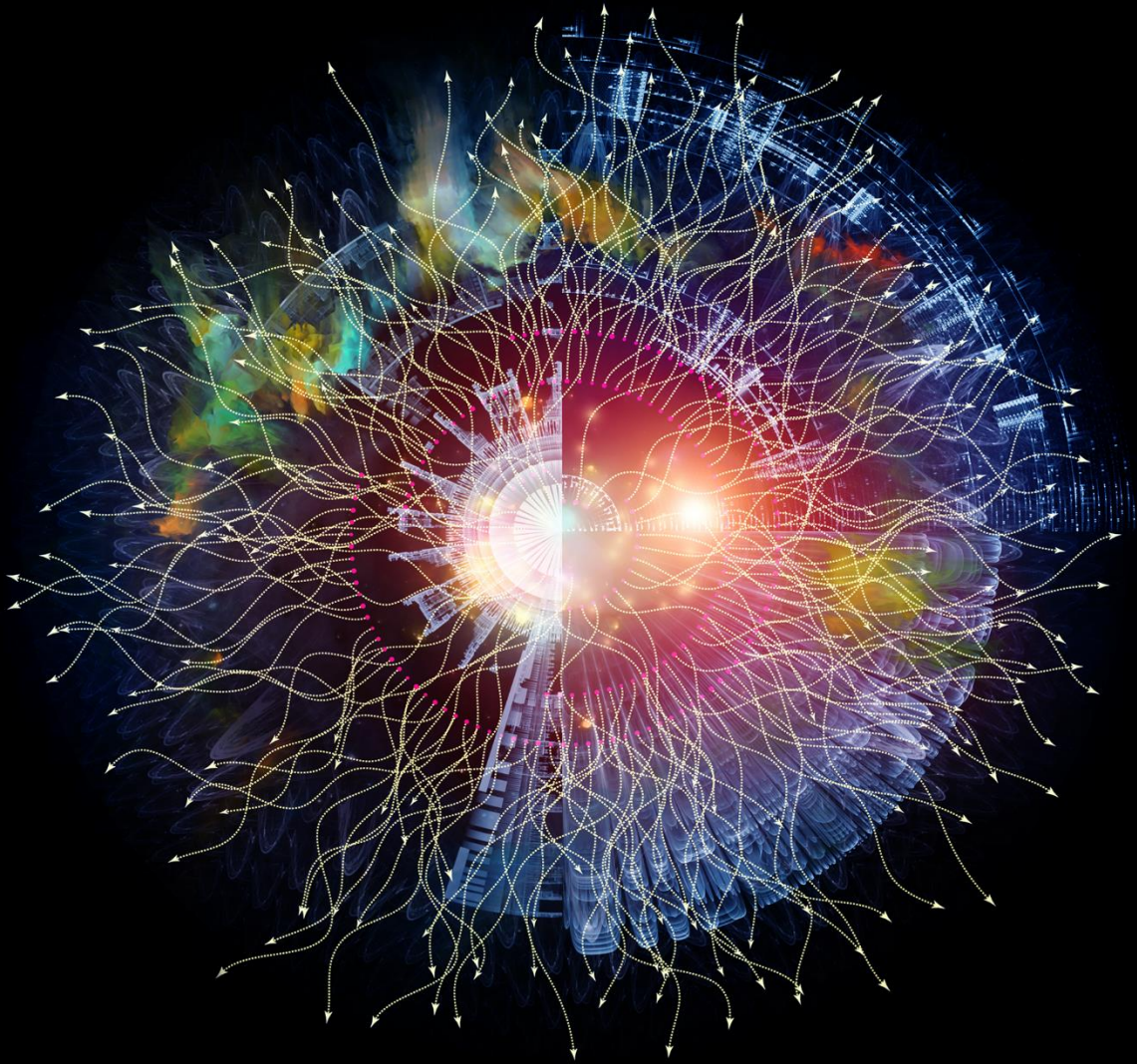


Monitor
Deloitte.



Strategy Now

Agil, inklusiv, widerstandsfähig, mutig

Februar 2024

Inhalt

Neue Realitäten

Das Gesamtbild 1

Weitreichende Veränderungen in der Geschäftswelt - beispielsweise durch geopolitische Verwerfungen, technologische Fortschritte und veränderte Verbrauchererwartungen - haben einen neuen „Makro“-Kontext geschaffen, der beeinflusst, wie Unternehmen konkurrieren und sich erfolgreich durchsetzen. Dies macht einen zeitgemäßen Ansatz zur Strategieentwicklung unabdinglich.

Neue Realitäten

Der sich wandelnde Markt 2

Auch für Unternehmen und ihre Führungskräfte hat sich das Geschäftsumfeld verändert. Bei der Entwicklung von Strategien müssen daher neue Optionen berücksichtigt und neue Herausforderungen bewältigt werden, um Mehrwert zu schaffen und bewahren können.

Neues Herangehen

Strategieentwicklung heute 3

Eine Strategie, die heute erfolgreich sein will, muss das schnelllebige, disruptive Umfeld widerspiegeln, in dem wir leben. Dazu müssen sich der Prozess, die Inputs und die Instrumente zur Entwicklung einer Strategie um sechs sich gegenseitig verstärkende, auf den heutigen Kontext zugeschnittene Prinzipien weiterentwickeln.

Neues Herangehen

Nächste Schritte? 6

Wo setzt man an? Denken Sie über einige Fragen nach, deren Antworten auf Maßnahmen für die nächsten Schritte hinweisen können.

Autoren und Danksagungen 8

Fußnoten 9

Neue Realitäten

Das Gesamtbild

Kürzlich haben wir über 100 CEOs gebeten, uns die größten Herausforderungen zu nennen, denen sie gegenwärtig gegenüberstehen.¹ Viele der genannten Themen wiederholten sich: wachsende Unsicherheit, veränderte Erwartungen der Stakeholder, unvorhersehbarer politischer Druck und Schritthalten mit der wachsenden Bedeutung neuer Technologien mit entsprechend einhergehenden Chancen und Risiken.

Das hörte sich vor ein paar Jahren noch ganz anders an, als die CEOs sich mehr Sorgen um Unternehmenskultur und verschärften Wettbewerb machten.² Seitdem hat sich viel verändert. Die politischen Systeme haben durch ökonomische Schocks starke Erschütterungen erlebt. Eine Pandemie hat die globalen Lieferketten gestört und neue Gewohnheiten rund um die Arbeitswelt und das tägliche Leben hervorgebracht. Zwischen Handelspartnern haben sich die Reibungen verstärkt. Die Möglichkeiten für Unternehmen und Verbraucher sind durch disruptive Technologien umfassend umgestaltet worden. Die Wettbewerbslandschaft hat sich durch Branchenkonvergenz verändert. Darüber hinaus haben neue Gesetze und Verluste in Milliardenhöhe eine neue Dringlichkeit für Nachhaltigkeit geschaffen. Die Erwartungen der Verbraucher an Personalisierung, reibungslose Erfahrungen und Transparenz sowie die Authentizität von Unternehmen sind gestiegen.

Diese und andere Veränderungen haben einen neuen Kontext geschaffen, der beeinflusst, wie Unternehmen konkurrieren und sich erfolgreich durchsetzen. Dies bedeutet jedoch weder eine Änderung in den Grundlagen der Strategieentwicklung, noch wodurch sich eine gute Strategie definiert. Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, sollten Unternehmen nach wie vor Entscheidungen in fünf Kernbereichen treffen – eine gewinnbringende Vision, wo sie tätig sein möchten („where to play“), wie sie sich behaupten können („how to win“), Kernkompetenzen sowie Managementsysteme.

Dennoch haben sich viele Unternehmen diesem neuen Kontext noch nicht gestellt und ihr Herangehen an die Entwicklung ihrer Strategien nicht modernisiert. Viele

Unternehmen verfügen zwar über fundierte interne Strategieprozesse und -kompetenzen, doch ist es für das Treffen von zukunftsgerichteten Entscheidungen immer noch üblich, sich auf Rückblicke zu verlassen. Weiterhin wird sich bei der Strategieentwicklung nach wie vor auf konventionelle Datenanalysen gestützt, auch wenn mehr Daten und umfassendere Erkenntnisse verfügbar wären. Es wird sich zusätzlich auf die Durchführung mehrjähriger Strategien versteift, obwohl die Annahmen, die diesen Entscheidungen zu Grunde liegen, noch vor dem nächsten Planungszyklus möglicherweise nicht mehr zutreffen.

WIR SIND MIT EINEM NEUEN KONTEXT

KONFRONTIERT, der beeinflusst, wie Unternehmen konkurrieren und sich durchsetzen.

Daher möchten wir uns hier der „Strategy Now“, einem Zukunftsbild der Strategie, zuwenden, um einige der neuen globalen und marktbezogenen Realitäten hervorzuheben, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind (Seite 1 und 2), und diese darüber hinaus mit einem neuen Ansatz zur Strategieentwicklung zu verknüpfen, von dem wir glauben, dass dieser bessere Ergebnisse liefern wird (Seite 3 bis 5).

Eine neue, an die heutigen Herausforderungen angepasste Herangehensweise ist erforderlich. Wenn die Welt sich schnell verändert, muss die Strategie *agil* sein. Wenn die Herausforderungen komplex sind, muss die Strategie *inklusiv* sein. Wenn die Zukunft unsicher ist, muss die Strategie *widerstandsfähig* sein. Und wenn der Status Quo durch leistungsstarke neue Technologien kontinuierlich gestört wird, muss die Strategie *mutig* sein.



Neue Realitäten

Der sich wandelnde Markt

Sowohl der Kontext der Geschäftswelt und Märkte, als auch die Marktgegebenheiten für Unternehmen und ihre Führungskräfte haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Infolgedessen müssen Strategen neue Optionen in Betracht ziehen und neue Herausforderungen angehen, während sie überlegen, wie sie heute Mehrwert schaffen und davon profitieren können. Vier Optionen stechen heraus:

Neue Ansätze für Differenzierung betrachten, um zusätzliche Möglichkeiten für strategische Einflussnahme zu erschließen.

Die Differenzierung von Unternehmen fand in der Vergangenheit auf Grundlage traditioneller **Ansätze** statt: Kosten, Qualität und Fokus. Diese besitzen nach wie vor Relevanz, aber Vorsprung kann jetzt auch auf andere Weise geschaffen werden, beispielsweise durch neue Geschäftsmodelle (z. B. wenn ein Hersteller „Equipment-as-a-Service“ oder ein Versicherer Dateneinblicke anbietet) oder neue Möglichkeiten, um Verbraucher mit immersiven, personalisierten und einzigartigen Erlebnissen zu erreichen.

STRATEGEN MÜSSEN *neue Optionen in Erwägung ziehen und neue Herausforderungen bewältigen, wenn sie Mehrwert schaffen und davon profitieren wollen.*

Den Blick über den Tellerrand der „Branche“ richten, um neue Chancen zu eröffnen.

Regulatorische Änderungen und digitale Technologien haben es für neue Marktteilnehmer – ob Start-ups mit neuen Kompetenzen oder Unternehmen aus einer anderen Branche – einfacher gemacht, etablierte Unternehmen herauszufordern. Dadurch hat sich der Kreis der Wettbewerber und potenziellen Wettbewerber verändert und stellt für Unternehmen, die keinen Wettbewerb von außerhalb ihres Sektors erwartet haben, eine Herausforderung dar. Gleichzeitig wird die branchenübergreifende Zusammenarbeit für viele Unternehmen zunehmend wichtiger, um

Kunden Endprodukte oder Dienstleistungen anzubieten (bspw. arbeitet ein Einzelhändler einer beliebten Verbrauchermarkte mit seinen Logistik- und Servicepartnern zusammen, um dem Verbraucher „Care at Home“ anzubieten). Diese Art von Kooperationen hat Implikationen auf Wissen, Input, Fertigung, Vertrieb und Kundenschnittstellen. Unternehmen sollten evaluieren, welche strategischen Entscheidungen sie aufgrund traditioneller Branchenüberlegungen treffen müssen und in welchem Fall traditionelle Vorstellungen sie daran hindern, neue Chancen zu erkennen.

Technologie nutzen, um mutige neue Chancen zu fördern.

Neue Technologien – von KI über Biotechnologie bis hin zu Weltraumtechnologie – schaffen neue Geschäftschancen und neue Ansätze für Wettbewerbsvorteile. Digitale Technologien haben die Optimierung von Lieferketten und Backend-Funktionen ermöglicht, die große Kosten- und Qualitätsverbesserungen nach sich ziehen können. Und noch offensichtlicher: Technologien können den Weg für innovative, technologiegestützte Geschäftsmodelle eröffnen und Wege ebnen, um über direkte, digitale Kanäle Kunden zu erreichen und Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Auf der anderen Seite sind Technologien jedoch auch eine Quelle neuer Kosten und erfordern neue Kompetenzen und Prozesse, die in einer erhöhten Komplexität strategischer Optionen resultieren können.³

Diverse Stakeholder des Unternehmens inspirieren und den Fokus auf langfristige und nachhaltige Wertsteigerung richten.

Die ausschließliche Ausrichtung eines Unternehmens auf die Belange der Inhaber und Anteilseigner wird von Kunden, Mitarbeitern, Anlegern und politische Entscheidungsträgern zunehmend in Frage gestellt. Heute stehen viele Unternehmen unter dem Druck verschiedener Stakeholdergruppen, die fordern, dass ökologische und soziale Fragestellungen in ihren Betrieben angesprochen werden, dass ihre Rolle im Unternehmen berücksichtigt wird, dass wahrgenommene negative Auswirkungen reduziert und umstrittene soziale Fragen beantwortet werden.

Neues Herangehen

Strategieentwicklung heute

Eine erfolgreiche Strategie muss heutzutage das schnelllebige, disruptive Umfeld widerspiegeln, in dem Unternehmen tätig sind. Gleichzeitig muss sie das große Spannungsfeld zwischen Verpflichtungen und Flexibilität in den sich schnell verändernden Märkten bewältigen. Dazu müssen sich der Prozess, die Inputs und die Instrumente zur Entwicklung einer Strategie um sechs sich gegenseitig verstärkende Prinzipien weiterentwickeln.

Für Unsicherheiten offen sein und Widerstandsfähigkeit aufbauen

Wenn wir mit Führungskräften über ihre Erwartungen an Strategien sprechen, ist das Ziel nicht nur, dass die Strategie besser – robuster, datengetriebener, gut formuliert und umsetzbar – sondern auch widerstandsfähiger ist, um den vielfältigen Herausforderungen gerecht zu werden, mit denen Führungsteams heute aufgrund des raschen Wandels konfrontiert sind. Die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Dennoch sollten Führungskräfte Szenarioplanung, Wargaming, Horizon-Scanning und Monitoring in ihr Instrumentarium aufnehmen, um ihre getroffenen Zukunftsannahmen regelmäßig zu testen und zu hinterfragen. Szenarioanalysen können Unternehmen dabei unterstützen, sich auf Veränderungen vorzubereiten, die beispielsweise ihren Erfolg bedrohen, die aufzeigen, welchen Weg das Unternehmen langfristig gehen könnte, welche Optionen auf diesem Weg wertvoller werden könnten und was dies letztlich für ihr Geschäft bedeutet. Durch das Verständnis, wie sich ihre Strategien in unterschiedlichen und sogar unerwarteten Zukunftsversionen entwickeln könnten, erhalten Führungskräfte die Möglichkeit, neue Wege zu finden und zu verfolgen, um das Wachstum ihres Unternehmens voranzutreiben.

Sobald die Richtung festgelegt ist, können die Führungsteams dieselben Instrumente (in Kombination mit den unten beschriebenen Technologien) einsetzen, um auf Veränderungssignale zu achten und in einen kontinuierlichen Dialog zu treten, um ihre Prioritäten und Maßnahmen entsprechend anzupassen. Ein Strategieteam könnte beispielsweise mit Hilfe von KI schnell globale Trends aus Tausenden von globalen Quellen überblicken und potenzielle Herausforderungen ermitteln, die es bei der Überprüfung und Aktualisierung der Strategie zu berücksichtigen gilt.

Auch wenn es für Unternehmen so wichtig ist wie nie zuvor sich an einem strategischen „Polarstern“ auszurichten, ist es unabdingbar den Zyklus der Aktualisierung und der Überprüfung der strategischen Pläne eines Unternehmens zu beschleunigen. Dies gewährleistet, dass die tägliche Umsetzung und die Investitionen sich an die veränderten Bedingungen anpassen (in einer kürzlich von Deloitte durchgeführten Umfrage unter CSOs waren sich 58 % der Befragten einig, dass die Häufigkeit ihrer strategischen Überprüfungen zunimmt.⁴). Bei der Durchführung dieser Überprüfungen sollten Führungskräfte bedenken, dass strategische Planung mehr ist als Prozessverfolgung und Budgetierung: Es ist eine Gelegenheit, strategische Entscheidungen auf Grundlage neuer Daten oder Informationen über das sich verändernde Umfeld zu treffen und die Leistung des Unternehmens neu zu bewerten oder zu optimieren.

DAS TEMPO DER ERKENNTNISFINDUNG

ist der nächste KPI für Strategen.

Schnelligkeit und Entschlossenheit sind wichtig

Das bei der Strategieentwicklung vorgelegte Tempo sollte dem Tempo der Veränderungen an den Märkten, in denen die Unternehmen konkurrieren, entsprechen. Das Tempo der Erkenntnisfindung ist der nächste KPI für Strategen. Daten und hochmoderne Analysen können Entscheidungsträgern helfen, mit Inputs, die sowohl unmittelbarer sind als auch aus einer breiteren Auswahl von Quellen stammen, schnellere Entscheidungen zu treffen. Die Geschwindigkeit, mit der ein Unternehmen beobachten, ausrichten, entscheiden und handeln kann, hat sich durch diese Tools deutlich erhöht. Das bedeutet, dass Optionen schneller ermittelt, getestet und ausgewählt werden können. Dazu müssen sie möglicherweise mit einem Data-Science-Team zusammenarbeiten, das auf unternehmensinterne und -externe Daten zugreifen kann und die Optionen modelliert oder wichtige Indikatoren verfolgt. Genauso wichtig ist jedoch, dass die Entscheidungsträger ihre Entscheidungsprozesse aktualisieren müssen, um

die neuen und schnelleren Inputs zu verarbeiten. Ohne neue Prozesse könnten mehr Daten aus mehr Quellen zu einer Verlangsamung führen, anstatt eine schnellere, sicherere Entscheidungsfindung möglich zu machen.

Durch die Umsetzung Lücken schließen

Die Umsetzung ist ein wesentlicher Teil der Strategie. Jedoch neigen Unternehmen zu oft dazu, sie als separaten Teil zu behandeln. Strategen und Anwender sollten zusammenarbeiten, um zum einen sicherzustellen, dass Erkenntnisse der Praxis bei der Festlegung und Entwicklung von Strategien berücksichtigt werden. Zum anderen ermöglicht dies eine Feedbackschleife, um das Potenzial strategischer Entscheidungen schnell bewerten zu können. Beispielsweise können Unternehmen durch Prototyping und Proofs-of-Concept ihre Ideen in der realen Welt testen und überarbeiten, bevor sie erhebliche finanzielle Verpflichtungen eingehen. Anstatt zu versuchen, eine Strategie zu interpretieren und umzusetzen, nachdem sie entwickelt wurde, sollten Anwender frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Dadurch erhalten sie die nötige Klarheit, mit der sie schneller Ergebnisse erzielen können. Ihre Sichtweise kann auch dazu beitragen, die Allokation von Kapital, Zeit und Talent während des gesamten Prozesses zu optimieren und unnötigen Aufwand zu minimieren.

Verschiedene unternehmensinterne und -externe Perspektiven ermitteln und einbeziehen

Eine effektive Strategie sollte die Vielfalt unterschiedlicher Erfahrungen, Meinungen und Standpunkte einbeziehen, um innovativere Ansätze zu finden. Der interne Personenkreis sollte nicht ausschließlich aus traditionellen Strategieverantwortlichen, wie dem Chief Strategy Officer, Chief Financial Officer und Chief Executive Officer, bestehen. Er sollte ebenfalls diejenigen umfassen, die den Kern des Unternehmens darstellen und wissen, wie das Unternehmen Werte schafft. Dies kann je nach Unternehmen variieren, könnte aber CIO/CTO, CHRO und die Marken- oder Datenmanager als wichtige Mitarbeiter umfassen (eine kürzlich von Deloitte durchgeführte Umfrage unter CSOs ergab, dass 62 % der Befragten der Meinung sind, dass insbesondere Technologieführer – CIOs und CTOs – „eine zunehmende Rolle in der Unternehmensstrategie spielen“.⁵⁾

Gleichzeitig kann das derzeitige komplexere Umfeld dazu führen, dass Führungskräfte sich unter Druck gesetzt fühlen, ihre Verpflichtungen gegenüber verschiedenen Stakeholdern zu artikulieren (z. B. wie sie Wert für alle schaffen) und vor der Herausforderung stehen, Entscheidungen zu treffen, die sie in der Vergangenheit möglicherweise noch nie treffen mussten. Ein erfolgreicher Strategieprozess sollte die Ziele verschiedener Stakeholder in Betracht ziehen und einen produktiven Dialog ermöglichen. Dieser Dialog sollte Spannungen aufzeigen, Kompromisse abwägen und die Abstimmung unterschiedlicher, mitunter widersprüchlicher Ziele fördern – alles zur Erzielung von langfristiger Wertschöpfung.

*DIE FÄHIGKEIT, verschiedene
Perspektiven und Einschätzungen
sowohl innerhalb als auch außerhalb
des Unternehmens aufeinander
abzustimmen, erhöht die
Erfolgsaussichten.*

Diese Fähigkeit, ein breites Spektrum unterschiedlicher Perspektiven und Einschätzungen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens frühzeitig im Strategieentwicklungsprozess in Einklang zu bringen, kann den strategischen Dialog bereichern und die Erfolgsaussichten in einer Welt mit gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen erhöhen. Sie hebt auch die wichtige Rolle der Strategie beim Erreichen einer Harmonisierung zwischen den Stakeholdern hervor. Sie kann Führungskräften zu mehr Zuversicht verhelfen, dass ihre strategischen Entscheidungen mit den Realitäten des Marktes und des Unternehmens übereinstimmen.

Daten und Analysen zum Treffen fundierterer Entscheidungen nutzen

Den Entscheidungsträgern stehen heute mehr Daten zur Verfügung als je zuvor – zu Betriebsabläufen, den Märkten, Kunden, Wettbewerbern usw. Diese Daten sollten es ihnen ermöglichen, die Marktbedingungen besser zu verstehen und damit die Logik und Begründungen, die ihren Entscheidungen zugrunde liegen, zu unterstützen. Durch KI können die Entscheidungsträger auf größere und umfangreichere Datensätze zugreifen und durch Synthese analysieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können dabei helfen, die Auswirkungen und Ergebnisse von Entscheidungen besser zu verstehen. Die Integration relevanter Daten und leistungsstarker Analysen, quantitativer Nachweise und Simulationen kann zu mehr Disziplin und Rigorosität führen, um die Kreativität und das menschliche Urteilsvermögen, die den Kern der Strategieentwicklung bilden, zu verbessern. Dieselben Instrumente können auch dazu beitragen, das sich verändernde Umfeld und die Unternehmensleistung zu überwachen und Anpassungen in Echtzeit zu ermöglichen.

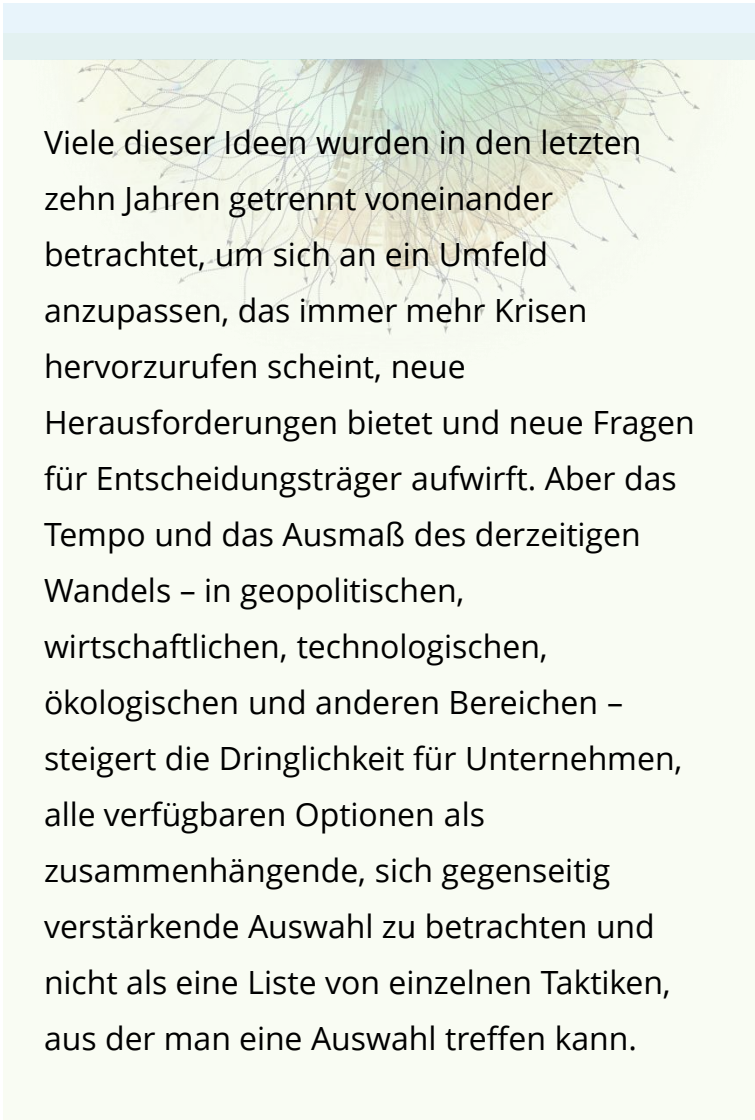
RELEVANTE DATEN UND

LEISTUNGSSTARKE ANALYSEN können
*dem menschlichen Urteilsvermögen,
das den Kern der Strategieentwicklung
bildet, mehr Rigorosität verleihen.*

Mutige Pläne mit mutiger Umsetzung kombinieren

Experten für organisatorische Veränderungen wissen schon seit Langem, dass die Bemühungen um einen neuen Kurs mutige Maßnahmen erfordern.⁶ Wenn Führungskräfte durch ihre Strategie neue Verhaltensweisen erwirken wollen, sollten sie maßgebende und differenzierte Investitionen in die Kernkompetenzen und Managementsysteme in Betracht ziehen. Dies kann je nach Unternehmen erhebliche Verpflichtungen für neue Technologien, Talentpools oder

Kompetenzen bedeuten, welche das aktuelle Geschäfts- und Managementsystem überfordern könnten. Ebenso kann es Fusionen und Übernahmen zur Steigerung des Wachstums in bestehenden Märkten oder zur Expansion in neue Märkte sowie eine schnellere Ausführung durch Prototyping und Automatisierung bedeuten.



Viele dieser Ideen wurden in den letzten zehn Jahren getrennt voneinander betrachtet, um sich an ein Umfeld anzupassen, das immer mehr Krisen hervorzurufen scheint, neue Herausforderungen bietet und neue Fragen für Entscheidungsträger aufwirft. Aber das Tempo und das Ausmaß des derzeitigen Wandels – in geopolitischen, wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und anderen Bereichen – steigert die Dringlichkeit für Unternehmen, alle verfügbaren Optionen als zusammenhängende, sich gegenseitig verstärkende Auswahl zu betrachten und nicht als eine Liste von einzelnen Taktiken, aus der man eine Auswahl treffen kann.

Neues Herangehen

Nächste Schritte?

Die Fähigkeit, Entscheidungen vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Umfelds zu überdenken und zu treffen, Veränderungen zu überwachen sowie Strategien im Laufe der Zeit weiterzuentwickeln und gleichzeitig diverse unternehmensexterne und -interne Perspektiven einzubeziehen, kann Führungskräften helfen, ihre Erfolgsaussichten in der heutigen Welt zu verbessern und ihr Unternehmen mit mehr Zuversicht voranzubringen.

Aber wo setzt man an? Vielleicht sollte man mit der Erwägung einiger Fragen beginnen, deren Antworten auf Maßnahmen für die nächsten Schritte hinweisen können:

- 1 Wie befähigt Ihre Strategie Sie dazu, speziell im Hinblick auf das heutige Makro- und Marktumfeld eine vorteilhafte Position zu erschaffen und diese dauerhaft einzunehmen?
- 2 Wo nutzt Ihre Strategie vorhandenen Mehrwert und Wettbewerbsvorteile, die außerhalb der traditionellen Branchennormen liegen?

Auf welche Weise haben Sie die Kompetenzen Ihres Unternehmens weiterentwickelt, um sich an die sich ändernden Bedingungen anzupassen unter denen Sie am Wettbewerb teilnehmen und sich beweisen müssen?
- 3 Spiegelt Ihre Strategie die Bedürfnisse verschiedener (interner und externer) Stakeholder wider und haben Sie deren Akzeptanz zur Strategie erreicht? Wie haben Sie einen inklusiven, aber dennoch mutigen und ehrgeizigen Dialog zwischen den verschiedenen, am Strategieentwicklungsprozess Beteiligten angeregt?
- 4 Welche plausiblen Zukunftsszenarien und daraus abgeleitet deren Auswirkungen auf Ihre Strategie haben Sie entwickelt? Welche spezifischen Kennzahlen überwachen Sie, um zu erkennen, ob Sie Ihre strategischen Entscheidungen anpassen müssen?
- 5 Welche Daten, Erkenntnisse und Tools nutzen Sie, um Ihre Strategie weiterzuentwickeln, zu überwachen und anzupassen? Wie nutzen Sie KI, um schneller Ergebnisse zu erzielen und/oder Ihre Ressourcen besser einzusetzen?
- 6 Welche spezifischen Komponenten Ihrer Strategie fühlen sich mutig und ehrgeizig an? Welche enthalten dagegen eher konservative oder graduelle Entscheidungen? War dies ein bewusster Entschluss?
- 7

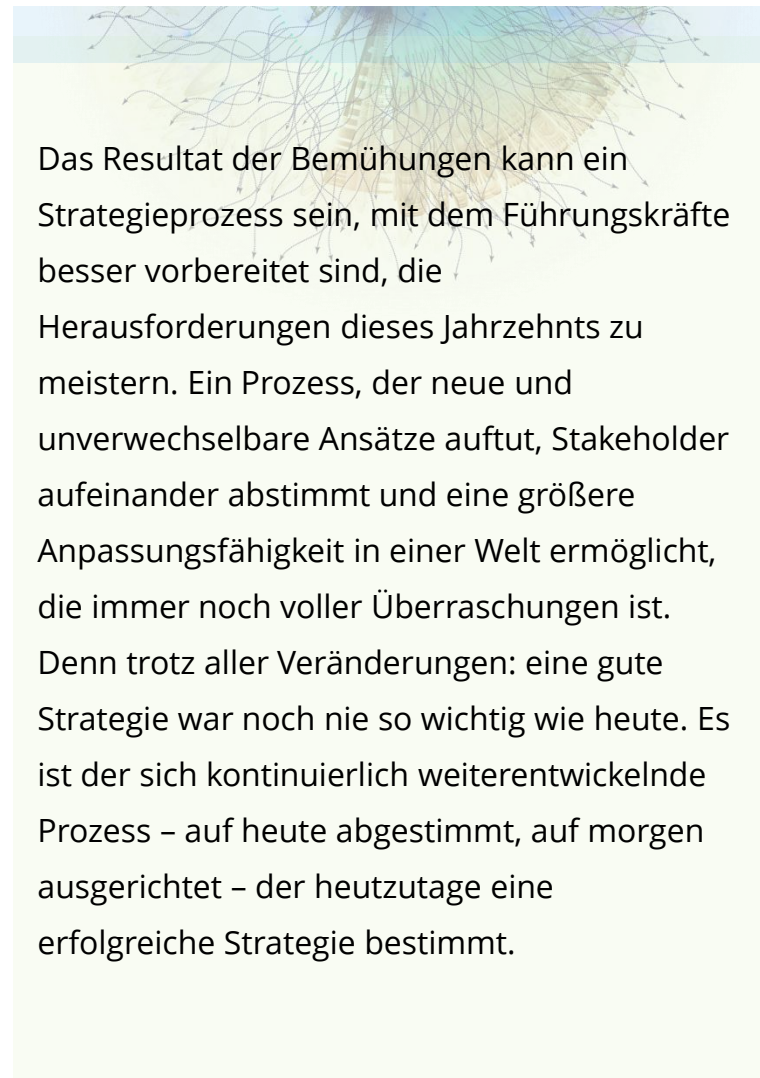
Ihre Antworten auf diese Fragen können Schwachstellen aufzeigen, die behoben werden sollten bevor sie zu einem Problem werden. Zum Beispiel:

- ❖ Wenn Sie mit den Antworten auf die Fragen (1), (2), (3) oder (7) nicht zufrieden sind, sollten Sie erwägen, das Führungs- oder das Strategieteam zu einem Treffen einzuladen, um die Strategie zu überarbeiten – vielleicht in einem speziellen Strategielabor, um den Prozess zu beschleunigen. Möglicherweise brauchen oder wollen Sie gar keine umfassende Strategieüberprüfung. Eine fokussierte Maßnahme, die auf diese Fragen ausgerichtet ist, kann jedoch individuelle Anpassungen ermöglichen, um die aktuelle Strategie besser an das heutige Umfeld anzupassen.
- ❖ Decken die Antworten auf die Fragen (4) oder (5) potenzielle Lücken auf, sollten Sie überlegen Ihren Prozess zur Strategieentwicklung zu überdenken oder zu überarbeiten. Obwohl es durchaus üblich ist, eine Szenarienplanung als erste Phase eines vollständigen Strategieprozesses durchzuführen, kann diese auch zu jedem anderen Zeitpunkt durchgeführt werden, um die aktuelle Strategie einem Stresstest zu unterziehen oder potenzielle Risiken aufzudecken, die bei der Entwicklung der Strategie noch nicht offensichtlich waren.

EINE GUTE STRATEGIE WAR NOCH NIE SO WICHTIG. *Heutzutage ist es der sich fortlaufend weiterentwickelnde Prozess, der eine erfolgreiche Strategie ausmacht.*

- ❖ Die Antwort auf Frage (6) könnte auf Kompetenzlücken des Strategieentwicklungsteams hinweisen, die es zu schließen gilt. Wie bereits erwähnt, spielen CIOs und CTOs zunehmend eine Rolle bei der Strategieentwicklung. Durch die Einbeziehung von Datenwissenschaftlern kann die Strategieentwicklung noch weiter verbessert werden. Dadurch können Optionen ermittelt oder geschaffen werden, die in den vergangenen Jahren vielleicht noch nicht vorstellbar waren, aber in den kommenden Jahren von entscheidender Bedeutung sein werden.

Die Entwicklung hin zu einem neuen, zeitgemäßen Strategieansatz muss nicht auf einmal erfolgen. Ihre Antworten auf diese Fragen können Ihnen einen Ausgangspunkt aufzeigen, der den größten aktuellen Handlungsbedarf aufzeigt. Aber wie bei allen Maßnahmen, die auf Transformation abzielen, erfordern gute Ergebnisse ein längerfristiges Engagement, oft in Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Partnern. Jeder von ihnen muss die Notwendigkeit für ein robusteres System für die Strategieentwicklung fördern.



Das Resultat der Bemühungen kann ein Strategieprozess sein, mit dem Führungskräfte besser vorbereitet sind, die Herausforderungen dieses Jahrzehnts zu meistern. Ein Prozess, der neue und unverwechselbare Ansätze aufbaut, Stakeholder aufeinander abstimmt und eine größere Anpassungsfähigkeit in einer Welt ermöglicht, die immer noch voller Überraschungen ist. Denn trotz aller Veränderungen: eine gute Strategie war noch nie so wichtig wie heute. Es ist der sich kontinuierlich weiterentwickelnde Prozess – auf heute abgestimmt, auf morgen ausgerichtet – der heutzutage eine erfolgreiche Strategie bestimmt.

Autoren und Danksagungen



Kristen Stuart

US Strategy Practice Leader
Monitor Deloitte

[E-Mail](#)



Gagan Chawla

US Corporate and Business Unit Strategy Leader
Monitor Deloitte

[E-Mail](#)



Andrew Blau

US Leader
Eminence & Insights
Deloitte Consulting LLP

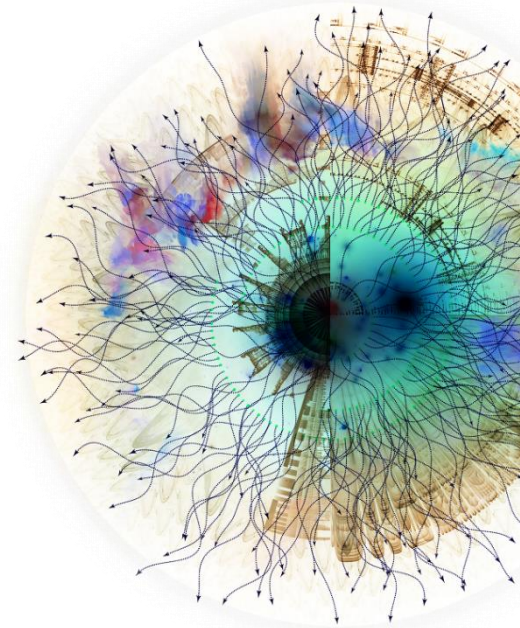
[E-Mail](#)

Mit



Harumi Shiraishi

Manager
Monitor Deloitte



Die Autoren möchten unseren Kollegen bei Deloitte herzlich danken, deren jahrelange Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Strategien für führende Unternehmen auf der ganzen Welt unsere Sichtweisen beeinflusst hat und deren Kommentare und Vorschläge unsere Denkweise geschärft haben: **Ranjit Bawa, Ambar Chowdhury, Lou DiLorenzo, Steve Goldbach, Jonathan Goodman, Rich Nanda, Ryder Riess, Francisco Salazar, Tom Schoenwaelder, Greg Tevis** und **Geoff Tuff**.

Besonderer Dank gilt **Benjamin Finzi**, Global Leader des CEO-Programms von Deloitte, und **Nick Jameson**, Program Leader, sowie **Virginie Henry**, Experience Director, des Chief Strategy and Transformation Officer-Programms von Deloitte für ihre großzügige Zusammenarbeit und ihren Beitrag zu den wichtigsten Anliegen von CEOs und CSOs sowie für die Unterstützung und Beiträge ihrer Teams, insbesondere **Elizabeth Molacek** (CEO-Programm).

Weiterhin möchten wir **Angela Sun** und **Apoorva Kanneganti** von der Deloitte Consulting Strategy Practice und **Saagar Thaakar** von Deloitte Executive Accelerators für wesentliche Beiträge zu diesem Projekt unseren Dank aussprechen.

Design von Alyson Lee

Fußnoten

1. Deloitte Insights (Oktober 2023). *Deloitte Global. Winter 2024 Fortune/Deloitte CEO Survey Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
2. Siehe z. B. Wade, Chet (Januar 2020). *CEOs Worry Culture Holding Back Innovation*. Forbes. Bericht über eine Conference-Board-Umfrage unter fast 750 CEOs.
3. Siehe z. B. Deloitte Insights (Februar 2023). *Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls*. "Getting [digital transformation] right means allocating your capital to new technology that can power your strategic initiatives. Getting it right means mobilizing your organization and adopting a change mindset with no defined horizon...".
4. Monitor Deloitte (erscheint in Kürze). *2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey*.
5. Monitor Deloitte (erscheint in Kürze). *2024 Chief Strategy Officer (CSO) Survey*.
6. Siehe z. B. Kotter, John (Mai-Juni 1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. "[G]etting a transformation program started requires the aggressive cooperation of many individuals. ... when the urgency rate is not pumped up enough, the transformation process cannot succeed. ... [R]eform generally demands activity outside of formal boundaries, expectations, and protocol....".
Siehe auch Salazar, Francisco et al. (Oktober 2023). *Behind the Scenes of Bold Change*. Deloitte Insights.



Dieser Artikel enthält lediglich allgemeine Informationen, und Deloitte bietet darin in keiner Weise buchhaltungsspezifische, geschäftliche, finanzspezifische, investitionsspezifische, rechtliche, steuerliche oder andere professionelle Beratung oder Dienste an. Dieser Artikel stellt in keiner Weise einen Ersatz für derartige professionelle Beratung oder Dienstleistungen dar und ist nicht als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage mit möglichen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen zu verwenden. Bevor Sie Entscheidungen oder Handlungen treffen, die sich auf Ihr Unternehmen auswirken könnten, sollten Sie den professionellen Rat eines entsprechend qualifizierten Beraters einholen.

Deloitte übernimmt keine Verantwortung für etwaige Schäden, die bei Personen eintreten, die sich auf diesen Artikel stützen.

„Deloitte“ bezieht sich in diesem Dokument auf Deloitte Consulting LLP, einer Tochtergesellschaft von Deloitte LLP. Eine detaillierte Beschreibung unserer Rechtsstruktur finden Sie unter www.deloitte.com/us/about. Bestimmte Dienstleistungen zur Zertifizierung von Mandanten sind unter Umständen nach den geltenden Rechnungslegungsstandards und -richtlinien nicht verfügbar.

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. Alle Rechte vorbehalten.