzt vor einem Riesenhaufen sitzt, weiß man ja gar nicht, wo
 174 man anfangen soll. Also es bräuchte eine sehr gute Filter Option (...) Man weiß gar nicht,
 175 wo man anfängt. Das heißt, wenn es schon so Wege gibt, so tolle Tools, wo man das
 176 Wissen ziehen kann, braucht man eine sehr gute, ich nenne es mal Anleitung oder einen
 177 Manager, der dir sagt Hey, ich brauche das und der sich damit gut auskennt. Das ist wieder
 178 so die Sache von Strategy. Wir haben einen Pool Umsetzung. Die Leute sollen den Pool
 179 nutzen, die wissen aber nicht wie. ich als kleiner Mitarbeiter weiss dann nicht wo suche
 180 ich in diesem Pool genau. Ja, ich bräuchte dann eine Art Mittelsmann, der zwischen dem
 181 Strategy. Das nennt man ja dann das Operative. Und zwischen dem ersten setzt also ich
 182 der mit dem Tool zieht ein Mittelsmann geben ja und sehe ich da.

183 I: Ja, also ich habe eigentlich so ein bisschen die so die Verwaltung von Wissen und
 184 vernünftige Aufbereitung, sei es durch Keywords, dass du halt direkt weißt, okay, ich habe
 185 hier jetzt einen Pool aus Aufträgen, die man sich angucken könnte und der dann aber gut
 186 eingeteilt wird in zum Beispiel Branchen, dass das in Scope ist, die halt die Information
 187 vernünftig Displayed und dir aufgrund deiner Suche gute Sachen rauswirft.

188 E: Genau, weil man zum Beispiel im ersten Moment nicht vermute, dass sagen wir jetzt
 189 mal eine Kunden Analyse im Baby Marktsegment vor zwei Monaten im Kinder Segment
 190 gemacht wurde. Oder du suchst dann nur im Kinder Baby Segment, aber weißt, dass deine

191 perfekte Analyse am Kinder Segment liegt, obwohl so nah aneinander ist. Ja, kinder und
 192 Babys ist da trotzdem ein fehlender Wissens Fluss.

193 I: Ah okay ja okay. Also muss man da das wissen dann so ein bisschen verwalten.

194 E: Ja, auch wie du meintest, das muss Branchen. Ist es schwierig, eine Analyse aus einer
 195 anderen Branche zu finden, Genau die, die du brauchst, um dir dann deine Zeit zu sparen.
 196 Ja, und die Frage ist halt, was ist jetzt effizienter? Eine eigene Analyse zu machen an
 197 einem Tag oder diesen Pool fünf Stunden zu durchsuchen und am Ende vielleicht gar
 198 nicht darauf zu kommen, weil so viel Zeit verloren. Also das ist diese Problematik dann.

199 I: Sehr schön. Ich würde übergehen zu den Erwartungen. Also, kannst du dir so als Her-
 200 ausforderung gerade für die Strategie für die Zukunft vorstellen, sowohl für Unternehmen
 201 als auch für Beratung. Oder du kannst vorher nochmal sagen, wenn du zu den anderen
 202 Punkten noch was hast, können wir das noch einmal tun.

203 E.: Strategieberatung sollte auch ein bisschen Richtung Umsetzung gehen. Was ich auch
 204 beobachtet habe, dass das schon gemacht wird, weil unsere Strategieberatung ja auch im
 205 Prinzip Umsetzung macht. Also wir geben es da dann ab. Also ein Teil macht die Strate-
 206 gie und dann wird das Projekt abgegeben. Deswegen macht es das ja schon. Aber es sollte
 207 auf jeden Fall noch mehr in diese Richtung gehen, weil die Kunden auch mit so einem
 208 fertigen 300 Seiten Deck nicht wissen, wo sie anfangen sollen. Genauso wie ich als Con-
 209 sultant nicht weiß, wo ich in diesem Pool anfangen. Man hat einfach einen viel zu großen
 210 Haufen vor sich. Man braucht kleine Häppchen, um damit arbeiten zu können.

211 I: Ja, okay.

212 E: Ja. Ein ganz wichtiges Thema, was auch zu deinem passt, ist halt dieser diese flexiblen
 213 Geschäftsmodelle. Also ich war auch bei einem Intra Logistik Anbieter, die halt auch
 214 sagen, das Produkt allein zu verkaufen ist nicht mehr das Ziel, sondern ein ein Gesamt-
 215 paket. Eine Lösung muss verkauft werden. Nicht nur 1A Produkt, sondern eine Lösung
 216 mit Service, mit Produkt, mit Reparatur, mit Beratung, alles in einem und das ist noch
 217 100 % flexibel sein, weil morgen ist Krieg, morgen brauche ich keine intra Logistik mehr.
 218 Ja, also das wird sehr geht auch in Richtung Subscription Modelle schnell kündigen,

219 **schnell wieder aufnehmen.** Hat auch einen sehr großen legal, also was man mit den Ver-
 220 trügen macht und so, also das ist auch auf jeden Fall eine **Erwartung an die Strategieber-**
 221 **atung, die von den Kunden kommt. Wir brauchen schnell Lösungen.**

222 *I:* Ja, und das wird sich ja auf den Markt dann. Also denkst du, dass sich das jetzt so auf
 223 dem allgemeinen Markt ausweiten wird, also von dem Logistiker über Autozulieferer?
 224 Und so weiter und so fort. Also das ist ja Basically wie die, die ja die Quintessenz der
 225 VUCA-Welt in der Praxis. Also das, was du gerade beschrieben hast. Denkst du, das wird
 226 man über verschiedene Geschäftsmodelle hinwegsehen? Oder denkst du, dass man auch,
 227 dass manche Unternehmen davon verschont bleiben?

228 *E:* Ja, **meine persönliche Meinung als auch meine Meinung, die ich so fachlich mir ange-**
 229 **eignet habe. Man sieht es in allen möglichen Variationen, was selbst sagt Automobil, aber**
 230 **auch zu Branchen. Ich habe letzts Coffee Subscription gesehen, Beauty Subscription,**
 231 **als ich in Düsseldorf unterwegs war. Also Branchen, wo man denkt, das ist nicht nötig,**
 232 **denn ein Auto ist kein Beauty irgendwie.** **Alle Branchen gehen dahin und auch wir als**
 233 **Verbraucher durch Vor wieder Kunden Analyse wollen auch flexibel sein. Wir wollen**
 234 **immer flexibler arbeiten und dazu brauchen wir auch flexible und unsere Umwelt muss**
 235 **flexibel bleiben.** **Wir können uns keiner Zwangs Miete von zwei Jahren aneignen, weil**
 236 **wir so schnelllebig sind. Deine VUCA-Welt, die du Angesprochen hast. Deswegen**
 237 **glaube ich, es wird sich in allen Märkten zuspitzen. Und ich glaube, für die Strategie ist**
 238 **das eine Blütezeit, die zunehmen.**

239 *I:* Okay, das heißt im Umkehrschluss aber auch, dass Strategien immer schneller entwi-
 240 ckelt werden müssen, richtig?

241 *E:* Genau. Und da müssen wir noch qualitativ auf dem gleichen Level bleiben. Das ist
 242 natürlich schwierig. Genau. Und schneller Strategie braucht auch Zeit, die ja in der Stra-
 243 tegieberatung eher nicht so vorhanden ist.

244 *I:* Genau. Und wie würdest du was? Was würdest du da dann sagen? Wie geht man diese
 245 Herausforderungen an? Also da schneller Strategie zu machen.

246 *E:* **Schneller Strategie. Ja, eigentlich ja schon ein Widerspruch in sich. Ich glaube, es ist**
 247 **gut, Strategie auf kurze Zeiträume zu machen, das heißt 1 bis 3 Jahre maximal.** Wir den-
 248 ken ja auch, in unserem Projekt war es immer so, dass wir dann natürlich auch kurz, mittel

249 und langfristige Strategie gemacht haben. Aber ich glaube, es wäre besser, mehrmals Be-
250 rater einzukaufen für kurze Strategien und nicht Wir machen jetzt eine Strategie 2030
251 2035, weil die Ziele, die so weit weg sind, zu stecken, ob man lieber Irgendwie finde ich
252 da die Strategie ein bisschen kurzfristiger zu machen. Ja, und lieber ein bisschen konkre-
253 ter und qualitativ hochwertiger als zu sagen 2030, so wie auch das Bundesministerium
254 sagt Bis dahin wollen wir das Klima soundso haben.

255 *I:* Okay, die Strategieberater müssen schneller kurzfristige Strategien machen, also wäre
256 die die Innovation oder die Veränderung in der Strategie. In dem Fall, dass man dadurch,
257 dass man kürzere Strategien macht, tiefer in das Thema geht, qualitativ hochwertiger ist
258 und nicht mehr 20 Jahre im Voraus denken muss oder zehn Jahre, sondern sich auf die
259 nächsten drei beschränkt. Um und das, das wäre dann in demselben Zeitaufwand ungefähr
260 möglich.

261 *E:* Ja, 3 bis 5 Jahre oder 1 bis 5 Jahre will ich jetzt mal maximal, natürlich brauchst du
262 auch auf die lange Strategie. Das ist ja auch der Weg, aber du hast das genau richtig gesagt
263 lieber kurz und qualitativ hochwertig und gut.

264 *I:* Sehr schön, damit haben wirs. Danke für deine Zeit!

265 *E:* Gerne! Viel Erfolg weiterhin.

266

Experteninterview 2

Interviewer: Hauke Hümpel

Experte: Consultant Deloitte Digital, 27 Jahre

Datum: 21.09.2022

Im Folgenden werden die Aussagen des Interviewers als I und die Aussagen des Interviewten mit E dargestellt

1 I: Hallo und danke, dass du dir Zeit genommen hast, das Interview mit mir durchzuführen.
 2 Ich habe dir die Arbeit bereits schon mal vorgestellt und freue mich, dass es nun klappt.
 3 Du kannst dich einmal kurz vorstellen, die demografischen Daten preisgeben, möchtest
 4 gerne deinem Karriereweg, Betriebszugehörigkeit und deine bisherigen Erfahrungen im
 5 Rahmen der Strategie und welche Berührungspunkte du mit der Innovation hattest bisher.
 6 Ja. Vielen Dank für die Möglichkeit.

7 E: Natürlich helfe ich dir gerne. Ich bin 27 Jahre alt, stehe kurz vor dem Beginn meines
 8 Masterstudiums und arbeite derzeit noch als Consultant in der Strategy und habe hier
 9 zuvor schon ein Praktikum und Studium absolviert, habe dabei sämtliche Projekte bereits
 10 betreut und bin aktuell vor allem im Bereich Strategic Foresight tätig. Berührungspunkte
 11 mit der Strategie habe ich somit jeden Tag. Wir decken verschiedenste Projekte ab und
 12 hervorzuheben ist dabei eben die aktuelle Abteilung, eben den Foresight Prozess, wo wir
 13 damit arbeiten, versuchen wirklich Zukunftsanalysen zu erstellen und abzubilden.

14 I: Ja, das ist ja schon mal gut. Da hast du ja schon direkt ganz gut abgedeckt, in welchen
 15 Erfahrungen du Bereichen du Erfahrung gesammelt hast. Welche Aufgaben und Hand-
 16 lungen bereiche denken dein Team denn so zurzeit ab?

17 E: Genau. Mein Team und ich oder das Team, mit dem ich arbeite, deckt hauptsächlich
 18 Analysen der Zukunft betreffend ab. Wir versuchen in verschiedene Themenstellungen
 19 in die Zukunft hinein zu betrachten. Du hast mir gesagt, dass in deiner Arbeit eben auch
 20 im Szenario Technik geht. Die leben wir eben in unserem Arbeitsalltag. Das kommt auch
 21 immer ganz drauf an, was der Kunde so möchte und wie viel Arbeitsaufwand dabei ent-
 22 stehen darf. Aber dennoch arbeiten wir mit diesen Techniken.

23 I: Oh, das ist ja spannend, das klingt ja großartig. Und läuft die Arbeit eher Projekt ba-
24 siert?

25 E: Ja, die Arbeit bei uns läuft eher Projekt basiert, (..) die Laufzeiten kommen ganz drauf
26 an, es sind auch öfter mal langfristige Projekte. Aber wie gesagt, es kommt auf den Kun-
27 den drauf an und auch in welchen Bereich man ist. Dazu später vielleicht mehr.

28 I: Dann kommen wir noch mal zu den Herausforderungen. Was sind denn die größten
29 Herausforderungen in deinem Bereich und inwieweit sind die bedingt durch die volatile
30 Unternehmens Umwelt?

31 E: Ja, also die größten Herausforderungen in unserem Bereich sind natürlich, dass wir
32 versuchen, valide Aussagen zu treffen. Und wenn dann etwas dazwischenkommt, wie
33 zum Beispiel ein Krieg oder ähnliches, dann können sich diese Aussagen natürlich ja in
34 Luft auflösen, teilweise. Aber was wir machen, ist eben der foresight und das Du den
35 ständigen Prozess tracken kannst. Das bedeutet eben, dass du dir anzeigen lassen kannst
36 oder dass man immer sieht, ein Update kriegt, Daten basiert, in welchem Stadium sich
37 das Szenario gerade befindet und in welche Richtung sich die Ereignisse entwickeln. Und
38 da du vielleicht weißt, dass die grundsätzlichen Szenarien vielleicht etwas weiter gefasst
39 sind, kann man dahingehend dann immer auch ganz gut die aktuellen Entwicklungen ab-
40 schätzen. Denn das Ding ist eben man guckt natürlich, in welche Richtung die Szenarien
41 sich entwickeln, aber so richtig was nachher dabei rauskommt, weiß eben niemand. Das
42 ist auch nicht der Anspruch der Forschung.

43 I: Ja, das stimmt natürlich. Informationen sind ja ein wichtiges Thema heutzutage. Wie
44 geht ihr mit der Beschaffung und verarbeiteter Bearbeitung von Informationen um? Du
45 sagtest gerade, dass es Daten basiert, also habt ihr ganz viele technische Tools. Wie geht
46 ihr damit um?

47 E: Ja, das stimmt in der Tat. Das sind sehr datenintensive Projekte.

48 I: Also habt ihr ganz viele technische Tools? Vielleicht. Und genau. Wie geht ihr damit
49 um?

50 I: Ja, dazu benutzen wir definitiv technische Tools. Die sind zum Teil basiert auf künst-
51 licher Intelligenz, zum anderen Teil basiert auf automatisierten Algorithmen. Da stecke
52 ich jetzt nicht so tief drin im Thema, da musst du sonst vielleicht noch mal jemanden

53 anderen fragen. Aber grundsätzlich ist das so, dass die Daten grundsätzlich erst einmal
 54 von einem KI Tool gesammelt werden und dann zusammengestellt. Und wir gucken dann
 55 natürlich, was ist in den Daten?

56 Wir haben die Suchkriterien dann immer vorher definiert, damit das dann auch alles zu
 57 dem einen Thema passt. Und daraufhin werden dann eben Analysen erstellt und wir ver-
 58 suchen dann eben mithilfe der technischen Tools die Möglichkeiten, die uns so zur Ver-
 59 fügung stehen, richtige Analysen zu fahren und die Daten eben richtig zu interpretieren.

60 I: ja, das ist ja aber ganz spannend. Also und womit arbeitet ihr da? Was, was, was sind
 61 da die Tools?

62 E: Ja, also grundsätzlich das Tool. Wie gesagt, der KI kommt für sich, da kommen die
 63 Daten raus, wir kriegen das erst mal in der excel Datei und dann gucken wir mit verschie-
 64 denen Programmen. Das eine nennt sich deepview, das kann dann verschiedene Knoten-
 65 punkte in den Daten erkennen, je nachdem wonach man da sucht, verschiedene Knoten-
 66 punkte erstellen und daran kann man dann schon mal ganz gut sehen, wie sich die Daten
 67 zueinander verhalten.

68 E: Und ein weiterer Punkt ist dann eben, dass das in das Gnosis Strategy Tool eingestellt
 69 wird.. Und da werden dann eben die Daten dargestellt. Das funktioniert zum Teil großar-
 70 tig mit Power BI, oder Webfrontend. Dort werden die Szenarios und ihre Entwicklunfen
 71 aufgezeigt. Also wir schlagen uns da mit den Windows Tools gut. Im Hintergrund laufen
 72 viel, viel ausdifferenzierte technische Lösungen.

73 I: Okay, und woran erkennt ihr Gefahren bei der Planung für die Zukunft? Also wie wer-
 74 den kurzfristige Änderungen des Umfelds einkalkuliert und wie könnt ihr, wie geht ihr
 75 mit den Unsicherheiten und dieser ganzen Komplexität um?

76 E: Ja, das ist natürlich zweierlei. Also einmal habe ich hier schon gesagt, dass die Szena-
 77 rien ja in verschiedene Richtungen gehen und wir nachher eigentlich nur darlegen, in
 78 welche Richtung sich das aktuell entwickelt. Mit der Live Darstellung der Entwicklung
 79 ist Also der Punkt gar nicht, dass man jetzt die Zukunft ganz genau voraussagen muss,
 80 sondern lediglich, in welche Richtung könnte sie sich entwickeln Und dann ist jetzt der

81 große Mehrwert, den wir natürlich leisten, zu sagen, ja, wir können jetzt live quasi nach-
 82 verfolgen, in welche Richtung die Welt sich gerade bewegt oder die Umwelt, in der wir
 83 gerade suchen. Und das ist eben schon, denke ich, ein ganz großer Mehrwert.

84 Und ja, wie man mit Unsicherheiten und Komplexität umgeht, dafür rufen die Kunden
 85 ja dann ungefähr wahrscheinlich uns an, weil die Welt eben so komplex ist. Und wir
 86 können damit eben umgehen, weil wir fokussiert die Themen betrachten und uns darauf
 87 konzentrieren können, diese Themen zu untersuchen. Das heißt, wenn wir ein Umfeld
 88 von einem Kunden kriegen, dass wir untersuchen sollen, was den in seinem operativen
 89 Umfeld gar nicht so geläufig ist oder der nicht die Zeit hat, das zu durchdringen, haben
 90 wir natürlich die Zeit, da sehr, sehr konkret drauf einzugehen.

91 Im Rahmen der Szenario Technik werden natürlich auch Interviews geführt und Work-
 92 shops gemacht mit den Kunden selbst. Das heißt, wir können in deren Welt ein bisschen
 93 mehr eindringen und gleichzeitig natürlich außerhalb dieser Unternehmenswelt, in der
 94 diese Leute sich nun mal befinden, natürlich auch gucken, wie sich die Welt da entwi-
 95 ckelt. Dazu kommen dann die Daten, die wir dazu kriegen. Und wie gesagt, da wir fokus-
 96 siert an diesem Thema arbeiten, können wir dann mithilfe der Datenverarbeitung ganz
 97 genau gucken und die Daten runterbrechen, wie es sich in dieser Welt verhält. Und
 98 dadurch kann man eben die Komplexität, die kann man nicht besiegen, aber die kann man
 99 dadurch ganz gut erfassen und dem Kunden sozusagen mundgerecht vorlegen und erklä-
 100 ren und in sogenannte Insights umwandeln.

101 Und dies bedeutet dann eben, dass wir eben auch damit Unsicherheiten ausräumen. Also
 102 manchmal haben die Kunden Ängste oder Unsicherheiten über die Zukunft und unsere
 103 Analysen ergeben dann manchmal auch, dass diese vielleicht unberechtigt sind oder sehr
 104 berechtigt sind. Aber dann ist das natürlich auch unser Job, dafür eine Lösung zu präsen-
 105 tieren.

106 I: Ah, okay und aber dabei gibt es doch sicherlich Hürden. Also was? Was ist? Was? Gibt
 107 es da keine Probleme, die unvorhergesehenen Ereignisse einzukalkulieren oder hat man
 108 auch manchmal falsche Aussagen getroffen?

109 E: Ja, also die Hürden bestehen eigentlich höchstens in der Daten Verfügbarkeit. Wir
 110 können nur die Daten analysieren, die wir auch haben. Und wenn wir da schlechte Daten

111 haben oder eine schlechte Grundlage, dann kann das schon schwierig werden. Und dann
 112 ist das natürlich auch nicht Sinn und Zweck der Sache, selbst noch mal alles nachzugu-
 113 cken oder anfangen zu Googlen, weil eventuell ist das alles schon im Tool drin und das
 114 weiß man eben nicht so genau. Also wir müssen wirklich gucken, dass unsere Daten stim-
 115 men. Da spielt eine ganz wichtige Rolle, dass eine richtige, ein Quality Management be-
 116 steht und die Daten vernünftig validiert werden, bevor wir da irgendwelche Aussagen
 117 treffen.

118 Und man muss natürlich auch sehen, man kann nun mal manche Nachrichten kann man
 119 einfach zählen, also desto öfter ein Thema genannt wird, desto relevanter ist das. Also
 120 manchmal reicht es schon zu wissen es wird weniger genannt, das heißt, es ist eine nega-
 121 tive oder vielleicht positive Entwicklung, aber manche Themen werden eben sowohl po-
 122 sitiv als auch negativ genannt. Und da gibt es dann natürlich schon technische Herausfor-
 123 derungen.

124 I: Oh ja, das wäre mein nächster Punkt gewesen. Technische Herausforderung?

125 E: Ja, richtig. Also, das ist eine Funktion der künstlichen Intelligenz, dass man die Daten,
 126 die man da scannt, also hauptsächlich sind das Nachrichten, Artikel, die werden dann mit
 127 einem Score versehen und dieser Score sagt dann aus, ob der Artikel, also das, was dort
 128 gefunden wurde, zu dem Thema, was wir suchen, ob das positiv oder negativ auf das
 129 Thema einzahlt.

130 Ein typisches Beispiel ist zum Beispiel, ob die Technologie Offenheit der Bevölkerung
 131 steigt. Über Technologie wird immer berichtet und immer viel berichtet, mal mehr, mal
 132 weniger, aber sowohl negativ als auch positiv. Das heißt andersrum könnte man dagegen
 133 als Beispiel sehen. Ein Indikator für, wenn man jetzt Unternehmens Fusionen untersuchen
 134 möchte. Da reicht das völlig auszusagen, wir haben jetzt hier Berichte über Unternehmens
 135 Fusion, die sind diesen Monat mehr und nächsten Monat weniger. Das ist meistens, es
 136 wird eben nicht berichtet über Unternehmens Fusion, wenn es keine gibt. Deshalb kann
 137 man rein durch das Zählen der Artikel oder der Erwähnungen in den Nachrichten sagen,
 138 ob da eine Steigerung oder Verringerung stattgefunden hat und bei der Technologie Of-
 139 fenheit eben da muss nun, das ist die technische Schwierigkeit, das liegt dann bei den
 140 Entwicklern, die müssen dann sehen, dass das Tool erkennt, dass die, dass der Artikel,

141 der zur Technologie geschrieben wurde, entweder positiv oder negativ drauf einzahlt. Das
 142 heißt, geht es darum, dass ein Manager aus dem Mittelstand sagt Ich möchte das alles
 143 nicht und mir ist das Papier lieber und ich traue der Digitalisierung nicht. Das wäre ein
 144 negativer Artikel mit einem Minus Score. Und ein anderer Artikel könnte sein, dass der-
 145 selbe Manager aber sagt Ja, wir haben unser ganzes Unternehmen digitalisiert und das ist
 146 ganz toll und wir kommen super damit klar. Das sind zwei verschiedene Aussagen, die
 147 kann man nicht einfach zählen, da muss man ein Score verwenden, um dann eben zu
 148 interpretieren und das hat auch keiner die Zeit, das durchzulesen. Das heißt, das muss
 149 auch die Maschine machen und das ist eine sehr große Herausforderung. Das funktioniert
 150 gut, aber das ist eine große technische Hürde, das muss auch alles validiert werden. Wir
 151 haben da wenig Probleme mit, aber das ist eben eine große Herausforderung, die da statt-
 152 finden muss.

153 I: Ja, gibt es denn sonst noch andere Bottlenecks bei der technischen Herausforderung?
 154 Also gibt es eventuell Skepsis gegenüber neuen Schulen und Tools oder Probleme bei der
 155 Implementierung?

156 E: Ja, das müssen Sie so sehen. Wir kriegen von der Skepsis nicht viel mit, denn wir
 157 kommen ja natürlich mit Kunden in Kontakt, denen die das wichtig finden und schon in
 158 die Richtung arbeiten. Natürlich stellen wir uns auch manchmal neu irgendwo vor. Da
 159 sind wir dann aber natürlich mit Wettbewerbern, die versuchen, ähnliche Lösungen an-
 160 zubieten. Wir sind da eigenständig mit dem, was wir können bis jetzt. Und deshalb ist da
 161 eher eine Offenheit. Natürlich, wenn man sagt, was man alles damit kann, trifft man auf
 162 eine gewisse Skepsis.

163 Und bei der Implementierung ist das natürlich auch wichtig, dass das im Unternehmen,
 164 wo du das implementiert, eine reine technische Version herrscht. Also wenn die Leute
 165 keine Ahnung haben von dem, was sie da sich bestellen quasi und dann später Schwierig-
 166 keiten haben mit der Umsetzung oder der Bedienung des Tools, was eigentlich einfach
 167 sein muss. Also natürlich ist es auch unsere Aufgabe, das Tool einfach zu gestalten, aber
 168 es kann natürlich auch dann umso mehr, umso weniger technisches Wissen vorhanden
 169 ist, umso schwieriger ist natürlich Die Implementierung. Wenn Sie jetzt jemanden haben,
 170 da haben Sie auf Unternehmensseite einen ehemaligen Analysten sitzen, der am besten
 171 nur den Datensatz braucht, wo die relevanten Informationen drin sind. Und der breitet

172 sich das selbst auf. Das ist das Beste, was Ihnen passieren kann. Aber auf der anderen
 173 Seite haben Sie natürlich meistens Leute, die jetzt technisch nicht so versiert sind und die
 174 müssen dann damit umgehen. Und da können sie den noch die beste Analyse hinstellen
 175 und Charts machen, aber die werden nicht zufrieden sein. Das heißt, diese Leute müssen
 176 sie betreuen und das müssen sie einkalkulieren, denn das ist natürlich auch etwas Neues
 177 von dem, was wir machen. Dieses Tool, also die Implementierung, die wir machen, die
 178 Analyse, die wird updatet, das heißt, wir sind nicht für drei Monate dort und geben unser
 179 Bestes und erzählen dann dem Kunden, was so Phase ist, sondern nein, wir bleiben eben
 180 im Unternehmen und können dann gucken, wie sich das weiterentwickelt und das Tool
 181 wird immer geupdated. Das heißt, der Kunde hat immer ein Draht zu uns und der hat
 182 immer meine Frage. Das ist natürlich auch eine Herausforderung, da nicht nach drei Mo-
 183 naten raus zu sein, wenn das Projekt geschlossen ist, sondern die technische Lösung muss
 184 hinterher auch noch funktionieren. Und da gibt es manchmal natürlich kleinere hick ups,
 185 wo man immer wieder Zeit investieren muss. Da das aber was ganz Neues ist und so in
 186 der Strategie oder Beratungswelt an sich nicht vorkommt, dass man natürlich das auch
 187 gleich implementiert und dann am Kunden dranbleibt, ist schon was Neues. Aber natür-
 188 lich hat das dann auch eben neue Herausforderungen, die wir gerne wahrnehmen.

189 I: Also du sagst jetzt, dass der Punkt, dass es etwas komplett Neues ist, dass ihr das auch
 190 direkt implementiert. Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Welche Tools und Methoden, das
 191 hast du ja sicherlich jetzt auch schon mal gesagt. Also welche Tools und Methoden, die
 192 du verwendest, würdest du als innovativ bezeichnen?

193 E: Ja, natürlich haben wir Tools, die sind anders hinsichtlich der technischen Implemen-
 194 tierung von der künstlichen Intelligenz. Ich kann Dir gar nicht genau sagen, was da im
 195 Hintergrund läuft. Aber allein diese Technik, die Nachrichten liest und die auch noch zum
 196 gewissen Teil interpretieren kann, würde ich definitiv als innovativ bezeichnen. Und an-
 197 sonsten kochen wir natürlich auch nur mit Wasser, so wie alle anderen, ist ja völlig klar.
 198 Also wir machen Excel Analysen und versuchen das natürlich aber so so schmal wie
 199 möglich zu halten. Das heißt, wir verwenden für die Datenverarbeitung eben auch Python
 200 und versuchen das größtmöglichen Teils so zu automatisieren. Und da finde ich Python
 201 ist schon ein großartiges Tool. Und jetzt ganz neu ist ja auch Power BI, da kann man quasi

202 schon bessere Analysen machen und auch ein bisschen tiefergehend und die dem Kunden
203 dann auch direkt zur Verfügung stellen. Also das würde ich jetzt innovativ bezeichnen.

204 Wir selbst stellen natürlich dann in gewisser Weise, wenn man das nun so will, wie du
205 das eben gesagt hast, auch ein innovatives Tool da. Also wir sind Teil einer innovativen
206 Lösung.

207 I: Ja, okay, das leuchtet ein. Es macht Sinn, denn du implementiert etwas und du arbeitest
208 mit künstlicher Intelligenz und implementiert Daten und bist als Berater oder Beraterin
209 dann länger im Unternehmen als alle anderen. Also das würde ich schon als einen neuen
210 Weg bezeichnen. Findest du denn auch, dass sich Methoden dadurch verändern werden,
211 also verändern werden oder eventuell schon haben? Oder sollten gewisse Methoden an-
212 gepasst werden, die sich jetzt hinsichtlich der Unternehmenswelt ergeben haben?

213 E: Ja, das ist natürlich jetzt so, die Methoden ändern sich dahin, dass man vielleicht jetzt
214 eher mit den Daten selbst arbeitet als einen großen Teil in der Daten Beschaffung. Die
215 Kollegen im Consulting machen das auch zu spezifischen Themen immer noch, dass man
216 sehr, sehr viel in Research investieren muss, den Markt Reports lesen muss und dann eine
217 Meinung sich bilden muss. Und wir haben eben den großen Vorteil, dass diese Daten
218 ganz viel schon von dem Tool Providet werden. Die werden uns zugeliefert und wir müs-
219 sen dann einfach die Analyse machen und die Methoden, die sich nicht so drastisch ver-
220 ändern werden können. Das ist ziemlich wie in der Theorie, dass man diese semi struktu-
221 rierten Interviews führt mit den Kunden und dann ein Workshop macht, um das eben alles
222 genau auszuleuchten. Das hat man früher auch schon alles so gemacht. Die Neuerung, die
223 jetzt da hinzukommt, ist vielleicht spitz gesagt, dass das auch wirklich einen Nutzen hat,
224 weil sonst hat man diese Workshops eben gemacht und die haben sich das ins Gewissen
225 gerufen und dann ist man dann, dann ist jeder seine Wege gegangen und nächstes Jahr
226 hat man sich vielleicht wieder getroffen und so wirklich passiert ist dann nix. Und jetzt
227 haben Sie eben den Vorteil, dass Sie diesen Workshop haben und dann arbeiten Sie viel-
228 leicht bestimmte Punkte aus, die beobachtet werden sollen oder die Szenarien. Und so
229 weiter und so fort. Im Endeffekt können Sie jetzt mit dem Tool und mit den Daten Up-
230 dates, dauerhaft die Strategie steuern. Sie geben die Ergebnisse der Workshops und In-
231 terviews in die Daten Maschine. Ja und daraus kommen dann Ergebnisse raus und die

232 werden in ein Tool gespielt und visualisiert, zum Beispiel mit Power BI. Und dadurch
233 haben sie immer ein Lagebild.

234 Und diese Methode ist natürlich dann toll, weil sie das nächste Jahr auf etwas aufbauen
235 können und gucken können, wie kann sich das verändert, dasselbe für etwas anderes
236 nochmal machen oder eben tiefer in den Bereich einzudringen. Also die Methoden sind
237 im Grunde gleich, können aber viel, viel besser genutzt werden. So, und da haben wir
238 auch natürlich eine klare Vereinfachung, das ist ja logisch.

239 I: Okay, wie ändert sich die Zeitverteilung, Informationsverteilung und Interpretation
240 durch die neuen Techniken? Du hast es auch gerade kurz angeschnitten, dass man die Zeit
241 vielleicht so ein bisschen mehr einfach in der Analyse verbringt und die Informations-
242 sammlung fast automatisch passiert. Interpretation durch die neuen Techniken ändert
243 sich.

244 E: Ne, Also einen großen Teil haben wir natürlich noch in der Daten Interpretation. Ich
245 würde auf jeden Fall sagen, dass sich der Zeitaufwand in der Recherche spart. Du musst
246 natürlich sehen, dass die Entwicklung und Weiterentwicklung des Tools sehr viel Zeit
247 kosten. Also da wird an einem großen Punkt sehr viel Zeit investiert, damit man in klei-
248 neren Projekten dann nachher weniger Zeit investieren muss für die Recherche, das ist
249 natürlich klar.

250 I: Okay, das hört sich ja so weit schon mal gut an! Noch eine kurze Frage Wie wieder-
251 verwendbar sind diese Daten und Vorgehensweisen?

252 E: Ja, das ist natürlich eine große Sache. Also die Strategie ist eben nun mal immer indi-
253 viduell. Das ist eben eine Sache, was wir eben weshalb wir sagen können. Also wir kön-
254 nen auf dieses KI-Tool natürlich immer zurückgreifen. Was wir aber machen müssen, ist
255 immer wieder neu diese Daten definieren, weil jeder Kunde unterschiedliche Bedürfnisse
256 hat. Und deshalb müssen wir da eben dann sehen, dass wir da eine gewisse Individuali-
257 sierung hinkriegen. Und das ist in gewisser Weise natürlich auch eine Herausforderung
258 zu sagen, dass man da zwar ein bisschen was vereinfachen kann, aber man muss immer
259 noch individuell gucken und immer wieder analysieren und die Daten interpretieren.

260 I: Und was denkst du? Welche Möglichkeiten ergeben sich denn langfristig für Beratung
261 und Unternehmen, also hinsichtlich Innovation, zur Verbesserung der Arbeitsweise in

262 Unternehmen, vielleicht Wettbewerbsvorteile und weitere Entlastungen? Welche Belas-
 263 tungen werden vielleicht sogar entstehen?

264 E: (...) Sie haben natürlich die Informationen einfach viel schneller und besser verfügbar
 265 und wissen eigentlich immer, immer schneller, was in Ihrem Markt und in Ihrem Unter-
 266 nehmen das Umfeld so umgeht. Das heißt, Sie können Ihre Arbeitsweise ein bisschen
 267 besser darauf fokussieren, dass die Daten zu interpretieren und zu gucken. Für die Unter-
 268 nehmen können jetzt mehr gucken. Was machen Sie denn jetzt als nächstes. Bevor Sie so
 269 viel Zeit mit Beratern und Informationsbeschaffung verbringen, können Sie natürlich viel
 270 besser sich auf sich konzentrieren. Und natürlich kann diese Art der Informationsverar-
 271 beitung für einzelne Unternehmen auch einen großen Vorteil haben, wenn die sich in sehr
 272 komplexen Märkten bewegen. Können Sie sich vorstellen, wenn man sich da dann so ein
 273 paar Eckpunkte raussucht, die durchgehend untersucht werden, dann kann man da natür-
 274 lich schon mal viel machen. Natürlich ist das nicht die eierlegende Wollmilchsau, das
 275 muss alles noch interpretiert werden und analysiert sowieso. Aber im Grunde haben Sie
 276 nachher eine Analyse, die Ihnen immer einen Status Quo zeigt und sich natürlich auch
 277 entsprechend verändert. Das heißt, Sie können ganz entspannt Ihre Handlungsmöglich-
 278 keiten so switchen, dass Sie sich auf Fokus Bereiche nachher konzentrieren und sind dann
 279 natürlich auch viel agiler. Nachher im Unternehmensumfeld.

280 E: Das klingt natürlich schon gut. Was denkst du, kann sich durch die VUCA Welt, die
 281 wir jetzt nur am Rande behandelt haben, bis jetzt für Möglichkeiten ergeben, also gerade
 282 für Strategien und Unternehmen?

283 E: Ja, das ist natürlich schwierig. Durch die durch die volatile Umwelt. Im Grunde erge-
 284 ben sich für die Beratung die bessere Analyse von Daten. Also das ist erstmal eine Rie-
 285 senherausforderung, die Strategien und so viel flexibler zu gestalten, als das eben vorher
 286 der Fall war. Wir haben da, glaube ich, eine ganz gute Antwort gefunden. Also technische
 287 Lösungen sind definitiv die Antwort, um eine so volatile Umwelt irgendwie abbilden zu
 288 können.

289 E: Und die Möglichkeiten, die sich für Unternehmen natürlich ergeben, ist, dass manch-
 290 mal Fenster aufgehen, wo man vorher nicht wusste oder dachte, dass sie aufgehen. Und
 291 natürlich, wenn man agiler ist. Wenn Sie sich diese Agilität bewahren und ein bisschen
 292 flexibel sind in Ihrem unternehmerischen Dasein, dann können Sie manchmal Chancen

293 am Markt noch wahrnehmen, die vorher nicht so da waren. Grundsätzlich muss man eben
 294 sagen, dass durch die Innovation, die gesteigerte Flexibilität, die brauchen sie auch auf
 295 der anderen Seite, weil eben durch die Welt natürlich eine immense Summe an Einfluss-
 296 faktoren mittlerweile dazukommt, die sich in einer viel schnelleren Zeit, in einem viel
 297 schnelleren Zeitablauf verändern. Und deshalb ist das einfach superschwierig geworden
 298 für Unternehmen in der heutigen Welt Strategie zu machen..

299 I: Ja, dann sind wir auch schon fast am Ende. Vielen Dank dafür. Was würdest du unter-
 300 nehmen im Umgang mit der Welt und Innovation empfehlen?

301 E: Also ja, definitiv Technologieoffenheit, das ist der Schlüssel. Man muss sich eben auch
 302 bewusst machen Was bringt mir das, was kaufe ich da, was mache ich oder was imple-
 303 mentiert ich hier? Aber das ist eben alles zurückzuführen auf die Offenheit, wenn man
 304 sich damit nicht beschäftigt und irgendwann in die Ecke getrieben ist, eventuell irgend-
 305 eine Lösung zu kaufen oder etwas sich zu reinziehen, als Unternehmen zu digitalisieren
 306 und man hat sich damit nicht beschäftigt, dann ist es eben ein Problem, dann kauft man
 307 erst recht das Falsche. Das heißt, es ist dringend notwendig, dass die offen sind als Ma-
 308 nager, dass sie sich reinziehen, was kann man da machen, wie können wir darauf reagie-
 309 ren und welche technischen Möglichkeiten gibt es und was bringen die so mit sich?

310 I: Ja, und was würdest du Beratenden und Beratungen allgemein empfehlen, diese Her-
 311 ausforderungen zu antizipieren?

312 E: Ja, das ist so im Grunde natürlich irgendwo das Gleiche, also durch die Technologie
 313 Offenheit. Es macht Sinn, gerade für die Beratungen massiv reinzugehen in die Kapazi-
 314 täten und dass die die Weiterbildung in diesem Bereich und vor allem eben technische
 315 Kapazitäten und Wissens Kapazitäten in Form von Technik und technisch versierten
 316 Menschen da anzuhäufen, um den Herausforderungen in der kommenden Welt in der
 317 kommenden Zeit irgendwo gewappnet zu sein und auch den wachsenden Herausforde-
 318 rungen der Kunden. Weil wenn der Kunde keine Ahnung hat, dann kommt er in der Regel
 319 erst mal zu uns. Und wenn wir dann aber keine Ahnung haben, dann stehen wir eben
 320 schlecht da und der Kunde auch. Und deshalb muss da eben massiver, da muss nichts
 321 aufgeholt werden. Aber das Wissen muss auf jeden Fall weiter ausgebaut und verbreitert
 322 werden um nicht hinten dran zu hängen.

323 I: Das klingt ja so weit gut. Was denkst du als Erwartung? Wie würde sich Strategie und
324 das Projektmanagement den Herausforderungen der Zukunft stellen?

325 Also wie wird die Herausgabe der Information bewältigt? Du hast schon ein Teil dazu
326 gesagt. Zweite Frage dazu, Welche Innovationen stehen im Strategy Bereich an? Also
327 was sollten zum Beispiel so Lösungen abbilden können? Welche welche Innovation er-
328 wartest du da?

329 E: Also wenn man die Empfehlungen befolgt, dann wird sich natürlich die Welt so ein
330 bisschen weiter zum technischen Standpunkt und zum Daten getriebenen Unternehmen
331 entwickeln. Die Herausforderungen, die zu bewältigen sind, sind natürlich auch großartig
332 in der Implementierung. Also da ist ein großer Teil der Unternehmen befragt, die wir so
333 in der Strategie jetzt gar nicht abbilden können. Das kann man dann eben nur sagen und
334 da liegen, dass da eben eine gewisse Erfahrung und Diversität, also ein gewisses techni-
335 sches Wissen, vorhanden sein muss, um neben natürlich dann auch die Implementierung
336 her vorzunehmen. Die Herausforderungen, die entstehen, also die Bewältigung der Her-
337 ausforderungen der Strategie, wird glaube ich, schon viel durch Technik sein. Generell
338 gesprochen ist es eben die Verarbeitung und schnelle Verarbeitung von Wissen und vor
339 allem schnelle Bereitstellung. Die Informationen müssen schnell aufgefasst, verarbeitet,
340 verinnerlicht werden und dann natürlich vernünftig umgesetzt
341 Wenn Sie sich vorstellen, dass früher Strategy Reports noch vor zwei Jahren wurden, die
342 für alle Jahre mal verfasst alle zwölf Monate, das reicht natürlich völlig nicht aus. Also
343 die Schnelllebigkeit wird sich übertragen und im Unternehmen wird sich natürlich dann
344 die Frage stellen, wie oft Reporten wir? Und da muss es natürlich ein Lagebild am besten
345 alle halben Jahre oder jedes Quartal geben.

346 Oftmals ist das dann noch so, dass sieht man auch in der Szenariotechnik, man trifft erst
347 mal auf Ignoranz. Also man sieht etwas kommen, dann sagt man, es kommt sowieso nicht
348 so, wie viele Sachen dafürsprechen und dann kommt es so und dann ist man trotzdem
349 nicht vorbereitet, obwohl man das wusste. Das heißt, diese Umsetzung, die Implementie-
350 rung der des Wissens welches man hat muss auch stattfinden, weil man eben sonst nachher
351 schnell hinten dranhängt.

352 I: Ja, das war, denke ich, ein tolles Schlusswort. Ich würde noch einmal kurz eine Frage
353 stellen wie Was müssen technische Lösungen können? Vielleicht in einem Satz

354 E: Ja, technische Lösungen. Die müssen praktikabel sein. Und für Leute, die jetzt nicht
355 programmieren können, ist das verständlich sein. Und das muss sehr benutzerfreundlich
356 und intuitiv sein, weil sonst das im Unternehmen natürlich keinen Anklang findet, das ist
357 völlig klar. Aber das ist ein zweischneidiges Schwert. Also technologisch, also die die
358 Tools müssen natürlich Bediener freundlich sein und leicht zu verstehen. Auf der anderen
359 Seite muss sich eben auch das Wissen im Unternehmen erhöhen.

360 I: Ja, dann haben wir es damit. Ich danke dir vielmals für dieses Interview und dass du
361 die Zeit genommen hast.

362 E: Ja Mensch, du gar kein Problem. Ich wünsche dir ganz viel Erfolg bis dahin, Tschüss

363

364

Experteninterview 3

Interviewer: Hauke Hümpel

Experte: Consultant EY Partheon, 28 Jahre

Datum: 21.09.2022

Im Folgenden werden die Aussagen des Interviewers als I und die Aussagen des Interviewten mit E dargestellt

1 I: Hi Schön dass du dir Zeit genommen hast, die Arbeit habe ich dir ja im Vorfeld schon
2 ein bisschen erklärt, dann lass uns doch einfach beginnen mit deinen Daten und deiner
3 Aktuellen Situation. Was machst du grad, was hast du vorher gemacht hast und wie du
4 dorthin gekommen bist.

5 E: Wie du weißt bin ich seit einem Jahr ungefähr durchgängig in der Strategieberatung
6 erst im Praktikum jetzt bei Partheon, nun **angestellt als Consultant**. Das habe ich nach
7 meinem Master begonnen. Ich bin jetzt 28 und hab noch im Studium im bzw. vor dem
8 Studium im Handel oder auch in der **technischen Projektentwicklung gearbeitet und war**
9 **davor bei der Bundeswehr**, was natürlich ein ganz anderer Schnack ist. Aber am Ende hat
10 es immer so einen strategischen Einschlag gehabt für mich über die verschiedenen Berei-
11 che hinweg und deswegen hat sich das am Ende als relativ klare Linie herausgestellt,
12 obwohl man von Anfang an es so gesehen hat und unbedingt.

13 I: Ja, okay, das ist ja auch relativ spannend, also vor allem die technische Projektentwick-
14 lung Technologie ist ja vielleicht auch ein Thema und die Strategie kommt in der Theorie
15 ja auch aus dem Militärbereich. Dann würde ich mal reingehen über deine gesammelten
16 Erfahrungen, also relativ speziell vielleicht welche Aufgaben und Handlungs Bereiche du
17 aktuell abdeckst, du kannst auch gerne über vorhergegangene sprechen und welche Prob-
18 lemstellung hast du so in deinem Arbeitsalltag?

19 E: Problemstellung noch mal in welcher Hinsicht?

20 I: Also hast du so sehr langfristige Strategien oder machst du vielleicht auch viel opera-
21 tives, also bist du eher im Produkt oder guckst du wirklich okay? Wir wollen jetzt wissen,
22 was was passiert in der nächsten näheren Zukunft? Wo bist du da ungefähr unterwegs.

23 E: Okay, alles klar. Aktuell bin ich maßgeblich in der Versicherungsindustrie unterwegs
 24 und da vor allem auch ganz stark mit dem Vertriebsfokus Richtung Versicherungsmakler.
 25 Die bilden gerade alles ab an Risiken und auch sich verändernden Situationen die Infla-
 26 tion, Krieg etc., weil sie da ja natürlich immer ihr Risiko Adjustment machen müssen, um
 27 noch mehr Profit rauszuholen. Und entsprechend ist man relativ nah an Risikobewertung
 28 dran. Grundsätzlich ist es immer langfristig gedacht. Also unter einem Jahr und einem
 29 Zeithorizont von fünf Jahren wird da gar nicht gedacht. Was vor allem von der IT Kom-
 30 ponente Digitalisierungskomponente immer wieder schwierig ist, weil sich da so viel tut
 31 in kurzer Zeit, dass man das nicht unbedingt absehen kann, was dann an neuen Systemen,
 32 Anbindungen an neuen Schnittstellen zu neuen Playern im Markt gegeben sein muss.
 33 Aber zu dem bisherigen insgesamten Geschäft ist es natürlich wichtig, über diesen Fünf
 34 Jahres Markt hinaus zuzugucken, weil man, wenn man wirklich große Veränderungen an-
 35 stößt oder plant, in ein, zwei Jahren umsetzt. Die Wirkungen werden ja erst in vier bis
 36 fünf Jahren sichtbar. Ja, aber deswegen bewegen wir uns eigentlich immer nur auf fünf
 37 Jahre plus.

38 I: Okay, dann würde ich gleich auch direkt einhaken. Noch kurz letzte Frage zum Ar-
 39 beitsalltag Das sind Projekt basierte Ist das eine Projekt basierte Arbeit oder arbeitest du
 40 mehr oder weniger die ganze Zeit an einem großen.

41 E: Ne sind immer Projektbasiert in der Regel zwischen ein und drei Monaten. Es gibt
 42 auch mal Ausnahmen.

43 I: Aber schon diese STANDARD Dauer von diesen drei Monats Projekten.

44 E: genau, dabei Immer Auf der Flughöhe. Maßgebliche Transformation. Veränderung,
 45 maßgebliche Wachstumssteigerung und langfristige Umgestaltung von sei das jetzt ein
 46 Prozess oder Organisation oder ähnliches.

47 I: Ja. Okay, Du hast ja schon mal Herausforderungen angesprochen, also vor allem auch
 48 die technologischen Herausforderungen, also quasi den Wandel der Technologie. Wür-
 49 dest du das als größte Herausforderung in dem Bereich so im Forecast in den Bereich
 50 mappen? Und wie geht ihr mit der Beschaffung von und Verarbeitung von Informationen
 51 um? Also nimmst du da technische Tools zur Hilfe oder wie? Wie schlägst du dich in
 52 dem Bereich so durch? Sozusagen?

53 E: Also vor allem bei repräsentativen Projekten. braucht man immer eine up to date Da-
 54 tenlage. Und da ziehen wir, sage ich mal, relativ professionelle Systeme, Programme her,
 55 die voll darauf ausgelegt sind, Daten zu sammeln aus einem spezifischen Bereich und die
 56 dann sage ich mal, über andere Systeme oder Einmalzahlungen verfügbar zu machen. Das
 57 meiste von allem, was Sie da kennen, das Statista, das gibt es natürlich noch in deutlich
 58 professioneller, spezifischer und umfangreicher. Je nachdem ist das dann der M&A
 59 Markt, das ist dann der Versicherungsmarkt. Oder es ist der Versicherungsmarkt im M&A
 60 Markt. Und da gibt es dann verschiedene Systeme, die du einfach anzapfen kannst, um
 61 deine Informationen abziehen. Das ist natürlich superschwierig, eine gute Informati-
 62 onslage zu kriegen. Weil, bestes Beispiel: Wir haben gerade versucht, mit M&A Daten
 63 Transactions die einfache Anzahl an Transaktionen in einem Markt festzustellen und ein
 64 automatisierter Prozess, um diese Anzahl eben immer zu tracken, funktioniert nicht rich-
 65 tig, weil natürlich nicht jede Transaktion veröffentlicht wird und nicht jeder Wert einer
 66 Transaktion veröffentlicht wird. Dann hast du plötzlich einen Bruchteil der tatsächlichen
 67 Transaktionen automatisch ausgewertet in dem System, aus dem du dann deine Analyse
 68 aufbaust. Diese ganzen automatisierten Systeme sind wirklich bedingt gut. Und die
 69 Firma, bei der ich arbeite, deckt das, was sie selber abdecken kann, lieber selber ab im
 70 regelmäßigen Transaktions Tracking zum Beispiel, weil sie da viel besseren persönlichen
 71 Daten generieren kann als so ein automatisiertes System.

72 I: Ja, das stimmt.

73 E: Man kann das natürlich auch nicht in allen Bereichen machen, sondern man muss als
 74 Firma sich dann überlegen okay, welche Bereiche können wir wirklich gut und definitiv
 75 viel besser als so allgemeine Systeme und Programme. Und auf die wird sich dann fokus-
 76 siert, weil man natürlich nicht die ganze Bandbreite abdecken kann.

77 I: Ja, das stimmt genau. Also das Thema hatte ich auch bei uns. Mehr so Nachrichten
 78 Analyse, dass es so ein spezielles Produkt einfach, aber dass es halt das Thema M&A ist,
 79 ist schwierig. Ich kann dich da auf jeden Fall in gewissen Teilen nachvollziehen, aber es
 80 ist ja schon mal gut. Also das heißt, die technologische Herausforderung, die du bei dei-
 81 nen Kunden hast, nutzt ihr im Endeffekt auch, also die technische Weiterentwicklung.
 82 Wie würdest du denn oder wie versucht ihr kurzfristige Änderungen des Unternehmens,
 83 Umfelds oder des Marktes, in dem ihr da seid, der Industrie einzukalkulieren? Also es

84 gibt ja irgendwo immer Unsicherheit und Komplexität. Gibt es da so ein Goto, wie man
85 damit umgeht?

86 *E:* jap. Also erst mal ist da neueste Datenlage superwichtig. Das wird dadurch geschaffen,
87 dass sich jeder sehr, sehr, sehr gut informiert über allgemeingültige Trends. Nehmen wir
88 jetzt mal das Beispiel Inflation. Was ist die Aussicht der EZB oder von anderen Finanz
89 Mogulen zu der Inflationsentwicklung? In welchen Bereichen vor allem auch. Und dann
90 natürlich auch in verschiedenen Regionen und Ländern. Und da dann sage ich mal auch
91 die Marktmodelle, die man natürlich hat, die man immer wieder neu verwendet werden
92 mit neuen Daten. Da sind natürlich die Voraussagen und die Annahmen, auf denen ja das
93 gesamte Modell basiert, entsprechend anzupassen, um da wirklich immer verhältnismä-
94 ßig gute Voraussagen treffen zu können.

95 *I:* Gut, ich finde, das passt schon mal in den Innovations Teil der Arbeit, auch hinsichtlich
96 strategischer Modelle, das hört sich so an, als ob die einfach die Strategie, die dann da
97 gemacht wird, auch relativ flexibel gehalten wird. Weil man eben gewisse Änderungen
98 vielleicht nicht unbedingt einkalkulieren kann. Sobald man die Daten dafür hat, wird dann
99 eben das Modell angepasst. Kann man das so könnte man das so sagen.

100 *E:* Ja und Nein. Im Laufe des Projekts, wenn man feststellt, ach guck mal, vor einem
101 halben Jahr haben wir bei einem ähnlichen Projekt Vorhersage A getroffen. Und mittler-
102 weile wissen wir einfach, dass sich das gewisse Grundsituation geändert haben. Jetzt
103 nehmen wir mal wieder das Beispiel Inflation durch den Krieg, ein sehr spontaner Infla-
104 tionsanstieg. Das musste natürlich dann im nächsten Projekt, was ja auch wirklich nur
105 ein, zwei Wochen später beginnen kann, sofort wieder eingespielt werden und eingepreist
106 werden.

107 *I:* Ja.

108 *E:* Also auf dem Projekt, wenn du einmal angefangen hast, weil das ist ja so schnelllebig,
109 ja, also der Projekt Alltag, da passiert das nicht. Und sage ich mal direkt nach dem Projekt,
110 wenn eine andere Informationslage besteht. Arbeitest du dass du das sofort ein für das
111 nächste Projekt, was ja dann schon wieder 1 bis 2 Wochen später beginnt.

112 *I:* okay, das ist ein spannender Punkt. Also findest du zum Beispiel, solche Methoden
113 oder so sollten irgendwo verändert werden, weil die Rahmenbedingungen sich vielleicht

114 schneller ändern als der Alltag läuft. Und also wie wäre das überhaupt möglich? Könntest
 115 du dir vorstellen keine Ahnung. Mit mehr technischen Tools oder ähnlichem könnte man
 116 sowas live einarbeiten ? Also denkst du, dass da die Methodik der Strategie an sich viel-
 117 leicht überarbeitet werden könnte?

118 E: Also das Problem ist, wenn man so ausdrücken möchte, ist, dass man. Natürlich Ex-
 119 perten heranzieht und von ganz vielen Experten verschiedene Meinungen erfährt. Und
 120 das dann mit der eigenen Erfahrung in ein eigenes. 99 % der Zeit Excel basiertes Markt-
 121 modell bastelt Voraussagen, um dann Voraussagen zu treffen. Das sind verschiedene Ab-
 122 hängigkeiten. Einerseits bist du selbst biased über deine eigene Meinung oder das, was
 123 dein Chef sagt. So entwickelt sich der Markt. Zweitens ist du biased gegenüber dem Ex-
 124 perten, was er für persönliche Meinung hat. Und drittens Du bist biased, weil natürlich
 125 Excel auch Limitierungen mit sich bringt. Ja, und viertens Du bist nicht fähig, vielleicht
 126 auf dem allerhöchsten Level von Excel zu agieren, um das Krasseste zu bauen, weil du ja
 127 eigentlich kein Excel Genie bist vom Beruf her, sondern Strategieberater und so aus der
 128 Mischpoke von dem allen ergibt sich das Status Quo Bild, was ehrlicherweise ziemlich
 129 gut ist.

130 E: Wenn du jetzt sagst, man muss da an dem ganzen System was ändern, dann hast du
 131 verschiedene Faktoren, wo du eben ansetzen kannst. Und dann ist eben die Frage Wo
 132 setzt du am ehesten an? Ja, aus meiner Perspektive ist den eigenen Bias kriegst du nicht
 133 weg, den Experten Bias kriegst du auch nicht weg und das, was dir dein Chef erzählt,
 134 glaubst du auch. Das wird auch nicht beseitigt. Da bleibt ja nur die technische Kompo-
 135 nente über. Und da ist natürlich die Frage Gibt es Alternativen zu dem Excel Programm
 136 und wenn ja, wer kann die überhaupt bedienen? Würde eigentlich bedeuten, du müsstest
 137 grundlegend deine Arbeitsweise professionalisieren, mehr Leute einstellen, die mit pro-
 138 fessionelleren Systemen arbeiten, die du dann aber als Strategieberater ja gar nicht mehr
 139 bedienen kannst. Weil das hat dann ja was mit Coding zu tun und sehr, sehr elaborierten
 140 Fachwissen in der Hinsicht und vor allem Skills. Das kannst du dir halt nicht on the job
 141 beibringen, wo du Excel Skills dir on the job so ein bisschen beibringen kannst. Aber das
 142 würde schon bedeuten, dass vor allem das Strategy Team deutlich weniger selber das
 143 Marktmodell baut, sondern sich viel mehr auf eine externe oder interne Dienstleistung

144 verlässt und da gut kommunizieren muss Hey, wir brauchen ABC, wir wollen das noch
145 mal ändern und hier und da. Ob das effektiver ist, weiß ich ehrlicherweise nicht.

146 I: Ja, okay, das stimmt. Also die Zeitverteilung, die würde sich eigentlich nur schieben,
147 weil man dann erstmal noch das was man gekriegt hat validieren muss und dann darauf
148 wieder Interpretation bauen.

149 E: Ja.

150 I: Und wahrscheinlich so eine Wiederverwendbarkeit solcher Vorgehensweisen ist natür-
151 lich wahrscheinlich auch so eine Sache. Die Projekte sind ja schon relativ individuell,
152 oder? Also so die, die die Abläufe lassen sich ja wahrscheinlich auch nicht so einfach
153 automatisieren.

154 E: Ja und nein. Also wir haben so ein underline Marktmodell, was wir für jedes Wachs-
155 tums Projekt im Makler Markt benutzen kann. Die Wiederverwendbarkeit ist gegeben,
156 natürlich abhängig von den Projekten. Aber sobald du dich als Beratung oder als Team
157 mal auf eine Art Projekt auch so ein bisschen spezialisiert, dann ist die Wiederverwend-
158 barkeit enorm hoch. die ist natürlich auch dann enorm hoch, wenn du ein gutes Know-
159 ledge Managementsystem in der Firma hast. Das heißt, wenn Projektteam keine Ahnung
160 aus München, mit dem du nie persönlich Kontakt hast, dann irgendwann sagt Hey Leute,
161 wir haben Wachstum Projekt, hat jemand irgendwas? Und wir sagen Hey, guck mal, ihr
162 könnt unser Marktmodell nutzen von vor einem halben Jahr. Ihr müsst nur die Annahmen
163 neu ändern aufgrund der neuen politischen oder wirtschaftlichen Situation. Dann ist das
164 ja eine sehr hohe Wiederverwendbarkeit.

165 I: Ja, das stimmt. Aber im Endeffekt im Endeffekt das, was ihr in Excel baut, ist ja dann
166 auch quasi schon relativ innovatives Tool, was funktioniert und was im Endeffekt wie-
167 derverwendet werden kann. Also du hast ja dann ein Framework, was den anderen natür-
168 lich sehr viel Zeit spart.

169 E: 100 % und je nachdem abhängig von deinen Excel Skills kannst du das Ding ja auch
170 maximal flexibel bauen. Das heißt, wenn alles wirklich sehr, sehr gut miteinander verfor-
171 melt ist, dann reicht es ja wirklich, wenn nur an einem Feld, sag ich mal die neue Inflati-
172 onsrate oder die neue Zins Rate oder so was eingibst du und das gesamte Modell automa-
173 tisiert sich automatisch bis hin zur letzten Zahl Forecast 2030. Ja, dann ist das natürlich

174 auch schon ein sehr, sehr gutes Modell. Es ist aber immer noch handmade und natürlich
 175 nicht so elaboriert, wie wenn du jetzt 20 Coder ein halbes Jahr lang ein eigenes Tool
 176 entwickeln lässt.

177 I: Das stimmt natürlich. Wobei. Aber wenn du dir bei der Informationsbeschaffung, also
 178 zum einen im Knowledge Managementsystem oder halt eben von den verschiedenen Da-
 179 ten Providern, die du jetzt vorhin angesprochen hast, die ziehst du ja auch schon relativ
 180 aggregierte Daten.

181 I: Gut, die müssen wahrscheinlich durchgesehen werden. Aber somit hast du ja schon
 182 sehr großen technischen Anteil, wo halt einfach die mehr Zeit für die Interpretation oder
 183 die die Modellierung der Annahmen bleibt.

184 E: Deswegen gibt es auch immer sage ich mal bevorzugte Primär und Sekundärquellen.
 185 Immer weiß die, die nutzen ein Vorgehensweise X, die besonders gut ist und sehr sicher
 186 ist. Da gibt es andere, vor allem sekundär oder tertiäre Quellen. Wo du dann sagst, die
 187 sind, da weiß man nicht so genau, wie sicher das ist. Aus der Erfahrung heraus wir neh-
 188 men man nur die anderen Quellen und umso weniger musst du da an da Zeit darauf ver-
 189 wenden, das zu validieren.

190 I: Ah, okay. Was denkst du? Welche Möglichkeiten würden sich durch so innovative
 191 Lösungen, also seien es aggregierte Daten oder Management Systeme für die Beratung
 192 ergeben? Wie würde sich die Arbeitsweise verbessern? Wäre die eventuell fokussierter?
 193 Was wäre mit der Genauigkeit der Empfehlungen? Könnte man eventuell noch erhöhen?
 194 Welche Entlastungen und welche Belastungen würden da entstehen? Und für Unterneh-
 195 men: Welche zum Beispiel Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn die noch innovativer
 196 agieren und welche Entlastung, welche Belastungen da ebenfalls entstehen würden?

197 E: Also ganz grundsätzlich natürlich eine Firma oder auch eine Beratung, die ein sehr,
 198 sehr gutes Knowledge Management System hat einen enormen Vorteil, weil man eben
 199 am Anfang eines Projektes immer sagen kann okay, jetzt mache ich in meinem Fall dann
 200 irgendwie Vertriebs Strategien eines Versicherungsmaklers und kann dann in diesem Ma-
 201 nagementsystem genau diese zwei Wörter eintippen und erhalte dann sämtliche Projekte.
 202 Dann kann ich auch den Zeitraum einstellen der letzten ein, zwei Jahre zu dem Thema.

203 Wenn das gut gepflegt und viele Informationen geshared sind, vor allem essenzielle In-
 204 formationen. Denn es hat natürlich einen Vorteil, wenn man in kurzer Zeit kann man nicht
 205 alle möglichen Quellen abdecken. Wenn man auf allen vorhandenen Quellen schon auf-
 206 bauen kann und dann on top sagt, dann guck mal hier die Info, die hätte ich noch gerne,
 207 da muss ich noch Recherche machen. Aber du hast diese Basis. The Ground Work muss
 208 da erst mal vielleicht nicht mehr leisten, oder du kriegst aber schon einen hint. Guck mal,
 209 da musst du richtig suchen. In die Richtung muss es gehen, einfach was Trends angeht.
 210 Was auch super ist, ist Du kannst die Annahmen, die dann vor einem oder zwei Jahren
 211 getroffen wurden, angucken und kannst natürlich damit auch noch mal deine eigenen An-
 212 nahmen, die du aus dem Team heraus entwickelst oder aus deinem Unternehmen oder
 213 Abteilungsexpertise heraus annimmst und formulierst. Noch mal Challenges. Warum hat
 214 dann das Team, das Münchner Team oder das Pariser Team die und die Annahme ge-
 215 macht warum? Wie ist das begründet? Haben wir selbst vielleicht einen Gedankenfehler?
 216 Hat sich vielleicht die Situation so weiterentwickelt, dass es ganz grundlegend andere
 217 Annahmen sind und deswegen den Forecast aus den Vorprodukten gar nicht sein können?
 218 Kann auch sein, dass man da auch eine Bestätigung drin findet.

219 E: Und natürlich profitiert der Kunde davon. Wenn wir also Beraterteam schneller gute,
 220 grundlegende Erkenntnisse haben und dann eben die Zeit auf die wirklich herausragenden
 221 Details verwenden können. Das ist das, was am Ende der Kunde will. Für die grundle-
 222 genden Details stellt er uns nicht an für das teure Geld, sondern er will ja on top wirklich
 223 wertvolle Insights irgendwo generiert bekommen, von denen er dann eben sich einen
 224 Mehrwert verspricht. Wie okay, ich bin der First Mover in dem Gebiet XY. Ich erkenne,
 225 da habe ich einen Competitive Advantage, den ich ausspielen kann, wenn ich jetzt mich
 226 bewege. Und insofern natürlich profitiert der Kunde von einem sehr guten Knowledge
 227 Management und vor allem Datenbasierten Knowledge Management

228 E: Die Firmen, die sagen okay, wir müssen uns innovieren, wir müssen gute Systeme
 229 aufbauen, um eben schneller gute Daten zu generieren und nutzen zu können. Die haben
 230 einen super hohen Maintenance Aufwand, weil diese Systeme müssen gepflegt werden.
 231 Es muss ein Prüfungs Mechanismen entwickelt werden, um zu gucken. Gehen die Daten,
 232 die da hochgeladen werden in diese Systeme? Die sind auch sinnvoll. Und vor allem, es

233 muss auch der interne Effort gemacht werden, einfach dem Unternehmen, den Mitarbei-
 234 tern des Unternehmens beizubringen, dass wenn ein Projekt vorbei ist und du denkst Ach,
 235 jetzt mal zwei Tage weniger Arbeit und einmal früher nach Hause gehen oder wie auch
 236 immer, dass du da noch mal die Motivation schürst und zu sagen Hey Leute, bereitet euer
 237 Projekt oder Kenntnisse oder Vorgehen eure wichtigen Daten noch mal so auf, dass ihr
 238 sie hochladen könnt und das an, dass andere Leute davon profitieren. Und ich glaube,
 239 dieser dieses Incentive den Mitarbeitern gegenüber, sei das jetzt durch Zeit oder wie auch
 240 immer, die Möglichkeit zu geben, das gut aufzubereiten, dass die Mitarbeiter diesen
 241 Mehrwert sehen, dass sie das für andere aufbereiten. Ich glaube, das ist eines der wich-
 242 tigsten Dinge und Herausforderungen, vor denen die Unternehmen stehen, die so was
 243 eben haben wollen.

244 I: Nächste Frage wäre hinsichtlich der Empfehlung Was würdest du unternehmen im Um-
 245 gang mit der Welt und Innovation im Allgemeinen empfehlen und was würdest du Bera-
 246 tenden und Beratungen empfehlen, um so die genannten Herausforderungen, die man so
 247 hat, zu antizipieren und genau mit der Schnelligkeit der Umwelt umzugehen.

248 E: Ich würde Unternehmen empfehlen, ganz, ganz viel auszuprobieren an verschiedenen
 249 Lösungswegen. Es gibt sehr viel auf dem Markt. Man muss sich jetzt auch nur trauen,
 250 auch mal Geld in die Hand zu nehmen und vielleicht auch mal ein System für ein Jahr
 251 auszuprobieren, wo man am Ende feststellt, Okay, das war vielleicht doch nicht das Gelbe
 252 vom Ei, wir lassen das wieder sein. Aber ich glaube, durch diesen Trial-and-Error Ap-
 253 proach, um eben solche Systeme erst mal zu testen und festzustellen, ob sie wirklich
 254 Mehrwert liefern oder nicht oder ob das alles nur irgendwie rosarote Brille und Marketing
 255 war oder ob es mit der Unternehmenskultur auch vielleicht gar nicht funktioniert, obwohl
 256 es eigentlich ein gutes System ist. Das muss man eben alles ausprobieren. Und nur dann
 257 kann ein Unternehmen wissen, was wirklich gut funktioniert. Dass diese ganzen Hilfs-
 258 mittel super wertvoll sind für Unternehmen, wenn sie funktionieren, das glaube ich,
 259 würde keiner weg debattieren. Aber ich glaube, das Schwierige ist wirklich die, die Mit-
 260 arbeiterschaft davon zu überzeugen, dass eine gewisse Arbeitsweise und Umstellungen
 261 halt auch vom Riesen riesengroßen Benefit sein kann. Nicht nur für dich selbst, nicht nur
 262 für das Team selber, für dieses eine Projekt, sondern für die Zukunft und für alle im Un-
 263 ternehmen. Und das würde natürlich wahnsinnig viele Synergien schaffen und Potenziale

264 heben sowieso. Und das würde natürlich dazu führen, dass ein Unternehmen besser ist als
 265 andere. In der Theorie zumindest. Und das würde dazu führen, dass sie bessere Ruf haben,
 266 bessere Projekte kriegen, bessere Kunden kriegen, am Ende mehr Geld machen und das
 267 größte Renommee haben. Um es mal platt zu sagen. Aber tendenziell kann das funktio-
 268 nieren, zumindest in der Theorie. Und nicht ohne Grund gibt es ja die ganzen Support
 269 Systeme bei den verschiedenen Beratungen, weil sie genau daran glauben und das Ver-
 270 suchen. Aber das Allerwichtigste ist, glaube ich immer die, die Arbeitskultur zu schaffen
 271 im Unternehmen, unter den Mitarbeitern, damit die das überhaupt annehmen. Weil dann
 272 kann das System oder der Support so gut sein, wie er will. Wenn der Mitarbeiter oder die
 273 Mitarbeiter das nicht annehmen, dann ist eher Ende.

274 I: Dann kommen wir zur letzten Frage Wie wird sich die Strategie und das Projektma-
 275 nagement den Herausforderungen der Zukunft stellen, auch die wir so ein bisschen ge-
 276 mappt haben?

277 E: Es gibt schon einige Support Tools, die sehr viel von dem abbilden wollen, was in was
 278 man eigentlich als Strategieberater braucht, vor allem als gut bezahlter Strategieberater
 279 ist. Da gibt's nichts Schlimmeres für den Arbeitgeber, das Unternehmen, das, wenn der
 280 Strategieberater dämliche Aufgaben macht, wie eine Slide aus dem Deutschen ins Engli-
 281 sche zu übersetzen oder eine Slide von dem Layout in blau weiß in das Layout für den
 282 nächsten Kunden in grün weiß zu übertragen oder so was. Ist ja alles keine schweren
 283 Aufgaben, dafür muss man auch nicht studiert haben. Aber derjenige, der das macht, ist
 284 ein Arsch teuer. Das drückt die Marge, das drückt die Profitabilität. Und das in einem
 285 Markt sicherlich vor allem jetzt auch in Zukunft mit der anstehenden Rezession, wo die
 286 Margen so oder so schon kleiner werden und dann teure Leute mit hohen Stundensätzen
 287 einfache Aufgaben machen zu lassen. Das ist natürlich nicht klug. Es gibt zum Beispiel
 288 ein Münchner Start up ask Brian, das kannst du dir mal angucken. Das ist von einem
 289 ehemaligen Berater gegründet, genau mit der Hinsicht, die einfachen Aufgaben, die einen
 290 Strategieberater im Alltäglichen aufhalten, zu ersetzen. Das bedeutet zuallererst mal wie
 291 schon eben erwähnt, Übersetzungs Funktion. Eine wirklich gute Übersetzungsfunktion.
 292 Da kann man dann sein komplettes Portfolio an Unterlagen hinschicken und sagen So
 293 bitte einmal von -per Mail läuft das- von Englisch auf Deutsch oder andersrum, ohne dass
 294 du, da sag ich mal wieder eine separate App, separates System oder irgendwas dazu

295 brauchst, sondern einfach nur in dem Hauptkommunikationsmittel eines Beraters, per
296 Email.

297 E: Dann kann man auch zum Beispiel in der Theorie oder es geht auch tatsächlich von
298 diesen Start-up Industrie Berichte sammeln, dass man da eben eine mail hinschreibt, so
299 hi briden sozusagen gegeneinander. Ich brauche einen industrie report, z.B. Handel in
300 Burkina Faso. Und dann zieht er sofort aus den dahinterliegenden vielen Systemen die
301 Informationen zusammen und verarbeitet das zu einem Report. Damit musst du diesen
302 Aufwand durch die ganzen einzelnen Systeme, die mit diesem Startup eben gebündelt
303 werden, nicht selbst durchklicken und alles selber sammeln. Und ich glaube diese Art von
304 technischer Support Funktion für wirklich grundsolide Arbeiten, die keinen Value zu dem
305 Projekt Outcome adden, die irgendwie so smart abzubilden und so effektiv abzubilden.
306 Auch, dass man sich auch wirklich darauf verlassen kann, wenn man sagt, hier bitte von
307 Deutsch und Englisch übersetzen, das ist am Ende fast nicht mehr angucken musst, weil
308 du, weil das System einfach so guten Support und so gute technische Grundlagen hat,
309 dass es einfach eine fehlerfreie Übersetzung gibt. Und ich würde sagen, dass das das
310 Größte ist, tatsächlich die die technische Abbildung von einfachen Funktionen, die aller-
311 dings sehr viel Zeit Rauben.

312 I: Danke für diese Einschätzung! ich denke damit haben wir es. Ich wünsche dir noch
313 eine Schöne Reise, bis dahin!

314 E: Kein Problem, hat mich sehr gefreut mach's gut. Tschüs

Literaturverzeichnis

- Aguilar, Francis .Joseph., (Scanning the business environment, 1967): Scanning the business environment, 1.Aulf. ,New York
- Andrews, Kenneth Richmond, (Concept of Corporate Strategy, 1971): The Concept of Corporate Strategy, 1.Aulf., San Diego, 1971
- Ansoff, Harry, Igor (Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten, 1981): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, Horst (Hrsg.), Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, München: 1981, S. 233-264
- Ansoff, Harry, Igor. (Managing Strategic Surprise, 1975):Managing Strategic Surprise, by Response to Weak Signals, in: California Management Review, 18 (Winter 1975), Nr3, S.21–33
- Au, Dominik, (Strategisches Innovationsmanagement, 2011): Strategisches Innovationsmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2011
- Averbeck-Lietz, Stefanie, Meyen, Michael (Hrsg.) (Das Leitfadeninterview): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode, Wiesbaden: Springer, 2016, S. 139-155
- Cairns, George, Wright, George (Scenario thinking, 2011): Scenario thinking. Practical approaches to the future, 1.Aufl., New York: Houndmills, 2011
- Chandler, Alfred, DuPont (Strategy and Structure, 2001): Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprise, 22. Aufl. Cambridge 2001
- Deepti, Sinha und, Sachin, Sinha (Managing in a VUCA World): Managing in a VUCA World Possibilities and Pitfalls, in: Journal of Technology Management for Growing Economies, 11 (2020) Nr. 1, S.17–21.
- Disselkamp Marcus (Innovationsmanagement,2005): Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler, 2005).
- Drechsler, Dirk (Futures Studies, 2021): Futures Studies - Foresight Management und Szenario-Technik, in: Zerres Christopher (Hrsg), Handbuch Marketing-Controlling: Grundlagen – Methoden – Umsetzung, Berlin, Heidelberg: 2021, S. 223–45
- Freibichler, Wolfgang (Competitive Manufacturing, 2006): Competitive Manufacturing Intelligence, Wiesbaden: Gabler, 2006
- Gerpott, Torsten. J. (Technologie- und Innovationsmanagement, 2005): Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement, 2.Aufl., Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2005
- Geschka, Horst, Hammer, Richard (Die Szenario-Technik, 1990): Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, Dietger, Taylor, Bernard (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung / Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, Heidelberg: 1990, S. 311–36.

- Gläser, Jochen, Laudel, Grit (Experteninterviews, 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010
- Hahn, Dietger und Bernard, Taylor, (Hrsg.) (Strategische Unternehmensplanung, 2006) Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer, 2006
- Hahn, Dietger, Taylor, Bernard (Hrsg.) (Strategische Unternehmensplanung, 2006): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 9., überarb. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer, 2006
- Hauschildt, Jürgen (Dimensionen der Innovation, 2005): Dimensionen der Innovation, In: Albers, Sönke, Gassmann, Oliver (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, Wiesbaden: Gabler 2005, S. 23–39
- Hauschildt, Jürgen, Salomo, Sören, Schultz, Carsten, Kock Alexander (Innovationsmanagement, 2016): Innovationsmanagement, München: Vahlen, 2016
- Hecker, Falk (Hrsg) (Die Unternehmensstrategie, 2012): Management-Philosophie - Strategien für die Unternehmensführung: Grundregeln für ein erfolgreiches Management, Wiesbaden: Gabler, 2012, S. 137–47
- Helfferich, Cornella (Leitfaden und Experteninterviews, 2019): Leitfaden und Experteninterviews, in: Baur, Nina, Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler 2019, S. 669-686
- Hinterhuber, Hans, Hartmann (Strategische Unternehmensführung, 2015): Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung, 9. Aufl., Berlin: de Gruyter, 1977
- Horx, Matthias, Huber, Jeanette Steinle, Andreas, Wenzel, Eike (Zukunft machen, 2007): Zukunft Machen wie Sie von Trends Zu Business-Innovationen Kommen, Frankfurt Am Main [u.a.]: Campus, 2007.
- Hussey, David (Strategic Management, 1999): Igor Ansoff's Continuing Contribution to Strategic Management, in: Strategic Change 8, (1999) Nr. 7, S. 375–92
- Johnson, Gerry, Scholes, Keyan. and Whittington, Richard (Exploring Corporate, 2006): Exploring Corporate Strategy. Enhanced Media Edition, Harlow: Prentice Hall, 2006
- Kaiser, Robert, (Qualitative Experteninterviews, 2014): Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden: Gabler 2014
- Konrad, Lothar (Strategische Früherkennung, 1991): Strategische Früherkennung. Eine kritische Analyse des weak signals-Konzeptes, Bochum: Brockmeyer, 1991
- Kreikebaum, Hartmut (Strategische Unternehmensplanung, 1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart u.a.: Steinle/Eggers 1997

- Krystek, Ulrich, Müller-Stewens, Günther (Frühaufklärung, 2006): Strategische Frühaufklärung, in: Hahn, Dietger und Bernard, Taylor, (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Aufl., Berlin/ Heidelberg/ New York: Gabler, 2006, .
- Kuckartz, Udo, (Qualitative Inhaltsanalyse, 2018): Qualitative Inhaltsanalyse Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2018, 4. Aufl., Weinheim: Beltz, 2019
- Kupfer, Stefan, (Investition in Innovation, 2020): Investition in Innovation Dynamische Investitionsstrategien bei technologischem Fortschritt und unter Unsicherheit, Wiesbaden: Springer, 2020
- Kupfer, Stefan. (Investition in Innovation, 2020): Investition in Innovation: Dynamische Investitionsstrategien bei technologischem Fortschritt und unter Unsicherheit. Wiesbaden: Springer, 2020.
- Liebl, Franz (Gemischtes Gehacktes, 2020): Gemischtes Gehacktes, Unbekannte Theorie-Objekte der Trendforschung, Wiesbaden: Springer, 2020
- Mack, Oliver., Khare, Aanshuman, Krämer, Andreas, Burgartz, Thomas (Hrsg.) (Perspectives on a VUCA World, 2016): Managing in a VUCA World, Cham: Springer, 2016
- Maertins, Anne (Strategische Frühaufklärung, 2019): Das Management der erfolgreichen strategischen Frühaufklärung als organisationale Fähigkeit, Wiesbaden: Springer, 2019)
- Magerhans, Alexander (Marktforschung, 2016): Marktforschung, Wiesbaden: Springer, 2016
- Millar, Carla C. J. M., Groth, Olaf, Mahon, John F. (Management Innovation, 2018): Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations, in: California Management Review 61 (2018), Nr. 1, S. 5–14
- Müller, Benjamin, (Porters Konzept, 2007): Porters Konzept generischer Wettbewerbsstrategien: Präzisierung und empirische Überprüfung, Wiesbaden: Gabler Edition, 2007
- Müller-Stewens, Günter, Lechner, Christoph (Strategisches Management, 2005): Strategisches Management wie strategische Initiativen zum Wandel führen, St.Gallen: 2005
- Müller-Stewens, Günter, Müller Adrian (Strategic Foresight, 2010): Strategic Foresight - Trend- und Zukunftsforschung als Strategieinstrument, in: Reimer, Marko und Fiege, Stefanie (Hrsg.), Perspektiven des Strategischen Controllings, Wiesbaden: 2010, S.239–57
- Opaschowski, Horst Werner (Zukunft, 2009): Zukunft neu denken, In: Popp, Reinhold, Schüll, Elmar (Hrsg.) Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Berlin, Heidelberg: Springer, 2009.
- Opaschowski, Horst, Werner. (Das Erlebniszeitalter, 2000): Das Erlebniszeitalter. In: Becker, Ulrich, Bolz, Norbert Bosshart, David. (Hrsg.): TopTrends - Die wichtigsten Trends für die nächsten Jahre, 2000, Düsseldorf: Metropolitan, S. 277-294

- Penrose, Edith T. (Theory of the Growth, 1959/1995): The Theory of the Growth of the Firm, 3. Aufl., Oxford: Oxford University Press, 1995
- Porter, Michael. E. (Competitive Advantage, 1985): Technology and competitive Advantage, in: Journal of Business Strategy, 3 (1985), Nr. 5, S. 60-78
- Porter, Michael. E. (Competitive Strategy, 1980): Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability, in: Financial Analysts Journal, 4 (1980) Nr.36 S. 30-41
- Rust, Holger. (Zukunftsillusionen, 2008). Zukunftsillusionen, Kritik Der Trendforschung, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss., 2008
- Sardesai Saskia, Stute Markus, Kamphues Josef (Future Scenario Planning, 2021): A Methodology for Future Scenario Planning, in Next Generation Supply Chains: A Roadmap for Research and Innovation In: Fornasiero Rosanna (Hrsg.), Lecture Notes in Management and Industrial Engineering, Cham: Springer International Publishing, 2021), 35–59,
- Schuh, Günther, Kampker, Achim (Hrsg.) (Strategie): Strategie und Management produzierender Unternehmen: Handbuch Produktion und Management, Berlin, Heidelberg: Springer, 2011, S. 63–131
- Schumpeter, Joseph, Alois (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1931): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung - Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, München u.a.:Duncker & Humblot, 1931
- Steinle, Claus (Hrsg.) (Strategische Planung): Ganzheitliches Management: Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, 1.Aufl., Wiesbaden: Gabler , 2005, S. 298–325
- Vahs, Dietmar, Brem, Alexander (Innovationsmanagement, 2013). Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 4.Aufl., Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 2013
- Weigand, Andreas, Buchner, Holger (Früherkennung, 2000): Früherkennung in der Unternehmenssteuerung – Navigation für Unternehmen in turbulenten Zeiten. In: Horváth, Péter (Hrsg.): Früherkennung in der Unternehmenssteuerung, Wiesbaden: Springer, 2000, S. 1–36
- Welge, Martin, K., Al-Laham, Andreas, Eulerich, Marc (Strategisches Management,2017): Strategisches Management, Wiesbaden: Springer, 2017.
- Zerres, Christopher (Hrsg.) (Strategische Analysetechniken, 2021), Strategische Analysetechniken - Controlling: Grundlagen – Methoden – Umsetzung., Berlin, Heidelberg: Springer, 2021, S. 181–203
- Ziauddin Sardar, (future Studies, 2010): The Namesake: Futures; futures studies; futurology; futuristic; foresight—What's in a name? In: Futures, 42 (2010), Nr. 3, S.177-184

Internetquellen

- Adrian Gore magazin manager, Tschüs, Normalverteilung [zugegriffen 10. September 2022, https://www.manager-magazin.de/harvard/management/besser-entscheiden-lernen-warum-durchschnittswerte-in-die-irre-fuehren-a-cfc82a93-d920-45f4-a5ace1eef0cacaeb](https://www.manager-magazin.de/harvard/management/besser-entscheiden-lernen-warum-durchschnittswerte-in-die-irre-fuehren-a-cfc82a93-d920-45f4-a5ace1eef0cacaeb).
- Bennett Nate und James Lemoine G, What VUCA Really Means for You, Harvard Business Review, 1. Januar 2014, <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. (Zugriff 20.09.2022.)
- Bennett Nathan und G. James Lemoine, What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World, Business Horizons 57, Nr. 3 (1. Mai 2014): 311–17, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>. (Zugriff 20.09.2022.)
- Bennett; Nate und Lemoine; James, G.; How to Navigate a VUCA World in 2022, Impact International, [zugegriffen 27. September 2022, https://www.impactinternational.com/blog/2022/03/how-navigate-vuca-world-2022](https://www.impactinternational.com/blog/2022/03/how-navigate-vuca-world-2022).
- BMW, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D3 (Zugriff 20.09.2022.)
- Hasi, Artizana. (2021, 27. Januar). Künstliche Intelligenz zur Minderung des Bullwhip-Effekts in der Beschaffung – am Beispiel der Corona-Krise. Universität Duisburg Essen. https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00073941 (Zugriff 20.09.2022.)
- Höhm, Ingmar magazin manager, Ich führe nicht nach Theorien, sondern aus Erfahrung: Das Leadershipverständnis des neuen Volkswagen-Chefs, [zugegriffen 10. September 2022, https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/oliver-blume-von-porsche-ich-fuehre-nicht-nach-theorien-sondern-aus-erfahrung-a-b9756167-1a88-4718-8a6c-e5aa0fbd0831](https://www.manager-magazin.de/harvard/strategie/oliver-blume-von-porsche-ich-fuehre-nicht-nach-theorien-sondern-aus-erfahrung-a-b9756167-1a88-4718-8a6c-e5aa0fbd0831).
- Horx, Matthias. Trend Definitionen, 2010, o.S. <https://www.horx.com/Zukunfts-forschung-2010/02-M-03-Trend-Definitionen.pdf> (Zugriff 20.09.2022.)
- Jens Jäger u.a., Advanced Complexity Management Strategic Recommendations of Handling the Industrie 4.0 Complexity for Small and Medium Enterprises , Procedia CIRP, Factories of the Future in the digital environment - Proceedings of the 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems, 57 (1. Januar 2016): 116–21, <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.021>. (Letzter Zugriff 20.09.2022.)
- Kail EG (2010b) Leading in a VUCA environment: U is for uncertainty. <http://blogs.hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment-1/> (Zugriff 20.09.2022.)
- Kail EG (2010c) Leading in a VUCA environment: C is for complexity. <http://blogs.hbr.org/2010/12/leading-effectively-in-a-vuca/> (Zugriff 20.09.2022.)

- manager magazin, „Krisenmanagement: Wie Sie durch schlechte Zeiten führen“, zugegriffen 10. September 2022, <https://www.manager-magazin.de/harvard/krisenmanagement-wie-sie-durch-schlechte-zeiten-fuehren-a-12068a7d-0d28-446e-9c37-8b07a9f014ff>.
- McKinsey & Company, How companies act on global trends, 2008, o.S.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/trends-and-global-forces> (Zugriff 20.09.2022.)
- Reger, Guido, Perspective, Technology Analysis & Strategic Management, 13:4, 533-553, DOI: 10.1080/09537320127286 To link to this article:
<http://dx.doi.org/10.1080/09537320127286v> (Zugriff 20.09.2022.)
- Ruff, F. (2004): Society and technology foresight in the context of a multinational company. In Paper presented on EU-US Seminar on new technology foresight, forecasting and assessment methods. Sevilla (Zugriff 20.09.2022.)
- Sunnie Giles, How VUCA Is Reshaping The Business Environment, And What It Means For Innovation, Forbes, zugegriffen 27. September 2022,
<https://www.forbes.com/sites/sunniegiles/2018/05/09/how-vuca-is-reshaping-the-business-environment-and-what-it-means-for-innovation/>.(Zugriff 20.09.2022.)
- Thiemann, D. & Kozica, Arjan. (2019). Digitalisierung der Arbeitswelt: Eine empirische Analyse relevanter Handlungsfelder bei der digitalen Transformation von Geschäftsprozessen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56(4), 721–734.
<https://doi.org/10.1365/s40702-019-00545-2> (Zugriff 20.09.2022.)
- Tracy J. Porter, „Concepts of Corporate Strategy by Kenneth Andrews“, Concepts of Corporate Strategy by Kenneth Andrews, zugegriffen 9. September 2022,
https://www.academia.edu/43659347/Concepts_of_Corporate_Strategy_by_Kenneth_Andrews.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde/Prüfungsstelle vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden/nicht einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Arbeit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hochgeladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

Ort, Datum

Eigenhändige Unterschrift