



MEGASTRAT

**Megatrends für individuelle Chancenprognosen
und strategische Entwicklung nutzbar machen**

Mehrstufige prozessstrategische
Neuausrichtung bei der Szenario-
entwicklung in Handelsorganisationen



Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Copyright

© Copyright 2024 Das MegaStrat-Konsortium

Bestehend aus:

- BWCON GMBH (E10040962)
- HOCHSCHULE DER MEDIEN (HDM) (E10202533)
- INFORMATION S.L. (INFO) (E10202533)
- Universität Süddänemark (SDU) (E10209170)
- GAIA (E10204201)
- GRÜN Innovation Group A/S (E10082413)

Dieses Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung des MegaStrat-Konsortiums weder ganz noch teilweise für irgendeinen Zweck kopiert, reproduziert oder verändert werden. Darüber hinaus muss eine Nennung der Autoren des Dokuments und aller relevanten Teile des Urheberrechtsvermerks eindeutig erfolgen.

Dieses Dokument kann ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Dokumentenklassifizierung

Titel	Mehrstufige prozessstrategische Neuausrichtung bei der Szenarioentwicklung in Handelsorganisationen
Typ	Factsheet zur Fallstudie
Ausgabe	
Partner	MegaStrat-Konsortium
Autoren	Fabian Szabolcs, Patricia Wolf
Verbreitungsebene	öffentlich

Versionskontrolle

Version	Beschreibung	Name	Datum
1,0	Erste Version	Fabian Szabolcs	10.06.2024
2,0	Zweite Version	Patricia Wolf	13.06.2024





Entwicklung eines mehrstufigen Prozessstrategischen Reframing-Szenarios

Kurzzusammenfassung

In den beiden Fallstudien wird untersucht, wie ein Handelsverband (LSA) und ein Immobilienunternehmen (TP) einen mehrstufigen strategischen Neuausrichtungsprozess nutzten, um ihre bestehenden organisatorischen Rollen während der Szenarioentwicklung neu zu bewerten und ihre strategischen Diskussionen mit wichtigen Interessengruppen zu ändern .

Beschreibung

Kontext

Im ersten Fall geht es um einen Handelsverband von Einzelhandelsgeschäften, die Local Shops Association (LSA), die 3.000 kleine und mittlere Unternehmen in Europa vertritt, von denen viele familiengeführte Unternehmen sind. Der CEO von LSA kontaktierte ein Forschungsteam in einer Zeit, in der die Verkäufe in kleinen Geschäften stiegen. Die Verbraucher wandten sich von größeren Geschäften ab und entschieden sich für häufigere, kleinere Einkäufe in kleinen Läden, während sie gleichzeitig weiterhin bei Discountern und Online-Shops kauften. In diesem sich entwickelnden Markt war die Führung von LSA bestrebt, ein tieferes Verständnis für die Zukunft des lokalen und kleinen Einzelhandels zu gewinnen.

Im zweiten Fall handelt es sich um ein großes internationales Immobilienunternehmen, hier anonymisiert als Tower Power (TP), mit einem Mieten Umsatz von über 2 Milliarden US-Dollar und Niederlassungen in Asien, Europa und Nordamerika. Der neu ernannte CEO zeigte sich besorgt über die zunehmende Unsicherheit im Geschäftsumfeld. Veränderte Einkaufsgewohnheiten führten dazu, dass Verbraucher von TP-kontrollierten Einkaufszentren weg und hin zu von Einzelhändlern kontrollierten alternativen physischen oder Online-Bereichen gingen. Folglich versuchte der CEO, die Strategie von TP neu zu bewerten.

Die beiden Fälle bieten einen Kontext, um zu zeigen, wie strategisches Reframing bei der Szenarioentwicklung eingesetzt werden kann und wie die neu geschaffenen Rahmen von den vorherrschenden institutionellen Rahmen abgekoppelt werden können. Reframing ermöglicht in diesem Sinne, sich von bestehenden kognitiven Rahmenbedingungen zu lösen und versetzt Führungskräfte in die Lage, ein tieferes Verständnis zukünftiger Chancen und Herausforderungen zu erlangen, Strategien zu entwickeln und so effektiver in einem zunehmend unsicheren Geschäftsumfeld zu navigieren, das von neuen und beispiellosen Veränderungen geprägt ist.





Durchführung

Die Umsetzung erfolgte in drei Phasen.

Phase 1:

Vor den Workshops zur Szenarioentwicklung sammelten die beteiligten Moderatoren (Forscher) Informationen über die Organisationen durch Sekundärforschung, Interviews mit leitenden Managern und mit den CEOs der beiden Fallunternehmen. Zu den Daten gehörten Marktforschungsberichte und Überprüfungen von Datenbanken zu allgemeinen zukünftigen globalen Trends, Unternehmensberichte mit detaillierten Angaben zu Geschäftsmodellen, Wettbewerbern, Schlüsselmärkten und strategischen Positionen, Zeitungsartikel mit Interviews mit leitenden Managern und CEO-Blogs im Fall von LSA.

Die Daten lieferten den Moderatoren Erkenntnisse über die Wahrnehmungen der Mitglieder der Fallorganisation über die Zukunft sowie Informationen über Trends und deren diskutierten potenziellen zukünftigen Einfluss auf das Geschäft. Während der Workshops zur Szenarioforschung wurden diese Wahrnehmungen und Trends als Anhaltspunkte für Diskussionen genutzt.

Phase 2:

Szenario-Frameworks wurden in zwei Iterationen im Rahmen von Multi-Stakeholder-Workshops bei LSA und TP entwickelt. Die strategische Neuausrichtung wurde mithilfe von Fragen zu ermöglicht

- 1) „Neuartige, unerwartete und plötzliche Überraschungen in der Zukunft“, die durch Trends in der weiteren Umgebung verursacht wurden, führten zur Identifizierung höchst plausibler, aber oft ignoriertes potenziell disruptiver Trends.
- 2) Der Einfluss überraschender Veränderungen auf die Transformation der etablierten Spielregeln und Praktiken in den Industriesektoren in der Zukunft löste Diskussionen über mögliche Transformationen in der Industrie aus.
- 3) „Was-wäre-wenn“ ermöglichte es, die vorstellbaren neuen Rollen oder Vorgehensweisen der beiden Unternehmen (Handelsverband und Immobilien) neu zu definieren und sich darauf zu konzentrieren.

Während der Szenario-Recherche-Workshops und der anschließenden CEO-Meetings wurden insgesamt 64 Flipcharts gesammelt, die die beiden Runden der Szenario-Iterationen dokumentierten. Diese Flipcharts veranschaulichten mögliche Transformationen und bieten kurze Beschreibungen, wie sich die Industriesektoren in diesen alternativen Kontexten entwickeln könnten.

Die Szenarien wurden während der Workshops und Besprechungen entworfen und aufgezeichnet und anschließend in Mitarbeiterbesprechungen mit Mitarbeitern des mittleren und oberen Managements verwendet, die an strategischen Entscheidungen innerhalb von LSA und TP beteiligt waren. Ziel dieser Treffen war es, die sich entwickelnde Dynamik des Industriesektors in jedem Szenario und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Geschäftsrolle für jede Organisation in diesen zukünftigen Szenarios zu bewerten.



Phase 3:

Bewertung der strategischen Transformationen, die innerhalb der Organisationen nach Abschluss der Szenarioentwicklung und strategischen Neuausrichtung umgesetzt wurden.

Auswirkungen

Die Ergebnisse zeigen, dass der partizipative Szenarioentwicklungsprozess die Neuausrichtung auf allen Organisationsebenen erleichterte. Es half den Fallunternehmen, eine Situation, in der sie feststeckten, neu zu definieren und alternative Vorgehensweisen zu entwickeln, die proaktive Reaktionen auf zukünftige Entwicklungen ermöglichten. Diese Unterstützung entstand durch die Erleichterung der vorübergehenden Abkehr von der typischen Denkweise des Business as Usual, durch die Konfrontation von Managern mit Unsicherheiten, die von der Makroebene herrühren, und durch das Überdenken der Grundannahmen ihrer Unternehmen auf der Mikroebene.

Die strategische Neuausrichtung ermöglichte eine Neugestaltung der Geschäftsrollen innerhalb der geplanten, neu gestalteten zukünftigen Kontexte von Makro-Meso-Szenarien. Auf diese Weise dienten die Szenario-Recherche-Workshops als Übergangsräume, in denen die Teilnehmer verschiedene Perspektiven kreativ erkunden und bewerten konnten, ohne sich sofort zum Handeln verpflichtet zu müssen.

Ressourcen

Bitte schauen Sie sich die entsprechenden Methoden an.

Veröffentlichungen/Aufsätze/Bücher

Mukherjee, M., Ramirez, R., & Cuthbertson, R. (2020). Strategic reframing as a multi-level process enabled with scenario research. *Long Range Planning*, 53(5), 101933.