

Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Makro-Umfelds

von Caroline Schliephake und Dirk Müller, Partner im Verbund beratender Unternehmer e.V.

November 2021



„Überall geht ein früheres Ahnen dem späteren Wissen voraus.“

Alexander von Humboldt

Die Herausforderung – Ein volatiles Makro-Umfeld

Künftige Entwicklungen in einem volatilen Makro-Umfeld abzuschätzen und deren Einfluss für das eigene Unternehmen zu beurteilen, ist eine besonders schwierige Aufgabe. Das Problemfeld ist schlecht strukturiert, intransparent und umfangreich. Gleichzeitig wird Ihr zukünftiger Erfolg ein Ergebnis der Entscheidungen sein, die Sie heute auf Basis von Einschätzungen zu Ihrem Makro-Umfeld treffen! Je solider also die Annahmen und Vorhersagen sind, auf denen Sie Ihre Entscheidungen gründen, umso „zukunftsicherer“ handeln Sie. Es ist daher von besonderer Bedeutung, dass Sie:

- Routinen entwickeln, Veränderungen in Ihrem Makro-Umfeld zu erkennen.
- Ihre Wahrnehmung schulen – Sie Ihre „blinden Flecken“ beim Blick in die Zukunft des Makro-Umfeldes erkennen.
- Ihre Aufmerksamkeit schärfen, auch für schwache Signale an der Peripherie von Zukunftstrends, die für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind.

Der Einsatz geeigneter Makro-Analyse-Tools hilft Ihnen Ihr Umfeld gezielt zu analysieren, **Chancen wie Risiken** zu erkennen und dabei divergent und konvergent vorzugehen (siehe Box 1). Im Abgleich mit der **strategischen Gesamtausrichtung** Ihres Unternehmens und Ihren Kernkompetenzen bieten Umfeldanalysen einen wesentlichen Baustein für die **Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle, Kundengruppen**, und neuer **strategischer Innovationsfelder**, liefert aber auch Ansätze für die **notwendige Anpassung der bestehenden Aktivitäten**.

Box 1: Strategieentwicklung & Denkwerkzeuge

Im Strategieentwicklungsprozess ist es erforderlich einerseits kreativ und divergent zu denken andererseits strukturiert und fokussiert und damit konvergent zu arbeiten. Gestartet wird divergent, um den Problem- und später den Lösungsraum weit aufzuspannen, im Anschluss wird konvergent gearbeitet, die Probleme und später die Lösungen geclustert, bewertet und selektiert. So wird nichts übersehen und trotzdem nur die relevanten Themen und Ansätze bei der Strategieentwicklung weiterverfolgt. Eine Methoden-Auswahl:

- divergentes Arbeiten: Brainstorming/-writing Techniken, Storyboarding
- konvergentes Arbeiten: COCD-Box, PPCO-Methode, Scoring/ Weighted Selection

Im Folgenden stellen wir eine Auswahl von Tools vor, die wir für die Makro-Analyse besonders hilfreich finden:

(Mega-) Trend-Analyse

Die Zukunft ist und bleibt ungewiss! Wir müssen uns von dem Anspruch auf eine sichere Zukunfts-Prognose lösen. Im Fokus steht die Identifikation von mehr oder weniger wahrscheinlichen Entwicklungen.

Insbesondere auf der Meta-Ebene des Makro-Umfeldes haben hier langfristige globale Trends, die sogenannten „Mega-Trends¹“, eine besondere Bedeutung.

Was ist ein Megatrend?

Mega-Trends werden an den Dimension Zeit, Wirkungsstärke und Reichweite sowie Entstehung und Entfaltung und des Trends genannt² gemessen.

- Zeithorizont: Mega-Trends haben eine Dauer von mindestens mehreren Jahrzehnten (50 Jahre²)
- Wirkungsstärke und Reichweite (Ubiquität): Mega-Trends haben einen prägenden Einfluss auf die Tiefenstruktur in vielen Bereichen: in der Ökonomie, Technologie, im Konsumverhalten, im Wertewandel, im Zusammenleben der Menschen, in den Medien, im politischen System etc.
- Entstehung und Entfaltung: Mega-Trends bilden und entfalten sich langsam und haben eine hohe Rückschlags-Resistenz. Sie sind globale Phänomene die zwar in ihrem zeitlichen Auftreten als auch in ihrer Wirkungsstärke regional unterschiedlich sein können, letztendlich doch früher oder später überall auf der Welt beobachten werden.
- Komplexität: Mega-Trends sind zudem vielschichtige und mehrdimensionale Entwicklungen, die durch Wechselwirkungen eine Dynamik und einen evolutionären Druck entwickeln, der zu disruptiven Veränderungen führen kann.

„Mega-Trends erzeugen dabei oftmals auch einen inneren Brechungs-Effekt, einen massiven Gegen-Impuls. Ein verlässlicheres Zukunftsbild entsteht dann erst in der Synthese von Trend und Gegentrend zu höherer Komplexität und Integration“³. In der Praxis gesprochen können große Trends auch Gegentrends hervorrufen, die wiederum interessante Ansatzpunkte für Nischen-Strategien darstellen. Daher sollte man sie in der Analyse auch aufnehmen.

Die Mega-Trends werden von Wissenschaftlern, wirtschaftsnahen Institutionen oder den großen Unternehmensberatungen entwickelt und stehen Unternehmern für die Analyse zur Verfügung. Das [Zukunftsinstitut](#)², [Roland Berger](#) oder [EY](#) liefern hier einen guten Einstieg.

Ziel

Mega-Trends zeichnen ein Bild zukünftiger Entwicklungen. Mit einer meist sehr stabilen und rückschlagresistenten Entfaltung können Mega-Trends die Prognosefähigkeit erhöhen und so als Wegweiser/ Leitplanken für Ihre langfristigen strategischen Planungen dienen.

Gelingt es Ihnen Mega-Trends zu erkennen und richtig zu bewerten, können Sie für ihr Unternehmen wirtschaftlichen Nutzen generieren und es zukunftsfähig halten. Die strukturierte Analyse von Mega-Trends (Trends) hilft ihrem Unternehmen wichtige Entwicklungen und Veränderungen frühzeitig zu identifizieren und die daraus resultierenden Chancen (Optionen) und Risiken abzuleiten.

Das Wissen um die Mega-Trends bildet dabei die Grundlage von strategischen Fragestellungen, wie beispielsweise die Konzentration von Unternehmensaktivitäten auf neue Produkt- und

Konsumentengruppen, Expansionsmöglichkeiten und strategische Kooperationen, bei denen mit einer wirtschaftlich erfolgreichen Entwicklung zu rechnen ist.

Durchführung

Die strategische Fragestellung, die durch die Trendanalyse beantwortet werden soll, steht immer zu Beginn des Prozesses.

Um beurteilen zu können, ob ein Mega-Trend die obigen Definitionsmerkmale tatsächlich erfüllt, ist er zunächst zu analysieren und detailliert zu beschreiben. Dazu hat sich für Unternehmen ein strukturiertes Vorgehen in einem 3-stufigen Prozess bewährt⁴:

1. Stufe: Vorauswahl und Analyse

1. Vorauswahl potentieller Megatrends
2. Definition von Subtrends & Ableitung von Indikatoren

2. Stufe: Lokalisation/Segmentierung und Prüfung

1. Clusterbildung für Subtrends (Länder-/Kunden-Cluster)
2. Prüfung des potentiellen Megatrends

3. Stufe: Ableitung beeinflusster Bereiche

1. Einfluss auf Kunden-Bedürfnisse / Geschäftsmodelle
2. Einfluss auf Produktgruppen / Innovationsfelder ...

Abbildung 1 - 3-stufiger Prozess der Trend-Analyse (eigene Darstellung)

1. Stufe: Vorauswahl und Analyse

Basierend auf den Mega-Trends (siehe oben genannte Quellen), wird zunächst eine Vorauswahl (Screening) von aktuellen Mega-Trends getroffen, die für Ihr Unternehmen und die gesetzte Fragestellung relevant sein könnten.

Zu den gewählten Mega-Trends werden dann einzelne Subtrends identifiziert. Viele davon sind auch bereits bekannt, manche müssen erst noch durch die Analyse der Hintergründe, treibenden Kräfte und Grundlogik der ausgewählten Mega-Trends herausgearbeitet werden. Auch für Subtrends gelten die Kriterien der Megatrends (Zeit, Wirkungsstärke, Reichweite, Entstehung, Entfaltung). Dies bewahrt davor auf kurzfristige oder nicht nachhaltige Trends (sogenannten Hypes) zu setzen.

Wenn möglich, bzw. vorhanden, empfehlen wir bei der Strategiewerkstatt eher mit den Subtrends zu starten und keine wertvolle Zeit mit Definitions- und Konkretisierungsarbeit der Megatrends zu verschwenden, die andere schon erledigt haben.

2. Stufe: Lokalisation/ Segmentierung und Prüfung

Aufgrund der unterschiedlichen Wirkungsstärke von Trends wird auf dieser Stufe analysiert, wo ein diese primär wirken. Das Ziel ist es, Cluster/ Segmente zu definieren, in welchen sich ein Subtrend a) homogen entwickelt und b) eine starke Wirkung zeigt. Je nach Art der Segmentierung können dabei homogene Ländercluster, aber auch Cluster von homogenen Bevölkerungs- und Kundengruppen entstehen.

3. Stufe: Ableitung beeinflusster Bereiche

In einem letzten Schritt werden die bestätigten Subtrends dann in Bezug zu Ihrem Unternehmen gesetzt. Dies kann durch eine Einfluss-Analyse (Impact Schema) geschehen. Sie betrachtet die Relevanz der identifizierten Trends für ihr Unternehmensumfeld und -bereiche und bildet die Basis entsprechender Handlungskonsequenzen und Handlungsoptionen.

Die Trend-Canvas des Zukunftsinstituts ist eine geeignete Grundlage für die Ausarbeitung des dritten Schritts.

TREND CANVAS						
Trend:			Developed for:		Developed by:	
Product	Procedure	Organisation	Market	Economy	Society	Human/Individual
<p>What do we offer? Everything that your company offers as a product or service in the market. Everything that generates turnover.</p>	<p>How do we create our products? The ability (specific nature) of your company to create and market products.</p>	<p>What keeps us together? Everything that leads to the organization of decision-making behaviour and the creation of structures, but also strategy, legal, organisational and branding.</p>	<p>Who is our client? Which needs do we recognise or answer? This is of general customers and markets as well.</p>	<p>What is the company's environment shaped? Economic and legal conditions, the basic economic understanding, international trade agreements, political developments, scientific, social, business, ... But also competitors, trust structures between companies and the state, as well as specific areas related to the economy.</p>	<p>Where and how do we live? All societal developments, national and global, all dimensions of society, politics, religion, education, health, ... as well as all other things, which influence and are influenced by the business of your company.</p>	<p>What makes us human? Everything that characterises an individual person that has the customer's role to play in the market. No social trends but an aspect of individualisation: "How being to the space society."</p>
<p>① Select a trend. ② On which space does the selected trend have the greatest impact? ③ Brainstorming: What effect does the trend have in this space? ④ In the spaces to the right: What are the preconditions?</p>			<p>① In the spaces to the left: What are the effects? ② How do you now assess the relevance of this trend for your company? ③ Which fields of action do you derive from your findings? ④ Define the action points for the individual fields of action.</p>			

Abbildung 2 - Trend Canvas des Zukunftsinstituts²

Quellen

In Box 2 sind exemplarisch geeignete Daten und Quelle für die Trend-Analyse und andere Makro-Analysen zusammengestellt.

Vor- und Nachteile der Megatrend-Analyse:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> + Frühzeitiger Indikator, da weit vorausschauend + Öffnet den Lösungsraum weit (und verhindert so zu kurz gedachte Ansätze) + Gut für Grundsatzfragen des Unternehmens und langfristige Strategien geeignet | <ul style="list-style-type: none"> - Abstrakt und komplex - Zunächst unübersichtlich und schwer abgrenzbar - Weit von der heutigen Unternehmensrealität entfernt |
|--|--|

VBU Tipp!

Berücksichtigen Sie bei Ihrer Strategieentwicklung von Anfang an das Thema Fördermittel. Mehr dazu unter: <https://vbu-berater.de/angebote/blog/foerdermittel-erfolgreich-nutzen-teil-6-gut-geplant-ist-halb-gewonnen>

PESTEL-Analyse

Die PESTEL Analyse zählt zu den bekanntesten strategischen Tools der externen Umweltanalyse. Dabei stehen die Buchstaben für politische (political), ökonomische (economic), soziale (social), technologische (technological), Umwelt- (environmental) und rechtliche (legal) Einflussfaktoren.

Die PESTEL-Methode fungiert dabei als eine Art Radarsystem für ihr Unternehmen, mit dem Sie die Faktoren/Bereiche aus ihrem Unternehmensumfeld und deren Entwicklung und Veränderung ständig verfolgen. In der PESTEL-Analyse werden alle relevanten Informationen aus dem Unternehmensumfeld ausgewertet. Hierdurch können Potenziale, Chancen und Möglichkeiten sowie Bedrohungen, Gefahren und Risiken frühzeitig erkannt werden. Im Unterschied zur Mega-Trend-Analyse fließen in die in die PESTEL-Analyse auch (vor allem auch) die externen Faktoren ein, die unterhalb der Schwelle der Mega-Trends liegen, also nicht die vier Kriterien von Mega-Trends Zeithorizont, Ubiquität, Entstehung und Entfaltung sowie Komplexität standhalten.



Abbildung 3 - PESTEL Faktoren (eigene Darstellung)

Je nach Industrie/Sektor/Branche in dem sich ihr Unternehmen bewegt, kann es sinnvoll sein, die Faktoren zu erweitern oder weiter aufzuteilen, um schon in der Screening-Phase gezielter und in größerer Detailtiefe die relevanten Informationen zu sammeln. Bei einigen Modellen werden Faktoren auch zusammengefasst oder in anderer Reihenfolge genannt (bspw. STEEPLE, PESTLIED, DESTEP, STEEPLED⁵ oder TPESTRE⁶). Das Vorgehen und die grundlegende Methodik bleiben bei allen Varianten aber die gleiche.

Ziel

Die PESTEL-Methode Die PESTEL-Analyse hilft, ihr Unternehmensumfeld (Makro-Umfeld) im Hinblick auf spezifische Marktgegebenheiten (wahrscheinliche), Entwicklungen (Trends) sowie deren Auswirkungen zu beschreiben und fundierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, um eine nachhaltige und erfolgreiche Strategie zu implementieren/umzusetzen.

Durchführung

Das Vorgehen bei einer PESTEL-Analyse lässt sich folgende Schritte gliedern⁷:

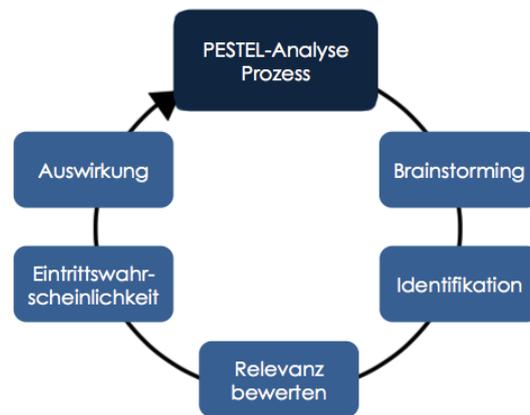


Abbildung 4 - In 5 Schritten zur PESTEL Analyse (eigene Darstellung)

1. Nutzen Sie **Brainstorming** (Brainstorming-Techniken) für eine erste Sammlung externer Faktoren (heutige Begebenheiten und kurz- bis mittelfristige Trends). Eine breite Einbindung von Mitarbeitern der unterschiedlichsten Unternehmensbereiche in diesen Prozess erhöht die Wahrscheinlichkeit, ein möglichst differenziertes und vollständiges Bild der Faktoren zu erhalten.

Als Inputgeber können Sie auch Faktor-Checklisten verwenden, die mögliche Auswirkungen verschiedener Entwicklungen in den relevanten Bereichen exemplarisch auflisten (siehe Bsp. PESTEL-Faktorliste Politik).



Diese sind vornehmlich als Anregung zu verstehen, die für die speziellen Bedingungen, denen das jeweilige Unternehmen ausgesetzt ist, adaptiert werden müssen⁸.

2. **Identifizieren** und extrahieren Sie aus der erstellten Liste eine Auswahl der für die Zukunft des Unternehmens wichtigsten Einflussfaktoren und ordnen diese den 6 Bereichen der PESTEL zu.

3. Um eine weitere Reduktion auf die wichtigsten Faktoren zu gewährleisten, prüfen und bewerten Sie die **Relevanz** der, den einzelnen Bereichen zugeordneten, Faktoren und skalieren diese (Bsp.: kritisch – moderat – unkritisch). Ebenso verfahren Sie mit der **Eintrittswahrscheinlichkeit**. Skalieren diese qualitativ (sicher – wahrscheinlich – eher unwahrscheinlich) oder quantitativ (in Monaten, Wochen)

Es empfiehlt sich diesen Bewertungsprozess von zwei bis drei Arbeitsteams parallel durchführen zu lassen, um vor individuellen Einschätzungen und Vorlieben die Oberhand zu schützen. Das hinzuziehen von externen Kontrollpersonen/-gruppen (Experten) kann zudem helfen, neue Einschätzungen und Perspektiven zu gewinnen.

4. Im finalen Schritt werden die Faktoren für den weiteren Strategieprozess sorgfältig in einem einheitlichen Format dokumentiert und hinsichtlich Ihrer **Auswirkungen** ausgewertet:

- Welche Chancen und Risikofaktoren lassen sich aus den identifizierten
- Einflussgrößen erkennen?
- Worin bestehen die größten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen in den einzelnen Industrien/Sektoren/Branchen, in denen es tätig ist?

Ihren größten Nutzen entfaltet eine PESTEL-Analyse immer dann, wenn sie auf einer regelmäßigen Basis und unter breiter Mitwirkung durchgeführt wird. So werden neue Faktoren als auch die Veränderung bestehender Faktoren möglichst lückenlos erfasst – die blinden Flecken der Organisation reduziert. Nutzen Sie dabei auch gezielt Methoden für konvergentes und divergentes Arbeiten, um keine Faktoren zu übersehen und dennoch übersichtlich zu bleiben (siehe Box 1).

Zur besseren Übersichtlichkeit lassen sich die Ergebnisse der PESTEL-Analyse in einem Diagramm oder einem PESTEL-Radar visualisieren.

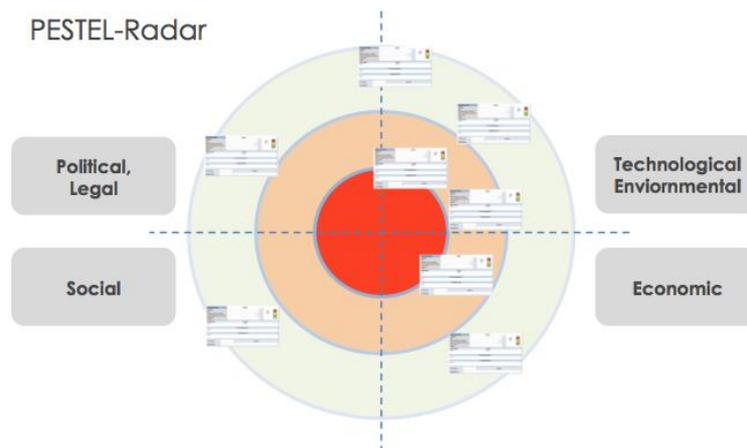


Abbildung 5 - PESTEL-Radar als Visualisierung (eigene Darstellung)

Quellen

In Box 2 sind exemplarisch geeignete Daten und Quelle für die PESTEL-Analyse und andere Makro-Analysen zusammengestellt.

Vor und Nachteile der PESTEL-Analyse

- | | |
|--|--|
| <p>⊕ Einfaches Rahmenwerk zur Analyse der externen Faktoren, welches sich sehr gut Visualisieren lässt.</p> | <p>⊖ Gefahr weit entfernte Trends bei den Betrachtungen zu vernachlässigen</p> |
| <p>⊕ Bezieht indirekte, nicht offensichtliche Einflussfaktoren mit ein.</p> | <p>⊖ Durch die stark abstrahiert vorgegebenen Kategorien besteht die Möglichkeit Einflussfaktoren zu übersehen</p> |
| <p>⊕ Liefert die notwendigen Ergebnisse/ Erkenntnisse/ Daten zur Nutzung weiterer Strategie-Tools (Szenario-Building, SWOT-Analyse).</p> | <p>⊖ Starke Abhängigkeit von den Inputgebern (Teilnehmer am Analyse-Prozess)</p> |

Box 2: Makro-Umfeld-Analyse - Daten

Bezogen auf die Auseinandersetzung mit dem Makro-Unternehmens-Umfeld ist darauf zu achten, dass ein regelmäßiges Screening durchgeführt wird und die relevanten Daten erhoben werden. Hierzu bietet das Internet mittlerweile eine sehr beeindruckende Ressource frei zugänglicher Daten. Nutzen Sie für ihre Recherche/Analyse ein strukturiertes Vorgehen, d. h. verwenden Sie wenn möglich gleiche Quellen für das regelmäßige Screening um Entwicklungen besser zu erkennen; gehen Sie von oben nach unten vor, d. h. nutzen Sie zuerst die Quellen großer Institutionen/Organisationen bevor Sie auf die Industrie-/Branchenspezifischeren Daten fokussieren.

Einige Beispiele für Daten-Ressourcen:

- Offizielle Regierungs-/Behörden-Seiten, Statistiken etc. der Staaten
- Große Institutionen/Organisationen: OECD, World Bank, ADB, IEA
- Großbanken und Rating-Agenturen: Morgan Stanley, S&P etc.
- Große Beratungs-Häuser & Big 4: McKinsey, BCG, RB; PwC, Deloitte, KPMG, EY
- Berichte aus der Grundlagenforschung von Universitäten und Forschungsinstitutionen
- Reports großer Konzerne, Handels-Auslandshandelskammern etc.
- Industrie & Branchen-Verbände, kleinere Beratungshäuser mit Themen-Fokus etc.

Szenario-Planung (Scenario-Planning)

Ziele

Entscheidungsfindungen, die die Zukunft ihres Unternehmens wesentlich beeinflussen, sollten mehr auf Daten und Analysen als auf Intuition und ihrem „Bauchgefühl“ basieren.

Das Problem: Mitunter ist es schwierig (teuer, zeitintensiv) hochwertige, relevante Daten zu sammeln. Noch entscheidender, die Daten sind oftmals vergangenheitsorientiert und geben keine oder nur unzureichende Hinweise auf die zukünftige Entwicklung.

Hier kann die Anwendung von Szenario-Techniken ein hilfreiches Tool sein. Es hilft sich der prinzipiellen Unberechenbarkeit zukünftiger Entwicklungen zu stellen und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Unternehmen schon im Vorhinein durchzuspielen und -zudenken.

Im Gegensatz zu Zukunfts-Prognosen versucht die Szenario-Methode nicht, durch eine Extrapolation der vorhandenen Daten und Informationen ein möglichst exaktes Zukunftsbild zu zeichnen. Im Mittelpunkt steht vielmehr die bewusste Beschreibung mehrerer alternativer Zukunftsbilder, die Szenarien⁹ genannt werden:

- Szenarien illustrieren dabei komplexe Zusammenhänge und verschaffen den Beteiligten eine umfassende und differenzierte Problemsicht.
- Szenarien dienen als Impulsgeber in der strategischen Diskussion und zwingen zu einer systematischen Reflexion eingefahrener Sichtweisen.
- Szenarien fördern das Denken in Alternativen und Wechselwirkungen und erhöhen durch den „Vorrat an Alternativen“ die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens.

Durchführung

Die Szenario-Analyse geschieht in einem mehrstufigen Prozess¹⁰:

1. Die Aufgaben- und Problemanalyse: Ausgangspunkt für jedes Szenarios ist ein unternehmensrelevantes Problem, für die sowohl extern wie unternehmensintern verschieden Lösungsansätze angeboten werden (Kontroversität). Das Problemfeld ist durch Faktoren wie Marktentwicklung oder Technologie (PESTEL-Faktoren) zeitlich und räumlich einzugrenzen. Optimalerweise impliziert die Ausgangsfrage einen Bezug zu konkreten, anstehenden Entscheidungen im Unternehmen.
2. Die Einflussfaktoren ermitteln (identifizieren): Alle Einflussbereiche, die auf das Untersuchungsfeld unmittelbar einwirken, werden identifiziert (Ausdifferenzierung). Um die Entwicklungsdynamik der Faktoren möglichst genau zu beschreiben, sind quantitative und qualitative Kenngrößen zu bestimmen.
3. Beschreibung der Einflussfaktoren: Für jeden Einflussfaktor werden die möglichen positiven und negativen Entwicklungen beschrieben, deren Eintrittswahrscheinlichkeit abgeschätzt, mögliche Auslöser identifiziert (Impact-Analyse) sowie Störfaktoren berücksichtigt.
4. Entwicklung der Szenario-Logik: Für die, in den vorangegangenen Phasen entwickelten, Einflussfaktoren werden zwei Dimension ausgewählt, die das Zukunftsszenario prägen werden.

Durch das Einbeziehen von Trendprojektionen in die Analyse können sie Extremszenarien beschreiben: Wie könnte die bestmögliche Zukunft aussehen? Wie die schlechtmöglichste?

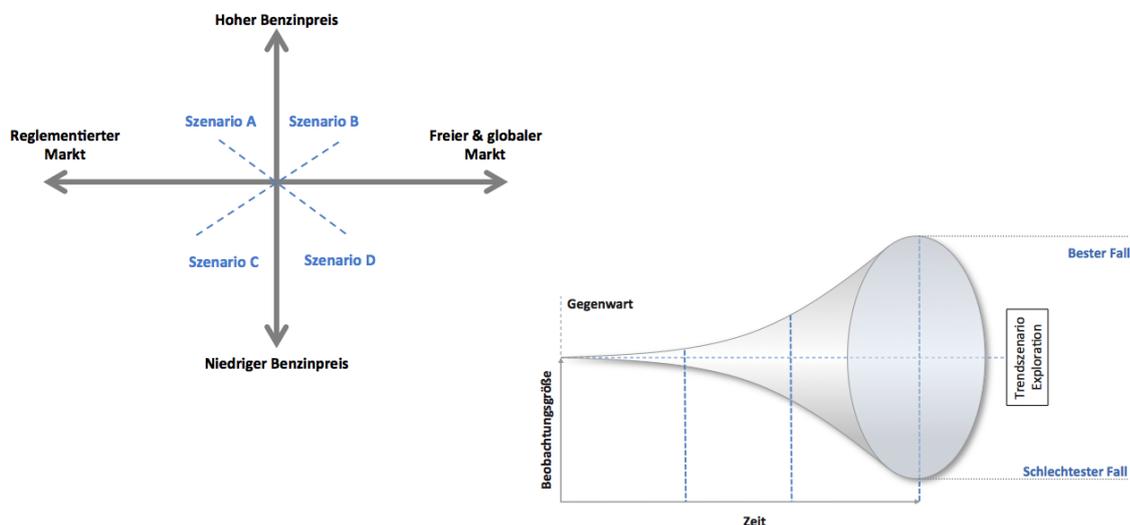


Abbildung 6 - in Anlehnung an Zillner/ Krusche¹⁰

5. Ableitung von Handlungsstrategien: Mögliche Konsequenzen aus den entwickelten Szenarien werden abgeleitet und Gestaltungsstrategien für das Unternehmen erarbeitet: gibt es Hinweise auf neue Innovationen, Ziele, Möglichkeiten und Gefahren?

Fallstricke der Szenario Methode

Folgende Fallstricke in der Anwendung von Szenario-Techniken sollten sie vermieden:

- Lassen Sie sich nicht durch die Vielzahl von Möglichkeiten und Kombinationen von Unsicherheiten paralisieren. Wählen sie zwei Dimension aus, die das Zukunftsszenario prägen werden (siehe 4.).
- Es besteht kein Zwang, dass Sie ein bestimmtes Szenario auswählen, um Ihre Strategie darauf aufzubauen. Bei der Szenario-Planung geht es nicht darum, nur eine Option für die Zukunft auszuwählen. Vielmehr dient es dazu sich mit allen möglichen Ausgängen (Szenarien) auseinanderzusetzen, um daraus eine flexible Strategie zu entwickeln.
- Versuchen Sie auch bei der Entwicklung der unterschiedlichen Szenarien nicht nur kurzfristige oder naheliegende Aspekte zu berücksichtigen. Zögern Sie nicht, weit nach vorne zu blicken und zu antizipieren, wie der Markt und die Wettbewerber in den nächsten Jahren aussehen werden.
- Nutzen Sie den Wechsel von konvergentem und divergentem Arbeiten (siehe Box 1).

(Potenzielle) Veränderungen Ihres Makro-Umfelds sind ein Anlass ihre Strategien zu überprüfen. Zum besseren Verständnis der allgemeinen Möglichkeiten, Risiken und Chancen Ihres Marktumfeldes bieten sich die oben genannten Makro-Umfeldanalysen – auch in Kombination - an.

Um die spezifische Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens zu berücksichtigen und Rückschlüsse auf den konkreteren Veränderungs-/ Anpassungs-Bedarf zu schließen, benötigen Sie darüber hinaus Analysen Ihres Unternehmens. Die passenden Tools hierzu stellen wir in unserem Teil 3 der Serie "Unternehmensstrategien entwickeln".

Erläuterungen/ Quellen:

¹ John Naisbitt, Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, 1982.

² [Zukunftsinstitut: \(www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#definition\)](http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/#definition)

³ [Matthias Horx: Das Megatrend Prinzip, 2011.](#)

⁴ Christian Seiter/Simon Ochs, Megatrends verstehen und systematisch analysieren - Ein Framework zur Identifikation von Wachstumsmärkten, 2012.

⁵ STEEPLE: Social, Technological, Economic, Ethical, Political, Legal, and Environmental; PESTLIED: Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, and Demographic, STEEPLED: Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal, Educational, and Demographic, DESTEP: Demographic, Economic, Social, Technological, Ecological, Political

⁶ TPESTRE: Technological, Political, Economic, Social/Cultural, Trust/Ethics, Regulatory/Legal, Environmental; Jackie Wiles: Building Strategic Assumptions? Don't Ignore These 7 Drivers of Change, 2021.

⁷ Team FME: PESTLE Analysis - Strategy Skills, 2013.

⁸ Nagel, Wimmer: Systemische Strategieentwicklung, Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider (Schäfer, Poeschel, 2014)

⁹ Reinhart Nagel: Lust auf Strategie (Schäfer, Poeschel, 2014)

¹⁰ Sonja Zillner/Bernhard Krusche: Systemisches Innovationsmanagement (Schäfer, Poeschel, 2012)

Weiterführende Literatur:

Day, G.S./ Schoemaker, P.J.H.: Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company, Harvard Business Review Press, 2006

Kerth, Asum, Stich: Die besten Strategietools in der Praxis (Hanser, 2015)

Minx, E./ Böhlke, E.: Szenarien – Denken in alternativen Zukünften, Spektrum der Wissenschaft, Dezember 1995

Pillkahn, U.: Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung – wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten, Erlangen, 2007

Rustler, F.: Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation, 2017

Schwartz, P.: The art of the long view – paths to strategic insight for yourself and your company, New York, 1995.

Walsh, Philip R.: Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, Management Decision Vol. 43 No. 1, 2005

Teil 3 der Serie: Strategie-Tools für die Analyse des unternehmerischen Mikro-Umfelds erscheint im Dezember 2021.

Um über die neusten Beiträge zu diesem und weiteren interessanten Themen informiert zu bleiben, folgen Sie uns und dem VBU unter:

<https://www.linkedin.com/company/vbu-berater>

<https://www.linkedin.com/in/caroline-schliephake/>

<https://www.linkedin.com/in/dirk-h-e-mueller-50142211/>

<https://vbu-berater.de/>

Über die Autoren:



Caroline Schliephake ist Unternehmensberaterin für kundenzentrierte Marketing-, Produkt- und Vertriebsstrategien. Unter dem Dach von Centricity Consulting verhilft Sie dem Mittelstand mit fundierten Analysen, strukturierter Strategieentwicklung und umsetzbaren Maßnahmenkatalogen zu mehr Effizienz, erfolgreicheren Produkten und verbesserter Profitabilität.



Dirk Müller ist Unternehmensberater für Strategie und strategisches Marketing. Als VBU-Partner in Shanghai unterstützt Er den Mittelstand auf dem Weg nach China und am chinesischen Markt erfolgreich zu sein - durch Trend- und Marktanalysen, Strategieentwicklung, Projektbegleitung, interkulturelle Kompetenz und einem breiten Vor-Ort China-Service-Netzwerk.