

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Entscheidungsumfeld – wie wichtig es ist</b>                        | <b>1</b>  |
| 1.1 (Über-) Leben in der VUCA-Welt                                       | 2         |
| 1.1.1 Das Tempo der Veränderung nimmt zu                                 | 2         |
| 1.1.2 Vom Megatrend zum Modetrend                                        | 4         |
| 1.1.3 Wenn Trends kippen                                                 | 8         |
| 1.1.4 Von der Magie sozialer Netzwerke                                   | 8         |
| 1.1.5 Beispiel Nachhaltigkeit: Idee, Narrativ, Lifestyle                 | 9         |
| 1.2 Verhalten in Märkten                                                 | 10        |
| 1.2.1 Märkte, wohin man blickt                                           | 10        |
| 1.2.2 Graue und weniger graue Theorien zu den Mechanismen<br>von Märkten | 12        |
| 1.2.3 Marktregeln: unauffällig, aber sehr präsent                        | 21        |
| 1.2.4 Anbieter und Nachfrager als Marktakteure                           | 23        |
| 1.2.5 Multioptionalität: Die Rolle der Motive                            | 24        |
| 1.3 Profilierung, Agilität, Disruption                                   | 26        |
| 1.3.1 Wettbewerbs- und Wachstumsziele als Treiber                        | 26        |
| 1.3.2 Hauptsache anders – Marke als Medium                               | 27        |
| 1.3.3 Hauptsache flexibel – Agilität als ‚Must‘                          | 30        |
| 1.3.4 Der Ruf nach disruptiven Innovationen                              | 31        |
| 1.3.5 Beispiel E-Mobilität                                               | 36        |
| 1.4 Zusammenfassung                                                      | 38        |
| 1.5 Checkliste: Analyse der Ausgangssituation                            | 38        |
| <b>2 Entscheidungen – wie man sie richtig trifft</b>                     | <b>41</b> |
| 2.1 Herausforderungen an Entscheidungsträger                             | 41        |
| 2.1.1 Entscheidungen mit langfristiger Wirkung                           | 42        |
| 2.1.2 Tipping-Point-Management                                           | 48        |
| 2.1.3 Warum Innovationen scheitern                                       | 50        |
| 2.1.4 Gut gemeint oder gut gemacht?                                      | 50        |
| 2.1.5 Das Problem linearer Projektionen                                  | 51        |

|          |                                                                            |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.6    | Das Problem des blinden Flecks .....                                       | 54        |
| 2.1.7    | Warum falsche Entscheidungen besser sind als keine<br>Entscheidungen ..... | 56        |
| 2.2      | Wie Wissenschaft strategische Entscheidungen unterstützt .....             | 56        |
| 2.2.1    | Entscheidungs- und Systemtheorie .....                                     | 57        |
| 2.2.2    | Business Tools .....                                                       | 59        |
| 2.2.2.1  | Erfahrungskurve .....                                                      | 60        |
| 2.2.2.2  | S-Kurve .....                                                              | 60        |
| 2.2.2.3  | Customer Journey .....                                                     | 61        |
| 2.2.2.4  | Szenariotechnik .....                                                      | 62        |
| 2.2.2.5  | Portfolio-Theorie .....                                                    | 63        |
| 2.2.2.6  | Wertbausteine .....                                                        | 64        |
| 2.2.2.7  | Theorie U .....                                                            | 65        |
| 2.2.3    | Künstliche Intelligenz .....                                               | 67        |
| 2.2.4    | Genauer, aber nicht immer richtiger .....                                  | 69        |
| 2.3      | Wenn Intuition, Haltung und Pragmatismus gefragt sind .....                | 70        |
| 2.3.1    | Intuition und kreative Techniken .....                                     | 72        |
| 2.3.1.1  | Sichtachsenmethode .....                                                   | 72        |
| 2.3.1.2  | Design Thinking .....                                                      | 73        |
| 2.3.2    | Haltung .....                                                              | 74        |
| 2.3.2.1  | Purpose .....                                                              | 74        |
| 2.3.2.2  | Gesellschaftlicher Diskurs .....                                           | 74        |
| 2.3.2.3  | Konsekration und Valorisierung .....                                       | 76        |
| 2.3.3    | Pragmatismus .....                                                         | 77        |
| 2.3.3.1  | Vergleiche von Märkten und Technologien .....                              | 77        |
| 2.3.3.2  | Die normative Kraft des Faktischen .....                                   | 78        |
| 2.4      | Zusammenfassung .....                                                      | 81        |
| 2.5      | Kleines Entscheidungstraining .....                                        | 81        |
| <b>3</b> | <b>Optimierung von Entscheidungen – wie Erfolg funktioniert .....</b>      | <b>85</b> |
| 3.1      | Optimierung für Anbieter .....                                             | 85        |
| 3.1.1    | Logik des Erfolgs .....                                                    | 86        |
| 3.1.1.1  | Innovationen als System .....                                              | 87        |
| 3.1.1.2  | Wertangebot .....                                                          | 90        |
| 3.1.1.3  | Wertschöpfung .....                                                        | 91        |
| 3.1.1.4  | Kommunikation .....                                                        | 92        |
| 3.1.1.5  | Position der Marktakteure zu den<br>Systemkomponenten .....                | 93        |
| 3.1.2    | Erfolgskonzepte .....                                                      | 93        |
| 3.1.2.1  | Wertanreicherung .....                                                     | 93        |
| 3.1.2.2  | Geschäftsmodelloptimierung .....                                           | 96        |
| 3.1.2.3  | Diskursdesign und die Rolle der Netzwerke .....                            | 100       |

---

|          |                                                                                                     |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.3    | Erfolg 4.0 .....                                                                                    | 101        |
| 3.1.3.1  | Mit dem richtigen Konzept und der richtigen<br>Begründung zur richtigen Zeit am richtigen Ort ..... | 102        |
| 3.1.3.2  | Strategien aus der Zukunft entwickeln .....                                                         | 104        |
| 3.1.3.3  | Aufbau eines Innovationssystems am Beispiel eines<br>Startups .....                                 | 105        |
| 3.1.3.4  | Zielvariable und KPIs .....                                                                         | 116        |
| 3.1.3.5  | „Hätte – hätte – Fahrradkette“: Argumente für ein<br>Innovationsportfolio .....                     | 117        |
| 3.1.3.6  | Strategische Entscheidungen in 11 Schritten .....                                                   | 117        |
| 3.1.3.7  | Die Doppelstrategie der Selbstdisruption .....                                                      | 121        |
| 3.1.3.8  | Innovations-Audit .....                                                                             | 122        |
| 3.1.3.9  | Die Sache mit der Kultur .....                                                                      | 124        |
| 3.1.4    | Fallstudien Unternehmen (E-Food, Uhren, Kunst) .....                                                | 126        |
| 3.1.5    | Zusammenfassung Abschn. 3.1 .....                                                                   | 140        |
| 3.1.6    | Online-Tool Innovationssystem .....                                                                 | 141        |
| 3.2      | Optimierung für Nachfrager .....                                                                    | 142        |
| 3.2.1    | Logik des Erfolgs .....                                                                             | 142        |
| 3.2.2    | Erfolgskonzepte .....                                                                               | 144        |
| 3.2.3    | Erfolg 4.0 .....                                                                                    | 146        |
| 3.2.4    | Fallstudien Privatpersonen (E-Mobilität, Energie,<br>Geldanlage) .....                              | 149        |
| 3.2.5    | Zusammenfassung Teil 3.2 .....                                                                      | 154        |
| 3.2.6    | Kleines Intuitionstraining .....                                                                    | 155        |
| <b>4</b> | <b>Fazit: Zukunftsfähige Entscheidungen .....</b>                                                   | <b>157</b> |
|          | <b>Glossar .....</b>                                                                                | <b>161</b> |
|          | <b>Literatur .....</b>                                                                              | <b>165</b> |