

Strategie-Entwicklung – Szenarioplanung im Kurs „Doing Business in Africa“

Szenarioplanung ist ein wichtiger Bestandteil des Toolkits des strategischen Managements, um Entscheidungen in unsicheren, dynamischen Zeiten zu treffen. Studierende des Kurses „Doing Business in Africa“ können, unter fachkundiger Anleitung der Strategieberatung Monitor Deloitte, diese Technik erlernen und ihr erlerntes Wissen anwenden, um zu überlegen, wie die Zusammenarbeit zwischen Afrika und Europa im Jahre 2030 aussehen könnte.

von Andreas Schühly

Die Kurse „Doing Business in...“ am Lehrstuhl *International Business*, Professor Markus Pudelko, sind eine hervorragende Möglichkeit, von den praktischen und akademischen Erfahrungen im Doing Business mit anderen Kulturen zu lernen. Der „Doing Business in Africa“-Kurs mit einer Szenarioplanungsübung vermittelt die wirtschaftliche Praxis.

Im Rahmen meines Masterstudiums *International-Business* in Tübingen hatte ich die Möglichkeit, durch Studienaufenthalte in Uganda und Südafrika, die ich durch praktische Arbeit in einem Start-up in Uganda erweiterte, Erfahrungen in Afrika zu sammeln. Nach meinem Studium verschlug es mich in die Strategieberatung zu Monitor Deloitte. Hier widme ich mich dem Thema Szenarioplanung, einer klassischen Methode des strategischen Managements, um Entscheidern dabei zu helfen, mit Unsicherheit umzugehen. Dabei werden, basierend auf beobacht-

baren Unsicherheiten, plausible Zukunftsnarrative aufgezeichnet, die dabei helfen, zukunftssichere Strategien zu entwickeln. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Szenariomethoden, allerdings hat sich der bei Shell und dem Beratungsunternehmen GBN entwickelte Ansatz als Standard etabliert. Hierbei werden vier extreme, aber plausible Zukunftsbilder entwickelt, um die Bandbreite möglicher Entwicklungen aufzuzeigen.

Künstliche Intelligenz in der Praxis

Im Kurs „Doing Business in Africa“ hatten die Studierenden die Möglichkeit, ihr Wissen aus dem Kurs anzuwenden und zeitgleich Vorgehensweise und Anwendung einer Strategiemethode zu erlernen (siehe Abbildung).

Der Szenarioplanungsprozess beginnt mit der Klärung der zentralen Fragestellung, der *Fokusfrage*. Diese umfasst den thematischen Schwerpunkt, aber auch den Zeitrahmen. Im Kurs betrachteten wir die Fokusfrage: „How will economic and social relations between Africa and Europe look like in 2030?“ Um diese Frage mithilfe von Szenarien zu beantworten, sind umfassende Datensammlung und -analysen notwendig. Hierbei konnten die Anwesenden die Anwendung von künstlicher Intelligenz (Natural Language Processing) in der Praxis erleben und anschließend die Ergebnisse mit den bisherigen Learnings des Kurses und ihrer Intuition verknüpfen. Die Teilnehmenden bewerteten gemeinsam einzelne Treiber, beispielsweise den Einfluss des Klimawandels, demografische Entwicklungen, aber auch Digitalisierungs-

trends nach Unsicherheit und Stärke ihres Einflusses. Von besonderem Interesse sind hierbei Treiber mit hoher Unsicherheit und starkem Einfluss, da diese das Potenzial haben, die Welt in die eine oder andere Richtung zu verändern.

In einer Diskussion sortierten die Studierenden die Treiber in thematische Cluster, die sogenannten *kritischen Unsicherheiten*. Hier bildeten sich Cluster zur politischen und sozialen Stabilität Afrikas, aber auch zur wirtschaftlichen Entwicklung und Zusammenarbeit zwischen Afrika und Europa. Jede kritische Unsicherheit bildet dabei eine Achse, die mögliche Entwicklungen eingrenzt, für welche die Teilnehmer Extreme definierten. Um Szenarien zu erzeugen, werden zwei Achsen kombiniert und ergeben dabei eine Matrix, die aus vier Quadranten mit vier Extremszenarien besteht. Im Kurs betrachteten wir hierzu die Kombination der Achsen „African Economic Development“ und „Closeness of Economic Collaboration“.

In Kleingruppen wurde für jedes Szenario ein Narrativ – eine Geschichte – entwickelt. Diese Geschichten zeigen plausibel auf, wie sich die Welt von der Gegenwart dynamisch bis in die Zukunft entwickeln könnte. Jedes Szenario steht dabei für eine einzigartige Kombination, die aus der Interaktion der einzelnen Treiber entsteht. Abschließend simulierten die Studierenden den Einfluss der Szenarien auf die Strategien von Unternehmen und Hilfsorganisationen, um robuste Zukunftsstrategien zu entwickeln. Ein Einblick, wie Kunden Szenarien mithilfe von künstlicher Intelligenz überwachen können rundete den Kurs ab.

Der Referent Andreas Schühly ist Alumni des Fachbereichs WiWi. Er hat einen B.Sc. in Economics and Business Administration und M.Sc. International Business (Africa). Schühly ist Strategieberater bei Monitor Deloitte mit Fokus auf Szenarioplanung sowie die Life-Science- und Healthcare-Industrie.

Literaturhinweis:

Schühly, A.; Becker, F. & Klein, F. (2020): *Real Time Strategy: When Strategic Foresight Meets Artificial Intelligence*. Emerald Publishing: Bingley (UK)

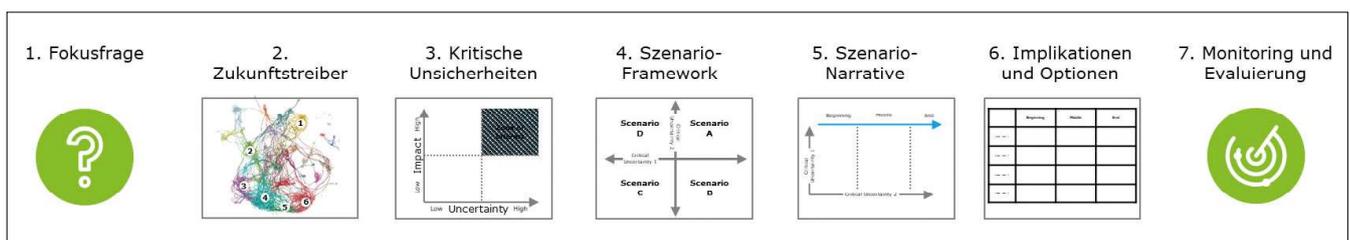


Abbildung: Der Szenarioplanungsprozess (Quelle: Monitor Deloitte)