

## **ANHANG 16.1.**

A: Siehst du meinen Bildschirm?

B: Ja, ich kann deinen Bildschirm sehr gut sehen. Ich sehe da Logistikum, Interview usw. Jawohl!

A: Ja, sehr cool. Nochmal danke NN, dass du dich heute bereiterklärt hast, mir für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

B: Gerne.

A: Ich würde gleich einmal zum Ablauf gehen. Eine kurze Vorstellung meiner Person: Ich bin eben am Logistikum angestellt, habe vor einem Jahr die Dissertation gestartet an der Universität Bremen, werde betreut vom Professor Dr. Kotzab und mein Thema lautet eben strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen und möchte dafür ein Vorgehensmodell entwickeln. Darf ich dich kurz bitten, dass du dich kurz vorstellst?

B: Gerne. NN eben. Ich bin jetzt seit, glaube ich, 12 oder 13 Jahren bei der XXX tätig. XXX ist eine Firma, wir sind gegründet in Deutschland, damals von NN. Sind heute in mehreren Ländern, darunter Südafrika, Nepal und eben auch Deutschland tätig. Wir sind Software-Dienstleister für Großunternehmen und mittelständische Unternehmen, die Unternehmen dabei hilft, ihre Innovationskraft nachhaltig zu stärken und ein Teil davon gehört eben auch dem ganzen Thema Trendfrüherkennung und Vorausschau, denn die Innovationsaktivitäten der Zukunft sollten natürlich idealerweise darauf einzahlen, was denn da so kommt. Die Unternehmen müssen sich schon sehr genau überlegen, welche Trends gibt es, welche Technologien, was sind die Anwendungsfelder? Wo haben wir Kompetenzen und wo können wir eigentlich zukünftig wachsen? Und dazu ist das Thema Trenderkennung, strategische Trends und aber auch Technologiemanagement vor allem für neu aufkommende Technologien in der R&D ein wesentliches Thema. Ich habe auch promovieren dürfen vor ein paar Jahren und zwar zum Einsatz von künstlicher Intelligenz für die strategische Vorausschau und für Innovationsprozesse und freue mich sehr auf das Interview mit dir.

A: Dankeschön, NN! Danke für deine kurze Vorstellung! Dann noch kurz zum Ablauf. Die Dauer des Interviews 45 Minuten ca. Dann möchte ich dich noch fragen, ob ich dich in meiner Dissertation dann namentlich erwähnen darf oder dass die Auswertung, also dass ich eben sage, also nicht, dass ich dich namentlich erwähne, sondern dass ich das halt anonymisiert darstelle. Da wollte ich dich noch fragen, wie du das gerne hättest.

B: Du kannst mich namentlich gerne darstellen.

A: Sehr gut, sehr gut. Das freut mich sehr. Das Interview ist angelegt in drei Blöcke. Zuerst einmal die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive Bewertung. Das ist einmal der erste Interviewblock. Der zweite dann die Einführung von strategischem Trendmanagement und zu guter Letzt der dritte Block, die organisatorische Verankerung von strategischem

Trendmanagement in Unternehmen, also wo du glaubst, dass das verankert werden muss, dass das auch nachhaltig durchgeführt werden kann.

B: Wunderbar.

A: Vorstellung des Dissertationsvorhabens: Meine Dissertation ist eben strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen und ich möchte dafür ein Vorgehensmodell entwickeln. Die Zielsetzung des Interviews ist, ich habe im Vorfeld einige Fokusgruppen schon abgehandelt mit 43 Personen und habe schon einige kritische Erfolgsfaktoren herausgefunden und mein Ziel dieses Interviews ist, dass ich die Definition der kritischen Erfolgsfaktoren zur Implementierung von strategischem Trendmanagement eben dann final gestalten kann. Nur dass wir vom Gleichen sprechen, habe ich als Basis die Arbeitsdefinitionen kurz zusammengefasst. Ich würde dich bitten, dass du dir das kurz durchliest. Was ist Trendmanagement? Was ist strategisches Trendmanagement und was sind kritische Erfolgsfaktoren?

B: Ja, das finde ich ganz gut, dass wir wirklich über die gleichen Sachen reden und die gleichen Definitionen. Das ist, glaube ich, sehr, sehr wichtig. Okay, mit inklusive dem gezielten Anstoßen von Veränderungen, soweit gehst du da noch. Okay, wunderbar. Das ist gut. Strategisches Trendmanagement. Ja, ja, ja, ja. Okay. Kritische Erfolgsfaktoren, ja, klar. Okay. Alles klar, okay, interessant. Trendmanagement und strategisches Trendmanagement, also siehst du strategisches Trendmanagement hier als eine Spezialisierung von Trendmanagement oder wie genau grenzt du das hier ab?

A: Also strategisches Trendmanagement ist für mich ein Teil des Innovationsprozesses, wo es halt wirklich verankert ist, dass ich das immer wieder durchführen muss, dass die Unternehmen halt weiterhin immer begleitet werden von Trends, um die dann halt auch nachhaltig immer wieder zu verfolgen und dass das halt als Prozess eingegliedert ist ins Unternehmen. Das ist für mich das strategische Trendmanagement. Trendmanagement an sich ist eben die Recherche, die Datensammlung und dann eben sagen, okay, das sind Trends, das sind vielleicht Anknüpfungspunkte fürs Unternehmen und da muss ich weitergehen, aber das Strategische ist dann schon die Verankerung im Innovationsprozess.

B: Okay, super. Wunderbar! Sehr klar! Danke!

A: Sehr gut. Voll gut. Dann gehen wir zum ersten Block, kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement. Einmal zur ersten Frage: Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant? Was glaubst du, welche die sind?

B: Ich glaube, das ist eine Reihe von, ich gehe einfach einmal paar durch und wenn du dann Fragen hast, können wir die auch noch einmal diskutieren. Starten wir einmal direkt mit Einbezug von Führungskräften. Ich denke, das wirst du relativ häufig gehört haben. Das ist aber vollkommen klar, dass sowas als Bottom-up-Aktivität einfach schwieriger durchzusetzen ist, weswegen du wirklich Support von oben brauchst, also Top-down-Support. Von der Unternehmensführung, klar, je höher desto besser und das ist ganz eng verbunden mit dem zweiten kritischen Erfolgsfaktor, nämlich, dass wirklich glasklare Ziele definiert werden müssen, also wozu mache ich das? Und damit Klarheit herrscht über was bringt es? Wenn diese Frage nicht glasklar beantwortet ist, dann wirst du auch kein Führungskräfteengagement oder kein Topmanagement

Support bekommen. Das ist vollkommen klar. Weil sich Topmanager damit befassen, wie kann ich meine Firma voranbringen, wie kann ich die Zahlen voranbringen, wie kann ich Gewinn, Umsatz, Profit, was auch immer das ist am Ende des Tages, Wachstum ... Das heißt, wenn nicht ganz glasklar ist, wie zahlt es darauf ein, wie kann ich mehr Umsatz machen, Profit machen, Kosten sparen, Effizienzen heben usw., wie trägt das zur Überlebensfähigkeit bei und wie genau tut es das, dann funktioniert es nicht. Führungskräfteengagement ja, klar, aber mit glasklaren Zielsetzungen.

A: Gut, dass du das sagst. Das ist für mich ein sehr wertvoller Beitrag.

B: Ohne das funktioniert es nicht.

A: Was fallen dir noch für kritische Erfolgsfaktoren ist, was du glaubst, was noch relevant ist, um Trendmanagement einzuführen?

B: Ja, klar. Auf jeden Fall Fokus und zu Fokus gehören Ressourcen, also das gehört für mich zusammen. Das heißt, wenn man wirklich so einen Fokuspunkt setzt, dann sollte man das nicht nebenbei mal machen mit ein/zwei Tagen in der Woche, sondern dann brauchst du Ressourcen. Ressourcen sind Zeit, dann Personal, aber auch Budget, also kein begrenztes Budget, um sich eine Zeitlang darauf fokussieren zu können und wirklich glasklar darauf hinarbeiten zu können. Wenn man das nebenbei macht, wenn das irgendwelche Werkstudenten nebenbei oder irgendwelche Praktikanten versuchen nebenbei einzuführen, dann wird das nicht den gewünschten Effekt haben, wie man es in den Zielen vorher definiert. Deswegen brauchst du Topmanagement Support, glasklare Ziele, dann aber die Ressourcen dazu, um das auch umzusetzen. Gerne Vollzeit. Ein kleines Team, was durchaus ein Invest ist, aber wenn man damit was reißen möchte, kann man ja auch was investieren. Das ist wirklich relativ wichtig. Genau, also Ressourcen. Dann brauche ich das Wissen, also Schulung, Informationen. Ich muss dann natürlich, kritischer Erfolgsfaktor wäre für mich also Schulung, Domainwissen, wie funktioniert das, was bedeutet es, wie arbeite ich da, wo kriege ich die Informationen her? Welche digitalen Tools setze ich dafür ein? Natürlich gerne XXX, aber auch andere, klar. Aber ich muss wissen, wie arbeite ich und welches Wissen brauche ich dazu. Also Schulung. Und dann sicherlich vielleicht ein Stück weit untergeordnet aber mit der Zeit dann natürlich ist das, wenn ich das bestätigen möchte zumindest, wir sind jetzt hier strategisches Trendmanagement, also die Verankerung im Innovationsmanagement, dann brauche ich das auch als einen Erfolgsfaktor einen bestätigten Prozess. Ich brauche etwas dem ich folge. Das müssen jetzt nicht harte Regeln sein, ich brauche aber einfach einen wiederkehrenden Prozess. Da fange ich an, da höre ich auf, das bringt es und dann fange ich zum Beispiel wieder von vorne an. Ich brauche also einen sehr klaren Prozess. Also Führungskräfteengagement, klare Ziele, Ressourcen, Schulung/Wissen und Prozess.

A: Okay. Das sind für dich die kritischen Erfolgsfaktoren.

B: Ja.

A: Sehr cool! Dankeschön! Danke für den Input! Ich habe jetzt da was zusammengestellt. Nach der Literaturanalyse habe ich einige kritische Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext gefiltert und herausgefunden, dass da immer wieder die gleichen gekommen sind und habe die zu einem kritischen Erfolgsfaktorencluster

zusammengefiltert. Und das ist da rausgekommen, eben Wissensmanagement, Changemanagement, Governance, die Hard Skills, wie du zuerst gesagt hast. Schulungen, Kompetenz. IKT, Innovation und Kultur, auch das Innovationsverständnis oder die Bereitschaft. Die Kultur muss natürlich auch passen, um das einzuführen. Kommunikation und Marketing, eben die Managementunterstützung, wo du zuerst gesagt hast, ohne dem geht es einfach nicht. Die Organisation. Prozessqualität. Die Ressourcen natürlich. Soft Skills wie das Engagement eben von Mitarbeitern um die Werte zu schätzen. Das entsprechende Team, Umfeldwissen. Eh' wie es beim Trendmanagement ist, dass man einmal weiß, was gibt es überhaupt von anderen Bereichen? Wie schauen die Trends aus? Unternehmensinterne und externe Netzerkennung und die Vision, Mission, Strategie und Ziele müssen natürlich auch angepasst werden. Das ist jetzt einmal das was ich rausgefunden habe aus der Literatur, die kritischen Erfolgsfaktoren, eben nur mit Innovationskontext. Gibt es da noch weitere, die du glaubst, die du da vielleicht noch ergänzen möchtest oder glaubst du, dass die endgültig sind? Was sagt deine Praxis dazu?

B: Was steht in IKT?

A: IKT ist zum Beispiel softwarebasierte Unterstützung.

B: Ah, Informations-/Kommunikationstechnologie. Okay, alles klar.

A: Genau, genau.

B: Alles klar. Weil genau das tatsächlich Technologie wäre hier, ist mir ins Auge gesprungen, aber das ist mit IKT entsprechend vernetzt. Okay, okay.

A: Genau.

B: Okay. Interessant. Jetzt könnte man natürlich einmal die Kundenbrille, also wenn du ein Handelsunternehmen bist, hast du ja Kunden, die Kundenbrille aufsetzen und sagen, vielleicht ist ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor, dass alles, was du hier tust, letztlich eine starke Kundenorientierung haben muss. Könnte man einmal andiskutieren. Also wir haben hier Innovation, Kultur, Kommunikation usw. Klar. Vision, Mission, Strategie, Ziele, Umfeldwissen, ja, okay. Das stimmt. Wäre das hier irgendwo mit drin?

A: Das Umfeldwissen, also da sind jetzt zum Beispiel Lieferanten- und Kundenmeinungen da drinnen. Das ist ganz wichtig, ein ganz wesentlicher Punkt, was du jetzt gerade gesagt hast, dass man den vielleicht auch noch besser herausarbeitet, dass man sagt, das ist ein eigener Punkt, der da einfach schlagend wird.

B: Das kann man diskutieren. Da kann man überlegen, wie stark man das entsprechend vorantreiben möchte am Ende des Tages. Es ist ja nicht zum Selbstzweck, sondern um genau natürlich das Unternehmen bei seiner Strategie zu begleiten, aber was ist es, am Ende des Tages ist ein Unternehmen in den meisten Fällen, außer es ist wirklich ein regierungsnahes NGO, nein, kann man eigentlich auch nicht sagen, jedes Unternehmen hat irgendwo Kunden und Abnehmer am Ende des Tages, das heißt, am Ende zahlt es immer wieder darauf ein, den Kunden, den Abnehmern, im politischen oder öffentlichen Sektor ist es dann mehr den Bürgern und Bürgerinnen usw., aber im weitesten Sinne auch irgendwie Kunden von etwas, wenn

man es so darstellen möchte, könnte man schon argumentieren und sagen, ein anderer radikaler Kundenfokus. Kundenfokus heißt, ich setze auch wieder nur die Dinge um, die am Ende meinen jetzigen oder neuen Kunden helfen werden. So kommt das gut hin. Ansonsten sieht es sehr gut aus. So Skills wie zum Beispiel, weiß ich nicht, Datenanalyse, wenn ich mehr auf so quantitative Sachen gehe, das geht alles hier in Hard Skills wahrscheinlich rein, oder?

A: Das geht in die Hard Skills rein, genau.

B: Dann sieht es schon sehr umfassend aus.

A: Aber gut, wenn das extra erwähnst, dann ist das einfach für mich ein Punkt, wo ich sage, das ist für mich auch sehr relevant.

B: Ja, dieser neue Begriff der Data Literacy. Man muss schon Bescheid wissen, zumindest muss man gewisse Dinge lesen können. Das Thema Trendmanagement, Trendanalyse wird ja auch immer stärker quantitativer, einfach weil wir so viele Massen an Daten haben, die man irgendwie verdichten muss und dann müsste ich aber schon irgendwie sowas auch lesen können. Ich muss verstehen, wenn ich jetzt einen Report bekomme und ein Softwaretool nutze, das mir eben bestimmte Statistiken beispielsweise anzeigt, wie hat sich ein Thema, das Suchvolumen von einem Thema entwickelt? Wenn ich sehr früh dran bin. Oder wie haben sich die Newsartikel entwickelt und was bedeutet das zum Beispiel? Oder wie haben sich bestimmte Patente oder wissenschaftliche Publikationskennzahlen, die darauf hindeuten, dass sich ein Trend entwickeln könnte, entwickelt? Da brauche ich so eine Art zumindest einmal Data Literacy eben, dass ich verstehe, was bedeuten diese Zahlen? Das ist so ein bisschen schon ein Hard Skill, auf jeden Fall, aber er wird immer wichtiger werden zumindest.

A: Auf jeden Fall, ja. Da bin ich komplett deiner Meinung, aber ich glaube halt, dass ich das aufgrund deiner Aussage noch ein bisschen besser herausarbeiten könnte oder als Ausprägung noch einmal extra erwähnen könnte. Das ist auf jeden Fall ein Punkt.

B: Ja. Ansonsten super umfassend, ja.

A: Sehr gut. Dann gehen wir einmal zur nächsten Folie. Ich habe dann eine Fragestellung gestellt, also welche Ausprägung oder welche Rahmenbedingungen glaubt die Gruppe ist wichtig um Trendmanagement ins Unternehmen einzuführen? Und da habe ich mich dann schon auf Trendmanagement bezogen. Bei der Literaturanalyse habe ich mich nur auf den Innovationskontext bezogen und die Gruppen haben dann verschiedene Ausprägungen genannt, die unter die Untergruppen fallen. Und da ist jetzt zum Beispiel bei den Hard Skills gefallen Trendmanagement-Know-how. Das ist für mich ein Hard Skill. Bei IKT ist gefallen Trendmanagement-Tool. Es ist wichtig, dass eine softwarebasierte Unterstützung ist. Dann eben das Commitment, Innovationsbereitschaft. Die blauen sind lauter Ausprägungen der aus der Literatur geclusterten kritischen Erfolgsfaktoren. Wenn du dir die bitte vielleicht einmal durchliest. Da habe ich dann im Nachgang die Frage eben, möchtest du die Liste erweitern oder ergänzen oder findest du das generell vielleicht, würdest du das anders gestalten?

B: Ja, ich habe schon einige Sachen gesehen, wo ich nicht ganz mit d'accord gehe, weil ich glaube, dass die nicht weit genug gehen. Fangen wir einmal an. Okay, Frage vorher: Gibt es mehrere von diesen blauen Ausprägungen und du zeigst mir quasi nur die wichtigsten oder wie ist das hier aufgebaut?

A: Nein, das sind die, die immer gefallen sind. Es sind die mit den meisten Nennungen, die habe ich da. Die anderen zum Beispiel mit einer Nennung oder mit zwei Nennungen sind rausgefallen. Die sind für mich dann nicht relevant. Aber die meisten haben halt eben bis zu 10/15/20 Nennungen gehabt und die habe ich dann in diese Analyse mitreingenommen, also in diese Ausprägung.

B: Okay, wunderbar. Dann würde ich bei meiner Aussage bleiben. Ich denke, ein paar davon gehen nicht weit genug. Fangen wir einmal an mit den Hard Skills zum Beispiel. Natürlich, es ist ja offensichtlich, Trendmanagement-Know-how brauchst du natürlich. Ich würde eher argumentieren und sagen, das ist zu kurz gegriffen, denn wenn wir definieren, wir haben strategisches Trendmanagement jetzt zum Beispiel als Integration in den Innovationsprozess, der wiederum auch ganz eng zur Strategie zuarbeiten muss, dann ja, brauchst du als Spezialist, um zum Beispiel strategisches Trendmanagement einführen zu können, Trendmanagement-Know-how, aber dann hast du die Scheuklappen auf. Du bräuchtest also ein wirklich umfassendes Innovationsmanagement-Know-how, wovon Trendmanagement dann eben ein Teil ist, weil strategisches Trendmanagement als Teil vom Innovationsmanagement definiert ist in diesem Fall. Wenn du null Trendmanagement-Know-how hast, dann hört quasi genau deine ... Also wenn du nicht verstehst, wie die Prozesse danach ausschauen, dann kannst du dein Trendmanagement auch nicht so gestalten. Was genau brauchen denn jetzt zum Beispiel verschiedene Abteilungen im Unternehmen? Was zum Beispiel braucht die Produktentwicklung, Forschung und Entwicklung, Strategieabteilung oder Innovationsteams von dir im Trendmanagement? Das musst du verstehen, du musst es also wesentlich umfassender verstehen als nur ganz spitz im Trendmanagement-Know-how. Und deswegen würde ich sagen es ist zu spitz und du bräuchtest umfassendes Innovationsmanagement-Know-how. Und dann selbstverständlich musst du in die Spezialisierung reingehen fürs Trendmanagement, aber nur um das zu verstehen wäre der Blick zu klein. Das wäre mein Argument hier. Beim IKT-Trendmanagementtool, ja, in der Theorie ja, in der Praxis ein bisschen anders. Würde ich auch gegenargumentieren, die meisten Unternehmen, gerade weil wir Softwarehersteller sind, ja, wir haben auch ein Trendmanagement-Tool, natürlich, aber was wir ganz, ganz oft von unseren Kunden hören ist, sie wollen integrierte Tools haben. Sie wollen also nicht just another tool on top, jetzt noch ein Tool für irgendwas. Für was ist das? Trendmanagement! Ach Gott. Okay, also kaufen wir jetzt das 500. Tool irgendwie ein oder was sollen wir hier machen? Solche Fragen bekommen wir dann. Sie brauchen eigentlich, also wirklich als Erfolgsfaktor ganz speziell von strategischem Trendmanagement, es muss eingebettet sein in Innovationstools. Super wichtig. Es muss eingebettet sein in ein bestehendes Tool, idealerweise eben ein umfassendes Innovationsmanagementtool mit sehr starken Trendmanagementfähigkeiten, also Features da drin. Absolut. Aber ein alleinstehendes Tool, ein Silo Tool, Trendmanagement-Tool wird es nicht bringen, weil das wird irgendwann wieder abgeschafft oder es wird irgendwann wo reinintegriert oder es hast keine Schnittstellen oder sonst was. Und ich kenne sehr viele Trendmanagement-Tools dort draußen, die wirklich als Single, als Stand-alone-Tool dienen, also würde ich das auch erweitern und sagen, ein umfassendes

Innovationsmanagementtool und davon muss aber Trendmanagement ein wesentlicher Part sein. Die Integration fehlt.

A: Super!

B: Genau. Ansonsten, Innovation und Kultur, das ist wunderbar. Genau richtig. Commitment, super wichtig. Innovationsbereitschaft. Da steckt es auch schon drinnen. Da steckt nicht Trendmanagementbereitschaft drinnen, sondern Innovationsbereitschaft. Ganz bewusst, weil es eben breiter ist. Und das gilt dann für die ersten zwei Punkte nämlich auch. Prozessqualität. Prozessmanagement mit Feedbackschleifen. Ja, auf jeden Fall. Ja, Feedbackschleifen super wichtig. Okay. Soft Skills. Transferkompetenz in die Praxis. Offenheit gegenüber externen Inputs. Transferkompetenz in die Praxis, sehr schön. Okay, überlege ich nochmal ganz kurz. Team. Agile bereichsübergreifende Teams. Da haben wir auch wieder dieses Bereichsübergreifende drinnen. Genau. Während wir bei Hard Skills und IKT relativ spitz sind, haben wir bei den anderen Sachen oft dieses Bereichsübergreifende oder eben Innovation als Gesamtkonstrukt verstehend. Das ist sehr gut. Umfeldwissen, in Klammer Trend- und Umfeldanalyse. Was genau ist damit? Kannst du es nochmal für mich definieren, Umfeldwissen?

A: Das sind so Datenbanken, also Umfeldwissen, also dass man mit Trenddatenbanken umgehen kann und Umfeldanalyse ist eben, was will der Lieferant, was will der Kunde. Wir sind kundengesteuert, das ist auch sehr oft gekommen, das habe ich da in die Umfeldanalyse eben mitreingepackt.

B: Okay, okay, das ist gut. Das überlappt dann so ein kleines bisschen, nicht unbedingt, aber so ein Stück weit mit IKT, weil du sonst ja quasi diese Analyse dann im Trendmanagement-Tool bzw. im Innovationstool und damit dann zu arbeiten, weil du bringst diese Daten ja dann da rein. Die müssen ja dann irgendwo herkommen. Interessant zum Umfeldwissen. Genau, Kunden, Lieferanten usw. da gibt es ja ganz viele Frameworks, zum Beispiel das PESTEL Framework oder sonst was. Da gibt es ja relativ viele. Okay. Unternehmensinterne und externe Netzbildung. Externe Zusammenarbeit mit Einbindung von Experten und Generation Z. Ja, okay.

A: Das ist halt oft gekommen, diese Generation Z, weil die Jungen anders denken.

B: Auf jeden Fall. Ich würde sogar noch einen Schritt weitergehen. Ich glaube, es gibt schon wieder das nächste Generation Z. Ich glaube, ich habe da auch einmal einen LinkedIn Post darüber verfasst. Ich glaube, wir kommen jetzt in ein Zeitalter, wo wir AI-Natives sehen werden. Also wir wechseln von diesen Digital Natives, wo dann Z sicherlich auch irgendwo ein Teil davon ist, zu AI-Natives. Und das ist eine ganz spannende Entwicklung, weil ja jetzt quasi viele, die sich jetzt gerade in der Ausbildung befindenden Leute, also sprich Studenten, Studierende aber auch andere, die lernen jetzt und kommen mit einem KI First, also AI First Mindset. Dafür sind die Unternehmen aber nicht vorbereitet. Also Gen Z ist sicherlich das eine, du musst aber auch quasi mit Leuten, wie früher die Digital Natives, die kleinen Kinder, die schon mit dem Smartphone aufwachsen, die wachsen heute mit KI auf. Die Jugendlichen wachsen damit auf. Die Leute, die sich in der Ausbildung befinden, die wachsen jetzt mit irgendwelchen KI-Assistenten auf. Sei es ChatGPT oder mit irgendwelchen anderen. MidJourney. All diese Geschichten, das wird immer mehr werden, vieles wird wieder weggehen usw. Also Gen Z ist das eine, aber was bedeutet dann eigentlich KI in

diesem Bereich und wie wird es da eingesetzt, geht über Gen Z hinaus, denke ich. Und Vision, Mission, Strategie und Ziele, Strategieintegration ja, auf jeden Fall. 100 %.

A: Auf jeden Fall. Okay, super. Ja, voll gut NN, danke einmal. Dann gehe ich aber gleich, die nächste Frage brauchen wir dann, glaube ich, nicht so behandeln, weil das haben wir jetzt eh' schon erwähnt. Glaubst du gibt es konkrete handelsspezifische Erfolgsfaktoren, die da noch berücksichtigt werden müssen?

B: Das ist interessant. Handelsspezifische Erfolgsfaktoren? Die nur auf den Handel zutreffen?

A: Genau. Oder sind die Erfolgsfaktoren, die wir hier genannt haben, eh' für den Handel auch genauso relevant oder gibt es da noch Ergänzungen? Was würdest du meinen oder hast du da Erfahrungen diesbezüglich?

B: Ja, okay. Ich denke schon, dass es im Bereich von dem Lieferkettenmanagement vielleicht spezifische Erfolgsfaktoren geben könnte, denn der Handel ist ja insofern speziell, in dass du eben diese breiten und tiefen, also horizontalen und vertikalen Integrationen in der Lieferkette hast. Das wäre schon was. Das ist eine gute Frage, die du hier stellst, denn es ist ja schon so, dass gerade im Handel, nehmen wir einmal ein ganz klassisches Beispiel, irgendwie die Supply Chain grüner machen oder sowas. Dann gibt es verschiedene Trends, die da entlang und letztlich, wenn du sagst okay, alles klar, Supply Chains grüner machen, okay, wunderbar, was bedeutet das? Das bedeutet ja, dass du einmal horizontal entlang der Kette als auch dann vertikal in den Prozessen der einzelnen T1, T2, T3 usw. in Bausteinen ja handeln musst. Das heißt, das wirkt sowohl horizontal als auch vertikal. Ich könnte mir also vorstellen, dass du quasi für den Handel eine etwas, dass es ein Erfolgsfaktor ist, dass du eine spezifische Betrachtung, was bedeutet zum Beispiel ein Trend oder eine Technologie in der gesamten Wertschöpfungskette, in der kompletten Lieferkette, genauer betrachten musst. Das ist in anderen Unternehmen, also in anderen Bereichen vielleicht nicht so. Das könnte interessant sein.

A: Dass ich die Lieferkettenthematik da noch reinbringe?

B: Ja, genau. Irgendwas mit der Lieferkette, weil das ja doch schon sehr speziell ist. Was ich damit vor allem meine ist, dass gerade im Bereich Handel und Lieferketten und Logistik und alles, was da zusammengehört, dass meistens Themen gar nicht alleine als Unternehmen umgesetzt werden können. Also du kannst jetzt nicht sagen, okay, ich mache jetzt irgendwas, zum Beispiel ich verbessere die Kühlkette und mache die irgendwie effizienter. Da hängt eine ganze Kette an Unternehmen, Lieferanten und Abnehmern dran, um sowas umzusetzen. Das heißt, wenn ich jetzt als Unternehmen sage, alles klar, strategischer Trend hier wir machen irgendwie 5 % Energiesparung für Kühlketten, das kriegst du aber nicht alleine umgesetzt. Da brauchst du Lieferanten dazu. Und das muss berücksichtigt werden.

A: Das ist ein Zusammenspiel.

B: Genau, das ist im Handel sicherlich eine spezielle Situation, als wie wenn du jetzt irgendwie ein Techunternehmen bist, sagen wir Google, sagst irgendwie du willst Geld sparen, ja, gut, dann schreibst du halt Software, die irgendwie dein Rechenzentrum



ein bisschen effizienter macht. Das kannst du alleine machen, da brauchst du niemanden dazu. Im Handel und bei den Lieferketten geht das nicht.

A: Okay, super. Super interessant, was du da erzählst, wirklich! Also wirklich sehr interessant. Ja, NN, gehen wir weiter zur nächsten Frage. Ich habe da jetzt eine kurze Bewertung eingeführt, also wie wichtig findest du folgende Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung als kritischer Erfolgsfaktor im strategischen Trendmanagement? Das heißt, ich habe da jetzt ein Bewertungssystem von 1 bis 5 eingeführt, also 1 ist sehr wichtig, 5 ist unwichtig. Kannst du mir einfach die Bewertungen nur mündlich sagen? Changemanagement, was ist die Bedeutung für dich, also für die Einführung von strategischem Trendmanagement?

B: Ja, mache ich. Ich scanne die mal ganz kurz durch und dann fange ich an, weil ich muss die ja in Relation zueinander setzen.

A: Ja, okay.

B: Einen Moment. Okay, alles klar. Dann gehe ich einfach mal durch. Also, 1 ist sehr wichtig. Okay, wunderbar. Changemanagement, 1. Governance, 2. Hard Skills, 2. IKT, 1. Innovation und Kultur, 2. Kommunikation und Marketing, 1. Managementunterstützung, 1. Organisation, 3. Prozessqualität, 2. Ressourcen, 1. Soft Skills, 2. Team, 1. Umfeldwissen, 1. Unternehmensinterne und externe Netzbildung, 3. Vision, Mission, Strategie, Ziele, 1.

A: Super spannend die Bewertung, die du da jetzt abgegeben hast, wirklich. Und dann gehen wir auf die einzelnen Detailausprägungen noch ein. Würdest du mir die bitte auch bewerten nach dem Schema wie vorher?

B: Natürlich. Das sind jetzt eben die blauen, oder?

A: Ja, genau, die blauen.

B: Okay, Moment, ich muss sie wieder kurz durchgehen. Wie möchtest du das bewertet haben? Also zum Beispiel Hard Skills, Trendmanagement-Know-how, ist die Frage dann wie wichtig Trendmanagement-Know-how für Hard Skills ist oder für das strategische Trendmanagement ist?

A: Für das strategische Trendmanagement.

B: Alles klar. Okay, wunderbar. Ich scanne die wieder kurz durch, Moment. Alles klar, okay. Okay, das kommt so ein bisschen darauf an. Bei Hard Skills meinte ich ja, dass mir das zu kurz gegriffen ist, aber bei mir steht hier trotzdem Trendmanagement-Know-how. Insofern würde ich in diesem Fall jetzt hier eine, also für Hard Skills, Trendmanagement-Know-how gebe ich 2. IKT, ja, weil ich anderer Meinung bin gebe ich trotzdem einmal eine 1, weil ohne Tool ist es nicht machbar, also ohne Softwareunterstützung ist es nicht machbar. 1. Innovation und Kultur, Commitment, 1. Innovation und Kultur, Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld, 1. Prozessqualität, Prozessmanagement mit Feedbackschleifen, 3. Soft Skills, Transferkompetenz in die Praxis, 1. Soft Skills, Offenheit gegenüber externen Inputs und im Topmanagement, 2. Soft Skills, Mut und Risikobereitschaft, 1. Team, agile bereichsübergreifende Teamdiversität, 2. Umfeldwissen, Trend- und Umfeldanalyse,

2. Unternehmensinterne und externe Netzworkebildung, 3. Vision, Mission, Strategie und Ziele, Strategieintegration, 1.

A: Okay, super. Sehr cool! Dankeschön, NN! Danke! So, dann gehen wir jetzt zum 2. Block, Einführung von strategischem Trendmanagement. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von strategischem Trendmanagement gemacht und glaubst du gibt es Branchenunterschiede oder hast du Erfahrungen damit gemacht, dass es Branchenunterschiede gibt?

B: Ich habe eine breite Palette an Erfahrungen gemacht, teilweise auch kritisch. Aus folgendem Grund: Dass immer genau dann, wenn Trendmanagement bzw. strategisches Trendmanagement als eine Art Silofunktion irgendwo eingeführt wurde, sei es zum Beispiel mit einem hochspezialisierten Team, wo es nicht klar war, was ist der Wertbeitrag, was sind die exakten Ziele, dann ist es mit hoher Wahrscheinlichkeit gescheitert nach zwei/drei Jahren. Das ist was wir sehen. Das sind die Erfahrungen, die wir machen. Auch aus diesem Grund hatte ich bei den vergangenen ein/zwei Fragen zu kritischen Erfolgsfaktoren erwähnt, dass einige Dinge mir nicht weit genug gehen. Das ist genau der Punkt. Wir sehen sehr viele Unternehmen, die sich es leisten wollen und können, ein feines, zum Beispiel elitäres Team, seien es zwei/drei/vier Personen, aufzubauen, die sich eben um das Trendmanagement kümmern, die sich so ein bisschen ihren eigenen Kosmos aufbauen. Das heißt, sie sprechen da mit ganz vielen Lieferanten, bekommen da ganz viele Informationen zum Umfeld, machen Umfeldanalysen selber, kaufen die zusätzlich noch ein, speichern die in Excel und dann später im Tool usw., kümmern sich also sehr viel um sich selber. Prozesse, Governance, Organisation, Newsletter an andere und vergessen aber sich die wichtige Frage zu stellen, nämlich, was bringt es denn dem Unternehmen ganz genau? Also wer profitiert denn jetzt genau davon? Und in diesem Moment scheitert es. Es gibt in der Wirtschaft Zyklen, das ist ja vollkommen klar, es gibt in der Wirtschaft Zyklen, wo es Unternehmen gut geht, wo auch so ein bisschen mehr Spielgeld da ist und dann gibt es Zyklen wie jetzt gerade, wo es auch ein Stück straffer wird, wo eben Dinge in Frage gestellt werden. Und zwar genau die Dinge werden in Frage gestellt, die den kleinsten Wertbeitrag zu der Strategie, zu dem Unternehmenserfolg haben. Und in der Theorie hat strategisches Trendmanagement mittel- und langfristig einen sehr, sehr hohen Wertbeitrag. Wenn es jedoch in der Umsetzung schlecht gemacht wird, nämlich genau in diesem Fall wo es als Silo, wo es als Leuchtturm ohne wirklich sehr enge Verknüpfung zu einer oder mehreren Geschäftsfunktionen, in dem Moment scheitert es. Das ist also die kritische Seite. Auf der positiven Seite ist es so, um so etwas einzuführen, damit Commitment zu bekommen, muss man die heutigen Probleme von Teams und Abteilungen zuerst lösen. Also ein Beispiel, man würde zum Beispiel ans Produktmanagement herantreten oder die Forschung und Entwicklung fragen, hey, was habt ihr denn für Fragen? Wo habt ihr Unsicherheiten bezüglich zukünftigen Trends und wo können wir euch Arbeit abnehmen? Statt anzufangen zum Beispiel nach einem PESTEL oder sonstigem Ding oder Tapestrie oder irgendwelchen Frameworks, sich selber einmal so einen eigenen Kosmos aufzubauen und möglichst breit und viel zu scannen, würde ich mich quasi eher an den Tisch von wichtigen Unternehmen und Funktionen setzen. Das kann die Strategie sein, das kann die Produktentwicklung sein, das kann Marketing sein, was auch immer und würde die fragen. Hey, wo habt ihr denn Unsicherheiten und wo können wir euch ein Stück weit versuchen Unsicherheiten oder zumindest Optionen für die Zukunft zu bieten? Und in diesem Moment sitzt du mit denen an einem Tisch, dann hörst du denen genau zu, was treibt die um und lieferst dann in wenigen Tagen eben eine Antwort und hast somit

eine deutlich höhere Relevanz, als wenn du quasi auf der grünen Wiese anfängst. Und von da aus arbeitest du dich dann fort. Zunächst vielleicht einmal als eine Art Service an andere und später dann gerne auch als eigenständige Funktion, die das Ganze größer aufbaut. Das heißt, eher direkt einmal an den Teams und an den Funktionen als unterstützender Service arbeiten, bis man dann wirklich auch eine anerkannte Funktion, ein anerkanntes Service im Unternehmen ist, statt selber irgendwie an eigenen Dingen rumzuarbeiten und dann festzustellen, dass braucht eigentlich keiner. Diese Erfahrung haben wir gemacht.

A: Okay. Und Branchenunterschiede, habt ihr da auch irgendwas erkannt? Gibt es da einfach Differenzierungen, was Trendmanagementeinführungen betrifft oder ist das bei allen Firmen oder Unternehmen gleich?

B: Also die gibt es schon sehr stark, es gibt schon sehr starke Branchenunterschiede, vor allem beispielsweise High Tech arbeitet komplett anders als Fast Moving Consumer Goods oder dann auch eben im Handel. Natürlich werden sich die High Tech oder die Verteidigungsindustrie beispielsweise eher weniger um Konsumententrends kümmern, sondern ausschließlich um Technologietrends und die inhaltliche Arbeit, aber auch die Daten, die benötigt werden, die Software Tools, die benötigt werden, die Prozesse, die benötigt werden, die Verankerung in der Organisation, wo sitzt es dann, eine komplett andere ist. Vergleiche einmal Thales mit Edeka zum Beispiel. Oder MIGRO mit irgendeinem US-amerikanischen Rüstungskonzern. Das sind Welten. Komplette anders. Die Automobilbranche wiederum kümmert sich schon wieder mehr um den Consumer, also was ist da eigentlich vom Abnehmer, was gibt es da für Erwartungen? Grün, emissionsfrei, Wasserstoff usw. Das geht ja beispielsweise in der Automobilbranche, die ja in Deutschland sehr stark verankert ist, geht es ja von Kundenerwartungen bis hin zu wie bauen Kunden ihre Häuser mit Solartechnologie, dass sie dann da irgendeine Wallbox haben, wo sie ihre Autos, die wir bauen, laden können. Und bei einem MIGRO, bei einem Edeka, ist das natürlich komplett anders. Da geht es halt irgendwo darum, machst du deinen eigenen Garten, machst du Vertical Farming im Garten? Und dann sitzen die Funktionen aber auch wo ganz anders. Gerade im Handel oder zum Beispiel Edeka, die ja sehr genossenschaftlich, MIGRO ja ähnlich, organisiert sind, da kannst du es auch zentral gar nicht steuern, weil du insbesondere im Fall von Edeka zum Beispiel nicht diktieren kannst an deine Mergers, das Gleiche gilt so ein bisschen für Obi oder für Hornbach. Das ist natürlich eine komplett andere Arbeitsorganisation wie bei einem sehr zentralisierten Unternehmen wie ein Thales oder wie ein Rüstungskonzern, wie ein Rheinmetall beispielsweise, die aber sowas auch machen. Also es gibt große, sehr, sehr große Branchenunterschiede zwischen den einzelnen Akteuren. Auf jeden Fall.

A: Okay, gut. Deinen Erfahrungen nach, wie seid ihr vorgegangen bei der Einführung und welche Prozessschritte habt ihr dabei verfolgt oder gesehen oder begleiten dürfen?

B: Einmal ganz grob, Strategie und Planung, das war das erste. Dazu gehören die Ziele. Wo ganz klar zählt das denn darauf ein? Was macht es besser? Planung, Ziele, Strategie, dann Ressourcen, Team. Wer macht es? Wann wird es gemacht? Welches Budget gibt es da? Dann IKT, also welche Tools, welche Integrationen und damit auch die Prozesse, weil die Prozesse dann im Tool laufen. Die werden direkt im Tool abgebildet, wo fängt es an, wo hört es auf. Mit den Prozessen dann eben auch die

Definition von klaren Verantwortlichkeiten, wo fangen wir an, wo hören wir auf und was machen wir dazwischen? Dann Schulungen. Klar, Skills, Up-Skilling, Re-Skilling, Soft Skills, Hard Skills usw. Und dann Pilotprojekte und zwar idealerweise so wie vorhin beschrieben bei unter 1, nämlich wem kann ich helfen. Nicht selber irgendwas machen, sondern wem kann ich helfen. Das waren so die ganz groben Schritte. Und dann Verfeinerungen, klar.

A: Okay, gut. Und Feedbackschleifen, habt ihr die da auch eingebaut oder geht das einfach in einem durch oder ist das einfach ein iterativer Prozess?

B: Die Feedbackschleife, idealerweise die allererste oder die ersten Male entlang der Pilotprojekte. Klar gibt es eine Feedbackschleife innerhalb der Technologie, IKT beispielsweise. So ein Tool muss man aufbauen, ausbauen, verbessern usw., aber Pilotprojekte, darauf kommt es halt an, innerhalb der ersten 100 Tage zum Beispiel. Die ersten 100 Tage, wo liefern wir Wert, welchen Wert stiften wir, was ist der Impact den wir haben auf unsere internen Kunden? Und dann nehme ich das Feedback und verfeinere meinen kompletten Prozess, inklusive Ziele vielleicht, inklusive Strategie. Und Vision, Mission des Teams usw., aber das Feedback muss von den jeweiligen kommen, denen ich was zuliefere, sprich, bringt es euch was oder nicht? Wenn es euch nichts bringt, brauchen wir es nicht machen. Wenn es euch was bringt, super, lasst uns darüber reden, wie können wir es noch besser machen. Da ist die wichtigste Feedbackschleife. Was bringt es und wieso?

A: Super, richtig gut. Das haben wir ja vorher schon einmal kurz angesprochen, inwieweit ist der softwarebasierte Ansatz bei der Einführung von Trendmanagement, wie kann der unterstützen und was sagst du dazu?

B: Ich sage, das ist essenziell und elementar wichtig, aus verschiedensten Gründen. Erstens, eine richtig eingestellte Software sorgt dafür, dass der Prozess, den man sich überlegt, eingehalten wird. Das ist ein Trick. Die Software macht links und rechts Leitplanken, nämlich genau entlang des Prozesses, das heißt, du kannst dich auch nur ein Stück weit innerhalb dieser Leitplanken bewegen, was dafür sorgt, dass das Team wirklich gut arbeitet. Und ein Prozess, und der kann auch sehr schlank sein, aber es gibt halt gewisse Meilensteine die zum Beispiel erreicht werden müssen, gewisse Arbeitsschritte, die dafür erfüllt werden müssen, kann ich wunderbar in einem Tool abbilden und das Tool erlaubt mir eben dann nicht großartig aus diesem Prozess auszubrechen. Ganz fantastisch. Also ein Tool gibt Leitplanken, Nummer 1. Nummer 2, ein Tool gibt Sichtbarkeit in die Organisation. Wenn ich das in Excel, in einem PowerPoint ablege, katastrophal. Wenn ich aber die Informationen zum Beispiel, die ich sammle entlang meines Trendmanagements, transparent zugänglich für alle mache und nicht nur dass die verstehen, hey, was machen die da den ganzen Tag, sondern eben auch andere davon profitieren können, also zum Beispiel Produktmanagement, Produktentwicklung, Technologie, Kundenbetreuung, was auch immer, super. Aber das brauche ich dann zentralisiert in einem Tool, wo alle zum Beispiel Leserechte darauf haben. Wunderbar. Nummer 3 ist das Thema Datenmanagement, also in welcher Version liegen welche Daten vor? Wo fehlen Daten usw.? In der Excel-Liste die Hölle. Habe ich Version 1.2, 1.3, 1.4, 1.5? Final, final-final, final-final-final. Katastrophe! Das Gleiche ist auch in PowerPoint. Funktioniert nicht. Brauche ich zentral gemanagt mit einer Historie, kriege ich nur in einem Softwaretool. Und 4., wenn es dann ein Stück weit in weiterführende spezialisiertere Aufgaben wie zum Beispiel das Monitoring über die Zeit geht, auch da muss ich eine massive Menge

an Daten sammeln und analysieren, auch aus externen Quellen und da brauche ich ein Stück weit Automatisierung durch Softwaretools. Scannen von Newsdatenbanken, Scannen von Start-up Datenbanken, Scannen von Patentdatenbanken usw. Kriege ich manuell schon hin, muss ich halt 30 Leute einstellen oder ich mache es mit dem Softwaretool. Brauche ich auch ein Softwaretool. Also das sind die Punkte, wo Softwaretools maßgeblich unterstützen können, eine Arbeitserleichterung ist und ich mit einem kleinen Team viel mehr Wert bekomme.

A: Okay. Super spannend! Sehr spannend! Im Rahmen der Implementierung von strategischem Trendmanagement, das ist eh' zuerst schon vorgekommen, bei den kritischen Erfolgsfaktoren wird immer öfter der Prozess des Changemanagements erwähnt. Wie beurteilst du das, die Bedeutung und die Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement, um eben das strategische Trendmanagement im Unternehmen einzuführen?

B: Halte ich für wichtig, für noch wichtiger halte ich aber zuerst, dass man einmal wirklich einen Impact macht und Wert liefert. Ich beschreibe das immer gerne so, wenn man ganz viel außen rum macht, also ich nehme jetzt einmal einfach eine exemplarische Gruppe an Aktivitäten, Governance, Prozess, Changemanagement usw., dann tanze ich immer um das Feuer in der Mitte herum. Und das Feuer in der Mitte ist aber, ich muss damit Wert stiften. Und alles außen rum ist Supporting. Also ganz klar gesprochen, mir bringt ein guter Changemanagement Prozess zur Einführung von Trendmanagement, mir bringt eine gute Governance, mir bringt ein guter Prozess gar nichts, wenn das was dabei rauskommt niemandem was hilft. Dann habe ich nämlich ganz viel Overhead links und rechts geschaffen, Prozesse, ich habe alle Leute aufgeschüttelt mit Changemanagement usw. und am Ende sind die Analysen für die Tonne und ich helfe niemandem. Dann brauche ich das Ganze außen herum nicht. Ich muss auf den Kern gucken, ich muss auf das Feuer in der Mitte zuerst gucken, Pilotprojekte machen. Ganz schnell ganz vielen Leuten helfen und wenn es was gebracht hat, dann fange ich an nach außen zu expandieren. Von innen nach außen. Dann fange ich also an, gut, jetzt brauche ich Changemanagement dazu. Okay, jetzt brauche ich Governance. Okay, jetzt brauche ich einen Prozess. Okay, jetzt brauche ich usw. Ganz viel Zeug. Wenn aber der Kern nicht passt, brauche ich das ganze Zeug außen herum nicht anfasse. Also nicht erst ums Feuer tanzen, sondern im Feuer und dann weiter.

A: Okay. Du gehst von innen nach außen, das finde ich auch sehr, sehr spannend.

B: Ja, ganz wichtig in diesem Fall, gerade bei solchen „neuen“ Funktionen. Das ist kein Marketing und Vertrieb, worüber wir reden, sondern neue Fähigkeiten für Unternehmen. Viele haben das heute noch nicht umgesetzt, dann muss sich das erst beweisen und dann nach außen.

A: Ja, das ist klar. Ja, super. Ja, dann kommen wir eh' schon zur nächsten Frage: Welche Erfahrungen kannst du diesbezüglich mitteilen? Aber das sind eigentlich schon die Erfahrungen, die du jetzt mitgeteilt hast oder kannst du da noch was hinzufügen?

B: Nein, das ist wirklich genau das. Du brauchst ein schlankes Tool, einen schlanken Prozess, die Daten, du brauchst aber diesen Kern. Du musst erst Wert stiften, bevor du das weiter skalieren kannst und das machst du eben mit Pilotprojekten. Alles andere ist für die Katze, kostet viel Geld und wird nach zwei/drei Jahren abgeschafft, weil du

ganz viele tolle Prozesse und Tools hast, aber niemanden interessiert es. Außer dein Team. Das ist ein Problem.

A: Ja, das stimmt. Dann kommen wir eh' schon zum letzten Block des Interviews, organisatorische Verankerung von strategischem Trendmanagement in Unternehmen. Zur 1. Frage: Wie und wo ist das strategische Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei den Unternehmen, die du beim Prozess begleitet hast, organisatorisch verankert?

B: Überall und nirgendwo, das ist die ehrliche Antwort. Es ist wirklich komplett breit gestreut in Unternehmen. Wir haben gesehen, dass es am Produktmanagement dranhängt, also bei der Produktentwicklung. Wir haben gesehen, dass es an der Strategie dranhängt. Wir haben gesehen, dass es gar nirgends dranhängt, irgendwo am Marketing dranhängt, also wir haben das überall gesehen. Und das ist ein Problem. Also es ist ein Problem, wenn sich das Unternehmen quasi nicht entscheiden kann, wo es dranhängt. Es sollte natürlich da sitzen, wo es den größten Mehrwert stiftet, je nachdem was das Unternehmen eben machen will. Wenn das Unternehmen quasi in der Strategie sich fokussiert auf neue Produkte zu entwickeln, weil wir quasi neue Kundensegmente nicht nur vertrieblich und per Marketing und per Distribution, sondern auch mit neuen Produkten angehen wollen, na gut, dann würde ich das ganze Innovationsthema und damit auch das Thema strategisches Trendmanagement irgendwo in die Forschung, Entwicklung, Produktentwicklung, irgendwo da ansiedeln. Wenn quasi das Unternehmen sagt, Produkte haben wir eigentlich, passt eigentlich so, das ist gar nicht so die Idee, da neue Produkte zu entwickeln, sondern wir brauchen erstmal vielleicht einen innovativeren Marktangang, wir wollen neue Märkte erschließen mit den Produkten, die wir aber heute schon haben, die aber natürlich erstmal inkrementell verbessern, aber die nächsten drei Jahre dann nichts wesentlich Neues entwickeln, dann sollten die auf jeden Fall nicht in der Produktentwicklung sitzen. Dann sollten die sich irgendwo bei vielleicht sogar, Marketing haben wir auch schon ein paar Mal gesehen. Marketing, Kommunikation und da in der Beeinflussung von Go-to-Market-Strategien und in der Umsetzung sitzen. Wenn ich quasi als Unternehmen ein Turnaround machen muss, weil ich sage, puh, irgendwie der Aktienkurs, ganz schwierig, das Unternehmen irgendwie verfällt so langsam, dann ist es wahrscheinlich besser, wenn es irgendwo bei der Strategie und der Geschäftsentwicklung sitzt, um da wirklich neue Impulse für die Strategieentwicklung zu geben. Und da kommen wir aber zurück auf einen der kritischsten Erfolgsfaktoren, nämlich, was ist das Ziel? Wo soll es genau hin beitragen? Dann muss es da auch sitzen und organisatorisch entsprechend verankert sein.

A: Okay. Das ist dann eigentlich die nächste Frage auch schon: Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich?

B: Organisatorisch oder in die Strategie an sich?

A: Organisatorisch.

B: Ach so, genau, weil der 3. Block ja auch organisatorische Verankerung ... Nicht immer. Und zwar genau in diesen Fällen nicht, wenn ... Sagen wir es einmal so, Unternehmensstrategie ist vollkommen klar, die nächsten drei oder fünf Jahre sind gesetzt. Das kommt ja auch auf die Größe des Unternehmens darauf an. Und jetzt ist eben ein Teil der Strategie quasi transformative Innovation, sprich, mit neuen

Produkten vielleicht sogar neue Märkte zu erobern, dann brauche ich das Trendmanagement aber nicht in der Strategie. Dann brauche ich das da, wo die Produkte gerade entwickelt werden oder wo der Markt gemacht wird. Dann brauche ich die nicht in der Strategie, dann brauche ich da keinen Leuchtturm, keine Lighthouse-Funktion, keine Silofunktion, die die Strategie berät, sondern dann brauche ich die, die den Leuten hilft, bessere Produkte zu bauen, schneller zu bauen, besser zu bauen. Näher am Kunden mit einer größeren Vorausschaufähigkeit. Dann brauche ich die Daten. Insofern ist es gar nicht immer förderlich, abhängig vom Ziel.

A: Okay. Gut. Was glaubst du ist die ideale Trendmanagement Teamzusammensetzung? Aus welchen Personen sollte das Team zusammengesetzt sein, um auch organisatorisch verankert zu sein oder was ist deine Meinung dazu?

B: Ja, ich brauche eine Diversität in der Altersstruktur. Ich brauche eine Diversität in Erfahrung innerhalb des Unternehmens, also wie lange ist jemand schon in diesem Unternehmen, also du kannst von mir aus auch einen 30jährigen nehmen, der aber schon 10 Jahre in dem Unternehmen ist und einen 50jährigen, der erst ein halbes Jahr da ist. Also das korreliert nicht unbedingt miteinander, aber du brauchst einmal im Alter unterschiedliche Leute, weil die aus unterschiedlichen Generationen kommen und du brauchst unterschiedlich lange Unternehmenszugehörigkeiten, die erstens verstehen, wie laufen gewisse Dinge im Unternehmen ab, wenn ich wirklich einen Mehrwert bringen will, aber auch einen frischen Blick auf das Unternehmen und nicht zu stark die Scheuklappen. Brauchst du. Und dann brauchst du, je nach Unternehmen kann es auch interessant sein, unterschiedliche Kulturen vertreten zu haben. Also wirklich nicht Unternehmenskulturen, sondern menschliche Kulturen, weil der Deutsche halt ganz anders denkt als irgendein Südafrikaner. Das kann aber sehr interessant sein.

A: Also die Internationalität.

B: Ja, das meine ich mit der Kultur, genau. Das wäre ganz interessant. Und du brauchst mindestens eine Person, die ein guter Manager ist, also die wirklich managen kann. Alter egal, Kultur egal, Unternehmenszugehörigkeit egal, aber jemand, der das quasi sauber durchsteuert. Das ist auch wichtig.

A: Okay. Was sagst du zu dem Genderthema oder ist das da nicht relevant?

B: Das ist eigentlich wurscht.

A: Ist egal, okay.

B: Wichtiger wären unterschiedliche internationale und kulturelle Hintergründe. Geschlecht ist eigentlich dann wurscht.

A: Ist egal, okay. Voll gut. Ja, NN, das war es eigentlich schon. Jetzt tue ich die Bildschirmpräsentation beenden.

B: Jawohl.

A: Es hat mich echt voll gefreut, dass du dir Zeit genommen hast und du hast mir voll coole Inputs geliefert und deine Erfahrung ist einfach gigantisch. Ich muss ehrlich sagen, wirklich, es hat mich wirklich sehr fasziniert, was du für Inputs geliefert hast.

B: Gerne, freut mich.

A: Und ich werde dich natürlich am Laufenden halten, wie es gelaufen ist und dann bei der Auswertung. Mein Plan steht fest, dass das im Dezember dann fertig ist alles und dass ich es einreichen kann. Das ist eh' ein sehr sportliches Ziel, aber ich komme vom Leistungssport und darum muss ich mir selbst immer ein bisschen Gas geben.

B: Anders geht es nicht. Das ist doch toll. Das wäre doch ein schöner Jahresabschluss, also ein ganz fantastischer Jahresabschluss für dich.

A: Ja, eben. Auf jeden Fall. Ich werde dich auf jeden Fall am Laufenden halten und ich bedanke mich noch einmal recht herzlich für deinen Input, für deine Zeit und für das Interview. Du bist sehr sympathisch wirklich, also es hat mir sehr viel gegeben.

B: Gerne! Wenn es noch was gibt, melde dich einfach!

A: Danke! Sehr lieb von dir! Danke noch einmal NN. Schönen Tag noch!

B: Bis dann, Tschüss! Ciao!

A: Danke, Tschüss!



## **ANHANG 16.2.**

A: Dann teile ich mit dir jetzt einmal meinen Bildschirm. Siehst du meinen Bildschirm?

B: Ja, klar.

A: Also noch einmal Dankeschön für deine Zeit, dass du dich für das Interview auch bereiterklärt hast, dass ich heute mit dir führen werde. Da möchte ich gleich einmal zu dem Interviewleitfaden gehen, zum Ablauf von dem Interview. Kurze Vorstellung zu meiner Person: Mein Name ist Andrea Massimiani. Ich arbeite am Logistikum an der Fachhochschule in Steyr. Wir sind ca. 70 Personen, davon 50 Personen beschäftigen sich mit der angewandten Forschung und ich bin in der Tätigkeit, also das ist so ein Unterprojekt, im Logistikum, Logistikum dort Retail und beschäftige mich dort mit Trendforschung, Trendmanagement in der Disziplin Handel. Darf ich dich bitten, dass du dich kurz vorstellst?

B: Ja, klar. NN. Ich arbeite bei XXX. Das ist ein Venture Builder, so nennen wir uns. Vorher habe ich mein eigenes Unternehmen gegründet, NN, mit dem Fokus auf Foresight, irgendwie Trendmanagement und insbesondere wie man Foresight in Unternehmen verankern kann und tatsächlich einen Wert daraus schafft. Darauf kommen wir sicher später noch zu.

A: Genau.

B: Selbst promoviert an der Universität XXX zum Thema Foresight.

A: Sehr cool. Ja, danke, NN. Die Dauer von dem Interview ist ungefähr 45 Minuten. Ich habe noch eine Frage and ich, ob ich dich namentlich in meiner Dissertation erwähnen darf oder soll ich dich anonymisiert behandeln?

B: Namentlich nennen klar. Auch mit einzelnen Quotes dann namentlich genannt?

A: Ja.

B: Ja, ist okay.

A: Also einfach das Interview, dass ich sage, ich habe mit dir gesprochen, mit dem Herrn NN und diese Aussage hat er getroffen. Darf ich das machen?

B: Ja.

A: Darf ich das? Okay, sehr gut. Voll gut. Dankeschön! Das Interview ist in drei ...

B: Eine Anmerkung habe ich noch zur Dauer. Ich muss um 10 vor 10 fertig sein. Eine halbe Stunde. Wir müssen schnell machen.

A: Okay, das ist wirklich sehr sportlich. Gut. Aufgeteilt ist das Interview in drei Blöcke. Einführung von strategischem Trendmanagement, das ist der erste Block. Dann die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive der Bewertung und dann zu guter Letzt deren organisatorische Verankerung. Dann gehen wir gleich weiter zum nächsten. Vorstellung meines

Dissertationsvorhabens. Mein Thema ist „Strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen“ und ich möchte dafür ein Vorgehensmodell entwickeln. Die Zielsetzung dieses Interviews ist, dass ich am Ende des Tages kritische Erfolgsfaktoren definiere, die zur Implementierung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Meine Dissertation hat letztes Jahr gestartet. Ich werde betreut von Dr. Professor Kotzab von der Universität Bremen. Das ist einmal das eine. Um das gleiche Grundwissen zu haben, möchte ich dir ein paar Arbeitsdefinitionen einfach übermitteln. Wenn du dir die einmal durchliest, dass wir vom selben Grundwissen ausgehen, was ich unter Trendmanagement, strategischem Trendmanagement, kritischen Erfolgsfaktoren verstehe.

B: Ja, ist okay. Eine Frage habe ich und zwar, wie sind denn Trends definiert?

A: Trends sind Einflüsse von außen. Was halt andere Wettbewerber, Kunden, Lieferanten auch beeinflussen, aber einfach was Trends von außen halt sind fürs Unternehmen.

B: Ja, das würde ich mir nochmal anschauen. Ich unterscheide meistens zwischen Einflussfaktoren, was einfach ein Einflussfaktor ist, der irgendeine Art von Einfluss haben kann und einen Trend. Ein Trend ist normalerweise eine gerichtete, ein Einflussfaktor mit einer Richtung. Ein gerichteter Einfluss. Also entweder positiv oder negativ. Oder anders negativ, wächst oder sinkt oder was auch immer. Aber ein Trend ist in meinem Verständnis eigentlich eine Entwicklung, die bereits eine Richtung hat, während Einflussfaktoren noch offen sein können, in welche Richtung sie sich entwickeln. Würde ich einfach noch einmal mitreinschauen und klarstellen, was jetzt eigentlich gemeint ist mit einem Trend.

A: Kritische Erfolgsfaktoren, diese Definition habe ich aus der Literatur rausgefasst. Ist das für dich auch so, siehst du das auch so? Kannst du das bestätigen?

B: Ja, ja, das passt schon.

A: Das passt schon, okay. Gut, dann gehen wir gleich weiter. Einmal zum ersten Block „kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement“. Welche kritischen Erfolgsfaktoren, glaubst du, sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant?

B: Na ja, erstmal das Verständnis dafür, dass das Umfeld sich verändert. Das muss einmal grundsätzlich da sein, sonst braucht man eigentlich mit einem Trendmanagement gar nicht so richtig anzufangen. Das eine ist das Verständnis der Veränderung des Umfelds, das muss da sein, akzeptiert werden und auch der Wille da sein, damit zu arbeiten. Zu verstehen, dass man damit arbeiten kann, dass man es managen kann auf irgendeine Art und Weise. Das zweite ist, die Einbettung geht einher mit dem Verständnis von Trendmanagement. Dann geht es um die Einbettung ins Unternehmen. Wenn es eine Person, was ich durchaus häufiger gesehen habe, eine Person und ein Praktikant, eine Vollzeitperson oder wie auch immer, die sich ein bisschen mit Trends beschäftigen soll und ab und zu einen Report mehr oder weniger zusammenkopiert, das reicht nicht. Dann bekommt man ein bisschen Information, die meistens auch nicht so wirklich zugeschnitten ist aufs Unternehmen, das heißt, das reicht meiner Meinung nach nicht, sondern man muss es so verstehen, als zusätzliche Einflussfaktoren aufs Unternehmen, die man systematisch erkennen sollte und

bewerten sollte, um darauf basierend Aktionen abzuleiten. Das muss nicht eine einzelne Person sein, die versucht es kontinuierlich anzuwenden im Unternehmen, sondern das Verständnis sollte bestenfalls vom Management auch kommen, dass sie verstehen, hier gibt es etwas, worauf ich achten muss und dementsprechend in den Entscheidungsprozess einbezogen werden sollte.

A: Das sind für dich die wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren, dass die Einführung funktionieren kann?

B: Ja, genau. Und dann geht es natürlich, wie wir darüber nachdenken, das basiert auf der Dissertation von René Rohrbeck mit ein bisschen anderen Begriffen und das ist aber auch nicht allgemeine Literatur, eigentlich findet man das. Das ist im Prinzip ein dreistufiger Prozess. Das eine ist Veränderung erkennen, also Trends erkennen. Das zweite, wir nennen es gerne perceiving. Das zweite ist diese Veränderungen zu verstehen, im Kontext des eigenen Unternehmens. Was bedeutet es allgemein, was bedeutet es für mein Unternehmen? Und das dritte ist dann tatsächlich eine Aktion auszulösen. Aber das ist ein allgemeiner Prozess, der jetzt nichts Neues ist. Also wir nennen es die drei Ps, um es zu vervollständigen: perceiving, prospecting und probing. Perceiving ist Veränderung erkennen, prospecting verstehen und Neues daraus ableiten und probing ist dann tatsächlich anfangen etwas zu tun.

A: Ich kenne das Paper von René und das habe ich mir auch schon sehr oft durchgelesen. Danke auf jeden Fall. Nach der Literaturanalyse habe ich einige kritische Erfolgsfaktoren eben mit Innovationskontext filtern können. Strategisches Trendmanagement verstehe ich ja als Teilbereich von Innovationsmanagement und ich habe dabei rausgefunden, dass diese kritischen Erfolgsfaktoren in sehr vielen Literaturangaben immer wieder gefunden werden. Das ist eben das Wissensmanagement, Changemanagement, Governance, die Hard Skills wie eben die Mitarbeiterkompetenz darunterfällt. IKT, Information Kommunikation Technology. Dann Innovation, Innovationsbereitschaft, auch die Innovationskultur. Kommunikation im Unternehmen. Marketing natürlich. Dann natürlich muss das auch vom Management unterstützt werden. Die Organisation an sich. Eben wie du zuerst gesagt hast die drei Ps. Prozessqualität auch oder eben diesen Prozess darzustellen. Ressourcen müssen natürlich auch dafür irgendwie vorhanden sein, weil ohne Ressourcen geht das halt auch nicht. Soft Skills, das Engagement der Mitarbeiter. Dann das Team, Umfeldwissen, unternehmensinterne/externe, die Netzwerkbildung und die Mission, Vision, die Strategie und Ziele. Sind in der Literatur, habe ich gefiltert und jetzt wollte ich dich noch fragen: Meinst du, dass das alle sind oder gibt es da für dich noch ergänzende Erfolgsfaktoren, die du da vielleicht noch erwähnen möchtest?

B: Nein, ich habe da jetzt nichts Ergänzendes. Es kommt einfach darauf an, wie die unterschiedlichen Faktoren, die hier genannt sind, definiert sind, aber vermutlich findet sich das, was ich vorher gesagt habe, auch da dann wieder. Also nein, ich habe nichts zu ergänzen.

A: Okay. Jetzt komme ich zur nächsten Frage. Ich habe jetzt Fokusgruppen schon veranstaltet, es waren sieben an der Zahl, 43 Teilnehmer und ich habe sie befragt, welche Ausprägungen sie glauben, also ich habe eine narrative Fragestellung gestellt, welche Rahmenbedingungen für die Einführung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Und da ist dann rausgekommen, dass die kritischen Erfolgsfaktoren, die ich vorher genannt habe, einige Ausprägungen eben speziell rausgekommen sind. Bei

Hard Skills Trendmanagement, Know-how. Dann bei IKT ist eben vorgekommen Trendmanagement-Tool. Innovation und Kultur, die Ausprägung, die bei der Befragung rausgekommen ist, ist Commitment, Innovationsbereitschaft, innovationsfreudiges Umfeld, also die ganzen blau genannten Namen oder Bereiche sind da zusätzlich bei den Fokusgruppen noch genannt worden. Vielleicht kannst du dir das durchlesen ...

B: Also die wurden zusätzlich genannt oder als Teil dieses jeweiligen Blocks?

A: Genau, als Ausprägung, als Teil dieser kritischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur. Weil in der Literatur habe ich eben den Innovationskontext gefiltert und bei den Fokusgruppen speziell Einführung von strategischem Trendmanagement. Da sind dann diese Ausprägungen rausgekommen. Und da wollte ich dich jetzt eben fragen, kannst du dir die bitte einmal durchlesen und möchtest du gerne diese Liste erweitern oder ergänzen oder gibt es da irgendwas, was du da zu noch sagen könntest oder was dir auffällt?

B: Eine Rückfrage habe ich beim Team. Agile bereichsübergreifende Teamdiversität. Ich verstehe bereichsübergreifend und Teamdiversität. Inwiefern agil kommt das mit rein?

A: Agil ist eben, dass man dann auch das Team einmal verändert. Dass man sagt, jetzt kommt zum Beispiel ein anderer Trend und da ist zum Beispiel das Teammitglied vielleicht nicht so passend, dass ich das Team in dem Prozess auch verändern kann oder vielleicht noch wen dazunehmen kann im Prozess.

B: Nein, habe ich jetzt erstmal ad hoc direkt nichts zu ergänzen. Wenn ich weiter darüber nachdenken würde vielleicht, aber so auf den ersten Blick scheint nichts zu fehlen.

A: Sollte dir noch was einfallen, NN, würde ich dich vielleicht bitten, dass du mir vielleicht ein kurzes Mail schreibst.

B: Ja, ja, klar.

A: Okay, gut. Glaubst du, dass diese Ausprägungen, diese kritischen Erfolgsfaktoren für den Handel auch zutreffen oder glaubst du gibt es handelsspezifische Erfolgsfaktoren noch zusätzlich?

B: Ich bin kein Handelsexperte. Wie ist denn Handel hier definiert? Entschuldige, dass ich immer nach Definitionen frage, aber Handelsunternehmen, ist das definiert?

A: Handel, da muss man im Prinzip sagen, die Ressource Handel betrifft die ganze Lieferkette. Vom Einkäufer, vom Verkäufer, vom Vertrieb, vom Aufbau der Produkte einfach, so ist halt der Handel aufgebaut. Von der Beschaffungsseite, von der Produktionsseite. Was glaubst du, gibt es da was Spezifisches?

B: Okay, verstanden. Dann würde ich denken, dass insbesondere das was unter unternehmensinterne und externe Netzwerkbildung läuft, es sicherlich eine große Rolle spielt, vielleicht mehr als bei produzierenden Unternehmen. Ja, genau. Dadurch dass die gesamte Kette mitinvolviert ist und nicht selbst produziert wird, hängt man mehr auch an externen Faktoren und dadurch muss das Wissen, mit dem man arbeiten

möchte, die Trends, mit denen man arbeiten möchte, das auch abbilden. Insofern würde ich denken, dass externe Netzwerke möglicherweise mehr Gewicht haben.

A: Okay, danke. Dann möchte ich dich noch gerne bitten, wie wichtig sind die folgenden Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung als kritische Erfolgsfaktoren im strategischen Trendmanagement? Ich habe da jetzt eine Skala aufgebaut von sehr wichtig bis unwichtig, also 1 ist sehr wichtig bei der Einführung und 5 unwichtig. Dass du mir einfach nur sagst, Changemanagement, was glaubst du, ist das in diesem Prozess sehr wichtig oder du mir einfach nur die Zahlen sagst, die du glaubst.

B: Also die Erfolgsfaktoren, die Wichtigkeit für Kritikalität, wenn das ein Wort ist, für das strategische Trendmanagement? Okay. Changemanagement 1. Governance 2. Hard Skills, was verbirgt sich jetzt nochmal dahinter?

A: Mitarbeiterkompetenz, Schulungen, dass man das überhaupt betreiben kann.

B: Ja, 2. IKT kommt darauf an in welcher Phase man sich befindet. Für die Einführung am Anfang würde ich vielleicht eine 3 geben, später wird es dann sicherlich steigen, dann Tendenz 2. Innovation und Kultur? Kultur sicherlich hoch, 2. Kommunikation und Marketing? Na ja, hängt mit der Kultur zusammen, vielleicht erstmal eine, na ja, Marketing ist nicht so relevant, vielleicht eine 3. Managementunterstützung eine 1. Organisation 1 bis 2. Prozessqualität hängt auch wieder sehr davon ab, in welcher Phase man sich befindet. Für die Einführung eine 3 und später dann steigend natürlich, umso reifer es wird. Ressourcen ähnlich. Am Anfang, ja, da ist wieder die Frage, was verbirgt sich hinter Ressourcen genau? Ist es der Zugriff auf Quellen.

A: Finanziell.

B: Finanzielle Ressourcen?

A: Finanzielle Ressourcen, zeitliche Ressourcen, Infrastruktur, auch die Mitarbeiterressourcen, personelle Ressourcen. Es muss sich irgendwie wer darum kümmern. Das wird unter Ressourcen verstanden.

B: Ja, okay, genau. Da natürlich ein gewisses Maß da sein muss sicherlich 1. Wie viel, also welcher Umfang das jetzt sein muss, das muss, ach gut, steht hier nicht als Frage, aber als Kontextwissen, das muss gar nicht riesig sein. Jetzt gerade arbeiten wir mit Unternehmen wie Siemens, Mondelez, also globalen Unternehmen zusammen und das startet häufig sehr klein. Bei Mondelez hat es angefangen mit zwei Leuten tatsächlich als zentrale Unit, die Foresight betreibt und es in die verschiedenen Businessunits reinbringen soll, mit zusätzlichen finanziellen Ressourcen für externen Support, sprich uns in dem Fall und ein bisschen Tools, aber das war jetzt insgesamt kein Riesenprojekt finanziell für das Unternehmen. Trotzdem ist es da inzwischen recht tief verankert im Unternehmen. So viel zum Umfang. Es muss nicht ganz viel sein, aber natürlich muss ein gewisses Commitment da sein.

A: Würdest du eine 2 hergeben? 2 oder 3 für die Ressourcen?

B: Ja, genau. Vielleicht eine 3 tatsächlich am Anfang auch eher und später sicherlich mehr. Soft Skills 2. Team, wieder die Frage, wie ist das zu verstehen hier der Punkt?

A: Team, braucht man ein gesamtes Team oder ist das vielleicht eine One-Man oder eine One-Woman-Show? Ist es notwendig ein Team zu haben für die Einführung?

B: Ein Team, das muss nicht Vollzeit committed sein. Man braucht mindestens eine Person, die sich hauptsächlich darum kümmert und die muss aber die Möglichkeit haben mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten. Die können dann 10/20 % ihrer Zeit darauf verwenden, aber das braucht man. Wenn ich das zugrunde lege dann sicher 1. Es muss wieder kein großes sein, aber es muss ein Team vorhanden sein. Umfeldwissen vorab nicht so wichtig. Da es dann natürlich notwendig ist 1. Für Umfeldwissen vielleicht eine 2. Unternehmensinterne und externe Netzerkennung? Das ist eine 1. Und Vision, Mission, Strategie und Ziele? Na ja, fürs Gesamtunternehmen jetzt, inwieweit das wichtig ist?

A: Genau. Ob das zum Beispiel in der Strategie verankert sein sollte oder ob ein spezielles Ziel eben fixiert werden sollte.

B: Na ja, in der Unternehmensstrategie muss das Trendmanagement nicht auftauchen, das ist, glaube ich, ein bisschen zu hoch gegriffen. Was aber relevant ist, ist zum Beispiel, wie sich das Unternehmen versteht. Als Innovationsführer, da ist es natürlich dann extrem relevant und das sollte dem ganzen Thema Trendmanagement dann einen Push geben bzw. sollte es sowieso schon passieren. Wenn sich das Unternehmen versteht als leger, also eigentlich Folgender, wird man es sowieso schwierig haben mit Trendmanagement im großen Stil, im Kleinen sollte es natürlich trotzdem passieren. Das heißt, es ist schon sehr wichtig, aber die direkte Auswirkung aufs Trendmanagement hält sich in Grenzen. 2 bis 3.

A: 2 bis 3, okay. Gut, dann müssen wir eh' zeitlich weitergehen NN. Die gleiche Bewertung habe ich jetzt für die Ausprägungen der kritischen Erfolgsfaktoren aus den Fokusgruppen. Da würde ich dich bitten nur diese blauen Beiträge nach Wichtigkeit zu beurteilen.

B: Okay. Trendmanagement Know-how, ja, 2 bis 1. IKT 2 bis 3. Commitment 1. Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld 2. Prozessqualität 3. Soft Skills 2, also der erste Soft Skill, der zweite Soft Skill ist Offenheit usw. 1. Mut und Risikobereitschaft 2 bis 3. Team 1. Also den agilen Teil weiß ich nicht so richtig, aber bereichsübergreifend und divers sicherlich. Umfeldwissen, Trend- und Umfeldanalyse, das muss passieren, 1. Externe Zusammenarbeit unter Einbindung von Experten & Gen Z, das sind zwei Sachen. Experten 1. Gen Z würde ich jetzt fragen warum genau diese Generation und nicht andere auch?

A: Da meint man eher so Start-ups. Jungunternehmer, die sich damit beschäftigen, die einfach eine andere Sichtweise haben.

B: Das ist dann, also wenn ich nur Netzerkennung unter Einbindung von Experten anschau, dann ist es eine 1. Gen Z, Start-ups usw. ist da im Prinzip schon abgebildet übers Netzwerk oder es sind auch Experten. Also mit dem Gen Z tue ich mir schwer. Wenn es jetzt wirklich irgendwo speziell definiert Gen Z sein soll, dann weiß ich nicht, 3 bis 4.

A: Okay. Vielleicht werde ich das auch noch einmal reinschreiben, dass da einfach die Wichtigkeit nicht so in dem Bereich ist.

B: Ich würde da zwei Faktoren, es sind ja zwei Bereiche wie gesagt. Insofern würde ich das trennen voneinander. Und Strategieintegration sehe ich eher wieder als Folge, das Trendmanagement als Folge der gesamten Unternehmensstrategie.

A: Okay, okay.

B: Also so wie vorher. Was habe ich gesagt? 2 bis 3.

A: 2 bis 3, genau. Gut, dann gehen wir zum nächsten Block, Einführung von strategischem Trendmanagement. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von strategischem Trendmanagement gemacht?

B: Die ist sehr offen, die Frage.

A: Genau, ich möchte ja, dass du mir was erzählst. Gibt es vielleicht Branchenunterschiede bei der Einführung?

B: Sicher. Also erstmal kann die Antwort natürlich sein, viele Erfahrungen.

A: Ich glaube, wir müssen noch ein zweites Interview starten, NN.

B: Ja, das können wir auch machen, wenn es jetzt nicht hinhaut mit der Zeit, können wir das machen.

A: Okay.

B: Also, natürlich gibt es Unterschiede in den Branchen oder in Unternehmen vielleicht eher. Branchen in denen wir viel gearbeitet haben ist einmal Mobilität, also Mobilität und Automotive. Energie haben wir viel gemacht. Bei Mobilität kommt auch noch Aviation mit rein, also Luftfahrt. Energie. FMCG. Vor allem Food. Vermehrt aber auch, wie nennt man das, die Gruppe, Genussmittel. Tabak, Alkohol und Süßzeug. Und natürlich ist es sehr unterschiedlich. Zum Beispiel so eine Branche wie FMCG, vielleicht einmal die größte Gruppe inklusive Food, die ist sehr schnelllebig und eigentlich im Prinzip, wenn Innovation da ist größtenteils oder war lange Zeit jetzt getrieben aus Marketingsicht. Ein bisschen böse gesprochen, aber das ist sehr stark getrieben eher aus so einer Marketingperspektive, während andere Unternehmen im Automotive Bereich zum Beispiel in der Vergangenheit haben wir mit denen schon viel gearbeitet, vor fünf Jahren schon, und da war es nicht neu für sie das Thema. Da ist es natürlich häufig sehr technologiegetrieben. Oder auch Unternehmen wie Siemens, die Manufacturing im weitesten Sinne betreiben. Die sind häufig sehr technologiegetrieben, das heißt, von wo das getrieben wird unterscheidet sich häufig fundamental. Teilweise kommt es aus dem Marketing, dass dort erkannt wird, wir müssen unterscheiden zwischen kurzfristigen Trends, die wir jetzt gerade beim Konsumenten sehen und längerfristigen Trends, die sich auf das gesamte Business auswirken und Unternehmen, die häufig eher ingenieurgetrieben sind, wo es aus der Technologieweite kommt oder R&D, wie man es nennen möchte. Innovation möchte ich rausnehmen, das ist eigentlich eine dritte Gruppe. Innovation sind dann häufig Unternehmen die schon sowas haben wie Innovation Labs oder wie auch immer diese Abteilung heißt, aber die nicht rein technologiegetrieben ist, also keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist und keine Marketingabteilung, sondern

schon Innovationen betreibt oder versucht zu betreiben, die von sich aus erkennt, dass es eigentlich eine holistische Fabrik sein muss, also nicht rein technologiegetrieben, nicht rein Marketing getrieben, sondern eigentlich eine Kombination von allem, also (unv.) oder welches Framework man auch immer benutzt. Und damit versuchen weiter in die Zukunft zu denken, als es vielleicht in einem ersten Moment passiert, wenn solche Innovationsabteilungen gegründet werden, wo es auch aus der Präsenz von Design Thinking, Human Center Design, was den Fokus komplett auf den Kunden legt, den Konsumenten am Ende des Tages und die Probleme im Hier und Jetzt versucht zu verstehen. Was sicherlich ein guter Startpunkt ist für sehr viele Unternehmen, dann aber irgendwann mal im Prinzip das vollständig oder man denkt, man hat es vollständig verstanden und dann der Fokus driftet mehr in Richtung Zukunft. Was werden die Probleme von morgen sein? Und dann wird natürlich das Trendmanagement relevanter. Jetzt nicht rein nur das Trendmanagement, sondern Foresight, was ein bisschen umfänglicher ist in meinem Verständnis als reines Trendmanagement.

A: Okay, gut. Dann gehen wir zur nächsten Frage. Wie seid ihr bei der Einführung vorgegangen? Welche Prozessschritte habt ihr oder hast du dabei verfolgt?

B: Erstmal die relevanten Stacks befragen, wie sie das Thema Trendmanagement bzw. Foresight in unserem Fall sehen, um einfach ein Verständnis zu schaffen, wo das Unternehmen gerade steht. Dann haben wir mit unserem direkten Ansprechpartner, demjenigen der intern verantwortlich ist, von dem wir hier reden, versucht einen Überblick zu bekommen, was ist denn überhaupt relevant? Das ist meistens sowas wie eine Toolandschaft, das eigentliche Wissen dahinter und wie binde ich das Ganze in die Prozesse oder in die Organisation ein? Das zu verstehen und anzufangen zu definieren und parallel dazu, das ist entscheidend, mit ersten Aktivitäten begonnen, um den Wert des Ganzen zu zeigen. Wenn man rein Prozessdefinitionen betreibt für lange Zeit, dann entsteht aus meiner Erfahrung heraus häufig eine Nervosität bei Unternehmen, was denn jetzt wirklich der Wertbeitrag davon ist. Das heißt, wir haben versucht parallel daran zu arbeiten und erste kleinere Aktivitäten zu starten. Meistens eher kleinere Projekte und nicht einzelne Workshops, weil die die Tendenz haben zu oberflächlich zu bleiben, was nicht zielführend ist, sondern kleine Projekte in denen man für eine bestimmte Branche aufzeigt, was weiß ich, Zukunft von Schokolade, was könnte da eigentlich relevant sein, was sind relevante Trends, die wir beachten müssen, um zu verstehen, was könnte das für uns als Unternehmen bedeuten, um so das Verständnis zu schaffen, was hier eigentlich der Wertbeitrag sein kann. Dadurch ist man auf der einen Seite konzeptionell unterwegs und versucht das sinnvoll einzubetten ins Unternehmen und gleichzeitig zeigt man den Wert bereits auf, sodass man, wenn man es gut macht, weitere Promotoren im Unternehmen eigentlich für sich gewinnt, Champions, die das dann vorantreiben.

A: Sehr spannend. Sehr spannend, was du mir da erzählst. Wirklich, das ist für mich ein sehr großer Mehrwert. Inwieweit kann ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischem Trendmanagement unterstützen?

B: Ja, da würde ich sehr unterscheiden wo das Unternehmen selbst steht und wie technologie- und toolaffin das Unternehmen ist. Häufig tauchen bei uns Kunden auf die sagen, wir haben jetzt irgendeine Software gefunden, die wollen wir einführen und das ist der Startpunkt. Das ist eine Gruppe von Unternehmen. Die zweite Gruppe ist, die schon eine Software haben, damit irgendwie rumprobiert haben, um das irgendwie positiv noch zu nennen, und rausfinden, ein reines Tool bringt uns überhaupt noch



nichts, wir müssen auch verstehen, wie man es benutzt. Und die dritte Gruppe ist die, die komplett offen rangehen und sagen, okay, wir haben verstanden es gibt da Tools, aber eigentlich wollen wir verstehen, wie können wir Foresight in unserem Unternehmen einführen? Der dritten Gruppe empfehlen wir häufig, nicht mit einer Software anzufangen, sondern erstmal zu verstehen, was Trendmanagement überhaupt leisten kann und das kann folienbasiert sein mit so einem Trendradar oder irgendwas, die man nur auf Folien baut, um zu zeigen, um das Verständnis auch aufzubauen, wie man so ein Radar zum Beispiel aufbauen kann, wie man Trends verwerten sollte usw., um den Fokus darauf zu legen und nicht auf die Software. Warum? In dem Moment wo eine Software mitreinkommt, habe ich jetzt oft genug gesehen, dass es ganz schnell nur darum geht warum der Button oben rechts und nicht unten links ist. Irgendein Button. Was überhaupt nicht zielführend ist in dem Moment, aber Tools scheinen die Tendenz zu haben, ihre Aufmerksamkeit dorthin zu lenken. Das heißt, von uns aus empfehlen wir das eigentlich nicht. Man kann es machen, eine Software direkt von Anfang an miteinzubinden. Vor allem Radare bieten sich natürlich an und gerade für Recherche macht es dann schon auch Sinn, um irgendwelche Tools zu benutzen, um jetzt nicht in die Bibliothek zu gehen.

A: Aber du würdest nicht sagen, dass es eine Voraussetzung dafür ist, dass man das macht?

B: Nein. Genau, und dann gibt es noch die dritte Gruppe, die schon eine Software haben und gemerkt haben, okay, eine Software alleine ist es nicht, sondern wir brauchen Prozesse usw. rundherum auch. Die sind häufig kurz davor das Thema komplett zu verbrennen im Unternehmen, weil zu lange rumgefuchelt wurde und nichts passiert ist, außer dass man viel Geld ausgegeben hat für eine Software.

A: Ja, das stimmt, das kann ich bestätigen.

B: Ja, genau. Jetzt muss ich leider in den Call. Wir können aber noch einmal einen Termin machen von mir aus.

A: Ja, NN, wann hättest du denn Zeit? Ich richte mich da wirklich ganz nach dir.

B: Wie dringend ist das denn? Weil ich jetzt eigentlich erstmal im Urlaub bin. Gegen Ende August, ginge das oder ist es dann schon zu spät?

A: Na ja, ich möchte es eigentlich bis Ende Juli abschließen, wenn das möglich ist. Weiß ich nicht, die letzten Fragen sind vielleicht eine viertel Stunde. Es sind nicht mehr viele, die dauern vielleicht 10 Minuten. Es sind nur vier Fragen. Du würdest mir helfen, wenn wir das vielleicht im Laufe des Tages ... Ich bräuchte einfach nur 10 Minuten wahrscheinlich.

B: Ja. Nein, dann müssen wir das morgen machen. Geht es da auch? Da bin ich zwar auch auf dem Weg nach Zürich, aber morgens um 09.00 könnte ich es zum Beispiel auf dem Weg machen.

A: Okay. Dann schicke ich dir einfach für morgen um 09.00 Uhr einen Termin bis viertel nach 9, dann passt das super. Super! Vielen Dank nochmal NN! Danke! Dankeschön!

B: Kein Problem, Ciao!

A: Danke, Tschüss!

A: So, siehst du meinen Bildschirm?

B: Ja.

A: Sehr gut. Wir waren gestern bei der letzten Frage vom 2. Block. Genau. Im Rahmen der Implementierung von strategischem Trendmanagement wird öfter der Prozess des Changemanagements erwähnt. Wie beurteilst du diese Bedeutung und die Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement um strategisches Trendmanagement im Unternehmen einzuführen bzw. kannst du deine Erfahrungen mit mir diesbezüglich teilen?

B: Bei fast jeder Frage ist Changemanagement hier definiert, also sicher spielt es eine Rolle. Große Erfahrungen, dass wir spezialisierte Changemanager mitreingenommen hätten haben wir nicht oder habe ich nicht. Aber natürlich, das hatte ich, glaube ich, gestern auch schon erwähnt, es ist in vielen Fällen tatsächlich ein Umdenken notwendig, um das überhaupt erfolgreich implementieren zu können. Der Umgang mit Unsicherheiten, dass Trends externe Faktoren, Veränderungen hervorrufen können und interne Veränderungen auch hervorrufen müssen, das ist sicherlich so ein Change Prozess mit dazu und der kann begleitet werden, habe ich tatsächlich wenig Erfahrung damit.

A: Okay. Glaubst du, dass Changemanagement der erste Punkt ist, der realisiert werden müsste oder ist zuerst einmal der Kern des Verständnisses Trends im Unternehmen zu implementieren und dann der Changemanagement Prozess.

B: Ich glaube, es muss ein Verständnis bei einigen wenigen erstmal da sein, um mit Trendmanagement beginnen zu können, die das im Prinzip auslösen und dann müsste man es meiner Meinung nach so handhaben wie wir selbst, in unseren Projekten, wo es um Veränderungen in einer zukunftsorientierten Organisation geht. Das (unv.). Auf der einen Seite führe ich Foresight oder Trendmanagementprozesse ein und parallel dazu versuche ich gewisse Veränderungen im Unternehmen durchzusetzen.

A: Okay, voll super. Dankeschön, NN! Dann gehen wir eh' schon letztem Block, zur organisatorischen Verankerung. Wie und wo ist strategisches Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei den Unternehmen, die du beim Prozess begleitet hast, organisatorisch verankert? Wo glaubst du, dass es verankert ist oder deiner Erfahrung nach, wo haben die Unternehmen das organisatorisch verankert?

B: Wo es normalerweise zu finden ist oder wo es sein sollte?

A: Wo es aktuell zu finden ist und wo aber du von deinen Erfahrungen aus glaubst, wo es sein sollte.

B: Also meistens ist es recht verpeilt. Kommt sehr aufs Unternehmen an. Viele ingenieursgetriebene Unternehmen, da ist es bei der R&D oder im Innovationsbereich zu finden. Dann gibt es vor allen Dingen von unseren Kunden jetzt viele die im FMCG, in den Fast Moving Consumer Goods zu verorten sind, da kommt es häufig aus dem

Marketing, dass dort realisiert wird, dass anders mit Trends umgegangen werden muss bzw. es unterschiedliche Arten von Trends gibt. Dann gibt es noch diejenigen, das ist aber seltener, dass es dedizierte Research-Abteilungen, aber nicht im Sinne von Technologie-Research, zum Beispiel bei Versicherungen gibt es manchmal eigene Research-Abteilungen, Chief-Research Officer, wo das Foresight da sinnvollerweise verankert ist. Und dann gibt es natürlich noch die Variante, dass es bei der Strategie ist, Konzernstrategie oder auch Divisionsstrategie. Also alles Mögliche schon gesehen, so kann man es zusammenfassen. Auch als eigene Unit, die zentral verankert ist. Das ist, glaube ich, sinnvoll. Zumindest am Anfang. Und dann hängt es natürlich noch irgendwo darunter und da ist die Frage wo. Mal ist es bei Strategie, mal ist es bei Innovation, mal ist es, wenn es das so gibt, eigenständig und mal ist es beim Akteur.

A: Variiert komplett, also kann man nicht wirklich ...

B: Ja.

A: Wo glaubst du, dass es am besten angeordnet ist?

B: Ich glaube, das hängt vom Unternehmen tatsächlich ab. Wie schon gesagt. Zum Beispiel wenn ich das FMCG Beispiel wieder nehme, da ist aus der Marketingrichtung kommend oder Marketing Intelligence Richtung kommend es sicherlich am einfachsten zu starten, weil da die Stelle schon da ist. Ob es da richtig aufgehoben ist, bin ich mir nicht so sicher, weil man eigentlich eine größere strategische Veränderung herbeiführen will. Da ist die Frage, ob das in einer Marketingabteilung so auch passieren wird. Das Gleiche gilt umgekehrt bei technologiegetriebenen Unternehmen oder ingenieursgetriebenen Unternehmen. Da kommt es häufig aus der R&D, das sind aber sehr technologiegetriebene Trends im Trendmanagement und das wird dann auch immer so wahrgenommen. Das heißt, gleiche Frage. Ob es da wirklich gut aufgehoben ist, bin ich mir nicht so sicher. Oder ob man es nicht tatsächlich rausnehmen sollte. Ich hatte da eine Zeit es zu einer Stabsabteilung unter dem Vorstand zu machen. Dann wird es eigentlich zum Rest des Unternehmens schnell als Elfenbeinturm wahrgenommen, die überhaupt nichts mit dem eigentlichen Business zu tun hat. Also es ist nicht trivial und ich glaube, man muss tatsächlich mit den verschiedenen Varianten im Kopf und der Erfahrung schauen, wie es beim einzelnen Unternehmen sinnvoll aufgehoben ist.

A: Ja, super. Voll cool, was du mir da erzählst. Sehr interessant. Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich? Das hast du im Prinzip eigentlich schon beantwortet.

B: Ich glaube, da gibt es keine Frage, dass es passieren muss. Der Begriff Trend ist halt schwierig, weil der häufig immer noch wahrgenommen wird als es gibt irgend so einen Trend, der geht auch wieder vorbei.

A: Genau, so als Bug irgendwie.

B: Genau. Das ist nicht förderlich. Du kannst es anders nennen, man nennt es Foresight oder was auch immer, aber dass es in der Strategie eine Rolle spielen muss, davon bin ich 100 % davon überzeugt.

A: Okay, super. Danke, NN! Ja, das ist jetzt die letzte Frage: Wie glaubst du ist das ideale Trendmanagementteam zusammengesetzt im Unternehmen? Oder wie sollte es zusammengesetzt sein?

B: Das ist ein Suggestivfenster. Dadurch, dass wir vorher schon darüber gesprochen haben, mit den diversen bereichsübergreifenden Teams. Das ist schon richtig. Wie gesagt, mit dem Agilbegriff, man muss sozusagen flexibel sein. Agil, wenn man jetzt der Definition des agilen Managements folgt, ob das so sein muss weiß ich nicht. Sicherlich, man braucht, glaube ich, sowohl Spezialisten als auch horizontale Denker, die mehr den Überblick haben. Generalisten. Ja, die das Verständnis dafür mitbringen, aber nicht darauf versteift sind. Es muss eine Offenheit da sein um Neues zu erkennen und damit zu arbeiten und es nicht abzulehnen. Man braucht eine gewisse Expertise damit es nicht zu oberflächlich bleibt. Es wird niemals im Unternehmen angenommen werden, wenn man immer auf so einer Ebene bleibt wie Globalisierung ist wichtig und das hat dann jeder auch schon gehört und denkt, ja, so what? Und man braucht zumindest die Leitung von einem Team, meiner Meinung nach ist wie man es jetzt gesehen hat förderlich zumindest, wenn es jetzt jemand ist, der schon lange im Unternehmen ist, der anerkannt ist, vielleicht auch schon größere Sachen geleitet hat und jetzt nicht mehr ganze Units leiten möchte oder aus welchen Gründen auch immer, aber zumindest sehr gut vernetzt im Unternehmen ist und auch wahrgenommen wird als jemand der Bescheid weiß und nicht unbedingt jemand der neu reinkommt und 25 ist oder so, weil dann wird es immer sehr schnell abgetan als okay, wieder so ein Trendzeug. Hat mit uns irgendwie was zu tun, aber ist nicht so wichtig.

A: Ja, ein Erfahrener hat dann das Setting auch im Unternehmen, dass er halt gehört wird.

B: Ja, erfahren, das hat man schon auch erfahren, dass die Leute auch schon auf eine bestimmte Art und Weise, wenn sie lange da sind, wahrgenommen werden als das ist der Technologiefreak oder das ist der was auch immer. Das spielt natürlich schon auch eine Rolle, das heißt, das ist nicht einfach, da jemanden zu haben, der das kann. Intel zum Beispiel hat das geschafft. Die haben jemanden der sehr lange schon dabei ist, der immer wieder Termine beim Vorstand bekommt, beim CEO bekommt und auch sehr gründlich in der Recherche seine Sachen dann auch vorzubringen und macht das auch sehr orientiert. Er ist jetzt keiner der labert, sondern er bringt wirklich die relevanten Sachen mit, sondern die werden auch anerkannt als relevante Punkte.

A: Zum Thema Gender Diversity. Ob es eine gewisse Mischung an Männern und Frauen im Team sein soll oder von der Nationalität her, was sagst du zu dem Thema?

B: Sicher beides, aber das ist jetzt nicht Trend oder Foresight spezifisch, würde ich sagen. Das setze ich grundsätzlich als Voraussetzung voraus, egal in welchem Team. Von dem her ist es vielleicht bei mir nicht so präsent das zu nennen, aber das ist einfach eine Grundvoraussetzung meiner Meinung nach.

A: Okay. Voll super. NN, danke nochmal für das Interview. Du hast mir sehr coole Einblicke gegeben, wirklich coole. Und wenn ich darf, darf ich dich einfach dann informieren was bei mir rausgekommen ist bei den Ergebnissen und ich würde mich freuen, wenn wir ein bisschen in Kontakt bleiben. Ich verfolge euch immer auf der Homepage, dich besonders, hast du vielleicht eh' schon mitbekommen, auf LinkedIn

auch, weil mir einfach eure Beiträge so imponieren und ich bin sehr beeindruckt von eurer Arbeit.

B: Dankeschön, das ist schön zu hören! Klar, gerne in Kontakt bleiben und ich bin auch sehr interessiert, was am Ende dabei rauskommt. Das wird ja vermutlich noch einen Moment dauern.

A: Ich habe schon Zeitdruck, aber ich möchte eben die Ergebnisse von den Interviews bis September abschließen, alles transkribieren und das möchte ich bis September machen und dann kommt das Vorgehensmodell noch. Aber ich habe mir schon eine ziemlich Zeitschiene gelegt und es gibt halt bei mir aktuell kein Wochenende, aber das ist, wie wir gestern gesprochen haben. Durchziehen, fertigmachen und da bin ich jetzt gerade ziemlich am Drücker. Aber du hast mir sehr viel geholfen und sehr coole Einblicke gegeben. Danke nochmal! Danke für deine Zeit! Und einen wunderschönen Urlaub, einen erholsamen, wünsche ich dir noch. Ich hoffe, es geht nicht nach Rhodos.

B: Der Mensch bei XXX, der heißt NN. Der ist auch auf LinkedIn recht umtriebig, du kannst ihn ja mal anschreiben. Ich weiß nicht, ob er da Bock hat, wenn man ihn so aus dem Blauen heraus anschreibt, aber es ist sehr interessant mit ihm zu sprechen.

A: Okay, gut, dann danke für den Tipp, das werde ich gleich machen. Ich werde gleich einmal schauen, ob ich den Herrn finde. Danke nochmal NN! Danke, Tschüss! Schönen Tag!

B: Dankeschön! Ciao! Viel Erfolg!

A: Danke, Tschüss!

### **ANHANG 16.3.**

A: Danke, NN, dass du dir für mich Zeit genommen hast für mich heute, für das Interview im Rahmen meines Dissertationsvorhabens. Ich möchte mich einmal ganz kurz vorstellen. Zu mir, ich arbeite am Logistikum an der FH Steyr. Ich bin in einem Subprojekt verantwortlich für Foresight und Trendmanagement im Handel. Das einmal zu meiner Person. Andrea Massimiani mein Name, das habe ich natürlich vergessen. Wenn du dich bitte kurz vorstellst?

B: NN. Professorin für strategisches Management einerseits hier an der XXX Teilzeit 30 Stunden tätig mit sehr viel Lehre am Institut. Mein Fachgebiet ist strategisches Management. Ich mache sehr viel im Strategic Leadership Bereich und Strategie allgemein. Außerdem bin ich selbstständige Unternehmensberaterin seit 2008, wo ich Unternehmen begleite im gesamten Strategieprozess, inklusive Implementierung und Teilbereiche daraus. Ja, das wäre, glaube ich, das Wichtigste. Und Training mache ich natürlich bei Unternehmen, also ich bilde auch die Leute aus.

A: Super, danke NN, danke für deine kurze Vorstellung. Die Dauer des Interviews ungefähr 45 bis 50 Minuten. Dann möchte ich dich noch kurz fragen, ob ich dich bei der Auswertung des Interviews namentlich nennen darf oder ob du anonym bleiben willst.

B: Das kommt darauf an, welche Themen wir besprechen. Machen wir das einmal im Anschluss.

A: Machen wir das am Schluss, okay, gut. Das Interview habe ich aufgebaut und eingeteilt in drei Blöcke. Zuerst einmal die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive der Bewertung. Dann die Einführung an sich von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen und zu guter Letzt dann die organisatorische Verankerung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen. Ja, der Inhalt des Interviews, Vorstellung des Dissertationsvorhabens. Ich bin Dissertantin an der Universität Bremen, werde betreut von Professor Dr. Kotzab. Mein Thema ist „Strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen“ und ich möchte gerne eine Vorgehensmodell entwickeln. Die Zielsetzung dieses Interviews ist, dass ich final herausfinden will, welche kritischen Erfolgsfaktoren für die Implementierung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Und dass wir auch vom gleichen sprechen, habe ich da drei Arbeitsdefinitionen aufgeschrieben. Wenn du dir die bitte einmal durchliest, weil auf diese drei Bestandteile, Definitionen, läuft das Interview dann raus.

B: Du darfst es mir gerne vorlesen.

A: Okay. Trendmanagement umfasst die Recherche sowie die Analyse als auch die unternehmensspezifische Interpretation von Trendinformationen, verbunden mit dem gezielten Anstoßen von Veränderungen. Strategisches Trendmanagement ist der Bestandteil des Innovationsmanagements und nimmt in Unternehmen die Aufgabe wahr, unternehmensspezifisch bedeutsame Trends zu erkennen, diese strukturiert darzustellen und zu bewerten, um aus den gewonnenen Erkenntnissen geeignete strategische Maßnahmen umzusetzen, die zum individuellen Unternehmenserfolg beitragen. Und kritische Erfolgsfaktoren sind Faktoren, die einen maßgeblichen Beitrag sowohl positiver als auch negativer Art für das Unternehmen liefern und

können einerseits durch das Unternehmen selbst als auch durch dessen Umwelt bestimmt sein. Erfolgsfaktoren gelten für Unternehmen als Schlüsselgrößen bei der Einführung von strategischen Prozessen und Innovationen und als Richtungsweiser, um im Kontext volatiler und komplexer Umweltbedingungen wettbewerbsfähig zu sein. Gut. Ist das für dich so verständlich? Dass wir vom selben ausgehen.

B: Ja.

A: Dann gehen wir jetzt gleich einmal zum ersten Block, gleich mit einer sehr offenen Frage für dich: Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant? Was glaubst du?

B: Also zunächst einmal, ich beantworte jetzt deine Fragen eher aus der Beratersicht, glaube ich, weil da bin ich an der Praxis dran. Weil wenn wir es jetzt aus der Literatur beantworten würden, dann gibt es erstens einmal sehr unterschiedliche Zugänge, je nach Perspektive oder Leitsätze die man verwendet oder theoretischen Zugang und aus Beratersicht kann ich dir Antworten geben von kleinen österreichischen Unternehmen bis zu den größten Konzernen, wo ich halt Strategieprozesse begleite. Ich würde es jetzt nicht so sagen ich habe jetzt ein Trendmanagement eingeführt, in keinem dieser Unternehmen, aber Trends sind natürlich in jedem Strategieprozess relevant, weil du natürlich immer, wenn du in einen Strategieprozess gehst, die Frage stellst sozusagen, welche Trends gibt es dort draußen? Welche sind relevant? Mit welchen wollen wir uns beschäftigen? Wo können wir sozusagen neue Aspekte für uns nutzbar machen? Und im Sinne der strategischen Horizonte einfach überlegen, wo können wir unser jetziges Kerngeschäft absichern oder ausbauen und wo können wir neue Potentiale für Erfolg kreieren, indem wir bereits jetzt sozusagen investieren in neue, potentielle Geschäftschancen? Wenn man das jetzt hernimmt und sagt, man möchte das systematischer machen, dann denke ich zurück an eine der ersten Arbeiten, die ich betreut habe. Zum Beispiel Rosenbauer hat das einmal ganz am Anfang so gemacht, dass sie gesagt haben okay, sie nehmen eine Art PESTEL Analyse her, tun die so systematisieren mit einer leichten Ampel dazu, so rot-gelb-grün, dass sie dann relativ schnell unterschiedliche Dinge feststellen können, bewerten können und übernehmen können. Also nur als ein Beispiel. Dann gibt es natürlich welche, die das ganz professionell machen. Wenn man zum Beispiel einen Siemenskonzern hernimmt, der ja eine Foresight-Gruppe hat von ich glaube um die 100 Leute, aber wieder aufgehört hat damit, in dem Ausmaß, weil das Problem, wenn du es sehr systematisch machst, wie es jetzt Siemens gehabt hat, dass sie eine ganz eigene Gruppe gehabt haben, die sich nur mit Foresight-Themen beschäftigt haben und damit Trends zu erkennen und was das bedeutet, das aber sozusagen losgelöst ist von der strategischen Planung und den strategischen Prozessen im Unternehmen, dann ist es total schwierig, das zu verbinden.

A: Okay.

B: Also das wäre für mich schon einer der zentralsten Aspekte, dass ich sage, okay, wie verankert es sich organisatorisch? Genauso wie wir es beim Geschäftsmodell Innovation haben, weil ich oft so Firmen habe, das Innovationsthema haben sie in einer ganz eigenen Company und das reguläre Business in der eigenen. Also wer macht Trendmanagement? Wer ist es und wie ist es verbunden mit den strategischen Entscheidungen und Handlungen? Das wäre für mich ein ganz zentraler Faktor. Ein weiterer zentraler Faktor bei jedem Strategieprozess und das ist natürlich auch, wie

nimmt man die Trends überhaupt wahr, wer sind die relevanten Personen, wie lange sind deren Verträge noch? Ich sage jetzt einmal nur, ich darf jetzt natürlich keine Namen nennen, aber in der Automobilindustrie hatte ich einige Kunden, sei es jetzt von Zulieferern, sei es jetzt im Handel, sei es jetzt in der Produktion und da war es zum Beispiel in Europa noch so, dass man im Jahr 2015/16 das Thema Elektromobilität vielerorts vollkommen negiert hat. Das heißt, man hat zwar diese Trends gesehen und man hat gesehen, dass Tesla unglaubliche Verkäufe hat, also das war nicht ein Trend, der weit weg ist, sondern es war ziemlich nah und es war irre schwierig dann zum Beispiel in manchen Machtstrukturen das dann zu diskutieren. Weil das Problem ist mit den Trends, wenn du sagst, du machst jetzt Trendmanagement, das heißt, du musst irgendwie Trends erkennen, dann müssen die Trends irgendeine Auswirkung haben, weil wenn du sie einfach nur erkennst und es dann irgendwo reinschreibst und das war es, hat es ja keinen Sinn für das Unternehmen und wirkt schon gar nicht, wie du sagst, auf die Wettbewerbsfähigkeit, sondern du musst ja dann tatsächlich was tun damit. Und da ist für mich schon der Knackpunkt sozusagen. Erstens einmal, wir filtern, was sehen wir überhaupt? Also wer schaut? Was sieht man? Wie bewertet man es? Das ist das zweite. Und dann kommt dieses Hauptthema rein mit dem was sehe ich und wie bewerte ich es, dass zum Beispiel Menschen das ganz unterschiedlich aufgrund von Background machen. Das wissen wir eh' aus der ganzen Topmanagement-Forschung und auch (unv.)-Forschung, aber was ich in der Praxis viel, viel mehr gesehen habe, ist das Thema, und das ist halt leider so, es geht ganz viel um Macht und Einfluss, welche Möglichkeiten man hat selbst zu lukrieren. Ich sage es einmal so, wenn ein Vorstand, dessen Vertrag in einem Jahr oder in einem halben Jahr ausrennt, dann brauchst du ihm nicht mit Trends kommen, die zu einem massiven Wandel führen.

A: Okay, ja, das ist klar.

B: Massiver Wandel heißt einmal, dass die Performance runtergeht. Und Trends, die dazu führen, dass das jetzige Geschäftsmodell in Frage gestellt wird und es damit zu massiven Veränderungen kommt, werden wahrscheinlich schwierig annehmbar sein von allen jenen, die dadurch verlieren.

A: Ja, das stimmt schon, da hast du sicher Recht.

B: Nehmen wir den Handel her, ich habe 2016 ungefähr 100 von den größten Unternehmen in Österreich interviewt, also 100 Geschäftsführer von den Top 500. Und da war es total spannend im Handel, da war Digitalisierung ... Wie lange hat es Amazon schon gegeben? Schon ewig. Und wie lange hat es die anderen gegeben? Schon ewig. Und da haben auch einige von denen die mittlerweile in Konkurs sind, von den Großen, gesagt, das ist total überschätzt, der Onlinehandel, das wird maximal im Textil- oder Schuhbereich 10 bis 20 % machen. Aber warum? Weil man das eigene Geschäft ... Man sieht, wenn man zu weit drinnen ist im eigenen Geschäft, tut man sich erstens schwer andere Trends zu sehen. Und zweitens, man kann sich gar nicht vorstellen zu was für massiven Umschöpfungen das führen kann oder will es sich nicht vorstellen. Man verliert zum Beispiel seine Boni dadurch. Also weißt du was ich meine? Das ist sehr vielschichtig.

A: Das ist sehr vielschichtig. Aufgrund dieser Vielschichtigkeit habe ich natürlich in meiner Dissertation einmal die Literatur durchforstet und habe einmal geschaut, welche kritischen Erfolgsfaktoren gibt es denn im Innovationskontext? Also ich habe



gesucht, kritische Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext und habe dann 16 kritische Erfolgsfaktoren gefiltert. Und da siehst du es jetzt eh'. Wissensmanagement war einer der kritischen Erfolgsfaktoren, was einfach eine Voraussetzung ist, um Trendmanagement einzuführen. Changemanagement. Governance. Die Hard Skills, wie zum Beispiel Mitarbeiterkompetenzen. IKT, also Information-, Kommunikationstechnologie. Braucht man vielleicht eine Software dazu? Dann Innovationsbereitschaft und die Kultur, die Unternehmenskultur. Kommunikation, interne Kommunikation, weil ich kann nicht einfach irgendwas machen, sondern ich muss das einmal intern kommunizieren, wenn ich was machen möchte. Marketing. Dann brauchst du natürlich die Managementunterstützung. Organisatorische Verankerung. Dann Prozessqualität. Wo fange ich an? Wie schaut der Prozess aus, dass ich einen Trend ins Unternehmen einführe? Eben dieses Trendmanagement. Ressourcen, da meine ich zeitliche Ressourcen, personelle Ressourcen, finanzielle Ressourcen. Dann die Soft Skills, das Engagement der beteiligten Personen. Ein gewisses Team. Umfeldwissen muss ich lukrieren und unternehmensinterne und externe Netzbildung und Vision, Mission, Strategie und Ziele sind vorgekommen bei den kritischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur raus, mit Innovationskontext. Jetzt ist meine Frage an dich: Glaubst du gibt es da noch andere, gibt es da noch was Ergänzendes, was dir dazu noch einfällt oder kannst du mir das bestätigen, dass das so ist?

B: Also ich würde jetzt sagen was da steht aus der Literatur kann ich gut nachvollziehen, ich würde aber sagen, was das Zentralste ist, glaube ich, ist die Struktur, was nicht dasteht. Strukturelle Fragen. Das zeigt sich auch jetzt, also wenn du Innovationskontext nachrecherchierst gibt es schon voll viel Literatur zum Thema Best Business Model Innovation. Letztes Jahr hat es in der Management Society Konferenz mehrere Workshops und Diskussionsrunden zu dem gegeben. Die großen Innovations- und Business Model Innovations, alle sind strukturelle Themen. Das ist das Schwierigste. Wenn du Literatur brauchst, schaust du einmal so Richtung (unv.). Wer ist da noch dabei? Ja, wenn du Business Model Innovation und Structure eingibst.

A: Da finde ich das, okay.

B: Ja, das ist einmal das eine. Aus der Forscherperspektive? Es könnte sein, dass das bei Organisation dabei ist, dass das da gemeint ist.

A: Die Struktur? Ja.

B: Ja, wunderbar. Ansonsten, finde ich, ich meine, wenn ich es aus praktischer Perspektive sehe, dann sage ich, das ist eigentlich alles nett und schön, aber nicht kriegsentscheidend, wie man so schön sagt.

A: Okay. Das ist ja die Theorie, die da dahintersteckt.

B: Weil im Endeffekt, damit du einen Strategieprozess machen kannst und auch so ein Trendmanagement machen kannst, das dann zu strategischen Entscheidungen führt, die potentiell zu Veränderungen führen, sei es von den Geschäftsmodellen, sei es von den Prozessen, sei es von den Parteien ganz generell, brauchst du einmal Menschen, die sich das überhaupt trauen. Nehmen wir einmal einen von den großen Trends her wie Nachhaltigkeit oder Digitalisierung oder was auch immer. Oder jetzt künstliche Intelligenz, oder was auch immer. In sehr vielen Unternehmen, wenn ich die drei

Themenbereiche hernehme, kann ich gar nicht anders, wenn ich jetzt von außen draufschaue würde, dass ich das Geschäftsmodell überhaupt einmal hinterfrage und das Unternehmen (unv.). Nur wie viele machen das wirklich? Also ein Thema was da steht ist Ressourcen, glaube ich.

A: Ja, genau.

B: Ich sage jetzt einmal, mit fast allen Topmanagern, mit denen ich geredet habe, da sind die meisten trotzdem knietief im operativen Geschäft, sprich, sie haben sehr wenig Zeit für Strategiearbeit und sehr wenig Zeit, sich über das jetzige darüber hinaus Gedanken zu machen. Das heißt, es wird sich damit befasst, das Jetzige zu erhalten bzw. maximal weiterzuentwickeln.

A: Ja, das ist sicher ein großer Punkt.

B: Und wenn ich keine Ressourcen, keine Zeit dafür habe und auch keinen Abstand habe dazu, das ist das zweite Thema, wenn ich wo knietief drinnen bin, dann sehe ich auch nichts. Es ist ein Unterschied, ob ich in einer Stadt mittendrin stehe oder ob ich von einem Berg oben draufschaue. Da sehe ich ganz andere Sachen. Das würde ich als einen zentralen Punkt sehen. Und das zweite ist, es geht auch sehr viel ums Menschliche wiederum, weil die Frage ist nicht nur, kann ich es sehen, sondern auch, will ich es sehen? Und wie riskant ist das auch?

A: Ja, klar.

B: Nehmen wir jetzt einmal an ich habe einen Vertrag auf drei/vier/fünf Jahre, was auch immer, dann ist es relativ gut abschätzbar, wie sich das jetzige Geschäftsmodell weiterentwickeln wird und natürlich können Sachen daherkommen wie Covid oder Sonstiges, was nicht vorhersehbar ist, aber du kannst einmal mit Szenarien ganz gut nach vorne drei/vier/fünf Jahre arbeiten.

A: Aber dann wird es wahrscheinlich ...

B: Wenn es massiv um Trends geht, die noch ganz weit vorne sind, kannst du dich heute schon damit beschäftigen, du kannst es mit der NN machen oder anderen, Palfinger oder sonst irgendwas, dass du da deine Innovation Hubs hast, die was halt dann ein wenig was tun dürfen und fertig. Und im Best Case kommt was raus, was du aufs Unternehmen transferieren kannst oder wo du was Neues machen kannst. Das heißt, du tust einfach einen Teil von deinem Ertrag in potentiell neue Chancen investieren. Das ist auch nicht gefährlich und nicht tragisch, weißt du, was ich meine? Und wenn du jetzt aber sagst und dann wird es schon kritischer, nehmen wir jetzt den Handel, da ist es leicht verständlich, wenn du jetzt sagst, du merkst, da gibt es gewisse Trends, bist dir jetzt aber nicht sicher, was das heißt. Nehmen wir einmal die Bäcker her, wie die ganzen großen Märkte zum Backen angefangen haben. In Deutschland hat es zur Konsequenz gehabt, dass du nur noch ganz wenige Bäcker hast. Bei uns hat sich das Ganze ganz anders entwickelt, dass sich einfach eine volle Backkultur entwickelt hat und die Bäcker einfach total gestärkt sind. Also selbst wenn du jetzt einen Trend hast, weißt du ja noch nicht, was das wirklich heißt. Nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Branche. Und damit ist das Risiko einfach viel, viel größer. Wenn du jetzt ein Topmanagement hast, das eher auf Sicherheit steht, womöglich noch potentiell vor einer Vertragsverlängerung steht, das musst du ja erst

einmal, wenn du jetzt einen Aufsichtsrat oder ein Familienunternehmen, einen Familienrat hast, musst du ja erst einmal wirklich begründen können, warum du jetzt mit strategischen Entscheidungen in eine Richtung gehst.

A: Ja, du brauchst ein gutes Argumentarium. Und dann muss es auch gehört werden. Es muss der Sinn und Zweck auch dahinter gegeben sein oder kommuniziert werden.

B: Genau. Ohne diese Managementsachen, die dastehen aus der Literatur, das ist zwar nett und schön, wird auch viel davon gemacht, nur im Endeffekt, wenn die entscheidenden Personen und ich meine, das hat uns der Kotter schon schön gezeigt mit seinen ...

A: Mit den 8 Stufen, genau.

B: Ja. Wenn es nicht gehört wird, wenn diese Trends nicht so behoben werden, dass sie eine Relevanz haben im Unternehmen und dass sie so wichtig genommen werden, so wie der Kotter mit seiner Fabel, wie er es so schön sagt mit den Pinguinen, dass die Pinguinkolonie und der Rat und alle begreifen, dass der Eisberg gefährdet ist und sie wirklich übersiedeln müssen, so lange kannst du zwar Trendmanagement machen und es ist nett, dass du es hast und dann tust du es offiziell, aber es wird keinerlei Konsequenzen haben.

A: Ja, okay. NN, danke einmal vorerst. Jetzt komme ich zum nächsten Punkt. Ich habe jetzt mittlerweile schon Fokusgruppen veranstaltet, da waren 43 Teilnehmer dabei aus unterschiedlichen Ebenen, aus unterschiedlichen Unternehmen, aber alle mit einem Innovationshintergrund und habe die mit einer Frage beschäftigt, indem ich gesagt habe, was glaubt ihr ist für die Einführung von strategischem Trendmanagement wichtig? Welche Ausprägungen oder welche Rahmenbedingungen sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement wichtig? Und da ist jetzt rausgekommen, dass ich unter diesen ganzen Literaturangaben, die du zuerst gesehen hast, einige Ausprägungen haben sich da gebildet. Zuerst habe ich die kritischen Erfolgsfaktoren für den Innovationskontext und jetzt habe ich wirklich die Einführung für strategisches Trendmanagement. Und da ist zum Beispiel rausgekommen bei den Hard Skills, Trendmanagement-Know-how brauche ich. Bei IKT, ich brauche ein Trendmanagement-Tool. Innovation und Kultur, ich brauche ein Commitment und die Innovationsbereitschaft und ein innovationsfreudiges Umfeld. Prozessqualität ist rausgekommen. Prozessmanagement mit Feedbackschleifen. Soft Skills, Transferkompetenz in die Praxis, Offenheit gegenüber externen Inputs gegenüber Topmanagement und Mut und Risikobereitschaft, was du zuerst gesagt hast. Das Team sollte agil bereichsübergreifend und mit einer Teamdiversität zusammengesetzt sein. Umfeldwissen, Trend- und Umfeldanalysen, das sind eben Trenddatenbanken. Eben Umfeldanalyse auch im Endeffekt von den externen Wettbewerbern, Lieferanten. Unternehmensinterne und externe Netzbildung, also das heißt, binde ich Experten mit ein, dass die vielleicht mehr wissen, weil sich die vielleicht mehr mit dem Thema beschäftigen oder brauche ich die Gen Z, die einfach vielleicht anders denkt dazu? Und natürlich die Strategieintegration ist bei den ganzen Fokusgruppen rausgekommen. Es waren 384 Beiträge und die sind wirklich gesammelt und gehäuft rausgekommen. Das sind Ausprägungen aus dieser Literatur der gefilterten Erfolgsfaktoren. Jetzt wollte ich dich fragen, möchtest du da noch was dazu sagen? Möchtest du die Liste da noch ein bisschen erweitern oder ergänzen oder fällt dir da was auf, was du nicht so siehst?

B: Na ja, was mir ganz gut gefällt, also mir fällt jetzt einmal nichts auf, was dasteht, dass ich das jetzt ... Ich meine, es ist logisch, du brauchst die Technik, du brauchst die Leute, du brauchst das Commitment, das haben wir im Prinzip eh' gehabt. Du musst den Prozess irgendwie aufsetzen, soweit klar. Das war es, was ich auch eingangs schon gesagt habe, es muss einen Kontext haben zum normalen Strategieprozess. Das muss dort integriert sein. Das steht auch da. Und was man vielleicht noch ein bisschen rausarbeiten könnte, wo du den Punkt hast, unternehmensinterne und externe Netzbildung. Ich glaube nicht unbedingt, dass es eine Netzbildung auf Dauer sein muss, weil das haben wir eh' schon ein bisschen angeschnitten, es mitunter auch wechseln kann, wen ich brauche. Ich habe zum Beispiel jetzt in einem Strategieprozess einmal, weil da sind wir, das war eine sehr hierarchische, traditionelle Organisation, ganz schwer weitergekommen, habe ich mir dann lauter Start-ups geholt. Und die haben sich mit den Bestehenden gechallengt. In einem anderen Strategieprozess haben wir Kunden angeworben. In einem anderen wieder sind wir mit den Älteren nicht weitergekommen, da haben wir dann mit den Jungen weitergetan und haben die werken lassen. Die haben zum Beispiel alles getan, die haben dürfen, was nicht mehr gepasst hat und alles reinbringen können. Ich glaube, das Thema Öffnung generell ist, wenn du sowas machst, notwendig. Du kannst sehr wohl, was auch die Voest tut, die haben auch ein Trendmanagement und haben dann auch ihre Trends, von denen sie ausgehen und von denen tun sie es dann runterbrechen, was das heißen könnte und binden das auch in ihren Strategieprozess ein. Die sind sehr divisional aufgestellt. Ich glaube, das Wichtigste ist, dass man eine Art Öffnung macht, aber eine sehr bewusste und die kann auch unterschiedlich sein. Das muss nicht ein dauerndes Netzwerk sein, den Anspruch darf ich nicht haben. Sondern dass ich sage, okay, vielleicht gerade zu Beginn brauche ich mir nicht die ganze Arbeit einmal machen, sondern, das habe ich auch schon recht gerne gemacht, ich lade mir halt Experten einmal ein, die mir den Boden öffnen. Weißt du, was ich meine?

A: Ich weiß, was du meinst.

B: Das hilft dem Topmanagement, das hilft den Leuten, die das Trendmanagement machen. Das hilft allen, wenn sie einmal die Expertise reifen haben und dann sagen sie, das schauen wir uns an. In der Automobilindustrie habe ich mir dann einen von den zentralen Forschern aus Europa geholt, die sich mit dem Automobilmarkt beschäftigen.

A: Okay. Da startest du dann einfach schon von einer anderen Basis. Das ist es einfach.

B: Genau. Wozu sollst du monatelang was erheben, wenn es eh' Leute gibt, die nichts anderes tun?

A: Ja, genau.

B: Oder die das auch wirklich gut machen können, weil es gibt Trendforscher, die einfach coole Speaker sind. Weißt du, was ich meine? Da kannst du ein ganz anderes Dings reinbringen. Diese Öffnung würde ich total wichtig finden für den Prozess.

A: Ja, voll gut. Wir kommen eh' gleich zur Bewertung. Handelsspezifische Erfolgsfaktoren, gibt es da was Spezielles, was dir da einfällt?

B: Ja, da ist jetzt eine eigene Studie rausgekommen und das hat sich bestätigt, dass sie sich einfach total schwertun mit dieser Öffnung. Wenn du jetzt anschaust, bei uns sind wir ja sehr rivalitätsorientiert, was den Wettbewerb betrifft und unsere Wettbewerbsfähigkeit. Wir sehen ja alles gleich als Konkurrenz. Und zum Beispiel der östliche Teil ist ja bei weitem nicht so. Die sind viel kooperativer. Diese racing old boats Mentalität. Und das ist was, wo sich der Handel total schwertut. Wir haben zum Beispiel die Händler auch gefragt, also wir haben alle gefragt, inwieweit sie mit anderen kooperieren, bei dieser Öffnung. Und darunter war auch eine Frage, ob sie mit dem Wettbewerb kooperieren. Das war total spannend, weil bei ein paar bin ich wirklich fast rausgeflogen, so unter dem Motto, wissen Sie denn nicht, dass das verboten ist?

A: Das ist auch spannend. Um Gottes willen.

B: Und was für die Industrie und für viele Dienstleister vollkommen selbstverständlich ist mittlerweile, dass man mit anderen kooperiert, ich meine jetzt natürlich nicht allumfassende Absprachen etc., aber das ist zum Beispiel gerade jetzt, wenn es um Digitalisierung geht, gerade wenn es um die großen Themen geht wie Nachhaltigkeit, das kann der Handel nicht alleine machen.

A: Da müssen sie mit anderen kooperieren.

B: Da müssen sie entlang der Wertkette und auch miteinander kooperieren und da haben sie, glaube ich, einfach noch total viele Themen. Und wenn sie so weitertun, ich meine, der Handel, jetzt sage ich es dir einmal ganz ehrlich, wenn ich es mir anschau jetzt wo die Großen mehr und mehr sterben...

A: Ja, schaut nicht gut aus.

B: Na ja, der Geschäftsführer von Deichmann hat das zu mir auch sehr cool gesagt. Der hat gesagt, unsere Mitbewerber, wir müssen uns einfach von dem Branchendenken verabschieden und das können wir nicht. Und weißt du eh', die schauen zum Beispiel, das war so typisch, wenn du dir gerade die Handelsbranchen anschaust, die haben ja alle, ich habe ja lange bei der Wirtschaftskammer gearbeitet, eigene Trendstudien nur für die Branchen. Und tendenziell richten sich die ganz stark nach denen aus. Und das ist natürlich ein totales Problem, weil bleiben wir beim Schuhbereich, das ist ein schönes Beispiel, weil früher, am Schuhmarkt, wer war der Mitbewerber? Das waren die anderen, die auch Schuhe gemacht haben. Also Schuhe gemacht, Schuhe verkauft haben. Schuhhändler eigentlich. Der Schuhhändler hat den Mitbewerber gehabt vom Schuhhändler und das war die Branche. Alle Schuhproduzenten haben an den Schuhhändler geliefert und der hat an den Endkunden verkauft. Jetzt hat mittlerweile jeder Schuhhändler selber seinen Onlineshop und seine Outlets und blablabla. Die Branche selber hat sich total revolutioniert und außerdem kriegst du Schuhe zum Kaufen bei jedem Textilanbieter. Jede Textilkette hat eigene Schuhe. Viele von den Shops haben es. Du kriegst Schuhe beim Hofer zu kaufen, du kriegst sie auch im Lagerhaus zu kaufen, weißt du, was ich meine? Und zu dem gibt es dann noch die großen Onlineshops. Die großen Onlineanbieter. Das heißt, wenn ich heute Deichmann bin oder wer auch immer in dieser Branche drinnen, hat sich mein Wettbewerb vollkommen verändert. Alleine durch das wie sich die Branche verändert haben und der Branchenbericht per se sagt

ziemlich wenig aus und die Trends, die es da gibt, sagen viel, viel weniger aus. Und das ist sicherlich für den Handel ein ganz großes Spezifikum.

A: Okay, ja. Das ist wirklich so, ja. Das werde ich auf jeden Fall einfließen lassen, denn das ist mir in dieser Ausprägung noch nicht gesagt worden.

B: Und der Tischler als Stichwort ist da sicher ein großes Thema.

A: Okay. Danke, NN. Jetzt kommen wir zur Bewertung. Gehört noch zum 1. Block. Ich möchte jetzt gerne, dass du mir die kritischen Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext, was du bei der ersten Aufzählung gesehen hast, dass du mir die mündlich bewertest. Dass du sagst, was weiß ich, Changemanagement ist beim Prozess der Einführung von strategischem Trendmanagement sehr wichtig oder unwichtig. Brauchst du nur sagen Changemanagement ...

B: Da musst du mir vorher sagen, wie du das ... Ich glaube, das müssen wir differenzieren. Führe ich strategisches Trendmanagement ein im Sinne von da gibt es jetzt einen kleinen Teilbereich, der sich damit beschäftigt und deren Ergebnisse nimmt der Strategieprozess auf oder auch nicht? Also sozusagen sehr klar strukturell getrennt. Oder soll das strategische Trendmanagement gleich umfassend im gesamten Strategie- und Change Prozess eingeführt sein?

A: Genau! Zweiteres, das möchte ich gerne.

B: Zweiteres?

A: Genau. Und 1 bedeutet eben ist sehr wichtig für die Einführung und 5 ist eher unwichtig.

B: Dann sagst du bitte den Begriff und ich sage darauf einfach nur eine Nummer.

A: Passt. Changemanagement?

B: 1.

A: Governance?

B: Heißt was?

A: Steuerung des Prozesses, Kontrolle.

B: Des Prozesses? 2.

A: Hard Skills.

B: 2.

A: IKT?

B: 2.

A: Innovation und Kultur?

B: Kultur umfasst auch Werte und Grundannahmen und das alles, oder?

A: Genau, ja.

B: Innovation und Kultur? 1; Tust du schnell einmal ausblenden, Andrea? Dann siehst du, dass wer hallo sagt!

A: Hallo NN, grüße dich! Hallo! Ich glaube, wir sollten uns einmal treffen an der XXX. Vielleicht komme ich euch einmal besuchen.

C: Es ist ganz einfach so schön da.

A: Okay, gut. Vielleicht können wir nachher noch kurz reden, NN.

C: Ich bin schon dahin.

A: Ah, du bist schon weg. Ich bin mit der NN in Kontakt, vielleicht gehen wir wirklich einmal essen an der XXX, das würde mich echt voll freuen.

C: Essen gehen ist bei mir immer noch eine gewisse Herausforderung, weil ich bin ja nicht alleine an der XXX.

A: Ach so, okay. Du bist ja woanders.

C: Weil mein Baby. Nemo, kommst du einmal her? Nemo?

A: Ihr habt einen Hund, oder? Da ist ein Hund irgendwo!

B: Warte, wir sehen dich nicht, Andrea. Siehst du uns?

A: Ja, ich sehe euch. Wie alt ist denn der bitte, NN? Wie alt ist er denn?

C: 6 Monate!

A: Ich habe einen weißen Schäfer.

C: Aber schwer.

A: Ja, das denke ich mir. 6 Monate, da brichst du dir schon fast das Kreuz.

C: Ja, wir haben uns jetzt schon länger nicht ... Er geht schon wieder.

A: Ich verstehe das eh', der muss jetzt raus. Bei uns schüttet es, nur dass du es weißt.

C: Bei uns ist es trocken.

A: Ja, bei uns schüttet es gerade voll, also so richtig arg. Aber ja, NN, müssen wir uns einmal treffen. Ist er ein Rüde oder ein Weiberl?

C: Rüde.

A: Ja, passt, voll gut. Dann kracht es sicher, ich habe auch einen Rüden. Passt! NN, ich habe mich gefreut, aber wir dürfen der NN ihr Zeitpensum nicht überschreiten, weil ich habe noch einige Fragen und ich brauche ihre Hilfe.

C: Passt. Dann wünsche ich euch noch viel Vergnügen.

A: Dankeschön! Danke, NN! Tschüss!

C: Baba!

A: Baba. So, wo waren wir? Kommunikation und Marketing?

B: 3.

A: Managementunterstützung?

B: 1.

A: Organisation? Struktur in dem Sinn?

B: 2.

A: Prozessqualität?

B: 3.

A: Ressourcen?

B: 3.

A: Soft Skills?

B: 2.

A: Team?

B: Was das macht, oder was?

A: Ja, genau.

B: 2.

A: Umfeldwissen?

B: 4, kann man sich kaufen.

A: Okay. Unternehmensinterne und externe Netzbildung?

B: 1.



A: Okay und dann haben wir die Vision, Mission, Strategie und die Ziele.

B: Dass es zusammenpasst oder dass es da integriert ist?

A: Genau, dass es integriert ist.

B: 2.

A: Okay. Dann gehen wir gleich weiter zu den nächsten.

B: Du hast Macht nicht dabei.

A: Macht habe ich nicht dabei? Das ist gut, das muss ich noch aufnehmen, danke. Jetzt kommen wir zu den nächsten, das sind die Detailausprägungen aus den Fokusgruppen raus, die gesagt haben, welche kritische Erfolgsfaktoren sind für die Einführung relevant? Bei den Hard Skills eben Trendmanagement-Know-how.

B: Ich glaube, dass es voll wichtig ist, aber du musst es nicht selber haben.

A: Okay, gut. Dann lassen wir es einmal so stehen. Was würdest du für eine Zahl sagen? 3? 2?

B: Das muss man differenziert sehen. Wenn du sagst Trendmanagement-Know-how, logischerweise ist total wichtig, 1, aber es gibt so viel, das kannst du dir kaufen. Weißt du, was ich meine?

A: Okay. Dann lassen wir es so stehen, genau. Dann Trendmanagement-Tool?

B: Dasselbe. Das brauchst du nicht selber machen, das kannst du kaufen. Du brauchst nicht unbedingt eines.

A: Okay. Commitment?

B: Unternehmensweit oder vom Topmanagement?

A: Unternehmensweit.

B: 2.

A: Okay. Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld?

B: 2.

A: Prozessmanagement mit Feedbackschleifen?

B: 1.

A: Transferkompetenz in die Praxis?

B: 2.

A: Was hast du jetzt gesagt, NN?

B: In dem Moment hat es voll zum Schütten angefangen, wo sie runtergegangen ist.

A: Ja, es schüttet voll, bei uns auch. Offenheit gegenüber externen Inputs und dem Topmanagement?

B: 1.

A: Mut und Risikobereitschaft?

B: 2.

A: Agile bereichsübergreifende Teamdiversität?

B: 3.

A: Trend- und Umfeldanalyse?

B: Jetzt sind wir wieder beim selben, kannst du kaufen.

A: Genau. Externe Zusammenarbeit unter Einbindung von Experten oder Gen Z?

B: Netzworkebildung finde ich nicht wichtig, aber die Offenheit ja.

A: Okay. Dann die Strategieintegration.

B: Die ist sehr wichtig.

A: Okay. Dann kommen wir zum zweiten Block. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von strategischem Trendmanagement gemacht und gibt es Branchenunterschiede? Da hast du schon ein bisschen was erzählt ganz am Anfang.

B: Ja, wie Trendmanagement in dem Sinn eingeführt worden ist. Den Strategieprozess einfach.

A: Genau, du hast den Strategieprozess ...

B: Also ich würde keinen Strategieprozess machen, ohne dass man über die Trends redet.

A: Okay, gut. Dann können wir da eigentlich drüber gehen. Welche, ich sage einmal das betrifft jetzt nicht strategisches Trendmanagement, weil du da noch nie dabei warst. Welche Prozessschritte hast du verfolgt bei einer Einführung von Strategien? Wie bist du da vorgegangen?

B: Welche Prozessschritte ich mache? Das ist ganz unterschiedlich. Ich mache maßgeschneiderte Strategieprozesse und das hängt total vom Unternehmen ab.

A: Aber gibt es vielleicht irgendwie einen roten Faden?

B: Einen roten Faden gibt es immer, nur bei manchen Unternehmen geht es darum, dass sie wirklich alles in Frage stellen wollen und bei anderen geht es darum, dass sie zum Beispiel einfach nur sagen, die jetzigen Strategien, dass sie die einfach fein anpassen wollen. Das macht schon einen Unterschied. Wie weit mache ich auf? Wo sind die (unv.)? Und wenn ich mir jetzt zum Beispiel Trends anschau, wenn ich sage, okay, ich will mir jetzt nur anschauen inwieweit mein Geschäftsmodell, wenn das auf Nachhaltigkeit angepasst ist, passt, dann rennt das natürlich ganz anders ab, wie wenn ich sage, okay, ich möchte mir jetzt anschauen welche grundsätzlichen, was kann alles mit Nachhaltigkeit irgendwo zu tun haben und was könnte man irgendwo aufgreifen und was daraus machen oder was könnte uns irgendwie gefährlich werden? Kommt darauf an wie groß und weit man aufmacht. Im weitesten Sinne würde ich es immer so machen, dass der erste Schritt einmal ist, dass man schaut, irgendwelche Kombinationen, was ist überhaupt für uns relevant?

A: Okay, das ist einmal der Start.

B: Weil die Trends, die kannst du ja eh' überall lesen, da braucht man nicht groß was selber machen. Das ist offensichtlich. Und dann kommt es darauf an, wie ich vorgehe, ob ich jetzt ressourcenorientiert vorgehe, das heißt, beginnt im Unternehmen zu schauen. Das heißt, was haben wir, wie verändert sich das, wie könnten wir das anders nutzen? Im Sinne von Capabilities. Was könnte man aus dem machen? Um entweder neue Trends zu kreieren, weil Trends müssen ja nicht nur von außen zu mir kommen, ich kann ja auch Trends kreieren oder um auf Trends zu reagieren. Das wäre der ressourcenorientierte Ansatz. Der andere Ansatz wäre, ich schaue von außen nach innen, dass ich zuerst schaue, welche Trends gibt es denn und wie können die auf mich wirken im Sinne von Chancen und Herausforderungen?

A: Okay.

B: Das wäre einmal Schritt 1. Schritt 2 ist, wenn man das dann hat, dann macht man auf in der Diskussion und dann gibt es halt irgendwelche Ergebnisse und dann überlegt man sich, welche dieser strategischen Optionen, die wir jetzt gefunden haben, welche nehmen wir? Weil ich kann (unv.). Dann gibt es irgendeinen Entscheidungsprozess und das hängt auch total davon ab, ob das eine hierarchische Organisation ist oder ob das ein ganz offener Prozess ist, wo man viele beteiligt.

A: Okay, das ist unterschiedlich.

B: Ja. Und dann gibt es irgendwo einen Schritt, wo man sagt, okay und das geht dann meistens gefühlt in wo man sagt, wie setzen wir diese Optionen um? Was heißt das? Und das heißt ja dann meistens Projektteams oder irgendwelche Veränderungen in der Organisation, die von irgendeiner Taskforce gesteuert werden und das begleite ich dann auch. Und im ärgsten Fall, dass man wirklich einen Cultural Change braucht und das was natürlich dann immer das Aufwendigste ist.

A: Zu dem kommen wir eh' auch noch. Das ist mir auch aufgefallen.

B: Das wäre so der Prozess grob. Aber wie gesagt, wie das geht, das hängt wirklich von der Arbeitsweise ab und von welchen Grundannahmen man ausgeht.

A: Okay. Inwieweit kannst du sagen ist ein softwarebasierter Ansatz dazu da, um die Einführung zu unterstützen?

B: Wir haben es jetzt gehabt bei einem Kunden, da machen wir das Ganze über eine Balance Score Card, weil der Kunde das so wollte und da ist natürlich softwarebasiert irgendwo eine Unterstützung. Zu einem gewissen Zeitpunkt wird er es nicht mehr händisch machen. Ich bin in anderen Projekten dabei, wo man auch da eine Software braucht, irgendwann eine Software.

A: Okay. Also du bist schon der Meinung, dass es unterstützend wirkt?

B: Na ja, wenn du jetzt ein paar hundert Leute hast, das kommt auf die Größe des Unternehmens an, um wie viele Leute es geht. Weißt du, was ich meine? Wenn du ein paar tausend oder ein paar zehntausend Menschen hast, die du steuern willst und die in dem Prozess irgendwo relevant sind, dann wirst du es nicht anders wie digital unterstützt machen können.

A: Ja, das geht sich dann nicht aus.

B: Wenn das jetzt ein kleines Handelsunternehmen ist, was eine Filiale hat, weißt du was ich meine, wo der Eigentümer selbst mit im Geschäft steht, dann braucht er das nicht.

A: Dann geht es zu Fuß auch.

B: Ja. Wahrscheinlich schneller und effizienter.

A: Okay. Nein, das ist schon einmal eine gute Erkenntnis und ein guter Beitrag, dass ich sage, da kann ich eine Differenzierung machen. Im Rahmen dieser Implementierung von strategischem Trendmanagement wird auch in der Literatur öfter der Prozess des Changemanagements erwähnt. Wie beurteilst du die Bedeutung und die Notwendigkeit begleitend den Changemanagement Prozess da einzuführen und welche Erfahrungen hast du diesbezüglich gemacht?

B: Bei jedem Thema könnte ich dir da wahrscheinlich eine Stunde was erzählen.

A: Ich weiß es eh'. Und ich höre dir so gerne zu, aber es würde wahrscheinlich dieses Interview dann sprengen, aber vielleicht kannst du mir einfach ein paar Basics, ein paar wesentliche Sachen sagen.

B: Ja, ich halte es für total wichtig und das erkennen mittlerweile auch die großen Konzerne alle, also ich bin bei zwei ganz großen Konzernen in Oberösterreich, also bei den größeren derzeit dabei, wo Projekte nicht mehr, egal welcher Art, ohne Change Begleitung gemacht werden. Wo man Instrumentarien entwickelt für die Projektmanager, dass sie mitmachen müssen, dass sie sich überlegen müssen, wer sind ihre wichtigsten Stakeholder? Welche Bedürfnisse haben die? Wie können sie mit denen kommunizieren? Welche Change Stories brauchen sie für die unterschiedlichen Gruppen? Das ist für mich vollkommen unabhängig, ob da jetzt Trendmanagement oder sonst irgendwas steht, das ist vollkommen wurscht. Wenn du die Leute nicht abholst, sie nicht mit ins Boot holst, dann wird es nicht fahren. Und dann rudern sie in die entgegengesetzte Richtung oder sonst was.

A: Okay. Und das ist halt deine Erfahrung, die du auch gemacht hast. Wenn das nicht begleitend ist, dann ist es zum Scheitern verurteilt.

B: Ja, und begleitend muss nicht extern begleitend sein. Große Konzerne haben zum Teil eigene Change Abteilungen, die nichts anderes tun als eben die anderen da zu begleiten und da entsprechende Instrumente zur Verfügung zu stellen für die anderen. Früher haben sie in der Technik gerne einen Projektmanagementplan gehabt und die die es einmal erkannt haben, die wollen auch gar nichts anderes mehr. Also ich denke, (unv.), aber du kannst es eh' auf einer Hand abzählen. Ich bin in allen Bereichen, Dienstleistung, Handel und Produktion, wobei aus meiner Sicht der Handel auch da hinterherhinkt, weil er einfach noch nicht gecheckt hat, die haben noch nicht die Not, die die anderen haben. Industrie und Dienstleistung haben in vielen Bereichen schon so eine Personalnot, dass ich gespannt bin, wann sie es checken.

A: Würdest du sagen, das geht Hand in Hand zum Beispiel bei der Implementierung von Trendmanagement, dass das parallel verläuft Changemanagement und Trendmanagement oder dass ich zuerst ein Changemanagement machen muss um das einzuführen oder zuerst die Kommunikation, dass ich sage, ich möchte das machen und dann mache ich den Change im Unternehmen? Würdest du dem eine Reihenfolge geben oder würdest du sagen, das geht Hand in Hand?

B: Es geht für mich nur einen einzigen Fall, wo es nicht Hand in Hand geht, wo das Unternehmen so verkrustet ist, dass ich zuerst irgendwas verändern muss, bevor überhaupt die Möglichkeit besteht, was Spezifisches zu ändern. Ansonsten gibt es bei mir keinen Strategieprozess, wo nicht zugleich ein Change Prozess von vornherein mitgedacht ist.

A: Okay, voll gut. Voll super.

B: Wir kennen in Oberösterreich voll viele, wenn ich jetzt beim Portier wo hinkomme und die sehen mich, dann wissen sie genau, dass irgendwas los ist. Ab dem Zeitpunkt gibt es Gerede, das heißt, ab dem Zeitpunkt gibt es schon Veränderung oder Resistance oder was auch immer.

A: Ja, das stimmt. So, jetzt kommen wir gleich zum letzten Block, die organisatorische Verankerung. Die erste Frage: Wie und wo ist strategisches Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei den Unternehmen, die du jetzt natürlich, wo du zuerst gesagt hast, dass du das noch nicht gemacht hast, aber wo glaubst du ist das verankert? Wo sollte das verankert sein im Unternehmen, Trendmanagement? Ist das in einer Abteilung? Sollte es in einer Abteilung verankert sein?

B: Das kannst du nicht sagen, wenn du jetzt in die österreichische Post reingehst, die haben eine eigene Strategieabteilung. Die Strategie des Mitarbeiters. Wenn du jetzt eine Voestalpine hernimmst, die haben auch eine Strategieabteilung, aber die tun im Prinzip nur die Tools aufbereiten.

A: Okay.

B: Und sowas vorbereiten, aber die Strategieprozesse selbst finden woanders statt. Wenn du jetzt ein eigentümergeführtes Familienunternehmen hast mit ein paar 100

Leuten, wie Fronius etc., da finden die strategischen Entscheidungen ohnehin in der Eigentümerführung statt.

A: Okay. Also das kannst du nicht so ...

B: Das hängt wirklich vom Unternehmen ab und es hängt davon ab, ob das Unternehmen alleine agiert oder ob du jetzt sowas wie eine Plattform hast. Wenn du eine Plattform hast, ist das ganze Spiel noch einmal ganz anders, weil du natürlich dann ein kooperatives Element drinnen hast. Oder du nimmst einen (unv.) Fachleitner her, der ganz extrem kooperiert mit seinen Zulieferern. Die Frage ist, sollte er das alleine machen, sollte das etwas sein, was alle betrifft? Weil was nutzt das, wenn er das macht? Was bringt das, wenn er das nicht mit all seinen Bauern macht? Also die organisatorische Verankerung hängt davon ab, was ist es für ein Geschäftsmodell? Wie groß wird es betrieben? Wie national, international etc.

A: Okay. Inwieweit ist die Integration in die Unternehmensstrategie förderlich? Das ist natürlich auch abhängig, so wie du gesagt hast.

B: Das habe ich am Anfang schon gesagt, für mich gibt es, wenn ich Trendmanagement losgelöst von der Strategie betrachte, dann wird es kaum einen Fokus haben. Dann ist es zwar nett, dass ich es mache, aber die Konsequenz? Dann kann ich halt sagen, ich mache es. Weißt du, was ich meine?

A: Ja, genau.

B: Und wenn ich sage tut ihr da was, ja, natürlich, da tun wir das und das. Und kann den Aufsichtsrat schön beschwichtigen. Wenn ich jetzt ein kleines Unternehmen bin, wenn ich heute zu meiner Mühle rausfahre, weißt du was ich meine und da sitze ich in der Küche mit meinem Kind, wo wir über Strategie reden, natürlich reden die über die Trends auch gleich mit. Und wie schon gesagt, ich selbst mache keinen Strategieprozess, wo es nicht auch um Trends geht. Logischerweise.

A: Ist klar, ja. NN, die letzte Frage für dich heute in dem Interview ist: Wie, glaubst du, ist das ideale Trendmanagement-Team zusammengesetzt, sprich jetzt ... Nein, ich lasse es dich einfach einmal beantworten.

B: Ein ideales gibt es nicht. Kann es nicht geben.

A: Gibt es nicht. Fürs Unternehmen zugeschnitten wahrscheinlich.

B: Ja.

A: Und wie glaubst du schaut das aus? Sagen wir jetzt einmal, was für Charaktere?

B: Erstens einmal wird es zuerst branchenabhängig sein. Dann wird es abhängig sein, wie ist sowieso das Geschäftsmodell verankert und wie wird es geführt? Das ist ja vollkommen unterschiedlich, ob ich zum Beispiel jetzt so ein Unternehmen hernehme wie einen Rosenbauer, das klassisch hierarchisch geführt ist oder wie wenn ich eine (unv.) hernehme, die eher nach holokratischen Prinzipien geführt werden? Das wird ganz anders sein, weil wenn ich heute ein agiles Unternehmen habe, wo ich Product Owner habe und Team Coaches und was es sonst noch alles gibt, dann machen das

Trendmanagement ja ganz andere Gruppen wie wenn ich heute eine hierarchische Organisation habe, wo ich irgendwo eine Stabstelle Strategie habe und die auch ganz unterschiedlich zusammengesetzt sind.

A: Ist es, glaubst du, wichtig, dass es einen Leader gibt in diesem Trendmanagementteam, der das vorantreibt?

B: In einer Organisation, wenn du eine agile Struktur hast, wird es keinen Leader darin geben. Wenn du heute eine klassische hierarchische Organisation hast, wirst du tendenziell Leader brauchen, die das vorantreiben.

A: Und bezüglich Internationalität im Team oder Gender? Was sagst du da dazu? Was ist da deine Meinung?

B: Auch da kannst du keine einzige Antwort geben, weil wenn du jetzt eine Organisation hast, wo es keine Frau drinnen gibt, werde ich mir schwertun mit dem Genderanteil und der Internationalität. Und auch da ist natürlich Diversität immer hilfreich, weil sie öffnet zum Sehen, aber hinderlich, wenn sie nicht behaltbar und integriert sind, wie wir aus der Forschung wissen. Sie müssen in der Umsetzung was bringen oder zur Entscheidung was bringen.

A: Das ist sehr wertvoll, das stimmt auf jeden Fall. Ja, NN, du hast mir heute so viele Inputs geliefert, sehr wertvolle Inputs, sehr viele Inputs, also da bin ich schon gespannt, wie es mir da beim Auswerten geht, aber wirklich voll interessant, voll spannend, was du mir heute gesagt hast und das hilft mir schon geschäftlich weiter. Wirklich! Danke noch einmal, dass du mir deine Zeit gewidmet hast. Ich würde mich wirklich freuen, wenn wir uns echt was ausmachen. Ich meine, essen gehen ist offensichtlich schwierig. Wie heißt denn der Kleine von der NN?

B: Rainbow oder (unv.). Ich vergesse es immer. Rainbow, glaube ich.

A: Aber der ist ja voll süß. Wir haben ja auch einen weißen Schäfer, aber der ist schon 7. Das ist jetzt schon der dritte. Aber das ist mein Seelenhund, den wir jetzt gerade haben, das ist der Finn.

B: Ach so.

A: Ja, voll. Aber nein, wirklich NN, jetzt wollte ich dich noch zum Schluss fragen, darf ich deinen Namen verwenden?

B: Ja.

A: Darf ich? Okay, gut. Dann habe ich das auch noch. Und ich werde dir auf jeden Fall die Ergebnisse, wenn ich dann soweit bin, zukommen lassen und ich würde mich echt freuen, wenn wir in Kontakt bleiben und dass wir uns dann einmal physisch sehen. Das wäre natürlich voll super. Da würde ich mich freuen.

B: Ich bin jetzt noch eine Woche da, dann bin ich schon auf Urlaub und dann, meine Tage sind meistens Mittwoch/Donnerstag, wo ich in aller Regel auch verfügbar bin, wobei terminlich meistens ziemlich eingedeckt, aber sonst? Wenn wir uns was ausmachen...

A: Genau. Ich lasse eh' nicht locker, NN, ich komme eh' wieder auf dich zu und dann werden wir einen Termin finden. Bin ich davon überzeugt, dass wir das schaffen.

B: Glaube ich auch. Nächste Woche ist es ein wenig eng schon, was ich gesehen habe.

A: Ja, aber dann nach deinem Urlaub einmal.

B: Ja. Weißt du eh', wir müssen uns mit der NN, weil die ist nur noch ein paar Stunden da, die ist eigentlich schon in Pension, die hilft uns jetzt nur gerade noch aus.

A: Ach, wirklich? Sag ihr einen schönen Gruß, sie hat sich richtig gut gehalten. Das würde man ihr nicht ansehen.

B: Ja, die hat einen 15 Jahre jüngeren Freund.

A: Nein, wirklich? Ist das der Grund wahrscheinlich? Das darf ich dann nicht transkribieren. Du, NN, danke noch einmal. Ich melde mich bei dir, wünsche dir auf jeden Fall einen wunderschönen Österreichurlaub, ich wünsche dir tolles Wetter und auch wenn es nicht schön ist, es gibt ein Buch und es gibt sicher einen Wellnessbereich, was man dann auch nutzen kann.

B: Genau.

A: Lass es dir gut gehen und danke noch einmal für deine Zeit.

B: Noch viel Spaß bei der Dissertation!

A: Dankeschön! Tschüss!

B: Tschüss!



#### **ANHANG 16.4.**

A: NN, danke dass du dir heute Zeit genommen hast für das Interview. Ich möchte keine Zeit vergehen lassen und dich durch das Interview durchführen, einmal den Ablauf erklären. Einmal eine kurze Vorstellung zu meiner Person: Mein Name ist Andrea Massimiani. Ich arbeite am Logistikum in einem Unterprojekt, Logistikum.Retail und beschäftige mich dort mit Foresight und Trendmanagement im Handel. Darf ich dich kurz bitten, dass du dich vorstellst?

B: Ja, hallo Andrea. Mein Name ist NN. Ich bin Professorin für Innovation, am XXX. Ich beschäftige mich mit dem Thema Trendmanagement eigentlich im Kontext der Innovation.

A: Super, danke! Danke, NN! Die Dauer des Interviews ist ca. 45 Minuten. Es kann ein bisschen länger dauern, aber wir schauen, dass wir die Zeit einhalten. Dann noch eine kurze Abklärung, darf ich dich in meiner Dissertation dann namentlich erwähnen oder willst du anonym bleiben?

B: Nein, du darfst mich gerne erwähnen.

A: Sehr gut, Dankeschön! Das Interview ist in drei Blöcke aufgeteilt. Zuerst einmal möchte ich dich gerne zu den kritischen Erfolgsfaktoren befragen, für die Einführung von strategischem Trendmanagement, inklusive einer Bewertungsmatrix. Dann der zweite Block ist die Einführung von strategischem Trendmanagement, da möchte ich auf die Prozessebene eingehen und der 3. Block beinhaltet die organisatorische Verankerung von strategischem Trendmanagement im Unternehmen. Dann möchte ich kurz noch mein Dissertationsvorhaben vorstellen. Ich bin Dissertantin an der Universität Bremen, werde betreut von Professor Dr. Kotzab und mein Thema ist „Strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen“. Da möchte ich gerne ein Vorgehensmodell dazu entwickeln. Das Ziel dieses Experteninterviews ist, oder der gesammelten Aufstellung der Experten ist einfach im Endeffekt die relevanten kritischen Erfolgsfaktoren zu definieren, die zur Implementierung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Dass wir auch gleich vom Gleichen ausgehen, das gleiche Basisverständnis haben, habe ich da drei Definitionen, Arbeitsdefinitionen, die in der Literatur zu finden sind, rausgeschrieben. Ich würde dich bitten, dass du dir die durchliest. Wenn es Fragen gibt jederzeit und dann starten wir eben mit den Fragen.

B: Habe ich durchgelesen, passt.

A: Sehr gut, voll gut. Dann starten wir jetzt mit den Fragen zum 1. Block einmal. Welche kritischen Erfolgsfaktoren, glaubst du, sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant?

B: Ich fange jetzt einfach einmal ganz ungerichtet zu plaudern an, ohne das jetzt strukturiert aufzubereiten. Ich glaube, dass es für strategisches Trendmanagement relevant ist zum einen einmal den Blick nach außen zu wenden und die Kompetenz aufzubauen wirklich Wissen von außen aufzunehmen. Also dieses ganze Sensing, Früherkennung, Recherche von externen Informationen, Environmental Scanning, wie auch immer man das nennt, also ich glaube, dass das einmal ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, da wirklich die Kompetenz zu haben solche Dinge aufzunehmen. Vielleicht sei da auch noch genannt, dass ich glaube, dass es auch ganz wichtig ist,

nicht nur offensichtliche Signale aufzunehmen, sondern die sogenannten schwachen Signale, die ja da oft zitiert werden, das heißt, dass man einfach auch schaut, was sind Treiber der Veränderungen? Das zweite was ich glaube was wichtig ist für strategisches Trendmanagement ist die Fähigkeit einer Organisation solche Sachen dann auch zu verwerten, das heißt, es wird auch oft unter dem Titel „absorptive capacity“ diskutiert, also ist das Unternehmen auch fähig, diese Informationen dann zu verarbeiten, aufzunehmen und in der Organisation zu verteilen? Das ist natürlich auch ein starkes Wissensmanagementthema, das da dahinter liegt. Dann, was glaube ich noch, ich versuche es ein bisschen strukturiert durchzugehen. Dann glaube ich auch, dass das Unternehmen fähig sein muss, die dort gesichteten und gesammelten Informationen zu kontextualisieren, also sich zu überlegen, was bedeutet das für mein Unternehmen? Wie kann ich es auf mein Unternehmen umlegen bzw. gibt es ja eine Fülle von Trendinformationen, also wir haben ja eher das Problem der Informationsüberflutung, das heißt, es geht auch ganz stark darum zu entscheiden, welchen Trend verfolge ich jetzt im Unternehmen und welchen verfolge ich nicht? Natürlich kann jeder Trend jetzt potenziell fürs Unternehmen interessant sein und man wird aber nicht alle gleichzeitig verfolgen können. Dann, glaube ich, dass um dies alles zu tun, also um diese externen Informationen aufzunehmen und verwertbar zu machen, glaube ich, dass das Unternehmen auf der Ebene der Organisation gewisse Fähigkeiten braucht, also ich glaube, dass es wichtig ist, eine gewisse Kultur zu haben, die offen ist, die Innovationen zulässt, die experimentieren zulässt, die das Explorieren von Neuem zulässt. Ich glaube, dass es Führungskräfte und einen Führungsstil braucht, der diese Kultur unterstützt. Das heißt, da geht es ganz stark um dieses Thema Self Leadership, Freiräume geben, Eigenständigkeit fördern, Entrepreneurship, wie auch immer man das Ganze nennt. Dann, glaube ich, dass die Organisation einen organisationalen Lernansatz braucht. Das heißt, es geht auch darum, dass Organisationen fähig sind, sich laufend weiterzuentwickeln und halt auch aus Fehlern zu lernen bzw. einfach auch immer wieder neues Wissen aufzunehmen, zu verwerten und dadurch zu lernen und das natürlich auf organisationaler Ebene, aber genauso auch auf individueller Ebene. Also Organisationen entwickeln sich ja weiter, indem Mitarbeiter sich weiterentwickeln und ich glaube, die Fähigkeit muss auch bei den Mitarbeitern ganz stark da sein. Genau, das ist so ein Thema. Dann glaube ich, dass es dennoch auch eine Verankerung dieses ganzen Trendmanagements in der Strategie braucht, das heißt, ich muss auch wissen, wozu mache ich das ganze Trendmanagement? Es braucht eine Verankerung in den strategischen Zielen, es braucht eine Verankerung in der Vision des Unternehmens. Im Grunde genommen ist ja das Trendmanagement dazu da um Visionen und strategische Maßnahmen von einem Unternehmen zu nähren oder jetzt optimal zu unterstützen. Was ist noch ein Erfolgsfaktor? Wissensmanagement haben wir implizit schon gehabt, das ergibt sich über „absorptive capacity“ und diese Dinge. Ich glaube, dass es das eh‘ im Wesentlichen war. Ich glaube, es braucht die Fähigkeit externes Wissen aufzunehmen, in der Organisation zu verwerten, in der Organisation zu verteilen und daraus dann Schlüsse zu ziehen und das nutzbar zu machen. Letztendlich wird sich dann natürlich zeigen, ob das strategische Trendmanagement erfolgreich war oder nicht, ob es dann auch wirklich konkret in Innovationsprojekten umgesetzt wird, die dann auch am Markt zum Erfolg führen. Ich glaube, es geht auch ganz stark um diesen jetzt viel zitierten End-to-End-Ansatz, also schaffe ich es, Trendinformationen aufzunehmen und die so schlüssig in der Organisation zu verwerten, dass ich am Ende des Tages basierend auf diesen Trends dann auch kundenrelevante Produkte auf den Markt bringen kann? Da spielen so viele Sachen dann rein, die impliziert natürlich dann wichtig sind, wie zum Beispiel eine starke

Kundenzentriertheit, dass ich das dann auch wirklich schaffe, diese Trendinformationen mit Kundenwerten zu verknüpfen und solche Dinge. Aber ich glaube, die wesentlichsten sind einmal die Fähigkeit der Organisation das Ganze aufzunehmen, das strukturiert zu bearbeiten und wirklich auch diese externen Informationen so aufzunehmen, dass sie für das Unternehmen bewertbar und brauchbar gemacht werden.

A: Super, danke NN! Sehr viel Input, was du mir da lieferst. Ich habe jetzt nach der Literaturanalyse eben rausgefunden, welche kritischen Erfolgsfaktoren mit dem Innovationskontext gefiltert wurden. Und da bin ich eben auf diese Erfolgsfaktoren gestoßen, eben mit Innovationskontext, wie du genannt hast eh' schon Wissensmanagement. Ein Thema ist auch Changemanagement. Dann die Governance, die Steuerung des ganzen Prozesses. Die Hard Skills, eben Mitarbeiterkompetenz, die Schulungen anzubieten, IKT, eben diese Software eventuell auch zur Verfügung zu stellen um Trends darzustellen. Innovation und Kultur, wie du zuerst schon gesagt hast. Die Kommunikation, die interne Kommunikation und das Marketing. Ohne Managementunterstützung wird es wahrscheinlich nicht funktionieren, also das ist auch ein kritischer Erfolgsfaktor, der da vorgekommen ist. Die organisatorische Ausrichtung. Prozessqualität. Die Ressourcen. Da spreche ich eben auch von personellen Ressourcen, zeitlichen, finanziellen Ressourcen, aber auch vielleicht eventuell von der Infrastruktur. Von Soft Skills. Das Engagement muss auch vorhanden sein. Ein spezielles Team. Umfeldwissen. Dann die unternehmensinterne, externe Netzwerkbildung und wie du schon gesagt hast eben Verankerung in der Mission, Strategie, Ziele und Vision. Gibt es da von deiner Seite her noch was hinzuzufügen, auf deinen Erfahrungen basierend?

B: Was mir vielleicht noch auffällt ist, Managementunterstützung finde ich wichtig, ja. Das ist dieses viel zitierte Topmanagement-Commitment. Aus meiner Erfahrung ist es aber ebenso wichtig, dass die Führungskräfte auch mit der Art und Weise wie sie führen Trendmanagement unterstützen, also ich glaube, es reicht nicht, wenn sie sagen, wir unterstützen strategisches Trendmanagement, wir wollen das, wir stellen Ressourcen zur Verfügung, sondern ob dann wirklich Trends offen exploriert werden können und ob dann auch wirklich solche sehr zukunftsweisenden Innovationsprojekte in Organisationen umgesetzt werden können, hängt nicht nur von der Unterstützung, sondern auch ganz stark vom Führungsstil ab. Gebe ich den Mitarbeitern Freiräume? Halte ich es als Führungskraft aus Kontrolle abzugeben? Ist es mir möglich auch wirklich eigeninitiative, risikoreiche Projekte mitzutragen? Weil ich das oft erlebe in Organisationen, dass Führungskräfte sagen, ja, wollen wir und wenn es dann um die konkrete Umsetzung geht, fällt es dann trotzdem schwierig, diese Führungsqualität an den Tag zu legen, die es dann tatsächlich auch ermöglicht. Weil es ja viel mit Kontrollverlust oder Abgabe von Kontrolle auch zu tun hat, solche risikoreichen Projekte dann auch zu verfolgen. Ich gehe es jetzt vielleicht einfach strukturiert durch. Wissensmanagement haben wir diskutiert. Changemanagement sehe ich ganz stark in diesem organisationalen Lernen. Ich glaube, dass es da wichtig ist, wenn man Trendmanagement einführt, das Changemanagement nicht situativ zu sehen, also sozusagen jetzt haben wir einen Wandel, jetzt machen wir Changemanagement, sondern eher als kontinuierlichen Lernprozess zu verstehen und zu sagen, das ist nichts Einmaliges oder kein Projekt, sondern es ist eine Haltung, die im Unternehmen drinnen ist. Governance sind die Strukturen. Hard Skills sind tatsächlich die Fähigkeiten, das versteht sich eh' von selber. Was ich jetzt, glaube ich, gar nicht genannt habe, ist IKT. Gibt es aber natürlich viele Möglichkeiten, das mit Software zu

unterstützen mittlerweile. Sollte man auf jeden Fall nutzen, wobei meine Erfahrung ist, dass man halt bei der Nutzung solcher Tools aus Unternehmenssicht immer aufpassen muss, ob diese Tools auch wirklich dann implizit diese Ergebnisse bringen, die man glaubt. Also die haben ja gewisse Prämissen, gewisse Grundhaltungen und gewisse Logiken in der Bewertung in sich enthalten und ich glaube, dass es wichtig ist, diese Bewertungslogiken auch als Unternehmen zu verstehen, wenn man sich in der Beurteilung von Trends auf solche Plattformen oder Tools verlässt, weil ja da implizit ganz viel Wertung schon im Tool schon vorgegeben ist, der man da noch zustimmen muss. Kultur haben wir eh' schon gehabt. Interne Kommunikation ist sicher ein Riesenthema. Ganz oft passiert es ja aus meiner Sicht in Organisationen, wenn man jetzt von diesem Konzept der „absorptive capacity“ spricht, dass externe Informationen zwar aufgenommen werden, aber dass sie dann irgendwie den Platz dort in der Organisation, wo sie genutzt werden könnten, nie finden. Das ist natürlich ein ganz starkes Kommunikationsthema. Binde ich so viele Mitarbeiter ein, dass die relevanten Informationen auch dorthin kommen, wo sie hinkommen bzw. glaube ich ist das interne Kommunikationsthema dann auch wieder stark mit dem Changemanagement verknüpft, weil ich ja die Leute dafür begeistern muss, dann diese neuen Trendthemen tatsächlich aufzunehmen. Managementunterstützung haben wir jetzt eh' schon gehabt. Organisation auch. Bei der Prozessqualität ist da gemeint wie so quasi gut strukturiert der Trendmanagementprozess abläuft.

A: Genau.

B: Da schlagen immer zwei Herzen in meiner Brust. Auf der einen Seite, finde ich, kann man natürlich versuchen solche Prozesse systematisch aufzustellen, auf der anderen Seite wissen wir, dass Innovations- und Trendmanagementprozesse sehr chaotische Prozesse sind, die ja auch sehr iterativ ablaufen, wo es sehr schwer ist, dass in vorgefertigte Bahnen zu leiten. Da, glaube ich, muss man einen guten Mittelweg finden zwischen Strukturierung und trotzdem Freiheitsgraden im Abwickeln vom Prozess. Ressourcen braucht es, ganz klar. Was ist mit Soft Skills gemeint?

A: Soft Skills ist eher das Mitarbeiterengagement. Sind die Mitarbeiter auch gewillt, das einzuführen? Haben sie ein Bestreben, dass sich das Unternehmen innovativ weiterbildet? Also, dass sie es wollen, das Engagement.

B: Das ist für mich stark verknüpft mit interner Kommunikation letzten Endes. Und was steht hinter Team?

A: Bei Team steht, braucht es ein Team, um Trendmanagement ins Unternehmen einzuführen? Braucht es ein Team? Reicht eine One-Woman/Man-Show oder braucht es ein spezielles Team?

B: Okay, das ist auch ganz stark praktisch mit den personellen Ressourcen verknüpft.

A: Genau. Ja, genau.

B: Gut, genau. Umfeldwissen haben wir eh' diskutiert. Unternehmensinterne und externe Netzbildung ist sicher ein Faktor, der total wichtig ist, also einfach auch die Quellen zu haben oder die Experten an der Hand zu haben, die mir vielleicht auch diese zukunftsweisenden und noch nicht so offensichtlich sichtbaren Informationen zur Verfügung stellen. Ich glaube auch, dass das ein ganz wesentliches Thema ist. Vision,

Mission, Strategie, Ziele haben wir eh' gehabt, also einfach wichtig, das dann dort zu verankern. Ich glaube, das war es.

A: Das war es. Okay, gut, Dankeschön! Danke, NN! Dann gehen wir gleich zur nächsten Fragestellung. Ich habe jetzt einige Fokusgruppen, also eigentlich habe ich die Fokusgruppenerhebung schon durchgeführt und schon finalisiert. Es haben sich durch diese Fokusgruppen einige Ausprägungen der genannten, die ich eben vorher von der Literatur rausgefunden habe, haben sich einige Ausprägungen zu den kritischen Erfolgsfaktoren, aber speziell für die Einführung von strategischem Trendmanagement herauskristallisiert. Ich habe in der Literatur die Analyse gemacht Innovationskontext, aber bei den Fokusgruppen habe ich dann eben speziell abgefragt, was ist denn speziell für die Einführung von Trendmanagement notwendig? Und da haben sich gewisse Ausprägungen dann festgemacht. Du siehst eben auf der linken Seite die schwarz gedruckten Wörter, das sind die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur und die blauen sind die speziellen Ausprägungen, die aus den Fokusgruppen rausgekommen sind. Da möchte ich dich bitten, dass du dir die durchliest und vielleicht kannst du mir dann noch sagen ob du die Liste erweitern möchtest, ob du sie ergänzen würdest oder ob du die auch bestätigen kannst.

B: Die Liste zu erweitern ist jetzt insofern schwierig, weil ja, glaube ich, die, die nicht genannt worden sind, ja gar nicht mehr drauf sind von der Seite davor, oder?

A: Na ja, also die genannten vorher, die betreffen eben den Innovationskontext, da sind keine Ausprägungen mehr erwähnt worden, aber es sind bei diesen Erfolgsfaktoren gewisse Ausprägungen genannt worden.

B: Und du möchtest jetzt von mir zum einen die Bestätigung, ob das für mich plausibel wirkt, oder?

A: Genau. Die sind jetzt zum Beispiel bei den Fokusgruppen auch am häufigsten genannt worden, also Trendmanagement-Know-how ist bei den Fokusgruppen, glaube ich, 45-mal genannt worden. Also das ist für mich ganz wesentlich. Was bei den Fokusgruppen rausgefallen ist, sind zum Beispiel mit Nennungen mit einer Nennung, die habe ich da nicht mehr drinnen und die waren dann für mich auch nicht maßgeblich.

B: Okay. Aber wenn du jetzt von mir möchtest diese Liste zu erweitern, wäre es wahrscheinlich gut auch wieder die volle Liste zu sehen, weil den Abgleich schaffe ich jetzt, glaube ich, ohne diese volle Liste zu haben, nicht.

A: Okay. Gehen wir es zum Beispiel durch. Wissensmanagement ist jetzt bei den Fokusgruppen, da ist nichts mehr dazugekommen. Nein, ist nichts mehr dazugekommen. Das erste war dann, bei Changemanagement ist auch nichts dazugekommen. Das ist generell genannt worden. Governance auch nicht. Dann haben wir den ersten kritischen Erfolgsfaktor mit Innovationskontext mit der Ausprägung strategisches Trendmanagement einzuführen war eben das Trendmanagement-Know-how.

B: Das finde ich spannend, dann kann ich gleich eines sagen, was ich ergänzen würde. Ich glaube, dass Wissens- und Changemanagement ganz wesentliche Erfolgsfaktoren sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement. Weil ich glaube, dass strategisches Trendmanagement zu einem ganz großen Teil ja ein

Wissensmanagementthema ist. Es geht ja darum, diese Haltung zu erzeugen laufende Informationen zu explorieren, laufend den Kontext so quasi zu screenen und zu sagen, gibt es da irgendwelche Veränderungen die wichtig sind und diese Informationen auch in der Organisation zur Verfügung zu stellen und das ist für mich per se ein Wissensmanagementthema. Ich glaube, dass das extrem wichtig ist. Wir haben da natürlich jetzt den Terminus Umfeldwissen. Da ist die Frage, inwieweit das da jetzt einfach redundant ist und deshalb nicht mehr genannt worden ist, aber ich glaube, diese Aufnahme und Verteilung von Trendinformationen ist eigentlich eine ganz, ganz wichtige Aufgabe im strategischen Trendmanagement.

A: Okay. Bei IKT ist dann gekommen, also bei dem kritischen Erfolgsfaktor IKT ist im Speziellen gekommen, man braucht ein Trendmanagement-Tool, um die Einführung überhaupt durchzuführen.

B: Finde ich spannend. Ich würde sagen, Trendmanagement-Tools sind auf jeden Fall sinnvoll um Trendmanagement einzuführen, ich glaube aber auch, dass man gutes Trendmanagement ohne ein Tool machen kann.

A: Okay.

B: Also ohne Softwareunterstützung. Ich glaube, man braucht schon Werkzeuge und Methoden, ich glaube aber, dass es nicht unbedingt so quasi softwaregestützt sein muss. Ich würde auch behaupten, dass es Unternehmen gibt die gutes Trendmanagement machen ohne eine Software zu haben.

A: Machst du das abhängig von der Unternehmensgröße?

B: Genau. Zum einen von der Unternehmensgröße. Ich glaube jetzt, dass ein kleines Unternehmen bzw. ein mittleres Unternehmen nicht unbedingt ein Trendmanagement-Tool braucht. Wenn ich jetzt in dem Team zur Bewertung von Trends sieben Personen drinnen sitzen habe, dann glaube ich, dass der Diskurs in einer Fokusgruppe mindestens so wertvoll ist wie die Bewertungen am Trendmanagement-Tool. Also ich glaube, dass das Tool nicht notwendigerweise so quasi da sein muss, um erfolgreich Trendmanagement zu betreiben. Ich glaube, dass Softwareunterstützung, wie du jetzt eh' schon implizit angesprochen hast, gerade bei großen Datenmengen und vielen Personen natürlich sehr unterstützend sein kann. Ich sehe aber in der Praxis, wir haben das eh' schon öfter diskutiert, die Gefahr von solchen Tools, dass man so eine Pseudoobjektivierung erzeugt durch die Bewertung, die es de facto nicht hat, weil kein Mensch kann eine Zukunft voraussagen. Und wenn man jetzt großartig bewertet, dann entsteht oft in Organisationen der Eindruck, boah, jetzt haben da so viele Leute dafür gestimmt, der Trend muss wirklich kommen. Nein, natürlich nicht. Also bei IKT glaube ich, dass es wichtig ist, dass es aber große Kompetenz braucht das gut einzusetzen und dass es nicht notwendigerweise da sein muss. Allerdings, diese Fokusgruppen sind ja bestückt gewesen mit Praktikern, oder?

A: Ja, genau.

B: Genau. Kenne ich aus meiner 15jährigen Beratererfahrung, einfach auch diese Neigung von Praktikern, gerne Tools zu haben um Dinge dingfest zu machen. Nicht nur im Trendmanagementbereich, sondern auch im Innovationsbereich kenne ich das, so quasi, wie oft dieser Wunsch an mich geäußert wird, gib uns ein Tool und dann

haben wir das Thema erledigt. Den Wunsch kenne ich, darum überrascht es mich jetzt nicht. Aus Forscher:innensicht würde ich es ein bisschen differenzierter sehen. Tool ja, aber nur weil man das Tool hat so quasi funktioniert das Trendmanagement nicht.

A: Ist nicht eine Voraussetzung, sagen wir einmal so.

B: Ja, genau bzw. es ist nur dann ein Erfolgsfaktor, meiner Meinung nach, wenn ich das Tool wirklich ganz punktgenau und sinnvoll einsetze. Nur weil ich ein Tool habe, durch die Toolanwendung alleine wird das Trendmanagement meiner Meinung nach nicht besser.

A: Okay. Dann gehen wir zum nächsten, Innovation und Kultur. Ist auch ein kritischer Erfolgsfaktor aus dem Innovationskontext, eben dass das Commitment geschaffen werden muss ist in den Fokusgruppen vorgekommen und die Innovationsbereitschaft und das innovationsfreudige Umfeld muss da sein, um Trendmanagement einzuführen.

B: Ja, hinter einer innovationsfreudigen Kultur steckt natürlich diese Offenheit, auch diese Freude an der Veränderung, dieses Risiko eingehen, also das sind diese ganzen impliziten Werte, die hinter einer Innovationskultur stehen und die sind natürlich im Trendmanagement förderlich. Ein Unternehmen, das jetzt eine starke Innovationskultur hat bzw. aus der DNA heraus einen großen Erfindergeist mitbringt und eine zukunftsorientierte Haltung, wird natürlich strategisches Trendmanagement leichter einführen können, weil der Nährboden einfach ein besserer ist. Also dem stimme ich 100 %ig zu.

A: Bei Prozessqualität hast du zuerst gesagt es ist gut, wenn man einen strukturierten Prozess hat, aber dann ist das bei dir gekommen mit den iterativen Schleifen. Das ist bei den Fokusgruppen auch gekommen, Prozessmanagement mit Feedbackschleifen war ein ganz wichtiger Punkt, der da in Bezug zu Prozessqualität eben erwähnt worden ist.

B: Ich glaube, was da wichtig ist, dass man Prozess im Innovations- bzw. im Trendkontext ja ganz anders versteht als wie einen Prozess in einem Supply Chain Management oder in einem Finanzierungsbereich oder wie auch immer wir ihn kennen. Ein Prozess ist ja in der landläufigen Meinung ja ein Aufeinanderfolgen von gewissen Arbeitsschritten, die zu einem gewünschten Ergebnis führen. Jetzt haben wir aber im Innovationsbereich ja die Herausforderung, dass der Prozess ja kein definiertes Ende hat. Das heißt, Innovationsprozesse sind per se ergebnisoffene Prozesse, wo wir nicht wissen wo wir landen, wenn wir den Prozess starten. Ich würde jetzt einmal unterstellen, wenn wir uns im strategischen Trendmanagement befinden ist der Prozess noch chaotischer und noch weiter, das heißt, der Handlungskorridor der sich aufmacht, wenn wir Trends offen explorieren, ist massiv groß. Wir alle kennen die Szenariotechnik. Der Trichter geht auf und diese möglichen Optionen, die sich da ergeben, die sind eigentlich nicht wirklich absehbar. Und darum glaube ich schon, dass man so einen strategischen Trendmanagementprozess einmal generisch strukturieren kann in Phasen, wie du das auch sicher in deiner Arbeit drinnen hast, ich glaube aber, dass er in der Praxis völlig anders abläuft. Der wird nie nach diesen generischen Phasen Schritt für Schritt ablaufen, sondern er wird in jedem Prozess seine eigene Struktur kriegen, weil es ja passieren kann, dass ich einen Trend mir zum Beispiel anschau, dann komme ich drauf, dass er doch nicht das Potential hat oder dass sich

ganz andere Themen auftun. Dann muss ich vielleicht wieder ganz andere Trends recherchieren, also das ist ja schon ein stark iterativer und ein Prozess, in dem man immer wieder lernt. Und die große Gefahr, die ich in der Praxis sehe auch in Innovationsprozessen ist, dass man diesem Prozess ganz starr folgt, dass aber dann eigentlich alles, was an dem Prozess ergebnisoffen ist und alles was so Zukunftspotentiale eigentlich ermöglichen würde abgeschnitten wird und dann wird es eigentlich ein Innovationsprozess oder auch ein Trendmanagementprozess, der nicht wirklich Neues hervorbringen kann, sondern nur mehr inkrementelle Neuerungen hervorbringen kann, weil der Prozess selber so viel wegschneidet vom Potential, nur damit man den Prozess einhält. Und darum finde ich ist es ganz wichtig in dem Kontext, wenn man von Prozessqualität redet, einen ganz anderen Maßstab anzulegen als jetzt im klassischen Prozessmanagement, weil wir uns da im Innovations- und Trendbereich wirklich in einem sehr chaotischen Bereich bewegen, wo wir stark diese Phase Front End haben, wo wir noch nicht wissen, wie diese Bewertungsraster genau sein können. Wo wir zwar Vorstellungen haben wie wir das machen, aber de facto läuft es immer anders ab. Also da würde ich stark davor warnen, da etwas dingfest machen zu wollen, dass man eigentlich nicht dingfest machen kann. Auch wenn ich wieder den Wunsch aus der Praxis verstehe, weil warum ist dieser Stage Gate Prozess von Cooper so erfolgreich? Weil es ein strukturierter, sequentieller Prozess ist. Auch wenn die Innovation nicht so abläuft, aber er gibt Sicherheit, wo es keine Sicherheit gibt.

A: Dass man sich wo anhalten kann. Unterstreicht die Erkenntnisse, die ich schon gehabt habe aus der Literatur, aber das ist ein sehr, sehr cooler Beitrag von dir und unterstreicht eben, dass ich in die richtige Richtung unterwegs bin. Danke, NN! Soft Skills ist gekommen. Transferkompetenz in der Praxis. Offenheit gegenüber den externen Inputs. Das hast du eh' vorher auch schon gesagt. Und natürlich auch im Topmanagement die Offenheit. Und man muss aber auch mutig und risikobereit sein, um das Trendmanagement einzuführen. Das sind auch Punkte gewesen, die in der Gruppe genannt worden sind.

B: Dem stimme ich zu. Was für mich da ein bisschen schwierig ist, ich würde die Soft Skills 1 zu 1 bei Kultur einordnen. Also ich sehe diese Sachen, Mut und Risikobereitschaft zum Beispiel sind Attribute einer Innovationskultur ganz stark. Ich stimme den Faktoren zu 100 % zu, würde sie aber jetzt von der Strukturierung her nicht als eigenen Punkt sehen, weil Innovationsbereitschaft, innovationsfreudiges Umfeld ja genau wieder das adressiert was da steht unter Offenheit, Mut und Risikobereitschaft. Das sind eigentlich, finde ich, dieselben Dinge, die da genannt sind.

A: Ja, dann werde ich das noch überdenken, dass ich das da einfließen lasse und da vielleicht noch eine Umstrukturierung mache. Beim Team ist vorgekommen agile bereichsübergreifende Teamdiversität. Was damit genannt worden ist, dass man zum Beispiel ein Team auch verändern kann. Agil, dass man eben sagt, na ja, die Person passt jetzt vielleicht für den Prozess nicht so, den tun wir jetzt vielleicht in einen anderen Prozess rein und dass man das halt austauscht. Bereichsübergreifend ist, glaube ich, selbsterklärend und Teamdiversität ist eben genannt worden, dass zum Beispiel jung und alt, vielleicht männlich und weiblich oder vielleicht einfach auch mit einem anderen Hintergrund, dass das Team so zusammengesetzt ist. Das ist bei der Fokusgruppe rausgekommen.



B: Ja, dem stimme ich zu 100 % zu. Umso diverser das Team umso besser in allerlei Hinsicht. Warum? Weil ich ja sonst eine große Gefahr habe, dass die Trends sehr stark immer vom gleichen Mindset bewertet werden. Also gerade, wenn ich versuche vielleicht irgendwelche Trends dann zu bewerten und zu sagen welche Trends sind für das Unternehmen wichtiger als andere, dann ist die Diversität in der Beurteilung extrem wichtig, weil sich natürlich Leute mit gleichem Erfahrungshintergrund, vielleicht aus gleichen Fachabteilungen, wahrscheinlich auch ähnliche Meinungen bilden werden. Was die Praxis zeigt ist, weil ich das gerade letztens auch mit einem Unternehmen diskutiert habe, dass es auch eine große Gefahr birgt, die Bewertung nur innerhalb vom Unternehmen zu machen, weil natürlich im Unternehmen trotzdem implizit gewisse Themen immer als wichtig erachtet werden, schon alleine durch die Strategie oder durch irgendwelche Aussendungen oder was der Vorstand irgendwie sagt. Das heißt, wenn man da wirklich eine objektivierte Bewertung haben möchte, wird es wahrscheinlich auch wichtig sein, trotzdem Lieferanten und Kunden, also externe Stakeholder miteinzubeziehen und auch noch einmal zu plausibilisieren, ob die das genauso sehen, wie man das unternehmensintern sieht. Weil ganz oft ist halt schon die unternehmensinterne Bewertung, auch wenn das Team divers ist, trotzdem durch eine ganz eigene Unternehmensbrille gekennzeichnet.

A: Okay, das trifft ja dann eher auf den nächsten Punkt zu mit dem Umfeldwissen, weil da sind dann die Kunden-, Lieferantenmeinungen dabei, aber natürlich mit der Bewertung wärst du der Meinung, dass man die miteinbeziehen sollte. Das finde ich einen guten Punkt, auf jeden Fall werde ich das einfließen lassen.

B: Ich würde das als zwei verschiedene Sachen sehen, weil Umfeldwissen adressiert ja meiner Meinung nach, aber gut, dass wir es jetzt diskutieren, eher dieses Thema, ich nehme externes Wissen auf, um es für mich zu interpretieren.

A: Genau.

B: Was ich aber jetzt meine ist, dass man in der Bewertung externes Wissen miteinbezieht. Also gar nicht so stark das externe Wissen per se aufnimmt, sondern auch die Bewertung, was verfolgen wir jetzt weiter, nicht nur internen Personen überlasse, sondern auch externen. Was in einem konkreten Unternehmen nämlich passiert ist, die das nur intern bewerten haben lassen ist, dass dann implizit all jene Projekte ausgewählt wurden für die strategische Weiterverfolgung so quasi in diesem Trendradar, die sowieso auf der strategischen Agenda waren und das ist ja nicht Sinn und Zweck von einem Trendmanagement.

A: Das stimmt absolut, darum werde ich das neu einfließen lassen, das ist ein guter Punkt von dir, den du da erwähnt hast. Dankeschön!

B: Ja, genau.

A: Unternehmensinterne und externe Netzworkebildung haben wir eigentlich eh' schon gesagt. Bei den Fokusgruppen ist dann explizit noch rausgekommen eben die Einbindung von externen Experten, aber auch von Gen Z.

B: Finde ich gut.

A: Also, dass man die Jungen mehr miteinbezieht, die jungen Generationen, dass man sagt, die haben vielleicht andere Sichtweisen, andere Denkweisen und darum finden die das wichtig, dass man die da auch miteinbezieht.

B: Finde ich total wichtig. Ich glaube, was man nur aufpassen muss, dass wenn ich Expert:innen befrage, dann haben die eine relativierte Meinung, weil die natürlich eine Metaebene so quasi einnehmen. Wenn ich jetzt potentielle Kund:innengruppen einbinde, dann muss ich mir dessen bewusst sein, dass ein potentieller Kunde immer nur heute in der Gegenwart das beurteilt, was er heute gut findet. Das heißt, der hat keinen Blick darauf oder der macht sich keine großen Gedanken darüber, wie er diese Aspekte in der Zukunft sehen würde. Das heißt, er nimmt keine Metaebene ein, sondern ist immer auf der individuellen Ebene unterwegs. Und wenn man den Kunden, der jetzt sagt, das wäre mir wichtig, in 10 Jahren wieder fragt und er hat eine bessere Option, dann ist ihm das völlig wurscht, was er vor 10 Jahren gesagt hat. Das heißt, der objektiviert seine Meinung nicht. Darum ist das, glaube ich, wichtig, diese Aussagen der Gen Z, die ich total spannend finde und ich habe mit solchen Interviews auch schon selber in Trendmanagement Workshops gearbeitet, auf eine Metaebene zu heben und zu relativieren und im Kontext zu interpretieren. Weil ein Experte hat natürlich eher schon eine relativierte Meinung aus einer Metaebene. Der begibt sich in eine gewisse beobachtende Position und aus der zieht er Schlüsse. Der potentielle Kunde, der hat keine Metaebene. Da ist er wie er ist oder sie wie sie ist und gibt eine ganz individuelle Antwort, die überhaupt nicht auf einer Metaebene dann so sein muss. Ich glaube, diese Relativierung ist da in dem Bereich total wichtig.

A: Was auch gemeint ist, zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Start-ups, junge Unternehmen, die vielleicht auch nicht so viel zu verlieren haben oder auch mehr zu gewinnen haben. Das kann man natürlich da auch vielleicht miteinbeziehen oder bist du da vielleicht anderer Meinung?

B: Nein, ich glaube, dass man es einbeziehen kann. Ich glaube nur, dass der Experte und auch das Start-up, das individuell für sich antwortet, einfach auf unterschiedlichen Ebenen Antworten geben und dass die Interpretation vor zwei unterschiedlichen Hintergründen gemacht wird. Das heißt, der Experte hat immer eher eine Metaebene oder eine Expertise aus einer bestimmten Fachmeinung. Das Start-up hat vielleicht auch noch eine Fachmeinung, wenn es aus einem bestimmten Bereich ist. Wenn ich ein Start-up, das im AI-Bereich unterwegs ist, zu AI befrage, dann kriege ich schon eine Expertenmeinung zu AI oder die Möglichkeiten, aber wenn ich einen Kunden zu seinen Bedürfnissen heute frage, dann wird er mir immer sagen, was seine persönliche Meinung ist.

A: Ja, da hast du recht. Zum letzten Punkt eben, das hast du eh' schon gesagt, Strategieintegration, also dass man es integriert in die Strategie, das ist wichtig, weil sonst wird es wahrscheinlich nicht zum gewünschten Erfolg führen.

B: Ja, ich glaube, dass es auch ganz wichtig ist, strategisches Trendmanagement tatsächlich nicht nur in der Strategie zu integrieren, sondern viel die Strategieentwicklung ganz aktiv anzuwenden. Also genau eben mit diesen Trendinformationen für die Formulierung von Strategien zu arbeiten und zu sagen, wie kann ich eine Strategieformulierung von einer Fortschreibung der Vergangenheit mit ein bisschen was an Zukunftszielen, so wie es heute oft passiert, in eine neue Liga bringen und sagen, kann ich Strategien wirklich aus der Zukunft heraus oder aus den

zukünftigen Potentialen heraus entwickeln? Wie man ein Back-Casting macht oder du kennst die Methoden ja eh' alle.

A: Ja. Dann schaue ich noch einmal ganz kurz zurück, das haben wir, glaube ich, nichts übersehen. Die Ressourcen sind noch gewesen.

B: Ich finde es spannend, dass das kein kritischer Erfolgsfaktor aus Sicht der Unternehmen ist, weil ich glaube, wenn man keine Ressourcen hat, funktioniert es nicht.

A: Nein, die Ressourcen sind sehr wohl gekommen und sehr gehäuft gekommen, aber nicht mit speziellen Ausprägungen aus der Literatur. Das sind eben schon die zeitlichen, finanziellen, personellen Ressourcen. Das hat die Gruppe auch genannt, dass das einfach wichtig ist. Sonst haben wir da jetzt eigentlich alles durch.

B: Die Ebene der Organisation hast du nicht drinnen?

A: Genau, die Ebene der Organisation ist nicht gekommen, weil ... Also die ist schon gekommen, die ist einfach gekommen, dass die Organisation darauf ausgerichtet werden sollte, wenn man das einführt, also das ist auch gehäuft gekommen, ist aber nicht als spezielle Ausprägung genannt worden, eben dieser kritische Erfolgsfaktor Organisation. Und die Managementunterstützung ist natürlich sehr wohl gekommen, die ist auch sehr gehäuft gekommen, aber wird halt nicht mehr als spezielle Ausprägung angeführt, weil es da eh' auch schon drinnen steht.

B: Gut, passt.

A: Genau, dann haben wir das einmal durch, dann möchte ich dich gerne noch fragen, glaubst du gibt es zu diesen Erfolgsfaktoren, die wir da jetzt genannt haben und die du da noch weiter interpretiert hast und ergänzt hast, gibt es noch handelsspezifische Erfolgsfaktoren oder glaubst du, dass das die gleichen sind?

B: Ich muss ganz ehrlich sagen, da bin ich viel zu wenig Expertin im Handel, als dass ich das beurteilen könnte. Da kann ich eigentlich gar keine Aussage dazu machen.

A: Okay, passt. Gut, danke. Dann möchte ich gleich noch weitergehen, weil eh' die Zeit schon weit fortgeschritten ist. Ich möchte jetzt noch eine Bewertung durchführen, also wie wichtig findest du die folgenden Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung als kritischer Erfolgsfaktor im strategischen Trendmanagement für die Einführung? Da habe ich eine Matrix aufgestellt. 1 heißt sehr wichtig, 5 ist unwichtig. Ich würde jetzt einfach die einzelnen kritischen Erfolgsfaktoren mit dir durchgehen, die jetzt aus der Literatur rausgekommen sind und du sagst mir einfach eine Zahl, wie du das siehst. Changemanagement?

B: Ich glaube, dass Changemanagement massiv wichtig ist. Würde ich bei 1 sehen, weil es ja darum geht, die Organisation zu transformieren auf Basis von zukünftigen Entwicklungen.

A: Okay. Governance?

B: Was ist mit Governance genau gemeint?

A: Das ist die Steuerung des Prozesses. Die Kontrolle.

B: Würde ich bei 3 sehen.

A: Okay. Hard Skills? Da sind Schulungen, Kompetenzen, einfach die Kompetenz von den Mitarbeitern genannt, dass man sie beschult.

B: Ja, das sehe ich schon wichtig.

A: IKT, das sind eben diese Softwaretools.

B: Das haben wir jetzt eh' schon ausführlich diskutiert. Ich würde dem da eine 2 geben. Ich bin nicht gegen Softwareunterstützung, aber ganz wichtig, mit richtiger Anwendung. Innovationskultur ist 1.

A: Okay. Kommunikation und Marketing?

B: Wenn darunter interne Kommunikation verstanden wird auch 1. Managementunterstützung natürlich auch extrem wichtig.

A: Organisation?

B: Im Sinne der organisationalen Verankerung extrem wichtig.

A: Okay, auch als 1 einzuschätzen?

B: Genau. Prozessqualität haben wir eh' schon diskutiert, da geht es halt um die richtige Anlage vom Prozess. Wenn man mit Prozessqualität nicht das rigide Abarbeiten von einem Prozess, sondern das Schaffen von Freiräumen meint, dann würde ich auch sagen 1.

A: Und Ressourcen?

B: Ressourcen sind ein Musskriterium. Wenn ich das nicht habe, kann ich den Prozess nicht machen.

A: Okay, auch 1.

B: Soft Skills, wie gesagt, würde ich bei der Kultur integrieren. Sind natürlich wichtig. Teamzusammensetzung sehe ich auch als wichtig an, im Sinne der Diversität, genau.

A: Umfeldwissen?

B: Das ist die Grundvoraussetzung um Trendmanagement zu machen, also wenn ich kein Umfeldwissen habe, kann ich kein Trendmanagement machen.

A: Unternehmensinterne und externe Netzbildung?

B: Würde ich jetzt mit 2 bewerten, ist natürlich wichtig, aber vielleicht nicht das erfolgskritischste. Und der letzte Punkt Vision, Mission, strategische Ziele ist sicher sehr wichtig, weil wenn ich es nicht für die Strategie nutze, warum mache ich es dann?

A: Ja, ist eh' klar. Gut, dann machen wir gleich das nächste, eben die Ausprägungen von den Fokusgruppen. Da würde ich dich auch noch ersuchen, dass du mir das bewertest, also Trendmanagement-Know-how. Wir bewerten jetzt nur die blauen. Trendmanagement-Know-how?

B: Ja, ich glaube, dass es mehr als Trendmanagement-Know-how braucht, das würde ich jetzt mit 2 bewerten.

A: Okay. Trendmanagement-Tool?

B: 3.

A: Commitment?

B: Ich finde es total schwierig, Kultur auf Commitment zu reduzieren, deshalb 3.

A: Okay. Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld?

B: 1.

A: Prozessmanagement mit Feedbackschleifen?

B: 2.

A: Transferkompetenz in die Praxis?

B: Dass das Soft Skills sind? Gut.

A: Würdest du es eher unter Hard Skills sehen?

B: Ja, diese Zuordnung ist jetzt für mich nicht ganz logisch. Ich bewerte es jetzt einfach mit 3.

A: Okay. Offenheit gegenüber externen Inputs und Topmanagement?

B: Ja, das ist für mich eigentlich eher ein Kulturthema, würde ich von dem her mit 1 bewerten.

A: Mut und Risikobereitschaft?

B: Risikobereitschaft das gleiche, das ist 1, das ist für mich ein ganz wichtiges Kulturthema.

A: Agile bereichsübergreifende ...

B: Genau, ist auch ganz wichtig, 1.

A: Trend- und Umfeldanalyse?

B: Ja, ist eine Grundvoraussetzung, also 1.

A: Externe Zusammenarbeit unter Einbindung von Experten und Gen Z?

B: 2 und Strategieintegration 1.

A: Passt. Super, danke NN! Dann gehen wir zum nächsten Block. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von strategischem Trendmanagement gemacht und glaubst du, dass es Branchenunterschiede gibt?

B: Also um einmal nur die Frage der Branchenunterschiede zu beantworten. Ich glaube, es gibt in Branchen unterschiedlich starke Transformationsprozesse, also der Wandel in Branchen ist zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich groß und von dem wird abhängig sein wie wichtig strategisches Trendmanagement gerade ist. Was meine ich damit? Wenn ich mich in einer Branche befinde, die gerade relativ stabil ist, dann wird es wahrscheinlich nicht so eine große Notwendigkeit geben, sich da jetzt ganz massiv mit dem Wandel und mit dem was kommt zu beschäftigen. Wenn ich mich aber in einer Branche befinde, die sehr stark von Brüchen, neuen Technologien, Umwälzungen betroffen ist, dann wird strategisches Trendmanagement eine Überlebensfrage sein. Aber das kann ich jetzt nicht sagen, also jede Branche ist ja nicht zu jedem Zeitpunkt in einer gleichen Situation, das heißt, eigentlich hängt es von der Branchendynamik ab, ganz egal welche Branche es ist.

A: Okay, gut. Dann gehen wir zum nächsten Punkt. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung gemacht oder welche Prozessschritte hast du beobachten können, die dabei verfolgt worden sind?

B: Wenn man strategisches Trendmanagement einführt oder wenn man sich den strategischen Trendmanagementprozess anschaut?

A: Wenn man strategisches Trendmanagement einführt, inklusive der Prozesse im Hintergrund.

B: Für mich sind das zwei Ebenen. Das eine ist, dass ich einen Prozess einführe und das andere ist, dass ich den Prozess umsetze. Bei der Einführung von einem strategischen Trendmanagement muss ich als Unternehmen immer wissen, warum ich das Ganze tue, also ich brauche diesen Reason why. Was ist jetzt der Grund? Ist meine Branche dynamischer geworden? Habe ich irgendwie existentielle Bedrohungen? Habe ich das Gefühl, dass ich nicht mehr mitkomme? Oder bin ich noch sehr positiv vom Nutzen, vom Potential getrieben? Also bin ich in einer reaktiven oder in einer proaktiven Position? Das wird auch darüber entscheiden, wie der Prozess eingeführt wird. Das heißt, ich muss einmal wissen, wieso brauche ich das Ganze? Dann muss ich mir anschauen, wie ist der Status quo im Trendmanagement? Es ist ja nicht so, nur weil ich jetzt strategisches Trendmanagement einführe, dass es vorher noch nie jemandem im Unternehmen gegeben hat, der sich mit der Zukunft auseinandergesetzt hat, also das gibt es ja implizit immer schon. Das heißt, ich muss mir einmal anschauen, was gibt es für einen Nährboden? Wer hat sich bisher damit beschäftigt? Was haben diese Personen gemacht? Wie haben sie es gemacht? Was hat sich bewährt, was hat sich nicht bewährt? Weil ich werde natürlich nichts zerstören,

was gut funktioniert hat. Wenn es schon Leute gibt, die implizit ganz stark Sensing betreiben und Dinge aufnehmen, dann werde ich das diesen Personen in Zukunft nicht verbieten, wenn das gut funktioniert hat. Ich glaube, wichtig ist immer an der Identität und an dem, was das Unternehmen ... Warte einmal, jetzt muss ich ganz kurz da draußen sagen, sie sollen die Musik abdrehen, weil das irritiert mich. Ich bin gleich wieder bei dir.

A: Okay, okay.

B: So, Entschuldigung, es ist aus einer Disco im Garten gekommen. Ich habe nur so eine Dance Musik gehört und das hat mich leicht irritiert.

A: Passt schon.

B: Wie gesagt, ich brauche diesen Sense of Urgency oder diesen Reason why. Das heißt, warum mache ich das Ganze? Dann muss ich mir anschauen, wie ist die Identität vom Unternehmen heute? Was ist implizit schon passiert? Was ist der Nährboden, auf dem ich aufbauen kann? Dann muss ich mir anschauen, wo sollte das strategische Trendmanagement in der Organisation verankert werden? Wer fühlt sich dafür verantwortlich? Das kann auf der Ebene der Strategie sein, das kann im Innovationsmanagement sein, das kann in der Forschung und Entwicklung sein oder im Technologiemanagement. Aus meiner Erfahrung sind das ganz unterschiedliche Ansatzpunkte, auch immer nachdem wie die Unternehmensgeschichte ist und wie die DNA vom Unternehmen gelagert ist. Das heißt, das muss ich mir dann anschauen und überlegen, wo verankere ich das? Gibt es dort schon personelle Ressourcen? Muss ich diese Ressourcen schaffen? Weil es ist eine Utopie ein Trendmanagement aufzubauen ohne dem Ganzen Ressourcen zu geben. Also wenn die kein Beauvoir haben zu handeln, dann können sie auch nicht handeln. Dann muss ich mir gut überlegen, wo ich das zu welchem Vorstandsbereich zuordne. Also ist das wirklich CEO-Sache oder in welchem Vorstandsbereich sollte das sein und warum ist das so? Und wenn ich das dann weiß, wo das verankert ist, dann kann ich mich darüber Gedanken machen, wie setze ich das Trendmanagement jetzt auf? Also was habe ich eben für eine Struktur, was habe ich für einen Prozess? Mit welchen Tools möchte ich arbeiten? Mache ich das softwaregestützt oder nicht? Welche Methoden werden angewendet? Wie kann es laufend verankert werden? Was passiert im Jahresablauf immer wieder zyklisch? Dann ist der nächste Schritt, wenn ich diese Hard Facts habe, wie kann ich dieses Trendmanagement in der Organisation breiter streuen? Das heißt, wie kann ich es kommunizieren? Wie kann ich mehr Personen einbinden? Wie schaffe ich das so quasi, wie in so Wellenbewegungen immer mehr Personen da miteinzubinden? Das kann ich über irgendwelche Trendmanagement Bords machen, indem ich eben bei der Bewertung, wie wir eh' schon gesprochen haben von Trends, aus verschiedenen Fachabteilungen Leute dazu nehme. Und wenn ich dann das geschafft habe, dann kann ich halt Schritt für Schritt schauen, immer mehr Personen im Unternehmen zu integrieren und letztlich, der letzte Schritt meiner Meinung nach, wenn es dann wirklich etabliert ist, ist, wenn ich es dann als Trendmanagement verantwortliche Abteilung schaffe, dass ich aus dem Trendmanagement Innovationsprojekte rausbekomme, die von den Fachabteilungen tatsächlich dann auch bereitwillig übernommen und umgesetzt werden. Weil da zeigt sich dann letztendlich auch die Akzeptanz. Also will diese heiße Kartoffel dann jemand nehmen und umsetzen oder kommt dann die große Blockade? Weil wenn dann die große

Blockade kommt, muss man ganz ehrlich sagen, ist ja der Prozess im Vorhinein relativ wertlos.

A: Dankeschön! Voll interessant. Auf die Frage bist du eigentlich vorher schon eingegangen: Inwieweit kann ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischem Trendmanagement unterstützen? Ich glaube, auf das brauchen wir jetzt nicht eingehen, weil das bist du eh' zuerst schon.

B: Genau, die Organisation mit der Kompetenz versehen und bewusst wissen wie und warum.

A: Genau, voll gut. Ja, im Rahmen der Implementierung von strategischem Trendmanagement wird öfter der Prozess des Changemanagements erwähnt. Wie beurteilst du die Bedeutung und die Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement bei der Einführung und hast du diesbezüglich schon Erfahrungen machen können? Darauf bist du mir zum Teil auch schon eingegangen.

B: Begleitendes Trendmanagement ist wichtig, insbesondere dann, wenn die wahrgenommene Veränderung durch den Trend für die Mitarbeiter groß ist. Das kennen wir ja alle selber, wenn ich jetzt einen neuen Trend bearbeite, der aber im tagtäglichen Tool für die Organisation nicht viel Neues heißt, weil es vielleicht eine Umstellung auf eine neue Generation ist oder jetzt das Arbeiten im Alltag gar nicht so stark beeinflusst oder weil ich es zum Beispiel mit einer eigenen Einheit abdecken kann, die die Routineorganisation überhaupt nicht tangiert, dann sehe ich jetzt die Notwendigkeit von Changemanagement nicht so stark, weil die Betroffenheit der Mitarbeiter auch nicht so groß ist. Aber seien wir uns ehrlich, in den meisten Trendmanagementbereichen ist es ja so, dass die Betroffenheit der Mitarbeiter doch recht groß ist, also dass die Mitarbeiter sich schon selber ändern müssen, dass ihre eigenen Arbeitsroutinen verändert werden. Dass sie Angst haben, den Job vielleicht nicht mehr so machen zu können, weil vielleicht gewisse Prozessschritte durch Automatisierung wegfallen oder wie auch immer. Und in solchen Bereichen muss Trendmanagement natürlich ganz intensiv durch einen Changemanagement Prozess begleitet werden. Warum? Weil wir ja die Akzeptanz von neuen Trends haben wollen und die Akzeptanz werden wir nicht kriegen, wenn wir die Mitarbeiter damit überrollen und sagen, so jetzt ist er da und jetzt macht. Wir alle kennen das Problem mit Widerständen gegen Innovationen. Wir kennen diese Innovationsdiffusionskurve von Rogers, wo es 20 % gibt die das gerne aufnehmen, aber 80 % die dem natürlich jetzt nicht gleich sofort total super begeistert gegenüberstehen. Und das muss man schon durchaus ernstnehmen. Ich glaube, da schneidet man sich als Unternehmen auch ...

A: Ins eigene Fleisch.

B: ... genau, ins eigene Fleisch, wenn man so tut, als wenn das nicht notwendig wäre. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiger Bereich.

A: Okay, super.

B: Ich glaube nur, dass es im Trendmanagement genauso wie im Innovationsmanagement wichtig ist, wie soll ich das sagen, die richtige Motivation dafür zu finden. Ich finde, Changemanagement ist über Jahre als so ziemlich harte Materie immer dargestellt worden. Da gibt es das Tal der Tränen und alles ist schwierig



und mühsam und man muss leider überzeugen und man hat nur von Widerständen gesprochen. Das gefällt mir persönlich nicht so gut. Ich sage im Innovationsmanagement immer eher, wenn ich es schaffe, dass ich Leute begeistere und gleich mitnehme und ganz stark Partizipation im Prozess schaffe, dann kommt vielleicht der Widerstand gar nicht so hart zutage und dann brauche ich mich vielleicht nicht so stark mit diesen Konflikten und diesem Kampf und dieser ganzen Rhetorik aus dem Changemanagement auseinandersetzen, sondern dann kann es vielleicht einfach auch eine positive Bewertung werden, der sich viele anschließen. Gefällt mir persönlich besser, also eher zu sagen, was können wir gewinnen, als immer darüber zu reden was an Widerständen, Konflikten und Schwierigkeiten auftritt.

A: Genau. Ist meine persönliche Meinung auch, weil wenn du die Leute motivierst und sagst, es wird einfach bereichert durch einen weiteren Prozess, dann ist das natürlich eine andere Kommunikation.

B: Genau.

A: Aber ich bin genau bei dir. Da bin ich total bei dir.

B: Ich meine, vielleicht ein Aspekt noch, der da, glaube ich, ganz wichtig ist. Unternehmen nicht immer nur mit dem Change oder mit der Veränderung einfach zu konfrontieren, wenn man eh' schon alles dingfest gemacht hat, sondern ich glaube, ein ganz großer Schlüssel ist Partizipation. Menschen zu fragen, einzubinden, abzuholen und nicht irgendwas Neues zu entwickeln, zu sagen, der Trend ist wichtig und wenn alles fertig und dingfest gemacht worden ist, dann sagt man so und jetzt müsst ihr es toll finden. Dass das dann keiner toll findet, da braucht man sich nicht wundern. Also es geht ganz stark um Einbeziehung, Partizipation, die Leute dort abholen wo sie sind. Sie ernstnehmen mit ihren Emotionen, sie hören, ihnen zuhören. Ich glaube, da kann man ganz viel richtig machen.

A: Voll super, danke! Danke, NN! Dann kommen wir schon zum letzten Block, zur organisatorischen Verankerung. Wie und wo ist strategisches Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei den Unternehmen wo du Erfahrungen gemacht hast, wo du den Prozess begleitet hast, organisatorisch verankert? Wo, glaubst du, ist das?

B: Ich habe ganz vieles schon erlebt. Zum einen ist es teilweise beim Eigentümer selbst verankert, also dass es wirklich der Vorstand selber mit einem Vorstandsassistenten abwickelt. Zum anderen kenne ich es, wenn die Unternehmensstruktur größer ist, in der Strategieabteilung verankert, weil es natürlich auch Implikationen für den Strategieprozess hat, also ich glaube, jede Strategieabteilung in einem Unternehmen sollte sich per se mit Trendmanagement beschäftigen, sonst, glaube ich, macht es seinen Job falsch. Dann natürlich ist es ganz oft im Innovationsmanagement auch verankert bzw. ich habe es auch oft erlebt, dass das Innovationsmanagement und die Strategieabteilung das gemeinsam treiben, was natürlich auch Sinn macht. Ich kenne es aber auch verankert im Technologiemanagement, wenn es sowas gibt. Ich kenne zum Beispiel seit Jahren einen großen Technologiekonzern, da ist das Thema im Technologiemanagement verankert. Ich kenne es auch lustigerweise in einer IT-Abteilung, aber ich glaube, da ist das Trendmanagement deshalb im IT-Bereich entstanden, weil man dort versucht hat das Digitalisierungsthema zu treiben und dann ist das irgendwie so als Text Couching entstanden. Ich kenne es aber auch in Unternehmen als Teil von der F & D,

also gerade, wenn die F & D ist stark forschungsorientiert ist und auch in die Zukunft blickt, treibt es auch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Ich kenne es aber auch in so konsumorientierten Unternehmen als Teil vom Markenmanagement und Produktmanagement, im Sinne von wo gehen Konsumentenbedürfnisse hin, also Konsumententrends, Customer Insides zu erforschen. Und ich kenne es lustigerweise auch als Teil der OE. Und zwar wenn die Organisationentwicklung den Anspruch hat, die Organisation in die Zukunft zu führen und neue Arbeitswelten zu explorieren und zu sagen, wie ist das Bild unserer Organisation in Zukunft? Dann geht es auch oft stark darum, einfach von außen ganz viele Impulse zu holen um die gesamte Organisation auch immer am Puls der Zeit zu halten. Ich glaube, das waren jetzt alle Bereiche.

A: Ja, voll spannend.

B: Nein, es fällt mir noch ein Bereich ein, wo es natürlich jetzt auch ganz stark auftritt, aber unter einem ganz anderen Titel, das ist Supply Chain Management. Und zwar vor dem Hintergrund, wie kann ich Trends erkennen, die meine Supply Chain bedrohen? Also unter dem Titel der Supply Chain Resilience ist das Thema schon auch aufgetaucht. Versorgungssicherheit, stabile Lieferketten und wie kann ich da Trends aufnehmen?

A: Okay, gut. Guter Input. Zweite Frage: Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich? Das hast du eigentlich eh' schon erwähnt.

B: Ja, dass sich diese Integrationsfrage gar nicht stellt, wenn ich meiner Meinung nach eine Unternehmensstrategie modern definiere. Da muss ja eine Unternehmensstrategie eine Vision für die Zukunft entwickeln und wie soll ich eine Vision für die Zukunft entwickeln, wenn ich mich nicht mit Trendmanagement auseinandersetze? Also ich glaube, es ist eigentlich, wie soll ich sagen, eine notwendige Bedingung für jeden Strategieentwicklungsprozess, das zu tun.

A: Okay. Ja, zu meiner letzten Frage, wie, glaubst du, ist das ideale Trendmanagement-Team zusammengesetzt?

B: Das haben wir eh' schon gehabt, so divers wie möglich. Ich glaube, was ganz wichtig ist, ist, dass wir uns endlich darauf besinnen, dass Strategieprozesse nicht nur so quasi von ein paar wenigen gleichen gemacht werden sollten, weil wir da natürlich einen total engen Deutungsrahmen oder ein enges Bild von der Organisation haben. Wenn ich nur Führungskräfte aus dem Topmanagement in eine Strategieentwicklungsprozess miteinbeziehe, dann ist das Bild natürlich sehr von einer Metaebene geprägt, aber vieles wird auch nicht abgedeckt und ich wäre generell dafür Strategieentwicklungsprozesse ganz stark partizipativ zu sehen und wenn ich das mache, dann muss natürlich auch das Trendmanagement-Team divers sein und viele verschiedene Abteilungen in sich integrieren.

A: Okay. Glaubst du braucht es einen Leader in dem Team?

B: Glaube ich schon. Also einen Leader, ich glaube schon an selbstgesteuerte Teams, die Frage ist nur, wie baue ich die Struktur im Unternehmen auf? Wer kommuniziert da? Wenn das Trendmanagement-Team zum Beispiel auf Einladung vom Vorstand sehr divers in einen Workshop geht, dann hat sich der Leader eh' von selber erledigt,

weil dann ist das natürlich der CEO. Ist das Trendmanagement-Team jetzt eher ein Satellit oder eine Stabstelle für den Vorstand zum Beispiel? Dann brauche ich wahrscheinlich irgendjemanden, der diese Ergebnisse oder Erkenntnisse an den Vorstand kommuniziert. Ob das jetzt dann der Leader ist oder der Kommunikator oder wie man den auch immer nennt, aber ich glaube, die Informationsweitergabe braucht es.

A: Und bezüglich Nationalität, glaubst du, dass da auch noch ein Unterschied ist oder dass es einen Mehrwert macht?

B: Ich würde sagen, jede Form von Diversität unterstützt. Und das kann jetzt Nationalität bedeuten, das kann jetzt Geschlecht bedeuten, das kann Alter bedeuten, das kann soziales Milieu bedeuten, das kann Wohnort bedeuten. Ich glaube, dass wir einfach alle ganz stark in unseren Bubbles leben. Umso mehr Bubbles in diesem Trendmanagement-Team enthalten sind umso besser ist es. Wobei man jetzt auch ehrlicherweise sagen muss, wenn ich ein österreichisches Unternehmen bin, das rein auf einem oberösterreichischen Markt agiert, stellt sich die Frage, ob ich mir jetzt jemanden von Indien holen muss, um das zu bewerten. Man muss schon die Kirche im Dorf lassen. Ich glaube, man muss sich auch anschauen, was ist die DNA vom Unternehmen? Wo agiert man? Was ist der Anspruch? Wenn der Radius ein weltweiter ist, wird es schon Sinn machen, da internationaler aufgestellt zu sein, aber wenn ich international agiere, habe ich wahrscheinlich auch automatisch im Team internationale Leute. Oder internationale Kontakte als Unternehmen. Und wenn ich das Magistrat Linz bin, dann bin ich wahrscheinlich eher lokal orientiert, dann brauche ich da wahrscheinlich jetzt auch nicht irgendwie japanische, indische und australische Inputs zum Trendmanagement.

A: Da hast du völlig Recht. Ja, danke NN einmal für das unglaublich tolle Interview! Ich werde jetzt die Aufnahme abbrechen und darf ich dich dann kurz noch einmal nachher anrufen? Ich möchte mich privat noch bedanken bei dir.

B: Ja, sicher.

A: Danke noch einmal! Danke! Tschüss!

B: Tschüss!

## **ANHANG 16.5.**

A: Einmal eine kurze Vorstellung meiner Person. Ich arbeite am Logistikum an der Fachhochschule in Steyr und bin verantwortlich für das Forschungsgebiet Foresight und Trendmanagement im Handel. Darf ich dich bitten, dass du dich kurz bei mir vorstellst?

B: NN

A: Super, Dankeschön! Danke NN, ich habe schon sehr viel von dir gelesen, Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Die Dauer des Leitfadens ungefähr 45 Minuten. Wir müssen ziemlich zügig sein, dass wir mit der Zeit auskommen, aber das wird sich schon ausgehen. Ich möchte dich noch fragen, ob ich dich namentlich nennen darf in meiner Dissertation oder möchtest du gerne anonym bleiben?

B: Wir müssen das abklären. Da wir das Interview ja hier auch über die Plattform mit XXX machen, gibt es natürlich bestimmte Vorgaben. Das Einfachste wäre wahrscheinlich es zu anonymisieren, aber ich würde schon gerne vorher einmal auf das Transkript draufschauen.

A: Okay, passt. Dann machen wir das so. Passt, super! Das Interview ist in drei Blöcke eingeteilt. Zuerst einmal zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive der Bewertung. Dann die Einführung von strategischem Trendmanagement und der 3. Block ist die organisatorische Verankerung. So, Inhalt des Interviews, einmal Vorstellung des Dissertationsvorhabens. Mein Thema ist „Strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen“ und möchte dafür ein Vorgehensmodell entwickeln und die Zielsetzung des Interviews ist, dass ich final herausfinden möchte, welche kritischen Erfolgsfaktoren zur Implementierung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Um von der gleichen Basis oder vom gleichen Verständnis auszugehen, habe ich da drei Arbeitsdefinitionen rausgefiltert, die ich aus der Literatur herausgenommen habe. Wenn du dir die bitte einmal kurz durchliest?

B: Ja. Okay. Den ersten Punkt würde ich grundsätzlich unterschreiben. Ich habe mich so ein bisschen gestört an dem „unternehmensspezifisch“, weil Trendmanagement natürlich auch für Kommunen im Public Sektor interessant ist, also für alle Stakeholder im Grunde genommen und Unternehmen, Corporate Foresight ist ein spezieller Bereich neben Strategic Foresight, Governmental Foresight etc. „Ist Bestandteil des Innovationsmanagements“, das würde ich auch nicht direkt unterschreiben, dass es nur Bestandteil des Innovationsmanagements ist. Wir sehen häufig, dass Trendmanagement aus einer Stabsfunktion oder einer Art Shared Service Center erbracht wird und die Ergebnisse aus dem Trendmanagement oder die Zusammenarbeit dann zum Beispiel mit dem Risikomanagement sein kann, Innovation, teilweise strategisches Marketing. Teilweise die Transformationsteams oder klassisch mit der Strategie und Geschäftsführung. Deshalb ist Innovationsmanagement nur ein Funktionsbereich, für den das attraktiv ist. Wir sehen, dass es auch in die einzelnen Funktionsbereiche wie CFO of the Future, also Finanzressort, Trendmanagement im Procurement, der ganze Einkauf, die müssen natürlich wissen mit ihren Sourcing-Strategien, wie sind die Trends im Einkauf und wie stellen wir uns darauf ein? Deshalb finde ich Innovation hier zu knapp gesprochen. Das auch, das „unternehmensspezifisch“ wieder, also es ist Corporate Foresight

abzugrenzen von Governmental oder Public Foresight oder auch Regional Foresight. Smart City Berlin, Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz. Ich arbeite ja auch mit Südtirol zusammen mit der Regierung, mit der Landesregierung. Sie fragen, wie sieht es in Südtirol 2030 und darüber hinaus aus und da spielen Trends genauso eine Rolle. Oder Verbände auch. Ansonsten nennen Sie grundsätzlich den Geschäftserfolg. Okay, das war die eine. Dann kritische Erfolgsfaktoren. Ja, das ist halt auch dieser Unternehmensfokus. Ja, passt, okay.

A: Okay, gut, dann gehen wir gleich einmal zum ersten Fragenblock. Da möchte ich jetzt gleich einmal den Trichter aufmachen. Welche kritischen Erfolgsfaktoren, glaubst du, sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant?

B: Ein gemeinsames Verständnis des Trendbegriffs, weil es ja auch verschiedene Ebenen gibt, die man betrachten kann. Es gibt verschiedene Klassifizierungen. Mikrotrends, Makro-, Megatrends, abzugrenzen von Consumer Trends, Wertevorstellungen und Mode zum Beispiel mit kleineren Zyklen. Also für ein einheitliches Verständnis redet die eine oder andere Person über Megatrends, über Makrotrends ...

A: Und die Mikrotrends, genau.

B: ... und die Mikrotrends. Das ist halt sehr, sehr wichtig. Dann ist grundsätzlich das Ganze sehr, sehr systematisch zu machen mit entsprechenden Steckbriefen und da vor allen Dingen auch Quellenpflege, aber auch das Organisatorische. Wer hat den Trend wann gespottet? Was ist die Dauer, die Klassifizierung? Wie groß ist die Relevanz? Was sind vor allen Dingen auch Deskriptoren? Faktoren, an denen ich den Trend messen kann, in welche Richtung er sich bewegt? Das wären auch wichtige Erfolgsfaktoren. Und es darf halt dadurch auch nicht trivial erscheinen. Wenn man da jetzt nur die Megatrends auflistet, Individualisierung, Globalisierung, Ressourcenknappheit, Fachkräftemangel, das ist halt dann vom Abstraktionsniveau und von dem Mehrwert für eine Organisation eben auch eingeschränkt, sondern man muss diesen drill down hinkriegen. Was sind sehr spezifische Phänomene, die man in einem bestimmten Markt spürt? Innovationsdruck auf Lieferanten in der Automobilbranche oder Outsourcing-Trends, IT-Outsourcing in einem bestimmten Bereich. Einfach dass man es konkreter machen kann und nicht auf der übergeordneten Ebene bleibt. Das ist, glaube ich, auch an der Stelle sehr wichtig. Und das ganze Thema Trendmanagement ist kein Solo Trip, sondern es geht immer auch darum, gerade wenn es um Organisationen geht, die Belegschaft, die einzelnen Stakeholder abzuholen, mitzunehmen und im Rahmen des Trendmanagements eben auch partizipativ miteinzubinden.

A: Super! Super Inputs, danke! Danke einmal vorerst, NN. Ich habe jetzt die Literatur natürlich durchforstet und habe einmal geschaut, kritische Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext und konnte da einige rausfiltern, die hier aufgelistet sind. Es ist vorgekommen Wissensmanagement, Changemanagement, Governance im Sinne von Kontrolle und Steuerung. Die Hard Skills, Mitarbeiterkompetenz, Schulungen sind da gemeint. IKT ist eben das Information-, Kommunikationstechnologie Thema. Dann Innovation und Kultur. Kommunikation und Marketing. Dann die Managementunterstützung an sich. Organisatorische Strukturen. Dann die Prozessqualität. Eben die Ressourcen, die vorhanden sein sollten, um

Trendmanagement einzuführen. Die Soft Skills. Das geeignete Team, wie du zuerst schon gesagt hast. Das Umfeldwissen. Unternehmensinterne, externe Netzerkennung und Vision, Mission, Strategie und Ziele. Das sind lauter kritische Erfolgsfaktoren, die mit Innovationskontext aus der Literatur gefiltert werden konnten. Glaubst du, basierend auf deinen Erfahrungen, gibt es da noch ergänzende dazu oder würdest du da noch was anderes dazu nennen?

B: Das heißt, der Innovationskontext bezogen auf Trendmanagement oder allgemein Innovationen?

A: Nein, allgemein Innovationskontext, noch nicht bezogen auf Trendmanagement. Der kommt dann noch.

B: Kultur ist drinnen? Ja. Ein wichtiger Faktor beim Innovationsmanagement in den letzten paar Jahren, der sehr stark an Bedeutung gewonnen hat ist, woher kommen die Impulse? Also das Thema Cross Industry Innovation. Branchenübergreifend, Branchengrenzen einzureißen. Und das ganze Thema Ökosysteme, wo eben dann auch zunächst branchenfremde Unternehmen sich gemeinsam zusammenschließen übergreifend in einem Ökosystem und das als Quelle und daraus neue Geschäftsmodelle entwickeln. Das kann man mit Sicherheit hier irgendwo subsumieren, die Frage ist, ob man es etwas explizierter mit reinnimmt. Aber ansonsten bin ich fein.

A: Okay, das ist ein sehr guter Input. An das habe ich noch gar nicht gedacht, aber das habe ich auch nicht wirklich gefunden in der Literatur. Danke auf jeden Fall! Ich habe jetzt einige Fokusgruppentermine schon gehabt, also mit den Fokusgruppen bin ich schon fertig. Diese Fokusgruppen habe ich mit einer narrativen Interviewfrage konfrontiert und habe gefragt, welche Rahmenbedingungen glauben die Personen sind für die Einführung von Trendmanagement ins Unternehmen relevant? Und da habe ich wirklich dann das strategische Trendmanagement abgefragt und da sind gewisse Ausprägungen der relevanten Erfolgsfaktoren mit Innovationsfokus aus der Literatur sind dann da rausgekommen. Die blau geschriebenen sind eben die einzelnen Ausprägungen aus den kritischen Erfolgsfaktoren aus der Literatur. Das haben die Fokusgruppen dann dazugesagt, spezifisch auf die Einführung von strategischem Trendmanagement. Wenn du dir die vielleicht einmal durchliest?

B: Trendmanagement-Know-how ist natürlich, es braucht jemanden, der es auch moderiert. Commitment und Innovation, das ist immer das Topmanagement-Commitment auch, dass man nicht am Thema vorbeiarbeitet. Eine Agenda vom Vorstand und den Entscheidern, die auch später die Entscheidung treffen müssen. Prozessqualität, okay.

A: Was sagst du zum Tool an sich? Trendmanagement-Tool? Ist das eine Voraussetzung?

B: Da gibt es ja einige auch um das zu visualisieren in Trendradaren und es gibt Trenddatenbanken. Also das ist kein Muss, aber es erleichtert vieles auch. Es gibt auch viele, die es ohne ein Tool machen und es über Kundenbefragungen und Einbindung externer Experten machen und das als Impuls in die 5-Jahres-Planung der Strategie zum Beispiel aufnehmen. Da ist auch immer die Frage, welche Annahmen über die Zukunft treffe ich?

A: Stimmt, ja.

B: Und wenn ich jetzt bei KMUs oder im Mittelstand bin, da gibt es sicherlich auch noch Unternehmen, wo der Eigentümer das aus dem Bauch heraus macht. Umfeldwissen, unternehmensinterne und externe Netzwerke. Netzwerke sind sehr wichtig, ja. Vision, Mission, Strategie, Integration.

A: Mit den Feedbackschleifen? Prozessmanagement mit Feedbackschleifen?

B: Passt so alles für mich. Ich hatte ja eingangs ein paar Sachen gesagt, Erfolgsfaktoren, die mir auch noch wichtig sind, aber die kann man hier sicher auch mit subsummieren. Das passt schon.

A: Okay, passt gut. Ja, die Frage erübrigt sich. Erweiterungen, Ergänzungen. Glaubst du gibt es konkrete handelspezifische Erfolgsfaktoren oder sind das die gleichen, die da genannt worden sind?

B: Die Prozesse sind gleich, wie ich an die Trends komme, wie ich clustere, die Systematik, das ist alles gleich. Dass das Topmanagement-Commitment da ist, dass ich verschiedene Stakeholder einbinde, das ist gleich. Wenn es jetzt spezifische Unterschiede gibt, dann muss es inhärent sein in der Branche an sich. Was unterscheidet den aktuellen Stand des Handels, Retail von Automotive oder von anderen. Das ist vielleicht die Kostenfokussierung an manchen Stellen, Margenfokus, das ist es vielleicht. Die Vielfalt der Produkte und Lösungen. Kann man daraus ein Spezifikum ableiten? Das ist eigentlich hier die zentrale Frage. Also wenn ich mich jetzt reinversetze in einen großen Handelskonzern, so wie die geprägt sind im Handel auch von der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Co würde ich sagen, Ergebnisse sollen schnell verfügbar sein und kostengünstig und wir haben ja gesehen, dass in der Coronazeit verschiedene Institutionen wie die University of Oxford mit dem Szenarioprogramm gesagt haben, wenn jetzt aktuell der Entscheidungsspielraum, sich die Prämissen sehr schnell ändern können von Woche zu Woche, dann ist ein vollumfassender Szenarioprozess zum Beispiel zu komplex und schon wieder überholt in der nächsten Woche von den Ergebnissen her. Das heißt, die haben dann ein frugal, also sparsam, frugal, einen Frugal Scenario Planning Ansatz genannt. Das wäre das Einzige, was mir hier jetzt einfällt für den Handel, dass da vielleicht der Fokus etwas stärker auf sehr schnell verwertbaren Ergebnissen liegen könnte. Aber das ist eine Mutmaßung, eine Herleitung, die ich jetzt aus dem Branchenvergleich so ein bisschen ableite, weil vielleicht die grundsätzlichen Planungsprozesse von der Zeit und der Geschwindigkeit, der Anpassung etc. sich ein bisschen unterscheiden von anderen Branchen. Aber das wäre zu überprüfen, das wäre vielleicht relevant für weitere Interviews.

A: Okay, super, danke! Jetzt würde ich dich bitten, dass du mir die einzelnen kritischen Erfolgsfaktoren bewertest. Ich habe da eine Matrix kreiert. 1 ist sehr wichtig, 5 ist unwichtig. Ich gehe jetzt einfach mit dir die einzelnen kritischen Erfolgsfaktoren durch und du sagst mir einfach die Zahl dazu. Changemanagement?

B: 2.

A: Governance?

B: 1.

A: Hard Skills?

B: Hard Skills auch 1.

A: IKT?

B: IKT, 4.

A: Innovation und Kultur?

B: Kommt auf den Moderator an, wie er das eingefangen kriegt in der Organisation. 3.

A: Kommunikation und Marketing?

B: 1.

A: Managementunterstützung?

B: 1.

A: Organisation?

B: 2.

A: Prozessqualität?

B: Auch 2.

A: Ressourcen?

B: Kann ich alles einkaufen, aber ich muss an den Workshops noch teilnehmen. 1.

A: Okay. Soft Skills?

B: 2.

A: Team? Braucht man ein spezielles Team?

B: 4, weil wenn ich es jetzt auf die Organisation selber beziehe, kann ich auch die Leute einzeln abholen und dann einen gemeinschaftlichen Workshop machen wo ich die Ergebnisse präsentiere. Da ist für mich das Team an sich für die Entwicklung der Inhalte, jeder Einzelne ist wichtig und dann das als Team zu diskutieren, aber moderiert, deswegen habe ich da vielleicht eine etwas andere Perspektive, aber würde ich halt 4 sagen.

A: Okay. Umfeldwissen?



B: Ja, das wird ja entwickelt, also das ist wichtig. 1. Und die Netzwerke und Netzerkennung würde ich sagen 3 und Vision, Mission, Strategie würde ich sagen 2.

A: Okay, super. Dann gehen wir gleich zum nächsten, jetzt kommen die Ausprägungen zu bewerten. Trendmanagement-Know-how?

B: Ich finde das jetzt ein bisschen wiederholend, weil ich habe das ja eben auch schon im Hinterkopf gehabt. Trendmanagement-Know-how kann ich so oder so sehen. Die Organisation an sich braucht keine Ahnung zu haben, wenn sie sich einen guten Moderator und Ressourcen einkaufen. Wenn sie das alles selber machen müssen, ist es natürlich super wichtig. Deshalb würde ich hier aber erstmal diese, so wie es oft ist, ich kaufe mir jemanden ein der es moderiert und deshalb würde ich sagen Trendmanagement-Know-how ist eine 3. Trendmanagement-Tools sind eine 4, die brauche ich nicht. Innovation und Kultur, das Commitment, das muss da sein. Der Sponsor in der Organisation ist super wichtig, das ist eine 1. Innovationsbereitschaft und das freudige Umfeld, eine Bereitschaft sollte schon da sein, aber kann sich auch im Laufe entwickeln, würde ich sagen 2 bis 3, vielleicht 2. Prozessmanagement mit Feedbackschleifen moderiert 2. Transferkompetenz in die Praxis ganz wichtig, 1. Offenheit gegenüber externen Inputs und Topmanagement, Transparenz, Offenheit, 2. Mut und Risikobereitschaft, 3. Agile bereichsübergreifende Teamdiversität 4. Trend- und Umfeldanalyse, Umfeldwissen ganz wichtig, 1. Unternehmensinterne Netzerkennung, externe Zusammenarbeit würde ich sagen 2. Strategieintegration, Vision, Mission usw. würde ich auch sagen 2.

A: Okay, super, danke! Dann gehen wir zum nächsten Block. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von Trendmanagement gemacht? Kannst du da was erzählen davon?

B: Ja, klar.

A: Das wäre super.

B: Trendmanagement habe ich sehr wohl den Prozess und die Aufgabe gemacht für große Konzerne auch im Handel. Ich habe das auch im Mittelstand gemacht mit einer Eigentümerstruktur, Gesellschafterstruktur und habe dadurch so ein bisschen den Vergleich auch. Gerade Konzerne haben immer sehr gerne den Fokus auf schwache Signale, Dinge, die einmal ein dominanter Trend werden, weil sie sagen, wir haben eine eigene Stabstelle oder eine eigene Abteilung für Szenarien und Trends und die machen das tagtäglich und wir versuchen eigentlich die originellen Ideen, die Themen, die wir aktuell noch nicht auf unserem Radar haben, auf dem was wahrscheinlich ist. Im Mittelstand ist es häufig so, dass die Entscheider, die Gesellschafter, dass die erstmal an dem Bild der wahrscheinlichen Zukunft interessiert sind und deshalb etwas früher in den Prozess starten und das auch teilweise neu implementieren, sehr akademisch, systematisch. Das ist die Erfahrung der letzten Jahre. Es muss immer schon auch begleitet werden rund um das Thema Change-Prozess und die Mitarbeiter müssen eingebunden werden, also es ist nicht nur eine Sache der Entscheidungsebene. Natürlich ist die Sichtweise der Eigentümer, der Gesellschafter, der Vorstände super wichtig, aber genauso wichtig ist eben der Belegschaft die Möglichkeit zu geben sich zu beteiligen. Das ist teilweise im Mittelstand sogar so gelöst worden, dass eigens in der Firma in den Standorten ein Raum eingerichtet wurde, ein Trendraum und jeder Mitarbeiter als Arbeitszeit die Möglichkeit hatte für eine halbe

Stunde in diesen Raum zu gehen, das wurde als Arbeitszeit angerechnet, und dort an einem Laptop anonym an einer Befragung teilzunehmen zum Thema Trends und Zukunft und der Firma.

A: Super spannend. Richtig spannend.

B: Das ist hier an der Stelle glaube ich auch sehr wichtig und entwickelt dann natürlich im Sinne von Mut, was wir eben hatten, und Transformation und Momentum in der Organisation eine ganz andere Dynamik, als wenn es vielleicht heißt, da haben die da oben sich wieder was überlegt und jetzt soll wieder alles anders sein.

A: Dann hat man mehr Widerstand.

B: Genau. Das Thema Erwartungsmanagement dann auch in Richtung Vorstand oder Auftraggeber, das ist natürlich auch eine Momentaufnahme. Trendmanagement ist was Kontinuierliches. Die Welt kann sich durch Ereignisse und Themen auch schnell mal wieder ändern, deshalb sind diese Deskriptoren sehr, sehr wichtig, dass ich definiere, was sind eigentlich für Indikatoren oder Kennzahlen wichtig, um das Phänomen weiter zu messen? Und in dem Zusammenhang eben so ein Stück weit die Erwartung auch zu entkräften, dass man hier ganz genaue Zukunftsvorhersagen hat. Das ist halt nicht der Blick in die Kristallkugel oder das Orakel von Delphi, wo wir sagen, wir machen das jetzt einmal und jetzt wissen wir genau, wie die Zukunft aussieht und wenn sich dann was ändert, dann sagen wir, das Ganze war irgendwie Mist, weil hat ja nicht funktioniert. Das Thema Erwartungsmanagement ist halt keine Vorhersage und auch nicht in Stein gemeißelt, sondern es ist ein kontinuierlicher Prozess und das Beste, was wir halt machen können, sonst wären wir halt alle Hellseher, aber das sind wir nun einmal nicht. Also logische konsistente Annahmen zu treffen und die halt sehr rigoros zu verfolgen.

A: Okay, gut. Ja, da kommt dann eh' schon diese Unterfrage, gibt es Branchenunterschiede? Da bist du zuerst kurz darauf eingegangen, dass du gesagt hast, du hast da einige Branchenspezifika erfahren.

B: Ja, wenn die Planungspraxis in den Sektoren sich unterscheidet, dann schon, weil man sieht ja gerade im Bereich Foresight auch grundsätzlich kann man ja unterscheiden, manche Unternehmen sind mehr expert based orientiert – sie binden ad hoc Expertenmeinungen ein, vor allem bei neuen Technologien. Es gibt daneben auch trend based foresight, bspw. stark im Agenturumfeld vertreten. Und dann gibt es häufig auch open foresight orientierte Organisationen, wo sich Unternehmen auch entlang der ganzen Wertschöpfungskette vernetzen und offen mit allen Stakeholdern im Zukunftsdialog, oder auch Co-Creation, stehen. Und es gibt die modellbasierte Foresight, wo ich aus Big Data Insights für die Zukunft generiere. Ich glaube, das muss man so im Hinterkopf halten, dass Trendmanagement bei dem einen Unternehmen vielleicht auch ein bisschen stärker den Fokus legt auf Quantifizierung, beim nächsten Unternehmen vielleicht ganzheitlicher Blick, wiederum beim nächsten Unternehmen dann bedeutet es vielleicht Co-Creation, daraus, dass ich auch mit Kunden gemeinsam neue Dinge entwickeln möchte. Also diese Unterschiede. Das hat aber nichts mit der Branche direkt zu tun, sondern auch so ein bisschen mit der Unternehmenskultur. Bin ich eher ein sehr risikoaverses Unternehmen von der Kultur her und Fast Follower oder bin ich Vorreiter, Gestalter in einem Markt und nehme dafür auch schon einmal größere Risiken in Kauf?

A: Wo würdest du da den Handel eingliedern?

B: Wen eingliedern? Den Handel?

A: Den Handel, ja.

B: Den Handel? Ich glaube schon, dass da ein gewisser Pragmatismus in der Umsetzung ist, dass aber Zahlenfokussierung auch sehr wichtig ist zum Abschätzen von Marktpotentialen, einfach weil es auch ein Daily Business ist und ich glaube schon, dass der Handel, auch wenn viel über Innovation entlang der Wertschöpfung gesprochen wird etc., je nachdem mit wem man zu tun hat, dass es auch eher so ein bisschen ein closed job ist und weniger dieser komplette Open-Foresight-Prozess, wo ich mich mit allen Lieferanten an den Tisch setze und versuche zu innovieren. Das kennt man im Handel von den Verbänden, die das versuchen als Mediatoren dazwischen zu leisten, aber wenn man mit einem Unternehmen direkt, mit einem Hersteller oder was auch zu tun hat, dann machen die, glaube ich auch erstmal qua Markt macht so ihr eigenes Ding und setzen ihr Trendmanagement auf und gehen dann später auch etwas stärker in den Dialog. Das ist meine persönliche Einschätzung jetzt.

A: Ja, das bestätigt auch eine andere Aussage schon, ja, finde ich sehr cool, die Einblicke. Ja, die Einführung, wie bist du da vorgegangen oder welche Erfahrungen hast du gemacht bei den Einführungen? Welche Prozessschritte hast du da verfolgt? Da hast du zuerst schon einmal was gesagt.

B: Also mir ist wichtig und ich habe ja viele der Projekte auch früher als Institutsleiter an der Hochschule gemacht, da war natürlich immer wichtig auch so ein Stück weit einen edukativen Ansatz zu haben und zu sagen, neben dem klassischen Projektmanagement und regelmäßigen Jour-fixes und Abgleich der Erwartungen und Voranalysen etc. war es also da auch wichtig, eine Methodenschulung auch mit dabei zu haben und das auch anzubieten und die Hintergründe darzustellen und wie lässt sich das eigentlich einbetten in das tägliche Doing? Also dieser edukative Ansatz, der bei mir auch immer sehr, sehr wichtig war und das kam in den Projekten auch immer sehr gut an, also das waren teilweise separate Sessions, wo das fast wie eine kleine interne Vorlesung war und es wurde auch sehr wertgeschätzt und der Austausch war dann auch für das Verständnis sehr, sehr gut. Es gibt allerdings auch Auftraggeber, kleinere Unternehmen, die sagen, wir haben diese Kapazitäten nicht und ihr seid die Experten und es reicht dem Eigentümer ja, wenn er da alle vier Wochen ein intensives Update bekommt und nochmal seine Guidelines da mitreingeben kann und dann gibt es am Ende irgendwie eine große Kundenveranstaltung, wo die Ergebnisse präsentiert werden. Also das ist auch immer eine Kapazitätsfrage, wie viel bin ich selber bereit in dieses Projekt mit einzusteuern, aber in der Mehrzahl der Projekte ist es eigentlich so, dass das Edukative sehr, sehr wichtig ist.

A: Gut, danke, NN! Inwieweit kann ein, das haben wir zwar schon gehabt, aber inwieweit kann ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischem Trendmanagement unterstützen?

B: Ja, Illustration, Visualisierung, dann das systematische Festhalten, dass man vor allen Dingen schon Templates hat, die man vorbefüllt und sich das automatisch in

einem Radar dann auch darstellt und sehr, sehr wichtig ist eben auch über die Softwaretools die Kollaboration. Wenn ich jetzt ein (unv.) wo die Experten verteilt über die ganze Welt in einzelne Units sitzen, dann kann die Trendbewertung, die Phase der Trendbewertung, was ist eigentlich dann der Impact, was ist die Trendwirkung, über welchen Zeitraum, etc. und die Diskussion der einzelnen Faktoren, die kann dann sehr viel einfacher auch online passieren.

A: Okay, passt. Gut. Dann haben wir noch eine Frage für diesen Block, die letzte für diesen Block. Im Rahmen der Implementierung von strategischem Trendmanagement wird eben öfter der Prozess des Changemanagements erklärt oder erwähnt. Wie beurteilst du die Bedeutung/Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement bei der Einführung von strategischem Trendmanagement und welche Erfahrungen hast du diesbezüglich gemacht oder kannst du mir etwas darüber erzählen?

B: Trends bedeuten ja immer, es verändert sich was in meinem Umfeld und wenn sich was verändert, dann muss ich darauf reagieren. Es gibt ganz viele prominente Fälle, angefangen bei Agfa und der Digitalfotografie bis hin zu den klassischen Videotheken wie Empire, wo es das Geschäftsmodell nicht mehr gibt, Streamingdienste, die die CD ablösen. Es gibt sehr viele Geschäftsmodelle und ich muss als Unternehmen, wenn ich gerade gute Geschäfte machen, schon auch sehen, da verändert sich was, da verändern sich Kundenbedürfnisse und wie reagiere ich darauf? Und der Mensch ist natürlich eigentlich ein Gewohnheitstier und aus dieser Komfortzone dann rauszukommen, den Mut zu haben, sich neu zu erfinden und diese Entscheidung zu treffen, das ist eben sehr, sehr wichtig und dazu braucht es Changemanagement. Begleitend. Ansonsten hat man eine nette Trendstudie und die ist für die Schublade und wird halt nicht umgesetzt. Und genau das ist es ja, was man nicht möchte. Meistens kommt ja nicht raus, dass die Annahmen bestätigt werden und man auf dem richtigen Weg ist, sondern dass man an ein paar Schrauben nochmal drehen muss. Das ist auch die Erfahrung, die ich hier teilen kann. Und dass halt die Kommunikation, in der englischen Literatur wird das auch gerade in Bezug auf Trends und Szenarien immer als Scenario Engagement oder Trend Engagement auch betitelt, dass die Attraktivierung auch dessen was ich rausgefunden habe durch zum Beispiel Zeichner, Illustratoren, durch narrative Texte, wo ich das einbinde, die Kommunikation ist genauso wichtig. Tue Gutes und rede darüber und nimm die einzelnen Personen und Stakeholder auch mit auf die Reise. Also auch zu sagen, Zukunftsforschung, Foresight ist kein Solo Trip, sondern es bedeutet auch immer, dass man danach gemeinsam in die Gestaltung geht. Und das ist an der Stelle sehr, sehr wichtig.

A: Okay, super. Dankeschön! So, zum letzten Block, da sind noch drei Fragen für dich: Wie und wo würdest du strategisches Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei dem Prozess, den du bereits begleitet hast, organisatorisch verankern?

B: Ganz unterschiedlich. Das haben wir eben schon einmal kurz angerissen. Vieles im Mittelstand wird eben direkt vom Eigentümer, von den Gesellschaftern entschieden, dass sie das machen wollen. Gut, das waren dann die Auftraggeber. Begleitet wird es dann von der Unternehmensentwicklung und Strategie, manchmal auch vom Innovationsmanagement. Teilweise haben wir auch Konsortien als Projekte, wo dann zum Beispiel auch ein Verband noch mitmacht und mehrere Unternehmen, Organisationen sich zusammenschließen. Stabstellen, das kann auch aufgehängt sein im strategischen Marketing, Market Intelligence und Wettbewerbs Research. Gibt es auch Schnittstellen. Seltener habe ich gesehen, dass es getrieben wird direkt aus dem

Finanzbereich und Controlling, wobei Risikoabschätzung halt auch, Risk Management eine große Schnittmenge darstellt. Ein guter Impuls. Häufig ist es tatsächlich Vorstand, Geschäftsführung, Unternehmensentwicklung und Strategie, die das treiben oder eben das Thema Innovationsmanagement, die quasi zum Beispiel beim Trend Scouting oder beim Abschätzen von neuen Geschäftsmodellen das auch als Impuls nutzen.

A: Okay. Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich?

B: Ja, es muss. Wir nennen es jetzt hier Trendmanagement, aber wenn man sich anschaut, vor 40 Jahren, wie der Planungsprozess der Strategie aussieht, dazu gehört immer eine Umfeldanalyse und zu einer Umfeldanalyse gehört soziokulturell, politisch, ökonomisch, was sind eigentlich die einzelnen Faktoren, die sich da verändern oder die Annahmen die wir treffen und wie entwickeln die sich? Und dann bin ich dabei, dass ich ein dominantes Phänomen, eine dominante Entwicklung in eine Richtung quantifiziere, also letzten Endes ein Trend und darauf meine Annahmen fußen für die strategische Planung.

A: Okay, ja. Bestätigt auch meine Sichtweise. Danke dafür. Wie, glaubst du, ist das ideale Trendmanagementteam zusammengesetzt? Aus welchen Persönlichkeiten, Diversität, männlich/weiblich, Nationalitäten? Wie glaubst du ist das ideale Team zusammengesetzt?

B: Na ja, wenn man sich externe Unterstützung holt, hat man ja meistens ein Forscherteam mit dabei, jemanden der es moderiert vom Prozess her und auch Assistance, die da mit in die Analyse reingehen. Aber es müssen schon, würde ich sagen, also es gibt ein Kernteam auch von der Organisation an sich, nur das ist sicherlich der Leiter, Sponsor des Projektes plus häufig aus einzelnen Funktionsbereichen auch, sodass jeder Teil der Organisation auch irgendwo repräsentiert ist in einem erweiterten Setting dann auch. Die verantwortlichen Leiter. Man muss immer noch in einer beherrschbaren Teamgröße sein, also bestenfalls nicht über 10 Leute, das muss man dann halt auch aufteilen, aber es sollten schon auch Entscheider sein, diejenigen, die nachher mit den Lösungen, mit dem was rauskommt, arbeiten. Wobei partizipativ natürlich bis zur ganzen Belegschaft und noch viel mehr extern eingebunden gehört. Aber das Kernteam in einer Organisation, was sich um das Thema Trendmanagement handelt, ist natürlich Prozessverantwortliche und Moderierende plus die entsprechenden Sponsoren und Entscheider.

A: Und glaubst du ist da vom Alter her ein Unterschied, dass man zum Beispiel sagt, man bindet auch viele junge Leute ein oder braucht man wen, der mehr Erfahrung hat im Team, im Unternehmen?

B: Nein.

A: Nein?

B: Ja, natürlich macht es Sinn auch, aber ich kann im Laufe des Trendmanagementprozess ja bei Workshops usw. auch junge Personen miteinbinden, also für das Kernteam muss, glaube ich, dieser Mix da an der Stelle erstmal nicht da sein. Da ist vor allem die Moderation und die Entscheider, die an Bord sind, die nachher

die Entscheidungen auch treffen müssen, in meinen Augen sehr, sehr wichtig. Nachrückende Generationen miteinzubinden ist, glaube ich, im Laufe des Prozesses an jeder Stelle möglich.

A: Ja, super, NN!

B: Das sind mehr so diese Hard Skills, das dann auch zu moderieren und wirklich das Commitment der Organisation zu haben, nachher auch in die Umsetzung zu gehen, um das zu verwerten. Das ist sehr, sehr wichtig, sonst habe ich den schönsten Foresight-Report, der von jungen Menschen in der Organisation gemacht wurde und dann schaut sich das Entscheidungsgremium das an und sagt, ja, das wäre ganz nett und hätte man uns auch einmal gefragt, wären wir auch eine Perspektive. Deshalb, ich bin da sehr Impact orientiert, Transfer orientiert, dass ich mit den Ergebnissen auch nachher in der Organisation was bewirke. Und da finde ich die nachrückenden Generationen sehr wichtig, dass sie auf jeden Fall ihr Feedback mitgeben können, aber ich finde sie nicht kritisch als Bestandteil des Kernteams.

A: Okay, super. Voll gut. Ja, NN danke für deine Einblicke, danke für deine Erzählungen aus der Praxis. Und auch von der wissenschaftlichen Perspektive her, das war ein sehr wertvolles Interview für mich und danke noch einmal dafür und danke für deine Zeit. Ich werde das Interview transkribieren und sobald ich das finalisiert habe, werde ich dir das zukommen lassen und da würde ich dich bitten, dass du da drüber schaust und mir dann einfach noch Bescheid sagst, ob du namentlich erwähnt werden möchtest in der Dissertation.

B: Genau, super.

A: Dankeschön! Danke noch einmal für deine Zeit! Ich wünsche dir einen schönen Tag und ein schönes Wochenende!

B: Ja, gleichfalls!

A: Ich freue mich, wenn wir in Kontakt bleiben.

B: Ja, mach's gut. Danke! Ciao!

A: Tschüss!

## **ANHANG 16.6.**

A: Ich darf Sie noch einmal recht herzlich begrüßen zum Interview heute im Rahmen meines Dissertationsvorhabens. Meine Person, mein Name ist Andrea Massimiani. Ich arbeite am Logistikum an der Fachhochschule Steyr, bin bei einem Projekt beschäftigt, das heißt Logistikum.Retail und bin Themenverantwortliche für Foresight für Trendmanagement im Handel. Darf ich Sie bitten, dass Sie sich kurz vorstellen?

B: Gerne. NN. Ich bin Lehrender für Strategic Foresight und Trend Analysis an der XXX in XXXX.

A: Dankeschön! Das Interview dauert ca. 45 Minuten, 5 Minuten auf oder ab, es ist nicht so streng gehandhabt. Darf ich Sie bei der Auswertung des Interviews namentlich nennen oder wollen Sie eher anonym bleiben? Darf ich Sie namentlich nennen? Sehr gut.

B: Kommt auf die Fragen an, aber grundsätzlich ja.

A: Okay, gut, sonst sprechen wir nachher noch einmal, wenn das Interview beendet ist. Ich habe das Interview in drei Blöcke aufgeteilt. Zuerst einmal möchte ich Sie befragen zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive deren Bewertung. Dann überhaupt generell Einführung von strategischem Trendmanagement und die organisatorische Verankerung von Trendmanagement im Unternehmen. Mein Dissertationsvorhaben heißt strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen. Ich möchte gerne ein Vorgehensmodell entwickeln. Ich werde betreut vom Herrn Professor Dr. Kotzab an der Universität Bremen. Die Zielsetzung des Interviews ist eben, ich möchte am Ende der ganzen Experteninterviews herausfinden, welche kritischen Erfolgsfaktoren final relevant sind, um strategisches Trendmanagement im Unternehmen zu implementieren. Um von der gleichen Ausgangsbasis oder vom Wissensstand auszugehen, habe ich da ein paar Arbeitsdefinitionen zusammengefasst. Wenn ich Sie bitten darf, dass Sie sich die einmal kurz durchlesen?

B: Okay.

A: Okay, super, danke. Dann fangen wir eh' schon an mit dem ersten Block, eben kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement. Welche kritischen Erfolgsfaktoren, glauben Sie, sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant?

B: Ganz kurz ein Schritt zurück. Das heißt, unter strategischem Trendmanagement verstehen Sie ein Trendmanagement, das Teil des Innovationsmanagements ist in der Organisation?

A: Ja, genau. Wenn Sie noch was hinzuzufügen haben oder wenn Sie das anders sehen, bitte gerne!

B: Also das ist ja sozusagen eine Definition, die mir neu ist. Mir wäre jetzt nicht ganz klar, warum das sozusagen strategisch ist, weil es Teil des Innovationsmanagements ist.

A: Strategisch ist, dass wir es halt jedes Jahr wieder durchleuchten und wieder sagen, sind das die neuen Trends, sind das die Trends, die das Unternehmen beeinflussen? Gehören die kontextualisiert, auf das Unternehmen herabgebrochen oder eben operationalisiert mit der weiteren Vorgehensweise? Das ist strategisches Trendmanagement, um eben dann Maßnahmen abzuleiten.

B: Aber dann hat es ja sozusagen eine Relevanz für die gesamte Organisation, nicht nur für das Innovationsmanagement, so wie Sie es beschreiben, oder?

A: Ja, eigentlich schon. Genau, ja.

B: Na ja, weil das wäre für mich, wenn wir dann zu Ihrer Frage kommen, ganz wesentlich die Frage: Was ist es denn eigentlich genau, was man da vorhat? Weil ich würde sagen, einer der kritischen Erfolgsfaktoren für ein Trendmanagement ist, dass man sehr klar hat, wer die Adressaten dessen eigentlich sind. Also dass man sozusagen sehr klar vor Augen hat, wer soll damit arbeiten? Ist es die Unternehmensleitung, die Unternehmensstrategie? Ist es das Innovationsmanagement? Ist es Forschung und Entwicklung? Ist es ein Design Department, die Produktentwicklung? Weil ich glaube da auch dann immer die Frage ist, wenn ich weiß, wer sozusagen meine internen Kundengruppen sind, sich daran die Frage auch anschließt beispielsweise, in was für einem Format brauchen die das? Und dass hier sozusagen leitet dann im Prinzip in den nächsten kritischen Erfolgsfaktor rein. Meiner Meinung nach ist die Frage, wie schaffe ich es eigentlich, dass Entscheidungsträger in einer Organisation mit diesen Inhalten arbeiten?

A: Genau, das ist auch mein Verständnis.

B: Und das kann dann bedeuten, dass man sagt, es gibt vielleicht Abteilungen die schon ein Vorwissen haben, die schon eine Idee haben, was Trends sind. Denen reicht dann vielleicht, weiß ich nicht, ein Input als Trendkarte. Oder brauche ich vielleicht bei einer Unternehmensleitung eher nochmal einen Education-Input, wo ich sage, denen muss ich vielleicht noch einmal erklären was Zukunft und Trends sind, wo vielleicht auch die Unterschiede sind und brauchen die dann vielleicht weniger eine analytische Unterlage, als viel mehr vielleicht einen kurzen Workshop, wo man tatsächlich mit Trends arbeitet? Also auch die Frage, wie schaffe ich ein Engagement mit diesen Inhalten? Das wären für mich so diese wesentlichen Erfolgsfaktoren, also zum einen erstmal klar zu haben, wer soll damit arbeiten und vor allen Dingen auch gut zu verstehen, in was für Prozesse soll das dann reinfließen? Und sich dann halt genau zu überlegen, in was für Formaten gebe ich dieses Wissen weiter oder wie soll damit gearbeitet werden? Das dritte, was ich immer sagen würde ist, ideal ist ja eigentlich, dass ich versuche, hier die Organisation mitzunehmen, soweit es geht bei diesen Fragen, weil häufig sozusagen die Auseinandersetzungen getrennt sind. Wenn sie sozusagen eine Wirkung haben sollen, ja auch immer mitbeinhaltet, dass die Organisation sich in irgendeiner Form verändern muss. Also auch bei einem Innovationsmanagement oder Innovationsprozess zum Beispiel würde man sagen, Innovation haben ja sozusagen immer, das ist die eine Seite der Medaille, die andere Seite ist ja häufig zu sagen, ich habe irgendwie eine Veränderung, die ich durchführen muss. Sei es im Produktionsprozess oder dass ich sage, ich habe insgesamt für eine Innovation eine strategischen Neuausrichtung. Und da ist glaube ich sozusagen die Frage, wie kann ich eigentlich sehr gut vielleicht auch in einer Open Strategy Perspektive überlegen, wie kann ich die Organisation weitestgehend einbinden? Das



kann ja auch bedeuten, dass ich sage, ich nutze die Organisation auch zur Erkennung von Trends, dass ich sage, ich habe Kollegen und Kolleginnen in der Organisation, die viel draußen sind. Sei es beim Kunden, sei es bei Messen, dass ich überlege, wie kann ich sozusagen das was die sehen, was die mitkriegen in meiner Branche, sinnvoll einsammeln und dann einsetzen? Auch wenn man dadurch ja im Prinzip schon einen sehr starken (unv.) in einer Organisation kreieren kann, indem sozusagen verschiedene Stakeholder in einer Organisation in diesem Prozess involviert sind. Da sind dann für mich doch so die ehesten Erfolgsfaktoren über die ich nachdenken würde.

A: Okay, super, danke. Ich habe mir natürlich die Literatur im Vorfeld angeschaut und habe mir kritische Erfolgsfaktoren angeschaut, die im Innovationskontext immer wieder vorkommen und habe die gefiltert. Und da ist eben rausgekommen, die kritischen Erfolgsfaktoren eben mit Innovationskontext, eben Wissensmanagement ist da vorgekommen. Eben Changemanagement, eh' wie Sie zuerst gesagt haben. Governance, unter Governance versteht die Literatur eben die Kontrolle und Steuerung von Prozessen. Dann die Hard Skills, das ist die Aneignung von Mitarbeiterkompetenzen oder das zur Verfügung stellen von Einschulungen und Schulungen für die Mitarbeiter, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Dann IKT, Information, Kommunikationstechnologie. Die Innovation und die Kultur, die Kommunikation die interne, Marketing. Die Managementunterstützung. Organisation, da versteht man darunter auch die Organisationsstruktur, Prozessqualität, die zur Verfügung gestellten Ressourcen, um diesen Prozess zu integrieren. Dann die Soft Skills. Team. Braucht es ein Team? Also bei den kritischen Erfolgsfaktoren ist das eben vorgekommen, dass immer wieder ein Team erwähnt wird. Dann Umfeldwissen, die Aneignung von Umfeldwissen. Unternehmensinterne und externe Netzbildung. Vision, Mission, Strategie und Ziele. Das ist in der Literatur vorgekommen. Glauben Sie gibt es da noch weitere, basierend auf Ihren Erfahrungen, oder würden Sie dem zustimmen oder vielleicht andere Formulierungen zugrunde nehmen?

B: Ich weiß jetzt nicht inwiefern das, was ich vorhin gesagt habe, hier so mit drin ist. Hier ist das Thema Partizipation, Engagement, also vor allen Dingen von Entscheidungsträgern halte ich hier für ganz wesentlich. Ich weiß nicht, ob das sozusagen Teil vielleicht von Governance oder Changemanagement ist oder Innovationskultur, aber dass es sozusagen keine harte Trennung zwischen denen gibt die Trends wahrnehmen und bewerten und denen, die damit arbeiten sollen. Ich glaube, dass das ganz wesentlich ist, das miteinander zu verknüpfen.

A: Okay, voll gut. Ja, ich bin jetzt aktuell bei den Experteninterviews und im Vorfeld habe ich Fokusgruppeninterviews geführt, aber eben speziell für die Einführung von strategischem Trendmanagement. Also schon Innovationskontext, aber wirklich im Speziellen für die Einführung von Trendmanagement und habe eine narrative Frage gestellt. Welche Rahmenbedingungen glaubt die Gruppe eben ist für diese Einführung von Trendmanagement verantwortlich? Und da habe ich dann gewisse Ausprägungen der vorher genannten Erfolgsfaktoren herausgefunden. Eben bei den Hard Skills ist eben vorgekommen Trendmanagement-Know-how ist wichtig, dass man das hat oder dass man sich das aneignet, um sich eben mit strategischem Trendmanagement auseinandersetzen zu können. Bei IKT ist ein spezielles Trendmanagement-Tool immer wieder genannt worden. Innovation ist eben das Commitment innerhalb der Gruppe, aber auch eben von der Führung her. Innovationsbereitschaft, innovationsfreudiges Umfeld. Bei der Prozessqualität eben Prozessmanagement mit

Feedbackschleifen. Eben Soft Skills. Die Transferkompetenz in die Praxis. Die Offenheit und auch Mut und Risikobereitschaft. Beim Team ist interessanterweise gekommen ein agiles, bereichsübergreifendes Team. Auch die Diversität im Team ist auch oft vorgekommen. Umfeldwissen, das ist Trend- und Umfeldanalyse. Eben Trenddatenbanken, dass man sich die aneignet oder eben da Zugriff hat. Dann die Netzworkebildung, die externe Zusammenarbeit mit Einbindung von Experten und Gen Z und dass auch strategisches Trendmanagement in der Strategie Integration findet. Das sind die Ausprägungen, die bei den Fokusgruppen rausgekommen sind. Glauben Sie, dass man die Liste erweitern sollte oder glauben Sie vielleicht, dass gewisse Sachen vielleicht gar nicht so wichtig sind um strategisches Trendmanagement einzuführen?

B: Ich überlege gerade. Das finde ich ehrlicherweise jetzt eigentlich eine ganz gute Liste. Ich meine, was ich immer noch verargumentieren würde, ich weiß nicht, ob das ein kritischer Erfolgsfaktor ist oder hier reinpasst, also auch immer eher der Hinweis sozusagen klein zu starten in diese Prozesse rein. Wenn man das sozusagen neu einführt, erstmal sozusagen, also vielleicht auch mit einem kleinen Training oder kleinen Workshops, vielleicht erstmal mit Material das vorhanden ist, im Prinzip das Thema in eine Organisation einzuführen, Interesse zu wecken, auch dafür zu sensibilisieren, bevor man sozusagen zu umfangreich mit Trenddatenbanken hier reingeht. Wie ich immer argumentieren würde, das ist eigentlich immer die Auseinandersetzung mit Trends. Das Wesentliche ist zwar nicht unbedingt, also da jetzt eine wahnsinnig teure Trenddatenbank zu nutzen, weil da ja auch immer die Herausforderung ist, was mache ich mit dem ganzen Input, der da generiert wird und nicht, wie arbeite ich dann mit denen? Ich überlege gerade, ob das jetzt hier schon so ... also vielleicht sowas wie eine Prozessqualität, dass ich sage, ich habe eine gute Idee, wie ich mit so einer Funktion in eine Organisation starte. Wie ich vielleicht auch sozusagen einen Plan habe, wie ich sowas weiterentwickle.

A: Okay. Eben auch mit den Feedbackschleifen, die da eben auch vorgekommen sind?

B: Ja, ich glaube, das passt da sicher gut rein. Ich glaube, das geht zurück zu meiner ersten Bemerkung, nämlich diesem klaren Verständnis, wer soll damit arbeiten und wer braucht eigentlich was dafür? Das ist eigentlich erstaunlich auch mit den Organisationen, mit denen ich spreche, wie schlecht deren Bild häufig darauf eigentlich ist, also dieses Verständnis zu haben, wer sind eigentlich meine internen Kunden und was brauchen die eigentlich für Trendinhalte?

A: Okay. Das ist ein wichtiger Input, ja, Dankeschön. Ich habe da noch eine ganz spezifische Frage. Glauben Sie, dass diese Erfolgsfaktoren, die wir bis jetzt durchgegangen sind, auch für den Handel relevant sind oder glauben Sie, dass es da noch Ergänzungen gibt, eben handelsspezifische Erfolgsfaktoren?

B: Ich glaube ehrlicherweise, dass es weniger mit Branchen zu tun hat, als eher mit der Unternehmensform. Also wie ist die Organisation aufgebaut? Ist sie sehr zentral, dezentral? Ist es eine Matrixorganisation? Ich glaube eher, dass das sozusagen die relevanten Fragen sind, weil ob es jetzt Handel ist oder irgendeine andere Industrie, das wirkt sich meiner Meinung nach eher auf die Frage aus, wie viele langfristige Themen gucke ich mir an oder kurzfristige Themen. Wie unterscheide ich da? Ich glaube, dass das dann eher die Herausforderung ist. Ob das jetzt spezifisch im Handel

anders ist als in der Versicherung oder im Anlagenbau wüsste ich jetzt gar nicht so genau.

A: Okay. Gut. Jetzt würde ich Sie bitten diese Erfolgsfaktoren, wie wir jetzt zuerst von der Literatur, das sehen Sie jetzt auf der ersten Seite, dass man die bewertet. Ich habe eine Matrix vorbereitet. 1 ist sehr wichtig, 5 ist unwichtig. Ich spreche einfach über den kritischen Erfolgsfaktor und Sie sagen mir bitte die Zahl dazu. Changemanagement? Glauben Sie, ist das sehr wichtig?

B: Ja, finde ich sehr wichtig. 1.

A: Governance?

B: Eine 2.

A: Hard Skills?

B: Hard Skills meinten Sie nochmal was genau?

A: Dass man den Mitarbeitern eine Kompetenz zuspricht oder sie aneignet, eben mit Schulungen. Dass sie einfach kompetent sind auch Trendmanagement im Unternehmen...

B: Ja, das ist sicher eine 2.

A: Okay. IKT?

B: Das ist ein bestimmtes Tool?

A: Ja, genau.

B: Das würde ich eher als eine 3 sehen.

A: Innovation und Kultur?

B: Das ist, glaube ich, eine 1.

A: Kommunikation und Marketing?

B: Eine 2.

A: Managementunterstützung?

B: Was meinen Sie mit Managementunterstützung?

A: Dass die Führungsebene dem Ganzen auch zustimmen soll, um es auch einzuführen, strategisches Trendmanagement.

B: Das ist eine 1.

A: Okay. Organisation?

B: Organisation unterscheidet sich dann wie von Governance?

A: Die Governance ist eher die Kontrolle, die Steuerung und Organisation betrifft eher die Organisationsstruktur.

B: Also der Organisation, in der das eingeführt werden soll?

A: Genau.

B: Das würde ich als eine 2 sehen.

A: Prozessqualität?

B: Das wäre eine 1 für mich.

A: Ressourcen? Da meine ich eben zeitliche, finanzielle, personelle Ressourcen?

B: Das wäre eine 2.

A: Soft Skills? Das ist das Mitarbeiterengagement, also dass man dafür brennt auch.

B: Eine 1.

A: Team?

B: Team wäre sozusagen, dass man ein Team hat, das auf dem Thema arbeitet?

A: Genau.

B: Oder sozusagen einen Contributor hat in der Organisation?

A: Eher ein Team. Ein spezielles Team, vielleicht auch ausgelagert. Das kann auch ein internes Team sein, dass sich die eben mit diesem Thema beschäftigen.

B: Das finde ich eine 2 dann.

A: Umfeldwissen?

B: Eine 1.

A: Unternehmensinterne und externe Netzwerkbildung?

B: Das wäre eine 1.

A: Okay. Und die Vision, Mission, Strategie und Ziele?

B: Das wäre die Verknüpfung zu diesen anderen Bereichen dann, das wäre auch eine 1.

A: Ja, genau. Und jetzt kommen wir zu der Bewertung, danke noch einmal Herr Professor, jetzt kommen wir zu den Bewertungen zu den speziellen Ausprägungen für Trendmanagement aus den Fokusgruppen, eben Trendmanagement-Know-how.

B: Das verstehe ich jetzt nicht. Ist das nicht das Gleiche wie gerade eben?

A: Es ist ganz einfach eine Ausprägung, das sind die Erfolgsfaktoren aus der Literatur und das waren jetzt die Ausprägungen, als da geht es im Speziellen, da sind einzelne Punkte angeführt, eben wie zum Beispiel die Transferkompetenz. Es ist natürlich sehr ähnlich, aber es ist halt eben, weil es die Ausprägungen sind. Also Trendmanagement-Know-how?

B: Das wäre eine 2, würde ich hier sagen.

A: Trendmanagement-Tool, das haben Sie eh' zuerst schon gesagt.

B: Eine 3.

A: Genau. Commitment?

B: Commitment eine 1.

A: Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld?

B: Auch eine 1.

A: Das nächste, ich muss kurz husten, Prozessmanagement mit Feedbackschleifen?

B: Das finde ich auch sehr wichtig, das wäre für mich auch eine 1.

A: Dann die Transferkompetenz in die Praxis?

B: Auch eine 1.

A: Offenheit gegenüber externen Inputs?

B: Ja, das finde ich auch wichtig, ist auch eine 1.

A: Und dem Topmanagement natürlich auch. Mut und Risikobereitschaft?

B: Das finde ich eine 2.

A: Okay. Dann agile bereichsübergreifende Teamdiversität?

B: Das wäre eine 1 für mich.

A: Trend- und Umfeldanalyse?

B: Das ist sozusagen die Fähigkeit, wie ich das mache?

A: Die Fähigkeit, ja, dass ich eben sage, ich nehme mir Trenddatenbanken zur Hilfestellung, um eben einmal zu screenen, was gibt es denn überhaupt extern? Viele sind ja, meiner Erfahrung nach, die Unternehmen müssen einfach über den Tellerrand drüber schauen und die Trends intern, natürlich sind die wichtig, aber meistens kommen ja auch Trends von extern. Das ist darunter gemeint.

B: Ja, wäre auch eine 1.

A: Okay. Dann der nächste Punkt, externe Zusammenarbeit?

B: Die letzten beiden Punkte würde ich eigentlich auch als 1, als sehr wichtig sehen.

A: Okay, gut. Und die letzte ist eben die Strategieintegration.

B: Ja, würde ich auch als 1 sehen.

A: Auch als 1, okay. Super, Dankeschön! Kommen wir gleich zum 2. Block. Jetzt würde ich Sie bitten, dass Sie mir ein bisschen was von Ihren Erfahrungen erzählen. Welche Erfahrungen haben Sie bei der Einführung von strategischem Trendmanagement? Und dann kommt eine Frage, die Sie zuerst eigentlich schon zum Teil beantwortet haben: Gibt es Branchenunterschiede? Das betrifft jetzt den Prozess im Speziellen.

B: Ich würde eigentlich sagen, soweit ich das beurteilen kann, eigentlich nein. Es gibt natürlich dann, abhängig von der Branche, sind natürlich die Trends dann unterschiedlich oder auch vielleicht die Zeithorizonte, die man sich anguckt, aber ich glaube, so von der Grundstruktur, von der Grundmechanik her eher nicht. Würde ich sagen gibt es keinen Unterschied.

A: Okay, gibt es keinen Unterschied. Und welche Erfahrungen haben Sie gemacht bei der Einführung? Können Sie mir da was berichten?

B: Was meinen Sie spezifisch mit Erfahrungen? In welcher Hinsicht?

A: Haben Sie zum Beispiel irgendwann einmal schon Unternehmen begleitet die Trendmanagement gemacht haben und die es dann auch strategisch eingeführt haben?

B: Ja, habe ich. Also mal bei einem großen Versicherungskonzern beispielsweise, wo das eingeführt worden ist. Ich weiß nicht, was interessiert Sie da insbesondere?

A: Ja, einfach wie Sie angefangen haben mit dem Unternehmen zu arbeiten und welche Prozessschritte. Das ist zwar die nächste Frage, die können wir natürlich auch da gleich einfließen lassen. Sind Sie nach Prozessschritten vorgegangen oder war das ein „Selbstläufer“? Wie ist das über die Bühne gegangen?

B: Ich glaube, der erste Schritt war beispielsweise erstmal zu gucken, was ist überhaupt da? Also so eine Ist-Analyse zu machen. Welche Arbeit mit Trends hat es schon gegeben? Welche Kollegen waren da beteiligt in der Organisation? Dann waren im Prinzip zwei Elemente da, also einmal sich zu überlegen, wie macht man es prozessual, also wer beteiligt sich sozusagen an einer kontinuierlichen Trendbeobachtung? Wie teilt man sich da auf? Nach PESTEL Kategorien

beispielsweise. Auch so Fragen, was sind so die Zeithorizonte, die man sich anguckt? Wo legt man das ab? Was für eine Trenddatenbank benutzt man? Benutzt man externe Partner? Ich würde sagen, der andere ganz wesentliche Teil war im Prinzip klar zu legen, was ist eigentlich ein Trend? Wie konzeptionalisiere ich das? Und dann auf der Basis dessen im Prinzip auch ein Bewertungsschema zu entwickeln, sozusagen ich habe sowas wie so ein Trend-Template, wo ich mir überlege, wie beschreibe ich die Trends? Und vor allen Dingen, wie verknüpfe ich das dann mit der Organisation, sozusagen adressiere das Team, die schon unterwegs sind? Sind die darauf vorbereitet oder nicht vorbereitet und wenn ja oder wenn nein, zu welchem Grad? Welche Aktivitäten laufen schon? Also dass man sozusagen verknüpft hat mit der Organisation. Beispielsweise ist es dann auch so aufgebaut worden, dass da im Prinzip direkt Folien entwickelt worden sind, die dann Vorstandsmitglieder haben nutzen können, dass jeder so eine Art Repository hatte, auf das dann direkt zugegriffen werden kann und natürlich dann sich noch einmal überlegt hat, wie baue ich mir eigentlich ein internes Netzwerk auf mit Kolleginnen und Kollegen, die vielleicht ein Interesse daran haben, eine Funktion haben, in der sozusagen Trends aus verschiedenen Bereichen eine Relevanz haben. Also dass man sozusagen anfängt sich ein Netzwerk von Leuten zu bauen, die auch ein gutes Sensorium haben für Umfeldveränderungen.

A: Also auch offen sind für das Thema und überhaupt für Trends. Hat es da einen Leader gegeben im Team oder wie war das aufgestellt? Hat es da einen Treiber gegeben? Das wäre besser. Eine Person?

B: Ja, sozusagen eine Person die es eher verantwortlich gesteuert hat, aber dann schon mit dem Versuch, da möglichst viele einzubinden, die sozusagen das dann als Teil ihrer Aufgabe hatten sozusagen. Also ich habe bestimmte Themen im Blick, ich sammle Informationen. Ich schreibe auch ein Trend-Template oder fülle ein Trend-Template aus, dass man irgendwann so eine Sammlung von Trends gehabt hat, die man dann sich regelmäßig immer wieder angeguckt hat.

A: Okay, okay. Gut. Inwieweit glauben Sie ist ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischem Trendmanagement unterstützend für das Unternehmen?

B: Ich bin mir nicht ganz sicher, ob man es für die Einführung tatsächlich braucht, ob nicht sozusagen ein Start schon sein kann, dass man sagt, ich benutze beispielsweise den Megatrend Hub der Europäischen Union, um sozusagen einmal eine erste Diskussion zu haben in der Einführung zur Relevanz von Trends und kann dann tiefer reingehen. Ich glaube, dass beispielsweise Softwarelösungen sicher sinnvoll sind um es zu visualisieren in so einer Trendlogik. Das ist, glaube ich, immer ganz hilfreich, da dann die eigene Arbeit zu strukturieren und zu sortieren. Dann kann es, glaube ich, in weiteren Schritten natürlich Sinn machen, wenn ich sage, ich versuche mehrere Kolleginnen und Kollegen auf so einer Plattform zusammenzubringen, dass man da gemeinsam auch an Trends arbeiten kann.

A: Okay. Also Sie würden es nicht als Voraussetzung sehen, vielleicht am Anfang, aber dann kann es auch im Team weiterverfolgt werden.

B: Genau. Also ich glaube, wesentlich ist da im Prinzip immer eher die Frage wirklich, wie wird es genutzt und von wem wird es genutzt und was brauchen die, als nach einer

Softwarelösung zu gucken. Auch bei allem was automatisiert ist, ist immer die Frage sozusagen, wie passgenau ist das? Und hilft es mir tatsächlich, wenn ich pro Monat irgendwie 150 neue Trends kriege oder muss ich mir eigentlich überlegen, welche sind so die wesentlichen und wie arbeite ich mit denen in der Organisation.

A: Super, Dankeschön! Voll interessant, was Sie mir da erzählen. Dann habe ich im Rahmen meiner Recherche auch immer wieder rausgefunden, dass immer wieder öfter der Prozess des Changemanagements erwähnt wird im Zusammenhang mit strategischem Trendmanagement. Wie beurteilen Sie die Bedeutung/Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement um eben strategisches Trendmanagement einzuführen und haben Sie diesbezüglich Erfahrungen gemacht?

B: Also ich habe jetzt keine expliziten Erfahrungen gemacht, wenn man ein Trendmanagement einführt, dass man das irgendwie mit einer Changemanagement-Initiative oder dass man das mit einem Changemanagement begleitet. Ich kenne jetzt eher beispielsweise Szenarioplanungsworkshops oder Projekte, die mit einer Changemanagement-Initiative verknüpft worden sind, weil da ja sozusagen ganz viele fundamentale Fragen gestellt werden, die was mit der Veränderung einer Organisation ja auch zu tun haben. Also ich kann mir schon vorstellen, dass wenn ich sage, das ist wirklich komplett neu für eine Organisation zu sagen, da gibt es Veränderungen im Umfeld die ich mir angucke, das sind häufig Informationen, die eher qualitativ statt quantitativ sind, sich zu überlegen, muss ich das vielleicht nochmal irgendwie anders begleiten, dass ich sage, ich brauche vielleicht eher nochmal Workshops die dazu beitragen, dass ich ein gemeinsames Verständnis habe, was ist eigentlich ein Trend? Warum machen wir das? Warum ist das überhaupt notwendig? Da bin ich natürlich sehr in der Nähe eigentlich von Changemanagement-Initiativen auch zu sagen, ich kreierte da im Prinzip sowas wie einen Sense of Urgency, dass ich sage, dieser Blick nach außen sorgt vielleicht auch dafür, dass die Organisation unter Druck gerät, wo man sagt, da passiert so viel, vielleicht müssen wir uns dann auch verändern. Das kann ich mir durchaus vorstellen, auch weil sich ja beispielsweise im Changemanagement gerne die Frage stellt, wenn sich so viel verändert, wo möchte ich dann eigentlich hin? Was ist eigentlich meine Change-Vision? Und da ja dann die Frage ist, woraus speist sich diese Vision? Was unterstützt sie? Und da kann ich mir schon vorstellen, dass diese Verknüpfung durchaus Sinn machen kann.

A: Okay. Das ist natürlich auch unternehmensindividuell wahrscheinlich gestaltbar dann.

B: Aber da macht man natürlich von vornherein ein ziemlich großes Fass auf, wenn ich so in eine Organisation reingehe und sage, wir nehmen irgendwie Veränderungen wahr, sind aber noch nicht so weit oder machen das nicht strukturiert. Hier ist ein Trendmanagementsystem, bedeutet aber auch, dass wir uns insgesamt verändern müssen. Das ist dann natürlich eher eine größere Initiative, über die man da spricht.

A: Da spielt wahrscheinlich auch die Angst intern eine große Rolle. Veränderung wird ja meistens oft negativ behaftet. Bei dem ist es vielleicht auch positiv behaftet, das kommt halt auch auf die Kommunikation an, wie es halt dann kommuniziert wird. Nein, super, dann kommen wir jetzt eh' schon zum 3. Block, zur organisatorischen Verankerung. Wie und wo ist strategisches Management im Unternehmen bzw. bei Unternehmen bei denen Sie den Prozess begleitet haben, organisatorisch verankert? Wo glauben Sie, wo ist es am besten angesiedelt? Erzählen Sie mir ein bisschen was.



B: Also ich weiß jetzt nicht ob man sagen kann, wo es am besten angesiedelt ist. Ich glaube, das hat immer viel mit Personen zu tun. Also wer ist ein guter Sponsor dafür oder ein guter Treiber? Ich habe es jetzt in verschiedensten Ecken gesehen, dass man sagt, es ist Teil der Strategieabteilung, wenn es eine gibt. Im Innovationsmanagement. Kann auch Teil von Marketing und Branding sein, wenn es einen starken Kundenfokus hat. Forschung und Entwicklung. Ich habe es jetzt teilweise in der Vorentwicklung auch gesehen in größeren Unternehmen, dass die einfach sagen, wir brauchen es als Teil der Vorentwicklung, einen Blick darauf was sich verändert, was es für Trends gibt und was sie für die Zukunft bedeuten könnten. Ich finde, man sieht da immer eine relative Bandbreite. Ich glaube, es hat auch immer etwas pragmatisch mit der Frage zu tun, wo es gut aufgehängt ist, wer das unterstützt. Bin ich in der Berichtslinie zu einem Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglied, der das Thema stützt oder nutzen kann oder könnte er als Sponsor fungieren? Ich glaube, das sind dann so die wesentlichen Fragen.

A: Glauben Sie, dass das von der Unternehmensgröße auch abhängig ist? Wahrscheinlich schon.

B: Ja, zu einem gewissen Grad schon. Ich meine, größere Unternehmen werden eine Strategieabteilung haben, viele kleinere eher nicht. Da würde man dann sowas eher im Innovationsbereich wahrscheinlich unterbringen, wenn man den denn hat, also hängt sicher auch von der Unternehmensgröße ab.

A: Okay, sehr gut. Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich?

B: Ich würde es umgekehrt formulieren, der Blick auf Trends ist ja ganz wesentlich für eine Unternehmensstrategie, wenn ich beispielsweise in einer Unternehmensstrategie ja nicht nur aus einer Ist-Analyse kommen möchte, sondern ich mich auch frage, wo geht eigentlich mein Geschäftsfeld hin, meine Industrie hin? Wie verändert sich das? Was sind die Treiber für Veränderungen? Dann ist das, glaube ich, ein ganz wesentlicher Input.

A: Okay. Gut. Da kommen wir eh' schon zur letzten Frage. Wie, glauben Sie, ist das ideale Trendmanagementteam zusammengesetzt? Da spreche ich eben auch diese Ausprägungsform von diesem einen kritischen Erfolgsfaktor an.

B: Also ich meine da ist ja zum einen erstmal die Frage, habe ich überhaupt sowas wie ein Trendmanagementteam, was nur das macht oder sind das sozusagen Mitglieder eines Teams, die das sozusagen als Teil ihrer Aufgabe haben? Ich glaube grundsätzlich was hier immer hilft ist, dass ich möglichst divers bin, vor allem in Form von Hintergründen, dass ich möglichst viele Perspektiven habe, dass möglichst viele Netzwerke mitgebracht werden. Das ist idealerweise, würde ich sagen, meine Aufgabe für Leute, die eher einen etwas längeren Track-Record in einer Organisation haben, also die Organisation auch kennen. Wissen, mit wem man sprechen muss, also auch so eine Idee haben, wer vielleicht interessante Partner für so ein internes Netzwerk sind, aber auch wiederum die Frage ist, irgendeine gute Idee zu haben, wie kann ich was an Führungskräfte herantragen. Auch weil die Aufgabe eines Trendmanagements ja auch häufig dann damit zusammenhängt, dass da Themen hochgebracht werden, die vielleicht konträr sind zu gängigen Annahmen oder dem aktuellen

Geschäftsmodell. Ich glaube, da ist es nicht sehr sinnvoll, das mit Leuten zu besetzen, die vielleicht sehr jung oder gerade irgendwie von der Hochschule kommen, die vielleicht auch noch kein Standing in der Organisation haben. Aber ich glaube, um das abzuschließen, grundsätzlich ist da ein Team sinnvoll, was möglichst viele Perspektiven zusammenbringt.

A: Und was glauben Sie, ist es eine Voraussetzung, dass männlich und weiblich gleich vertreten ist oder ist das egal?

B: Also für mich wäre das Teil von jedem Diversity Gedanken, dass es möglichst vielfältig ist, soweit es halt in der Branche oder in der Industrie geht in der Organisation, aber das wäre für mich Teil davon.

A: Wichtig.

B: Genau.

A: Auch von der Nationalität natürlich, sofern unterschiedliche Nationalitäten im Unternehmen vertreten sind.

B: Genau.

A: Super, voll gut. Herr Professor, Sie haben mir richtig viele gute Einblicke gegeben und ich möchte mich echt noch einmal herzlich bedanken für die Zeit, die Sie mir da gewidmet haben. Dann würde ich Sie noch einmal fragen: Darf ich Sie namentlich erwähnen bei der Transkription?

B: Ja.

A: Und möchten Sie das Transkript vorweg sehen oder kann ich das einfach dann auswerten und Ihnen dann die Ergebnisse zukommen lassen?

B: Gerne, dass ich noch einmal einen Blick darauf werfe.

A: Sehr gut, dann machen wir das so. Voll gut. Danke nochmal Herr Professor, für das tolle Gespräch, für dieses angenehme Gesprächsklima und für die Einblicke! Dankeschön! Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!

B: Sehr gerne! Ihnen alles Gute für die Promotion.

A: Dankeschön! Tschüss!

B: Tschüss! Ciao!

## **ANHANG 16.7.**

A: Ich führe das Interview im Rahmen meiner Dissertation. Ich möchte mich einmal kurz vorstellen. Mein Name ist Andrea Massimiani. Ich arbeite im Logistikum an der Fachhochschule Steyr, bin in einem Subprojekt angestellt und bin verantwortlich für Trendmanagement im Handel. Und Foresight-Verantwortliche. Darf ich dich bitten, dass dich du kurz vorstellst?

B: Ja, mein Name ist NN. Ich bin bei der XXX, bei der XXX beschäftigt. Konkret bei der XXX. Das ist eine Tochterunternehmen der XXX, welches im Bereich Foresight leitet. Wo die Trend- und Foresight-Aktivitäten des Unternehmens verankert sind. Aber auch noch weitere Themen wie etwa die Preisstrategie oder auch die Personaldienstleistung, die wir über den Konzern anbieten.

A: Super, Dankeschön. Ja, die Dauer des Interviews habe ich jetzt einmal mit 45 Minuten festgelegt. Das kann ein bisschen länger dauern. Kommt darauf an. Ich möchte dich einfach auch im Redefluss nicht unterbrechen. Noch eine Frage an dich: Darf ich dich namentlich erwähnen in meiner Arbeit?

B: Ja, darfst du.

A: Darf ich. Sehr gut. Dankeschön. Ja, das Interview ist eingeteilt in drei Blöcke. Zuerst möchte ich die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischen Trendmanagement inklusive der Bewertung abfragen. Dann komme ich zu dem Block Einführung von strategischem Trendmanagement. Und zum Schluss dann die organisatorische Verankerung vom strategischen Trendmanagement in Unternehmen. Ja, kurze Vorstellung meines Dissertationsvorhabens. Mein Thema heißt Strategisches Trendmanagement im Handel. Und ich möchte gerne ein Vorgehensmodell dafür entwickeln. Betreut werde ich vom Herrn Prof. Dr. Kotzab. Er ist an der Universität Bremen. Und die Zielsetzung des Interviews. Ich möchte einfach herausfinden, welche kritischen Erfolgsfaktoren für die Implementierung von strategischem Trendmanagement relevant sind. Ich habe da von der Literatur einige Definitionen herausgefunden, um ein einheitliches Verständnis als Basis darzustellen. Ich würde bitten, dass du dir die einmal durchliest. Trendmanagement, was bedeutet das? Strategisches Trendmanagement und kritische Erfolgsfaktoren.

B: Ja. Eine Anmerkung dazu. Es gibt ja da verschiedene Schattierungen der Interpretation und so weiter. Das Einzige, was mir jetzt auffällt, wo du darüber nachdenken solltest. Du schreibst bei strategischem Trendmanagement, das ist Bestandteil des Innovationsmanagements. Das würde ich infrage stellen. Also bei uns ist es definitiv nicht so. Ich sehe es aber auch bei vielen anderen, die zwar so gestartet sind und sagen. Ja, ich gucke Trends und leite dann daraus Innovationen ab. In meiner Erfahrung und auch bei vielen anderen Firmen sehe ich das so, dass das Trendmanagement die Strategie befeuert. die Strategie dann Schwerpunkte setzt, in denen dann unter anderem auch das Innovationsmanagement tätig wird. Aber das ist in der Regel, meiner Erfahrung, häufiger über die Strategie geht. Also dass Trendmanagement strategische Entscheidungen beeinflusst und nicht direkt auf das Innovationsmanagement geht. Natürlich gibt es da viele Impulse. Es ist also nicht falsch. Das kann man so machen. Aber ich sehe (unv.) stärker in die Strategie.

A: Okay, super. Dankeschön. Das ist für mich ich auch eine gute Erkenntnis und eine wichtige Erkenntnis. Weil ich habe im Rahmen meiner Vorarbeit, dem theoretischen Teil, einen konzeptionellen Rahmen als Bezugsrahmen dargestellt. Und gilt es zu überdenken, wie ich das dann vielleicht adaptiere.

B: Also wie gesagt, man kann es so machen. Es gibt Firmen, die es so machen. Ich sehe es aber wie gesagt immer stärker Richtung Strategie.

A: Okay, okay. Kommen wir gleich zum ersten Block. Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement. Welche kritischen Erfolgsfaktoren, glaubst du, sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant? Was glaubst du, welche sind es?

B: Also, das kann ich unheimlich schwer in Stichpunkten oder Stichworten nennen. Also Nummer 1 ist, man muss es vom Ende her denken. Das Trendmanagement ist ein Tool, um Veränderung zu bewirken. Das heißt, es ist immer die Frage, welche Veränderungen will ich bewirken? Welche Teile des Unternehmens machen das dann? Welche Personen machen das dann? Welche Informationen brauchen diese Personen? Und das muss das Trendmanagement dann liefern. Also immer von der Wirkung her denken und dann auszuwählen, was das Trendmanagement machen muss.

Trendmanagement ist breit, das ist eine breite Palette an Tools. Und nicht alle sind für die Zielsetzung geeignet. Also wenn ich nicht weiß, was ich machen will und was ich erreichen will, kann ich nicht sagen, welche Tools ich dafür anwenden muss. Das Zweite ist, das Trendmanagement, also der Blick in die Zukunft lebt sehr stark von der Akzeptanz der Menschen. Die dann damit arbeiten müssen. Und damit müssen die Tools anschlussfähig sein an die Kultur des Unternehmens. Oder wenn es nicht das ganze Unternehmen ist, sondern nur die Strategieabteilung, die Kultur der Strategieabteilung. Wenn die sehr deterministisch, zahlenorientiert tickt, dann muss ich halt mit den Trends viel, viel konkreter sein, viel zeitnäher sein. Wenn die sehr visionär ist, in langen Zeitskalen denkt. Dann kann ich wirklich globale Megatrends, die, weiß ich nicht, 30 Jahre oder länger sind, aufnehmen. Dann kann ich mit Szenarien arbeiten. Also ich brauche den Match zur Kultur des Unternehmens. Und ich brauche eine hohe Akzeptanz von dem, was ich tue. Das sind in der Regel zwei Möglichkeiten. Das eine ist, es gibt eine Struktur, die sagen, wir brauchen das. Wir haben erkannt, Trendmanagement ist wichtig, wir wollen das. Und dann hat man quasi per Auftrag diese Akzeptanz. Oder man muss sie sich erarbeiten. Und das bedeutet dann für das Trendmanagement aber auch, die richtigen Schritte zu gehen. Zuerst mit mit Sachen anzufangen, ich sage wie mit Trendradar, die sehr schnell akzeptiert werden, weil das irgendwo inzwischen Standard ist. Dann zu zeigen, dass man daraus sinnvolle Ableitungen generieren kann und dann den nächsten Schritt zu gehen. Und da Dritte wäre, das professionell und langfristig aufzusetzen. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist wirklich die Einbettung in einen Prozess. Also sprich, wenn ich eine Erkenntnis habe aus dem Trendradar, aus der Trendstudie, aus der Analyse. Wie auch immer. Wie kommt diese Erkenntnis in die Prozesse des Unternehmens? wenn du schreibst Innovationsmanagement, wie kommt das denn da rein? Ist das Innovationsmanagement verpflichtet, das aufzunehmen und damit zu arbeiten? Oder stellt man das vor und dann macht jeder, was er will? Gibt es einen jährlichen Report an den Aufsichtsrat? Machen manche Unternehmen, wo man wirklich diese Verlinkung kriegt. Und das darf nicht jedes Mal neu diskutiert werden, sondern es muss sich systematisieren. Das muss ein Automatismus werden. Das ist das, was mir jetzt in der Verzahnung einfällt. Auch ein Erfolgsfaktor ist das Thema Angemessenheit. Trendmanagement ist so eine klassische Overhead-Sache. Das erzeugt erst mal nur Kosten. Und dann muss man sehr gut aufpassen, dass dieses Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Und sichtbar wird. Das zahlt dann auf die Akzeptanz ein. Das heißt aber auch, es ist eine Herausforderung, weil ich natürlich mit Trendmanagement nicht

gleich morgen Feedback generiere. Sondern das dauert sehr lange, bis es dann in den klassischen finanziellen Kennzahlen sichtbar wird. Das ist (unv.).

A: Rene (Rohrbeck).

B: Die Studie über die finanziellen Auswirkungen von Trendmanagement. Also das ist auf akademischem Level gezeigt. Aber im konkreten Unternehmen kann man das natürlich anzweifeln. Wenn ich Sachen schlecht mache, dann nutzt es mir nicht, dass es generell im Prinzip gut wäre. Ich muss wirklich zeigen, dass es angemessen ist, was ich mache. Ich darf jetzt nicht mit 30 Menschen nur Studien schreiben und dann erzeuge ich nur Papier.

A: Okay.

B: Das ist das, was mir jetzt so spontan einfällt.

A: Okay, gut. Ich habe jetzt für dich, ich habe natürlich die Literatur durchforstet und habe dir die kritischen Erfolgsfaktoren gefiltert mit Innovationskontext. Diese kritischen Erfolgsfaktoren sind mit Innovationskontext in der Literatur vorgekommen. Und Wissensmanagements ist vorgekommen, Change-Management Governance im Sinne von Steuerung und Kontrolle. Dann die Hard Skills. Da nimmt man die Mitarbeiterkompetenz oder das Angebot von Schulungen, dass die Mitarbeiter im Trendmanagement einfach fit werden. Dann ICT, Information- and Communication-Technology, dann ist Innovation und Kultur vorgekommen als kritischer Erfolgsfaktor. Kommunikation und Marketing. Die Managementunterstützung. Organisation im Sinne von Struktur der Organisation. Dann die Prozessqualität, wie da das zuerst eh schon erwähnt hast. Dann gewisse Ressourcen müssen natürlich vorhanden sein. Soft Skills. Das heißt das Engagement und die Motivation von den Mitarbeitern muss auch gegeben sein. Ein spezielles Team. Umfeldwissen, unternehmensinterne und -externe Netzwerkbildung und dann natürlich Vision, Mission, Strategie und Ziele. Das sind die Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext, die ich aus der Literatur herausgefunden habe. Glaubst du, gibt es da noch basierend auf deinen Erfahrungen Ergänzungen zu sagen oder würdest du dem beipflichten?

B: Ich würde eher aus der Liste noch mal rauskürzen

A: Okay.

B: Ja. Die Frage ist bei diesen Erfolgsfaktoren, das hat Innovationskontext. Aber nicht alles wirklich Foresight. Ich könnte jetzt kurz mal die nennen, von denen ich glaube, dass sie im Foresightbereich wirklich entscheidend sind. Auf die eine oder andere Art. Und alle anderen wären dann eher so generell, sage ich mal. Zweitrangig, nicht unbedeutend. Aber naja. Für jede Funktion im Unternehmen muss es ein geeignetes Team geben, sonst läuft das nicht. Also die gelten halt immer. Was sofort auffällt ist dieser letzte Punkt. Vision, Mission, Strategie und Ziele. Da ist Foresight ganz, ganz wichtig. Kann man auf zwei Arten verlinken. Nummer 1: Foresight und auch Trendmanagement hat ja einen sehr starken Einfluss auf die Ausgestaltung der Vision. Ein Blick in die Zukunft ermöglicht ja erst eine sinnvolle Vision. Umgekehrt, wenn ich die Vision habe, kann ich natürlich auch die Schwerpunkte für Foresight setzen. In welchen Feldern lohnt es sich denn dann, tiefer und detaillierter reinzugehen et cetera? Also hier sehe ich einen sehr großen Zusammenhang. Wenn ich ein Unternehmen habe, das keine Vision oder keine formulierte Vision hat und auch keine möchte, dann brauche ich auch kein Foresight. Das ist dann die Aussage: Mir ist die Zukunft egal. Ich glaube, dieses Kulturaspekt ist ganz wichtig.

A: Okay.

B: Warum? Weil Foresight oder Trendmanagement. Entschuldigung, wenn ich immer nur Foresight als Generelles nehme. Das hat sich so eingeprägt.

A: Das passt gut.

B: Aber interpretiere das dann im Sinne von Trends.

A: Okay.

B: Warum? Weil man sehr qualitativ arbeitet. Ich bin in einem Unternehmen gewohnt, in Zahlen zu denken und mit Zahlen zu unterscheiden. Payback, EBIT, Umsatz. Das habe ich bei Trends nicht. Die Zukunft ist ungewiss. Trends geben zwar eine Richtung vor, aber genau weiß ich es nicht. Ich habe einen Trend, dass die Energiepreise steigen.

Und das gilt zehn Jahre. Und im elften Jahr brechen sie um die Hälfte ein. Wir haben ja die Ölpreise jetzt gerade wieder gehabt. Wie turbulent die sein können, obwohl das irgendwo lange Zeit stabil oder planbar war, zumindest. Also in der Zukunft habe ich diese Unsicherheiten. Damit muss ich umgehen können und damit muss ich anders denken können. Also es geht nicht darum, genau zu wissen, was in zwei, fünf oder zehn Jahren ist. Sondern zu sehen, was die Möglichkeitsräume sind. Und dann daraus für sich eine Entscheidungsbasis abzuleiten. Wohlwissend, dass die Zukunft ja doch anders sein könnte. Und das ist eine ganz andere Herangehensweise und damit ganz entscheidend. Und auch eine Herangehensweise, die man klassischerweise im Studium so nicht lernt. Also die auch das Management nicht unbedingt mitbringt. Und daher auch der Punkt, die Tools, die ich nehme, müssen zur Kultur des Unternehmens passen. Weil sonst der Match nicht passiert. Das ganze Netzworkebildung, unternehmensinterne und -externe Netzworkebildung ist ganz, ganz wichtig. Aus zwei Aspekten. Das eine ist, wir alle befinden uns in unserer Bubble, in unserer Blase. Da kommen wir nicht raus, dem müssen wir uns bewusst sein. Und versuchen, auszubrechen, das geht eben besser, je mehr ich mich extern vernetze. Und zwar nicht nur unter Peers. Also ich sage mal mit anderen Handelsunternehmen, sondern dann einmal mit einem Energieunternehmen und einer Firma in Indien. Und dem Foresight aus China? Und das brauche ich. Und dann mit Kindern reden und mit Senioren. Also diese Netzwerke, aber auch intern. Das zählt dann einerseits auf die Akzeptanz ein. Trendarbeit darf kein Elfenbeinturmwissen und -arbeit sein. Aber dann auch, es ist unglaublich, wie viel Wissen im eigenen Unternehmen verfügbar ist.

A: Man muss es nur nützen.

B: Als wir vor sechs Jahren Quantencomputing (unv.) als ganz junger, verrückter Trend. Kamen in der Folgewoche zwei Menschen auf uns zu und sagten, sie würden da gerne unterstützen. Sie hatten sich damit schon beschäftigt. Und wenn man denkt, aber so ist das. Und das ist sehr wichtig. Das macht die Arbeit leichter, weil die natürlich so einen Trend auch immer im Unternehmenskontext sehen. Und es ist auch gefährlich, wenn man solche Leute nicht mitnimmt. Weil das ist dann so, ich habe es und ich weiß es doch eigentlich besser. Und die reden (unv.). Also Netzwerke ganz, ganz entscheidend. Einen letzten Punkt, weiß ich nicht. Das Thema Verzahnung hatte ich ja schon gesagt. Ich weiß ja, dass da im Prozess Qualität ist und auch in der Organisation ist. Also wie man diese Verzahnung hinkriegt. Aber das wären so die drei herausstechenden Punkte.



A: Okay, super.

B: Netzwerkunterstützung, -akzeptanz. Hatte ich erwähnt.

A: Das ist sicher ein sehr wichtiger Punkt. Ich habe jetzt im Sinne von Fokusgruppen mit 43 Personen in Gruppen eingeteilt und mit ihnen gesprochen über strategisches Trendmanagement. Über die kritischen Erfolgsfaktoren aber im Speziellen für strategisches Trendmanagement. Und ich habe da die Ausprägungen der vorher genannten kritischen Erfolgsfaktoren bei den Fokusgruppen herausgefunden. Und das sind die blau gekennzeichneten Textfelder. Also bei den Hard Skills ist eine Ausprägung bei den Fokusgruppen das Trendmanagement-Know-how vorgekommen. Das ist sehr oft erwähnt worden. IKT ist genannt worden, die Ausprägung Trendmanagementtool. Innovation und Kultur, eben das Commitment, die Innovationsbereitschaft und ein innovationsfreudiges Umfeld. Bei der Prozessqualität von strategischem Trendmanagement ist eben rausgekommen als kritischer Erfolgsfaktor eben das Prozessmanagement mit den Feedbackschleifen. Also mit den Iterationen. Bei den Soft Skills eben die Transferkompetenz in die Praxis ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Offenheit gegenüber externen und internen Inputs und dem Topmanagement. Und das Unternehmen generell sollte eben mut- und risikobereit sein für das Trendmanagement. Dann beim Team ist eine Ausprägung gewesen eben die agile, bereichsübergreifende Teamdiversität. Also Teamzusammensetzung ist ein Punkt gewesen, der oft genannt worden ist. Aber eben auch diese bereichsübergreifende Teamdiversität. Umfeldwissen, da habe sie eben gesagt, Trend- und Umfeldanalysen im Rahmen von Trenddatenbanken. Und dann eben die unternehmensinterne und -externe Netzworkebildung eben wie du zuerst gesagt hast, eben mit jungen Leuten sprechen, aber auch mit Älteren. Eben die externe Zusammenarbeit mit Einbindung von Experten, aber auch Gen Z und die Strategieintegration. Das waren die Ausprägungen, die aus den Fokusgruppen herausgekommen sind. Eben auf die Frage hin: Welche Rahmenbedingungen sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement genannt? Ich habe die Frage natürlich an dich jetzt: Würdest du die Liste erweitern und ergänzen? Und gibt es deiner Meinung nach konkrete handelsspezifische Erfolgsfaktoren, die da vielleicht noch nicht genannt worden sind?

B: Also ich sage mal, ich kann zu allem generell nicken. Der Gedanke, der mir durch den Kopf geht, ist: Was muss ich denn wirklich intern haben und was kann ich extern zukaufen? Also wenn ich jetzt an die Hard Skills gehe mit Trendmanagement-Know-how, dann kann ich sehr viel zukaufen. Trendmanagement-Tool. Klar, das mache ich in der Regel nicht selbst. Wenn ich so etwas nutze, dann nehme ich einen der bekannten Anbieter et cetera. Und dann ist immer die Frage: Nehme ich halt das Standardsystem, was die anbieten oder gibt es ein Grund, warum ich irgendwie eine eigene Logik dahinter brauche, wie wir es zum Beispiel haben? Und auch Prozessqualität. Naja, Prozessmanagement, Feedbackschleifen. Klar. Das brauche ich überall. Also auch hier wieder, wenn ich sage, wenn das jetzt Erfolgsfaktoren sind, die jetzt nicht nur dieses Trendteam, sondern ein Unternehmen als solches braucht. Dann ist es sicherlich wieder rechts unten Strategieintegration für mich als großer Hebel. Also wie verzahnt sich das mit dem Rest? Was auch interessant ist, dass Strategie und nicht Innovation steht. Ich erwähnte es am Anfang.

A: Ja genau. Es hat sich bestätigt.

B: Ich brauche bei den Soft Skills eben diese Offenheit. Ich glaube, es ist vielleicht nicht unbedingt Mut- und Risikobereitschaft. Sondern dieses sich selbst hinterfragen. Ein Unternehmen entwickelt sich ja immer aus einer Historie heraus weiter. Und es entwickelt sich in der Regel und überwiegend (unv.). Und der Punkt ist halt, irgendwann hat einen die Welt überholt. Und was wir oft erleben, ist, dass es einfach passiert und man es nicht sehen will. Es ist ja schon immer gut gegangen.

A: So haben wir es immer gemacht, so ungefähr.

B: Ja genau. Wir sind ja erfolgreich. Warum sollte das nächstes Jahr anders sein? Warum sollte das in zehn Jahren anders sein? Und das wirklich hart zu challengen. Und zu sagen, hier ist ein Trend und was bedeutet das für mich? Soll ich ein gut laufendes Geschäft vielleicht nicht heute ganz schnell noch lukrativ verkaufen und auf die Zukunft setzen? Also dieses sich selbst hinterfragen, das ist, glaube ich, ganz, ganz wichtig. Trendmanagement kann und da sind auch diese negativen Erfolgsfaktoren, dass ich die negative Seite auch noch mal erwähne. Das kann auch ein Feigenblatt für die Selbstbestätigung sein. Also wenn man ganz ehrlich ist, kann man jeden Trend nehmen und damit irgendwie rechtfertigen, was man macht.

A: Ja.

B: Natürlich. Globale Erwärmung. Wie oft haben wir es gehört? Und wir machen ja jetzt irgendwie, wir reduzieren unseren Energieverbrauch. Klar, ist alles richtig. Gut. Haken dran. Ich muss nicht mehr weiter nachdenken. Aber nein, das ist falsch. Wie kann ich denn, weiß ich nicht energiepositiv werden? Energie erzeugen? Wie kann ich komplett autonom werden? Wie kann ich Prozesse, die Energie verbrauchen, nicht verbessern, sondern komplett abstellen? Das sind die Denken, die daraus kommen müssen. Also insofern Trendmanagement nicht nur als Feigenblatt. Nicht nur als Marketing. Es gibt im Internet jede Menge Trendstudien. Unternehmen sagen dann, wir sind doch so innovativ, weil wir auf die Trends setzen. Und die werden dann extern gemacht und vom Marketing finanziert. Und kein anderer beschäftigt sich damit. Und das gibt es auch. Umfeldwissen, Trend- und Umfeldanalyse ist mir ein bisschen zu wenig. Weil das Umfeldwissen wird in der Regel, also wenn ich jetzt mein direktes Umfeld sehe, dann bin ich ja in meiner Blase. Das Arbeiten in meiner Blase, das machen die operativen Bereiche. Und das machen die besser als es jeder Trendmanager kann, weil die seit Jahrzehnten nichts anderes machen. Und in ihrem Bereich gut vernetzt sind, die Wettbewerber kennen. Trends müssen weiter gehen. Was passiert außerhalb einer Blase, in anderen Branchen, in anderen Regionen? Was ist in Afrika Standard, was in zehn Jahren in Deutschland kommen wird? Das sind die Fragen des Trendmanagements. Also muss ich gucken, wie passiert der Handel in Afrika, wenn es kein tragbares Bankensystem gibt? Was bedeutet das für Deutschland? Kann es bedeuten? (unv.). Das wäre mir hier noch ganz wichtig.

A: Mhm. Handelsspezifische Erfolgsfaktoren. Glaubst du, dass es da noch eine Differenzierung gibt, oder glaubst du, dass das die Gleichen sind?

B: Ich würde mir die Prozesskette des Handels angucken. Ich bin jetzt kein Handelsspezialist. Aber es gibt so ein paar Faktoren. Das ganze Thema nenne ich einmal Vertrauen im Internet. Überhaupt Vertrauen. Also wir gehen davon aus, dass im Zeitraum 10 bis 15 Jahren jeder Mensch und jedes größere Ding eine digitale Identität haben wird. Wir hatten gerade einen persönlichen Betrug auf Ebay-Kleinanzeigen, wo du sagst, das ist nur lästig. Da geht es um ein paar Euro. Wenn man es dann noch zur Anzeige bringt, ist es halt viel Arbeit. Das gibt es in 12 bis 15 Jahren nicht mehr. Weil es

eben Identitäten gibt, die sicher sind, die transparent sind, et cetera. Aber was heißt das für den Handel? Brauche ich Intermediäre noch? Welche Rollen haben dann noch meine Zwischenläger? Sind das wirklich reine Läger? Wer steuert wessen Kontrolle von welchen Prozessen? Muss ich nicht selbst frühzeitig solche Identitäten anbieten? Dann Zahlungssysteme. Wenn man überlegt, die Banken, die sich glauben, immer noch die Zahlungssysteme der Welt zu kontrollieren. Die es aber heute schon nicht tun. Ich weiß nicht wie viele Zahlungen gehen über PayPal. Das sehen die gar nicht. Es ist für die eine Randentscheidung, die aber immer dominanter wird. Oder über Bitcoin oder (unv.). Bitcoin ist ein bisschen verrufen, aber es gibt ja viele, viele andere Möglichkeiten dieser Technologie. Und diese Veränderungen sind für den Handel relevant. Und die muss man sehen und muss dann entscheiden. Was bedeutet das für einen? Position man sich? Muss man aufmerksam bleiben und mitgehen oder setzt man sich an die Spitze? Oder übernimmt man Teile davon, die vielleicht gar nicht nur handelspezifisch sind? Aber wo man als Handel in einer Position mit viel Know-how oder als zentraler Zwischenhändler auftritt. Also da gibt es Chancen ohne Ende. Und alles, was keine Chance ist, wo man nichts tut, ist halt irgendwo ein Risiko, weil es sowieso passiert und man dann reagieren muss. Und vielleicht zu spät ist. Also das sind so die Themen. Was sind die Sachen, die Handel ausmachen? Und Handel ist eben nicht wie er heute ist. Sondern wie kriege ich eine Ware von A nach B und eine Zahlung von B nach A? Und die Kette dazwischen kann sich dramatisch ändern.

A: Okay, okay. Super, danke. Danke für deinen Input. Ich habe jetzt eine Matrix vorbereitet. Das ist noch in diesem ersten Block eben. Die kritischen Erfolgsfaktoren auf der ersten Seite mit Innovationsfokus, die erwähnt worden sind in der Literatur. Nach Schulnoten-System. 1 heißt sehr wichtig, 5 ist unwichtig. Ich würde dir jetzt die kritischen Erfolgsfaktoren runterlesen, die ich aus der Literatur gefiltert habe. Und würde dich bitten, dass du einfach eine Zahl sagst, wo du glaubst, dass das einfach relevant ist oder welche Bedeutung das für die Einführung von strategischem Trendmanagement hat. Change-Management?

B: Ich muss jetzt kurz ordnen.

A: Also das sind die kritischen Erfolgsfaktoren mit Innovationsfokus aus der Literatur. Bei der nächsten Seite. Genau.

B: Nochmal eine kurze Schärfung. Im Titel redest du über die Einführung vom strategischem Trendmanagement. Das ist so diese Startphase.

A: Ja, genau.

B: Im schwarzen Text steht generell strategisches Trendmanagement. Es kann dann schon in der reifen Phase sein.

A: Okay.

B: Wie ist das gemeint?

A: Es ist gemeint für die Einführung. Also meiner Meinung nach ist es ja so. Wenn ich es einführe, brauche ich die kritischen Erfolgsfaktoren. Und natürlich, wenn es dann schon implementiert ist, muss ich ja die kritischen Erfolgsfaktoren auch erfüllen. Für mich wäre das das Gleiche.

B: Wo ich einen Unterschied sehe, ist die Prozessqualität. Gerade am Anfang muss man eher agil sein. Man muss ausprobieren, welche Prozesse funktionieren und so weiter. Und wenn man die gefunden hat, dann brauche ich im zweiten Schritt dort natürlich eine hohe Qualität. Aber zunächst einmal ist es nicht wichtig. Da geht es überhaupt darum, so einen Prozess zu finden. Das wäre für mich der Unterschied zwischen einer frühen und einer späteren Phase.

A: Okay. Vielleicht können wir das so beim Benotungssystem dann einfach differenzieren. Was würdest du sagen, zum Beispiel bei der Einführung oder dann schon, wenn es implementiert ist. Ich würde jetzt einfach einmal sagen bei der Einführung. Wir machen es jetzt einmal so bei der Einführung. Change-Management. Was glaubst du? Ist das ein Erfolgsfaktor?

B: Das ist eine 3.

A: Okay. Governance im Sinne von Steuerung, Kontrolle?

B: Ist eine 4.

A: Okay. Hard Skills?

B: Eine 2

A: IKT?

B: Eine 4.

A: Innovation und Kultur?

B: 1.

A: Kommunikation und Marketing?

B: 2

A: Management-Unterstützung?

B: 1

A: Eine Organisation im Sinne von Struktur?

B: 3

A: Prozessqualität?

B: 4

A: Ressourcen? Von personellen Ressourcen, finanziellen Ressourcen?

B: 2

A: Soft Skills?

B: 1

A: Teams?

B: 2

A: Umfeldwissen?

B: 3

A: Unternehmensinterne und -externe Netzworkebildung?

B: 2

A: Und der letzte Punkt: Vision, Mission, Strategie und Ziele?

B: Das wäre es eine 2.

A: Okay, okay. Jetzt komme ich zum nächsten Punkt. Jetzt habe ich das Gleiche aufgebaut mit einer Matrix mit den Ausprägungen aus den Fokusgruppen.  
Trendmanagement-Know-how?

B: Ich habe das schon so ein bisschen im Hintergrund im Hinterkopf gehabt.

A: Okay.

B: Insofern würde ich jetzt hier. Geht es jetzt nur noch um den blauen Text?

A: Ja. Ist nur der blaue Text. Nur um die Ausprägung.

B: Denn gehe ich mal durch, wo das bei mir ein Unterschied wäre.

A: Okay.

B: Bei Innovation und Kultur wird es jetzt hier 2.

A: Also das Commitment auf der einen Seite und die Innovationsbereitschaft und das innovationsfreudige Umfeld auf der anderen Seite.

B: Was habe ich da gesagt?

A: Commitment mit 2. Ja, genau.

B: Ja, es ist eigentlich Beides. Wobei ich dann jetzt diese Innovationsbereitschaft, innovationsfreudiges Umfeld noch ein bisschen höher werden würde.

A: Okay. Wir können es auch nach der Reihe durchgehen, damit du einfach deine Noten abgibst. Von oben herab. Nach deinem Gefühl heraus, nach deiner Erfahrung nach.

B: Kannst du mir zu den Themen sagen?

A: Was das bedeutet?

B: Es gibt eigentlich keinen Unterschied.

A: Okay. Also, du würdest die gleiche Benotung hergeben, die du vorher gehabt hast?

A: Ja.

B: Passt für mich gut, NN. Dann gehen wir zum nächsten Block. Die Einführung von strategischen Trendmanagement. Welche Erfahrungen hast du gemacht bei der Einführung von strategischem Trendmanagement? Und gibt es Branchenunterschiede?

B: Also ich würde die Unterschiede nicht an der Branche festmachen, sondern eher an der Unternehmenskultur. Natürlich habe ich Branchen. IT-Branche ist halt schnelllebig, wie auch immer. Dass man es schon über eine Branche machen kann. Aber ich glaube nicht, dass es per se Branchenunterschiede gibt. Dann eher in der Arbeit. Welche Zeiträume muss ich mir angucken? Der Handel wird sehr kurzfristig denken. Die Kunststoffindustrie der Chemie, die wird halt in 30-Jahren-Zyklen denken. Aber vom



Trendmanagement selbst. Zur Einführung glaube ich nicht. Bis auf eben wie schnell muss es gehen?

A: Okay.

B: Das hängt also mit den typischen Branchenzyklen zusammen.

A: Okay. Wie bist du bei den Prozessen, wo du dabei warst oder die du begleitet hast, wie bist du da bei der Einführung vorgegangen? Welche Prozessschritte habt ihr da verfolgt? Deinen Erfahrungen nach?

B: Sind gestartet mit dem Trendradar. Mit einem Trendradar, also einem Technologietrendradar.

A: Darf ich da etwas dazwischenfragen?

B: Ja.

A: Seid ihr vorher vom Screening ausgegangen, vom Trendscouting? Oder hast du den Trendradar vorbereitet und der ist dann präsentiert worden?

B: Also es gab den Wunsch nach einem Trendradar, der sehr unspezifisch war.

A: Okay.

B: Und daraufhin hat dann, zu der Zeit war ich noch nicht im Unternehmen, das war ein Jahr, bevor ich gekommen bin. Den hat ein Kollege von mir in einem kleinen Netzwerk erstellt. Und da geht es konkret um Technologietrends in der IT-Branche. Und wie es gemacht wurde, wie es ausgestaltet wurde, war komplett ihm überlassen. Und das Ergebnis kam sehr gut an. Im Sinne: Oh, endlich sehen wir mal, was da draußen alles passiert. Hat aber dann gleich einige Fragen aufgeworfen. Insofern waren es zwei Aspekte. Das eine war erst mal positiv. Wir machen da etwas Richtiges, wir machen etwas Gutes. Aber auch dann, na ja, das Ergebnis, das hilft uns noch nicht so wirklich weiter. Und das war dann der Punkt, wo ich dann zum Unternehmen gestoßen bin. Mit der Aufgabe eben den Trendradar systematisch aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Um dann den methodisch nochmal besser zu machen. Interessanterweise war es gar kein Radar im Sinne einer Kreisdarstellung, sondern es war eine Matrixdarstellung. Darüber haben wir uns aber die Akzeptanz erkaufte. Also die Erkenntnis, das ist wichtig. Dann haben wir den sauber aufgebaut, erweitert um Trends regelmäßig und haben uns dann darum gekümmert, wie verzahnen wir die Ergebnisse in die Strategie? Und das war der Schritt 1. Das erste Jahr war das ein reiner Workshop mit Topmanagement, wo dann wirklich auch Entscheidungen rauskamen. Im zweiten Jahr waren wir dann schon deutlich operativer in Zusammenarbeit mit anderen Strategieteams. Sodass wir dann quasi die Vorarbeiten intern gemacht haben, bevor wir dann auf das Management zugegangen sind. Und inzwischen ist es wirklich ein Regelprozess, der ungefragt jedes Jahr genauso stattfindet. Natürlich irgendwie weiterentwickelt wird, aber wirklich etabliert ist. Der nächste Schritt war dann, dass wir die Trendergebnisse auch in anderen Bereichen wirksam gemacht haben. Sehr stark Kommunikation und Marketing. Als in dem Sinne freiwilliges Angebot. Alle Informationen, die wir erarbeiten, sind für alle in der Bahn, für 300.000 + Mitarbeitende verfügbar. Und haben das dann auch in den Innovationsbereich verzahnt, in den Marketingbereich verzahnt, in Teams, die zum Beispiel Förderprojekte machen et cetera. Und auch in solche Bereiche gibt es inzwischen teilweise Prozesse, die standardisiert ablaufen und manche, die immer noch punktuell sind. Wir sind dann sehr stark in die Entwicklung von Studien gegangen, dass wir einzelne Trends dann viel detaillierter analysiert haben. Studien, die auch konkrete Handlungsempfehlungen geliefert haben. Also nicht nur, wir haben das gesehen, jetzt diskutieren wir, was wir machen können. Sondern wir haben selbst schon Vorschläge gemacht. Zwar noch relativ Meta-Ebene. Aber sagen, hier ist Handlungsbedarf, hier ist Handlungsbedarf und da müssen wir aufpassen. Sodass wir wesentlich konkreter dann auch diskutieren können und verzahnen können. Wir haben dann angefangen über Trends, weitere Zukunftsthemen aufzunehmen. Also Sachen, wo gemerkt haben, Beispiel so Gaia X. Das ist so diese europäische Datenplattform, die da von der Politik herausgetrieben wird. Da haben wir gemerkt, dass wird an vielen Stellen im Unternehmen diskutiert. Und alle haben ein anderes Bild im Kopf. Und das haben wir aufgegriffen und dann als Trendimpuls zugeschrieben, um hier mal so Zukunftsszenarien klarzumachen. Was ist das überhaupt? Wo liegen die Chancen? Also nicht nur rein Trends, sondern wirklich die Bedarfe aus dem Unternehmen aufgreifen und dann einen Beitrag zur Lösung zu machen. Wir sind dann in Richtung White Paper gegangen, wo wir gesagt haben, es gibt Themen, die können wir nicht allein als Trendteam machen. Wir haben ein White Paper zum Thema

Digitalkompetenzen 2030, haben wir es genannt. Wo wir gefragt haben, wie entwickeln sich denn digitalen Kompetenzen? Wo gibt es Engpässe, wo ist Bedarf? Wie werden sich die Bedarfe ändern? Was kann automatisiert werden? Was wird immer beim Menschen bleiben? Wo kann Technologie skalieren? Und das dann eben aus Trendsicht, aber auch mit Bestandsaufnahme. Wo stehen wir heute? Welche Kompetenzen haben wir? Wo sind die heutige Engpässe? Dann zusammen mit dem HR-Bereich. Also quasi eine Trendstudie erweitert um Analysebereiche. Wir sind jetzt kürzlich in den Bereich Szenarien reingegangen. Um zu sagen, gerade um eine langfristige Strategie zu erarbeiten, reicht die Trendperspektive nicht aus. Weil Inside Out ist quasi immer aus dem Heute in die Zukunft gedacht. Wir brauchen das aus der Zukunft zurückdenken. Haben wir das erste Szenario entwickelt. Es gibt weitere Sachen, die wir planen. Szenario weitermachen. (unv.), ein paar weitere Tools. Und vielleicht ganz entscheidend. Wir haben uns quasi mit jedem Schritt, den wir unternommen haben, die Akzeptanz erarbeitet, um den nächsten Schritt zu machen.

A: Wahnsinn, ja.

B: (unv.) geliefert, Stakeholder überzeugt. Um dann den nächsten Schritt zu gehen. Und das ist nicht nur Akzeptanz, sondern damit haben wir auch das Mindset der Firma weiterentwickelt.

A: Okay. Voll spannend.

B: Also überhaupt dieses Future Literacy. Also der Umgang mit der Zukunft, das lernt man ja auch nicht als klassischer BWLER oder Ingenieur oder Naturwissenschaftler. Das muss sich entwickeln. Und diesen Prozess haben wir quasi mit unserer Arbeit und einer intensiven Kommunikation, Einbindung vieler Menschen eben dann auch gemacht. Das war so der Prozess. Und natürlich, auch wenn wir da schon relativ reif sind, glaube ich, ist das ja nie zu Ende. Es geht ja immer weiter. Vielleicht auch hier noch der Punkt. So ein Trendradar, den es bei uns jetzt seit sechs Jahren gibt. Der ist ja irgendwie nicht mehr sexy. Weil der Trend KI. Klar, der wandert jedes Jahr so ein Stück nach rechts. Aber so dieses Wow ist ja weg. Noch ist das alles neu. Das heißt, man darf nicht stehenbleiben. Bis hin zu der Frage: Wir haben den Trend jetzt, aber in sechs Jahren brauchen wir den überhaupt nicht? Steckt da noch ein Wert drin? Dem muss man sich

stellen. Wenn ja, alles gut. Wenn nein, dann muss man auch bereit sein, alte Tools aufzugeben oder zu ändern extern abzubilden. Wie auch immer.

A: Super. Da komme ich eh gleich zur nächsten Frage. Du leitest mich wirklich gerade über zur nächsten Frage. Inwieweit kann ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischen Trendmanagement unterstützen? Glaubst du, ist das eine Voraussetzung, oder?

B: Also wir haben zum Beispiel keinen softwarebasierten Ansatz.

A: Okay.

B: Wir haben das lange überlegt. Wir hätten gerne auf die Plattform von irgendeinem großen Anbieter, etablierten Anbieter zurückgegriffen. Wir haben aber keine gefunden, die unsere Bewertungslogik unterstützt. Das ist uns alles zu pauschal gewesen. Dieses Act, Watch. Das ist okay. Das machen andere. Es funktioniert auch bei anderen. Bei uns hat es nicht funktioniert oder das wollen wir nicht. Deswegen haben wir es nicht gemacht. Wobei wir immer wieder die Augen offenhalten, ob es da Möglichkeiten gibt. Wenn man eine Logik hat, die da softwareunterstützt werden kann, dann sollte man das unbedingt machen. Weil dieses einzelne Doing, gerade wenn man viele Stakeholder einbindet, ist halt sehr mühsam, wenn man das irgendwie händisch oder mit irgendwelchen Hilfstools macht. Gerade Trendbewertung wird viel in großen Runden gemacht. Ich frag mal 50 Leute, die bewerten. Das kann nicht ohne Software nicht wirklich machen. Das brauche ich. Wobei die Frage ist, ist das ein sinnvolles Vorgehen? Die Erfahrung ist, man hat halt 50 Leute, die bewerten. Da hat man immer irgendeinen Wert im Mittelfeld. Was ist dann die Aussage? Ist schwierig. Wo es dann aber vielleicht Sinn macht, ist dann in der Verlinkung in den Innovationspfad. Das ist ja auch dein Schwerpunkt, weil ich gerade beim Innovationspfad viel so Open-Innovation, Crowdsourcing und so weiter nutzen kann. Und dann bietet sich natürlich an, alles über eine Plattform zu machen. Was ja auch am Markt angeboten wird. Wo ich quasi von der Trendanalyse bis hinten in den Innovationsprozess hinein das softwaretechnisch unterstützen kann. Insofern, ja. Aber es ist natürlich ein sehr komplexer Prozess. Auch das muss gesteuert werden. Das darf man nicht unterschätzen. Es ist nicht so, man kauft sich eine Plattform und dann ist man die Arbeit los. Also die Möglichkeit zu adaptieren und zu monitoren und zu pflegen ist ja auch noch da.

A: Absolut. Ich habe im Rahmen der Literaturrecherche eben rausgefunden, dieser Prozess des Change-Managements wird immer wieder öfters erwähnt im Zusammenhang mit Trendmanagement. Wie beurteilst du die Bedeutung von begleitendem Change-Management, um strategisches Trendmanagement einzuführen? Und hast du diesbezüglich Erfahrungen gemacht?

B: Ich habe erwähnt, wie wir so unsere Sache nach und nach aufgebaut haben. Dass wir eben damit quasi ein Change-Management im Unternehmen bewirkt haben. Ich glaube dieses Future Literacy, eben keine Angst davor zu haben, mit so unscharfen Zukunftsdaten zu arbeiten. Ist extrem wichtig und auch nicht nur für das Management, sondern für das ganze Unternehmen. Und man muss darauf achten und muss es machen. Trendmanagement an sich ist eben ein gutes Tool für das Change-Management. Man muss es aber immer parallel mitdenken und auch aktiv tun. Also viel Kommunikation, Webcast, Podcast, Präsentation, immer wieder drüber reden. Und auch nicht nur als Trendteam, sondern eben auch als Management. Da muss sich dann die Geschäftsführung einmal hinstellen und das Vorwort zur Trendstudie schreiben. Oder das selbst auf LinkedIn posten. Da gibt es ja ganz viele kleine Sachen, die man machen kann. Aber man muss es halt auch tun. Damit auch die Botschaft kommt, es ist im Unternehmen wichtig und wir wollen euch alle mitnehmen. Und meldet euch bei uns, wenn ihr Infos habt, wenn ihr Dingsda wie auch immer. Also diese offene Diskussion ist wichtig.

A: Die ist wichtig. Okay, gut. Jetzt kommen wir eh schon zum letzten Block und zu den letzten drei Fragen. Wir sind ein bisschen über der Zeit.

B: Ich habe um 11:00 Uhr einen Anschlusstermin. Lass mich noch einmal ganz kurz gucken.

A: Das geht.

B: Ja, genau. 11:00 Uhr.

A: Das müsste sich ausgehen, NN. Danke auf jeden Fall. Wie und wo ist strategisches Trendmanagement im Unternehmen beziehungsweise bei den Unternehmen, die du beim Prozess begleitet hast, organisatorisch verankert?

B: Bei uns in der Strategieabteilung. Wir haben da eine sehr agiles+ Unternehmenseinheit sozusagen. Aus ganz vielen Strategieteams. Da sind wir drinnen.

A: Okay.

B: Das sieht man auch sehr häufig. Es gibt Unternehmen, wo es im Innovationsbereich verankert ist oder auch klassisch im Technologiebereich. Ich kenne Trendmanagement aber auch im Marketing-Bereich. Also gerade in der Handelsbranche, wo viele wichtige Entwicklungen eben von den Märkten, von den Kunden, von den Käufern ausgehen. Da ist es auch dort verankert. Das kann durchaus Sinn machen. Da würde ich sagen, ist es branchenspezifisch.

A: Okay, okay. Das hast du zwar schon gesagt, aber inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich?

B: Ja, es ist ganz entscheidend. Allerdings jetzt auch mit einer kleinen Einschränkung. Wenn ich im Kern auf das Innovationsmanagement ziele, dann gucke ich im Trendmanagement in der Regel relativ kurzfristig. Weil ich ja Sachen haben will, die morgen in die Innovationspipeline einfließen. Und damit wir heutige Bedürfnisse wecken. Also ich gucke nicht wirklich auf Trends, sondern ich gucke eigentlich auf neue Entwicklungen, die es heute schon gibt. Und damit sind die für die Strategie aber weniger relevant. Wenn es für die Strategie ist, muss ich langfristiger gucken. Ein Unternehmen zu verändern braucht halt eher Jahre. 5 bis 10 Jahre ist dann das Mindeste. Das heißt, ich muss im Trendmanagement anders arbeiten. Aber in der Regel, glaube ich, kann man den größeren Impact in der Unternehmensstrategie erzielen. Und insofern wäre da aus meiner Sicht die Integration ganz, ganz wichtig.

A: Okay, danke. Zur letzten Frage: Wie schaut das ideale Trendmanagement-Team aus? Wie ist es zusammengesetzt von den Persönlichkeiten her?

B: Also, was man braucht, ist eine starke, sichtbare Person. Das Trendmanagement muss irgendwie mit einem Gesicht verbunden werden. Das kann dann auch der Bereichsleiter sein. Das kann auch ein Manager sein, muss es aber nicht. Bei uns bin ich halt irgendwie der Leiter des Teams. Ich bin das Gesicht. Also brauche ich eine starke, sichtbare Person, die auch Vorträge auf Managementebene halten kann et cetera. Wenn das mehr können, umso besser. Aber mindestens eine braucht es. Und es braucht mindestens eine Person, die sich mit Tools auskennt. Also in dem Sinne: Was für Methoden gibt es dort?

A: Okay.

B: Weil es müssen Entscheidungen gefällt werden, was wird gemacht? Fange ich mit dem Trendradar an und was brauche ich dafür und so weiter. Das Tool kann man heute eigentlich fast alles outsourcen. Ich brauche keine Trends neu entdecken, da greife ich auf irgendeine Datenbank zu. Ich muss sie halt werten können im eigenen Unternehmenskontext. Das kann kein Externer. Aber auch das muss nicht unbedingt das Trendmanagement-Team selbst machen, sondern da kann man Formate entwickeln, Workshops. Um dann zusammen mit anderen das zu werten. Aber es muss halt jemanden geben, eine Person geben, die wirklich diese Struktur, was tue ich und wie tue ich es, entwickeln kann.

A: Okay.

B: Und dann ist natürlich ganz viel Arbeit. Gerade wenn man das einführt, wenn man das Rad neu erfinden muss. Man muss Zeit haben. Also wir waren zwei Personen, die quasi Vollzeit für das Thema hatten bei der Einführung. Das hat sich für uns bewährt. Und wenn man dann mehr macht, wenn man Akzeptanz hat, ist es auch sinnvoll, noch eine Person zu haben. Im Zweifel eine Person im Team, die sehr stark in der Kommunikation unterwegs ist. Marketing und so etwas. Aber das muss man dann sehen. Das entwickelt sich dann.

A: Wie sich das dann entwickelt, ja. Diversität? Also gendermäßig oder so? Gibt es da keine Erfahrungen, die du gemacht hast, dass das Team halt eine gewisse Anzahl von männlichen oder weiblichen Personen braucht? Hast du da Erfahrungen gemacht?

B: Ich bin ein großer Verfechter von Diversität. Und wir haben es geschafft von einem reinen Männerteam auf 50 % Frauen zu kommen. Und ich merke, dass wir alle gleich ticken. Ob Mann oder Frau. Jetzt kann ich (unv.) System. Wir haben sogar jemanden, der sich da in der Mitte positioniert. Das macht für unsere Arbeit aber keinen Unterschied.

A: Okay.

B: Interessanterweise. Hätte ich anders erwartet. Und ich glaube auch die Diversität, man sucht sich dann Leute, die alle akademischen Hintergrund haben und analytisch stark und so weiter sind. Ob das dann Mann oder Frau oder etwas anderes ist, hat keinen Effekt. Es braucht die Diversität aber nicht zwangsläufig in einem Team, insbesondere, weil so typische Teams sind 2 bis 3 Personen. Da würde ich einen Jugendlichen, einen Senior, eine Frau. Also das geht ja gar nicht.

A: Nein, es geht nicht.

B: Das Team muss sicherstellen, dass es in der Arbeit, also zum Beispiel in der Trendbewertung, ein diverses Spektrum an Bewertern hat.

A: Okay.

B: Das muss das Team sicherstellen. Und im Team selbst? Ja, Diversität ist gut. Aber es geht auch ohne. Und klar, wenn man zu klein ist, geht es nicht.

A: Okay. Ja. Super, NN. Danke. Danke für deine Zeit, NN. Für deine Offenheit, für die tolle Kommunikation und für die Einblicke, die du mir gegeben hast. Das ist wirklich für mich ein absoluter Mehrwert und ich bin sehr dankbar dafür, dass du einfach für mich zur Verfügung gestanden bist für das Interview. NN, soll ich dir das Transkript nachher noch einmal überliefern, dass du noch einmal drüber schauen kannst?

B: Nein.

A: Brauchst du nicht.



B: Brauche ich nicht. Ich wäre natürlich dankbar über eine Kopie des Ergebnisses.

A: Natürlich. Ich lasse dir die Ergebnisse zukommen. Ich würde mich wirklich freuen, wenn wir in Verbindung bleiben. Du kriegst die Ergebnisse und die Dissertation ganz verlässlich.

B: Super. Ich drücke dir die Daumen für deine Deadlines und ein gutes Ergebnis und freue mich dann.

A: Ja, ich mich auch. Wir bleiben in Kontakt. Danke NN, für das nette Gespräch. Danke. Tschüss und einen schönen Tag.

## **ANHANG 16.8.**

A: NN, danke dass du dir Zeit genommen hast für das Interview heute im Rahmen meiner Dissertation. Ich möchte mich einmal ganz kurz vorstellen. Mein Name ist Andrea Massimiani. Ich arbeite am Logistikum in Steyr und bin für Foresight und Trendmanagement im Handel zuständig. Darf ich dich bitten, dass du dich kurz vorstellst?

B: Ja, ich bin NN, ich bin Senior Consultant bei XXX und jetzt insgesamt seit mehr als 10 Jahren im Foresight Informationsmanagement und Strategieentwicklung tätig. Wir von XXX sind ein Beratungsunternehmen, eine trendbasierte Innovationsberatung und haben regelmäßig mit Fragen der Wirksamkeit von Zukunft und Trendentwicklung zu tun.

A: Du bist der ideale Gesprächspartner für mich. Die Dauer des Interviews ist ungefähr 45 Minuten. Dann habe ich noch eine Frage, darf ich dich namentlich erwähnen in meiner Dissertation oder möchtest du eher anonym bleiben?

B: Ja. Nein, das passt.

A: Super, danke. Das Interview läuft nach drei Blöcken ab. Der erste Block sind die kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement inklusive Bewertung abzufragen. Dann möchte ich den zweiten Block mit dem Thema Einführung von strategischem Trendmanagement in Unternehmen füllen und der letzte Punkt ist die organisatorische Verankerung von strategischem Trendmanagement in Unternehmen. Mein Dissertationsvorhaben möchte ich dir auch noch kurz vorstellen. Ich bin Dissertantin an der Universität Bremen, werde betreut von Prof. Dr. Kotzab und mein Thema ist strategisches ...

B: Kenne ich. Ich habe ja meine Dissertation auch an der Uni Bremen, also habe dort studiert auch und bei Prof. Möhrle. Tatsächlich kenne ich Herrn Prof. Kotzab auch.

A: Ah okay, sehr gut. Voll cool. Er ist voll ein Netter, ich bin total happy, dass er mich betreut. Thema ist strategisches Trendmanagement in Handelsunternehmen und ich möchte gerne ein Vorgehensmodell entwickeln. Zielsetzung für dieses Interview sind eben die kritischen Erfolgsfaktoren zu implementieren und von strategischem Trendmanagement herauszufinden und ich habe dir da ein paar Arbeitsdefinitionen einfach einmal zusammengefasst, dass wir einfach von derselben Basis, von derselben Grundlage ausgehen, die Fragen, die dann dazu folgen. Ich würde dich bitten, dass du dir die einmal kurz durchliest.

B: Ja, habe ich durchgelesen. Soll ich auch gleich was dazu sagen?

A: Bitte, gerne. Jederzeit!

B: Trendmanagement, wir haben bei uns im Haus nochmal so ein bisschen eine eigene Definition, die sich im Großen und Ganzen deckt, mit dem was du geschrieben hast. Für uns ist natürlich die Recherche noch so ein bisschen umfassender, dass wir von der Identifikation reden, aber meint, glaube ich, letzten Endes das Gleiche. Und zum zweiten Punkt hatte ich auch noch einen Satz, ich hätte mir doch meine Gedanken direkt notieren sollen. Ach so, genau. Dass Bewertung und Analyse nochmal teilweise

separate Schritte sind, die redundant ablaufen und der zweite Punkt, den ich noch sehe, strategisches Trendmanagement, da bin ich auch im Großen und Ganzen fein mit der Definition, würde es aber, strategisches Trendmanagement ist unter anderem Bestandteil des Innovationsmanagements. Natürlich hat strategisches Trendmanagement auf jeden Fall die Komponenten im Front End des Innovationsprozesses zu fungieren, wahrscheinlich mehrheitlich, aber auch verstärkt eben genau in die Strategie und in die Unternehmensentwicklung im Einzelfeld, weil zum Beispiel auch interne Arbeitsprozesse, Trends, die jetzt irgendwie Work etc. betreffen, die führen ja nicht zwangsläufig aufs Innovationsmanagement, sondern betrachten auch oder haben Einfluss auch in die Unternehmensentwicklung. Deswegen würde ich es nicht nur aufs Innovationsmanagement beziehen. Der Fokus liegt auf jeden Fall schon darauf, aber mehr und mehr schlägt sich das auch in anderen Lebensbereichen wieder, weil es ja auch eine extreme Hilfestellung ist in der Transformation einer Gesamtunternehmung. Deswegen.

A: Okay, voll spannend. Super. Das wird eh' aufgenommen, das werde ich bei der Auswertung gleich einfließen lassen. Gut, dann gehen wir einmal gleich zum ersten Block. Danke einmal vorerst, dass du dir das auch so genau durchgelesen hast. Der erste Block betrifft jetzt einmal die Befragung der kritischen Erfolgsfaktoren. Welche glaubst du sind für die Einführung von strategischem Trendmanagement ins Unternehmen relevant?

B: Da könnte ich jetzt parallel gleich einmal nachgucken, da haben wir auch ein Dokument, wo wir es so ein bisschen letzten Endes mit aufführen, aber Punkt 1, der mir als erstes auf jeden Fall in den Sinn kommt, ist das Thema der Partizipation und der Mitautorenschaft. Das heißt, sowohl bei der Einführung von strategischem Trendmanagement als auch in der Arbeit ist eigentlich die Partizipation unterschiedlicher Stakeholder und vor allem auch deren Mitautorenschaft im Sinne von, dass sie auch an den Ergebnissen wirklich mitgearbeitet haben, sei es in Form der Bewertung und Priorisierung oder sei es in Form Input da reingeben, tatsächlich ein zentraler Erfolgsfaktor, weil alle anderen Beispiele, wo das mit einem geringen Partizipationsgrad erfolgt ist, führte das zu sehr viel Ablehnung innerhalb des Konzerns, weil sich dann alle immer konfrontiert sahen mit der Fragestellung, ja, wo kommt das denn her? Und gleichbedeutend damit ist es dann eine, wie soll ich sagen, Sauberkeit in der Methodik, also dass bei strategischem Trendmanagement, es basiert ja nicht auf einer validen Datengrundlage in der Regel wie Marktforschung etc. und was wir ja auch im Trendmanagement oder was Trendmanagement insgesamt versucht und was wir ja auch in der Beratung versuchen ist, das Ganze so objektiv wie möglich zu gestalten, dass man zu weitestgehend validen Ergebnissen kommt, am Ende des Tages ist aber sowohl die Identifikation als auch die Bewertung ja eine sehr individuelle Sache, auch wenn man das nach bestem Wissen und Gewissen macht, das heißt, ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass man hier sauber und transparent in der Methodik ist. Das heißt, dass ich als Trendmanager immer souverän, um es ganz einfach runter zu brechen, auf die Frage antworten kann, wie kam es zu den Ergebnissen und warum haben wir die und die Sachen priorisiert und ausgeleitet? Dass ich klar sagen kann, ja, so und so haben wir recherchiert, so und so haben wir das analysiert, die und die Leute haben bewertet, die und die Leute haben wir nach der Meinung gefragt und deswegen ist das Resultat aus der Bewertung, dass wir uns für die Trends entschieden haben und für die eben nicht. Wenn es da tatsächlich zu ungenügenden Antworten kommt im Sinne von, ja, weiß ich nicht oder der Trend, interessant, dass Sie es sagen, den Trend hatten wir noch gar nicht auf dem Zettel,

das sollte in der Regel auch nicht passieren, dann untergräbt das natürlich die Glaubwürdigkeit vom Trendmanagement und Trendmanagement wie Foresight insgesamt hat ja eh' immer das Problem, dass es so ein bisschen um Aufmerksamkeit im Unternehmen buhlt, weil viele haben zwar Interesse, aber können die Ergebnisse doch nicht ganz nachvollziehen, weil Zukunft, keiner kennt wirklich die Zukunft und auch ob Trends Bestand haben, deswegen ist es da sauber in der Methodik. Und das letzte, was ich da nochmal nennen würde, bevor ich sonst, wenn es dich tiefer interessiert, noch einmal gucken kann, was wir da ausgefüllt haben, aber ist die Stakeholder spezifische Kommunikation. So nennen wir das. Dass es darum geht sich im gesamten, sowohl bei der Einführung als auch im gesamten Trendmanagementprozess darüber Gedanken zu machen, wer sind denn jetzt hier eigentlich die internen wie externen Stakeholder und wie spreche ich sie an? Weil insgesamt wird ja sehr viel Trendmanagement, kann passieren, aber zumeist sehr viel Information produziert, die in ihrer Fülle oftmals nicht für alle relevant sind. Und für mich persönlich hat Trendmanagement auch eine extreme Filterfunktion oder ist eine zentrale Funktion als Filter zu fungieren zwischen all den ganzen komplexen Entwicklungen, die wir draußen haben, als Filter zu fungieren, welche sind denn wirklich relevant für die Company und die jeweiligen Bereiche? Und das führt automatisch dazu, dass ich verschiedene Stakeholder auf unterschiedliche Arten und Weisen ansprechen muss. Das heißt, es gibt Trends und auch Formate, mit denen ich eine gesamte Mitarbeiterschaft ansprechen kann, auch in einer positiven und zukunftsorientierten Kommunikation, es gibt aber auch ganz klar die Geschäftsführer, die ich jetzt nicht belangen muss mit irgendwie 30 Seiten Trendsachen, weil irgendwie ist ja alles relevant, sondern wo es natürlich darum geht, hier einen Fokus zu setzen und sich da wirklich im Klaren zu sein, wer sind die Stakeholder, wen brauche ich mit im Boot bei der Einführung und wie will ich sie darüber hinaus bespielen? Weil das ist auch oftmals was, wo sehr schnell im Kontext der Kommunikation, wo sehr schnell die eigenen Ressourcen im Trendmanagement explodieren, weil das ist zwar immer einfach gesagt, ja, machen wir da nochmal eine Management Summary und halten wir da noch einmal eine Key Note usw. usf., aber meist gibt es wenig Unternehmen, wo ein Team von mehreren Leuten zu 100 % auf Trendmanagement arbeitet, das heißt, sie haben oft noch andere Sachen zu tun und sich da einfach sehr genau zu überlegen, wer sind die wichtigsten Stakeholder und wie kann ich die wirklich spezifisch da abholen wo sie stehen?

A: Okay. Das sind für dich jetzt einmal die, darum habe ich jetzt einmal den Trichter aufgemacht, kritischen Erfolgsfaktoren, das sind jetzt einmal die, die dir eingefallen sind. Einmal danke vorerst. Gehen wir gleich einmal zur nächsten Frage. Ich habe jetzt eine Literaturanalyse gemacht zu den kritischen Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext, also nicht zu Trendmanagement im Speziellen, sondern zum Innovationskontext. Und da habe ich jetzt einmal rausgefunden, durch ein Cluster und durch ziemlich viel Literatur, dass die kritischen Erfolgsfaktoren im Innovationskontext zum Beispiel eben Wissensmanagement sind, Changemanagement, die Governance, das ist im Sinne von der Steuerung und Kontrolle, dann die Hard Skills. IKT, also Information-Kommunikation-Technologie. Dann Innovation und Kultur ist auch wichtig. Dann Kommunikation und Marketing. Die Managementunterstützung sollte da sein, um Trendmanagement einzuführen. Dann die Organisation im Sinne von der Struktur. Prozessqualität, wie ist denn der Prozess, dass ich strategisches Trendmanagement einführen kann? Die notwendigen Ressourcen. Dann die Soft Skills. Dass das Team auch will, also das Mitarbeiterengagement. Dann die Teambildung selbst. Umfeldwissen, eben was machen die anderen? Können wir das für uns umsetzen?

Unternehmensinterne und externe Netzerkennung und Vision, Mission und Strategie und Ziele. Würdest du jetzt sagen, dass das die kritischen Erfolgsfaktoren sind oder würdest du denen irgendwas noch hinzufügen? Was glaubst du, basierend auf deinen Erfahrungen, ob das wirklich die kritischen Erfolgsfaktoren sind im Innovationskontext?

B: Ich würde sie erstmal alle unterschreiben auf jeden Fall. Das sehe ich auch so. Explizit hinzunehmen würde ich jetzt, glaube ich, zumindest im ersten Entwurf nichts, auch was ich vorhin erzählt habe, das tangiert ja teilweise die alle so ein bisschen, nur ein bisschen vielleicht anders sortiert. Deswegen passt das für mich erstmal.

A: Okay, super. Dann gehen wir gleich zur nächsten Frage. Ich habe so eine Matrix erstellt und habe da ein Notensystem zur Bewertung eingeführt und habe die kritischen Erfolgsfaktoren angeführt, eben mit Innovationskontext, die du auf der vorhergehenden Slide gesehen hast. Und diese einzelnen Erfolgsfaktoren möchte ich jetzt gerne, dass du mir die bewertest nach Schulnotensystem. 1 heißt, es ist sehr wichtig und 5 heißt, es ist total unwichtig. Die Frage ist eben, wie wichtig findest du diese Faktoren hinsichtlich ihrer Bedeutung bei der Einführung von strategischem Trendmanagement? Ich werde dir jetzt einfach die Erfolgsfaktoren aufzählen und du sagst mir einfach die Zahl dazu.

B: Kannst du nochmal nach deinem Verständnis Governance ein bisschen eingrenzen, weil das kann ja alles sein.

A: Laut Literatur ist Governance die Steuerung und die Kontrolle von dem ganzen Prozess. Wenn man Trendmanagement einführt, dass der Prozess kontrolliert wird, gesteuert wird.

B: Okay. Und Prozessqualität unten?

A: Prozessqualität ist an sich die ganze, also wie wir zuerst gesagt haben, Recherche, also das Trendmanagement an sich. Die Prozessqualität eben, die Recherche, wo bekomme ich die Daten her, wie filtere ich es, wie bewerte ich es, das ist die Prozessqualität.

B: Okay. Also wir probieren es einmal. Ich kriege es ehrlicherweise zwischen Governance, Kultur, Prozessqualität und Organisation nicht ganz auseinander, aber wir können es trotzdem einmal probieren.

A: Okay. Governance ist eher von der Leitung her, also vom obersten, vom Chef aus, die Steuerung und die Kontrolle, ob das auch einen Sinn macht und Prozessqualität ist eben der Trendmanagementprozess, wie der immer wieder abläuft.

B: Okay.

A: Braucht man da immer einen Plan? Also, Wissensmanagement?

B: 1.

A: Changemanagement?

B: Ich sage mal, Changemanagement 3, ich würde nachher die Kultur ein bisschen höher bewerten.

A: Okay. Governance?

B: 2.

A: Hard Skills? So Mitarbeiterschulungen fallen da zum Beispiel drunter.

B: Ja, 2.

A: IKT?

B: 2.

A: Okay. Innovation und Kultur?

B: 1.

A: Kommunikation und Marketing?

B: 1.

A: Managementunterstützung?

B: 1.

A: Organisation? Organisation ist die Struktur in einer Organisation. Wen binde ich aller mit ein?

B: Ja, da muss ich jetzt schon zwei 1en auch geben. Genau, jetzt komme ich sehr viel auf die 1er, aber so ist es. Organisation und Prozessqualität. Ja, Ressourcen geben wir mal eine 2, ist aber trotzdem sehr wichtig.

A: Okay, also Organisation eine 1, Prozessqualität auch eine 1?

B: Ja.

A: Ressourcen eine 2. Soft Skills? Welche Note würdest du den Soft Skills geben, also dass die Mitarbeiter das auch wollen, dass Engagement dahintersteckt?

B: Ja, das hätte ich jetzt bei Kultur verortet, Soft Skills. Kultur halte ich natürlich für sehr wichtig, dass sie es wollen, aber Soft Skills? Hard Skills habe ich 2 gegeben, oder?

A: Ja.

B: Dann würde ich Soft Skills auch 2 geben.

A: Okay. Team? Braucht man ein spezielles Team?

B: 2.

A: 2, okay. Umfeldwissen?

B: 1.

A: Unternehmensinterne und externe Netzworfbildung?

B: 1.

A: Und die Vision, Mission, Strategie und Ziele.

B: Und 1. Jetzt war ich sehr auf jeden Fall nur bei den 1ern und 2ern unterwegs. Ich weiß nicht, ob das in deinem Sinne war.

A: Offensichtlich habe ich die Literaturrecherche ordentlich gemacht.

B: Ja.

A: Dann gehen wir gleich zur nächsten Frage, NN. Ich habe jetzt eben einige Fokusgruppen gemacht, sieben an der Zahl. Insgesamt waren 43 Teilnehmer und Teilnehmerinnen dabei und die habe ich dann befragt, welche kritischen Erfolgsfaktoren glauben Sie, also welche Ausprägungen von kritischen Erfolgsfaktoren glauben Sie, ist für die Einführung von strategischem Trendmanagement wichtig oder was ist wichtig dabei? Und jetzt ist die Frage, bestätigst du diese Ausprägungen? Du siehst jetzt da eine Aufzählung, die schwarzen Erfolgsfaktoren sind die mit Innovationskontext, die ich vorher schon erwähnt habe, aber es sind halt dann speziell für die Einführung von strategischem Trendmanagement einige Ausprägungen gekommen. Und da ist zum Beispiel eine Ausprägung, das ist eben unter Hard Skills gefallen, Trendmanagement-Know-how. Wenn ich kein Trendmanagement-Know-how habe, kann ich Trendmanagement nicht einführen. Bei IKT ist das Tool gekommen als Ausprägung. Bei der Innovation und Kultur ist eben das interne Commitment gekommen und die Innovationsbereitschaft und das innovationsfreundliche Umfeld. Bei der Prozessqualität ist das Prozessmanagement mit den Feedbackschleifen gekommen. Soft Skills, die Transferkompetenz in die Praxis, das war ein sehr großer Punkt und die Offenheit gegenüber externen Inputs und im Top-Management, sowie Mut und Risikobereitschaft. Beim Team ist auch noch gekommen eine Ausprägung agile bereichsübergreifende Teamdiversität. Beim Umfeldwissen Trend- und Umfeldanalysen. Unternehmensinterne und externe Netzworfbildung, da war eben auch ein großer Punkt die externe Zusammenarbeit mit Einbindung von Experten, aber auch von Gen Z, also von der jungen Generation und eine Ausprägung, die auch sehr oft gekommen ist, eben dass strategisches Trendmanagement in die Strategie integriert werden sollte, um es auch erfolgreich einzuführen. Was sagst du zu den Ausprägungen? Gibt es da von deiner Seite was zu ergänzen?

B: Auch da würde ich alles wieder unterschreiben. Je länger man darüber nachdenkt, würde es sicherlich auch mehr geben, was einem einfallen würde. Zwei Sachen, die mir aber noch auffallen, dass ich bei der Netzworfbildung die externen Netzwerke für genauso wichtig halte wie die internen Netzwerke, also sprich, dass es auch darum geht, sich ein internes, wir sprechen da immer von einem erweiterten Kernteam-Trendmanagement, was wirklich das interne Netzwerk ist, das heißt, was dazu führt,

dass ich Trendpaten habe, dass ich Botschafter habe, dass ich auch wirklich dafür Sorge, dass das Trendwissen in das Unternehmen diffundiert. Das heißt, das würde ich für genauso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger ehrlicherweise halten als das externe Netzwerk, aber zumindest einmal gleichbedeutend. Und Strategieintegration als Passwort finde ich wichtig, stehe ich genauso dahinter. Was meine Assoziation aber auch ist, was ich sehr wichtig finde, da sprechen wir auch ein bisschen davon die Inhalte hinterher, also dass klar Trendmanagement als Unternehmenseinheit irgendwie mit drin ist in der Strategie und dass die Sachen auch, die rauskommen aus dem Trendmanagement, in der Strategie verankert sind. Was ich aber auch nochmal dazu ergänzen würde, dass diese Sachen Vision, Mission und Ziele auch maßgeblich sind für die Bewertung und die Auswahl der Trends. Das ist das, was ich noch ergänzen würde, weil wir stehen in den Projekten einfach häufig vor der Herausforderung, weil letzten Endes Trendmanagement macht ja immer diesen Funnel auf, ich habe ganz, ganz viel und mein Scope ist erstmal ganz, ganz breit und dann verdichte ich das klassischerweise wie auch beim Innovation Funnel und die Frage ist immer, wonach verdichstest du das? Weil mittlerweile sind ja alle oder gefühlt jedes dritte Unternehmen ist ja auf der Suche nach, wir brauchen neue (unv.) Feld, das heißt, du kommst zwangsläufig dahin, dass du nach links und rechts gucken musst. Nichtsdestotrotz kannst du nicht alles im Blick haben und was für uns immer, wo wir immer sehr, sehr dankbar sind, muss man sagen, wenn wir auf Unternehmen treffen, die einfach eine sehr schön und schlüssig formulierte Vision, Mission und Strategie haben, weil das wahnsinnig gute Anhaltspunkte sind, um trotz dass man die Scheuklappen abnimmt, dafür muss man ja sorgen im Trendmanagement, eine wahnsinnig gute und transparent nachvollziehbare Struktur finden, warum wir Trends auswählen, warum wir Trends priorisieren und warum wir bestimmte Trends für die Strategiearbeit nutzen, warum manche Trends für die Innovationsarbeit genutzt werden und das ist erstmal das, was mir dazu noch einfällt.

A: Okay, das ist gut, ja. Das ist gut zu wissen. Dann gehen wir, gut, das haben wir jetzt eigentlich eh' schon, die Liste erweitern oder ergänzen. Jetzt wollte ich dich noch fragen, glaubst du, diese Ausprägungsformen von kritischen Erfolgsfaktoren und auch die anderen kritischen Erfolgsfaktoren mit Innovationskontext, gibt es da noch ergänzende spezielle handelsspezifische kritische Erfolgsfaktoren, die den Handel betreffen?

B: Also, ich würde es jetzt umfassen unter, was separat ist, aber es ist ja Wissensmanagement/Umfeldwissen, also der Handel braucht ein besonderes Verständnis für die Kundenentwicklung selbst. Was sind kundenspezifische und soziale Trends, wohingegen sich Logistik und Industrie sich das oftmals auch leisten können, den Kunden erst in der zweiten Betrachtung heranzuziehen, kann sich der Handel das nicht leisten, spezifische Kundentrends lange zu ignorieren, sondern da ist das das Maßgebendste und das wäre jetzt das, was mir jetzt einfallen würde, wo ich eine Besonderheit sehen würde.

A: Okay. Gut, danke, NN. Jetzt kommen wir zur gleichen Bewertung, nur bewertest du jetzt die Ausprägungsformen der kritischen Erfolgsfaktoren für die Einführung von strategischem Trendmanagement, also die Ergebnisse von den Fokusgruppen. Wirklich nur die blauen Textteile betrachten. Trendmanagement-Know-how?

B: 2.



A: Trendmanagement-Tool?

B: 2.

A: Commitment?

B: 1.

A: Innovationsbereitschaft und innovationsfreudiges Umfeld?

B: 2.

A: Prozessmanagement mit Feedbackschleifen?

B: 1.

A: Transferkompetenz in die Praxis?

B: 1.

A: Offenheit gegenüber externen Inputs und im Top-Management?

B: 1.

A: Mut und Risikobereitschaft?

B: Es geht ja um Trendmanagement. Ich würde jetzt mal eine 3 vergeben, 4 ist zu viel. Das sind für mich Attribute, ich verstehe, was gemeint ist, für mich ist es aber eher Commitment und innovationsfreudiges Umfeld. Mut und Risikobereitschaft im Trendmanagement würde ich jetzt gar nicht so sehen.

A: Okay, du würdest es eher unter Innovation nehmen.

B: Ja, so.

A: Okay. Glaubst du brauchst du diese agile bereichsübergreifende Teamdiversität? Was glaubst du, was das für eine Note hat?

B: 1.

A: Okay. Trend- und Umfeldanalysen?

B: 1.

A: Externe Zusammenarbeit unter Einbindung von Experten und Gen Z?

B: Jetzt darf ich aber nicht meine eigene Interne miteinbeziehen, oder?

A: Du kannst schon sagen ...

B: Also wären extern und intern zusammen, würde ich sagen eine 1. Wenn es jetzt nur die Externe ist, dann wäre ich bei einer 2.

A: Okay. Und Gen Z gehört da auch dazu, bei der 2?

B: Ja, genau. Insbesondere für Handel ist es wahrscheinlich das jetzt, was mein Gedanke vorher war. Verständnis über Kunden, über tiefgreifende Integration, das ist für den Handel noch mehr von Belang.

A: Okay. Ja, die Strategieintegration.

B: 1.

A: Danke, NN! So, jetzt kommen wir zum zweiten Block, jetzt kommen ein paar Fragen. Welche Erfahrungen hast du bei der Einführung von strategischem Trendmanagement gemacht? Oder hast du das schon einmal begleitet, strategisches Trendmanagement in den Unternehmen einzuführen und glaubst du gibt es Branchenunterschiede?

B: Ja, die gibt es in jedem Fall. Natürlich. Tatsächlich tun sich eher bürokratische und staatliche Institute und Branchen am schwersten, das einzuführen. Unternehmen aus dem E-Commerce oder vielleicht noch einmal ein bisschen erweiterte Technologieunternehmen, die aus einer Technologiebranche kommen, die tun sich am leichtesten, insbesondere was Technologietrends anbetrifft, haben aber große Schwierigkeiten mit sozialen und Kundentrends umzugehen und da den Match entsprechend zu machen. Und, das sind jetzt so ein bisschen Allgemeinplätze, aber wenn wir jetzt in die Tiefe gehen würde es ausufern ... Weiß ich gar nicht, ob man das so sagen kann. Nein, vielleicht passt das so. Insbesondere staatliche und tradierte Unternehmen tun sich am schwersten mit Trendmanagement, wo auch lange Produktlebenszyklen da sind. Die sehen oftmals nicht die Relevanz, um manchmal auch kurzfristige Trends zu machen. E-Commerce und gerade Technologiebranche wo insgesamt ja Stand jetzt eine sehr, sehr hohe Dynamik ist, die tun sich auch leichter damit Trendmanagement einzuführen. So auf die Einfachheit würde ich es vielleicht irgendwie runterbrechen.

A: Okay. Handelsspezifische Erfahrungen hast du da diesbezüglich gemacht?

B: Also jetzt ist es ja so, dass insgesamt jetzt aus dem FMCG-Bereich die natürlich relativ erfahren auch sind, mit Trends irgendwie umzugehen, weil bestimmte Trendentwicklungen aus der Marktforschung schon immer irgendwie präsent waren. Deswegen sind sie da erfahren. Was da eher aus meiner Erfahrung gelernt werden muss ist tatsächlich ein strategischer Umgang damit, also das nicht nur zu wissen und dann gefühlt irgendwie ein bisschen in die Produkte reinzubringen, sondern wirklich strategischer Umgang damit. Die haben weniger, um das jetzt einmal in die, wir denken ja Trendmanagement in fünf Phasen und um das einmal auf die fünf Phasen im Trendmanagement herunterzubrechen, dass der Handel eigentlich weniger Schwierigkeiten hat in Phase 1, wenn es um die Identifikation usw. geht, sondern eher um die richtige Analyse und den Transfer, das heißt, wie gehe ich damit um? Sie haben meines Erachtens auch weniger ein Problem damit, das zu kommunizieren, weil der Handel insgesamt auch sehr viel Marketing geprägt ist, während es manchen großen Technologieunternehmen ja noch eher schwerfällt. Das sind vielleicht die ...

A: Das sind so die Spezifika.

B: Ja, das sind die Spezifika, die mir so einfallen würden.

A: Super. Bei dem Prozess, bei dem du einmal dabei warst um strategisches Trendmanagement einzuführen, wie seid ihr da vorgegangen? Was habt ihr da für Prozessschritte verfolgt?

B: Es sind natürlich viele kleine Prozessschritte, aber ganz grob ist unsere Vorgehensweise in drei Hauptphasen eingeteilt, wobei die erste Phase die Set-up-Phase ist, wo es tatsächlich darum geht die Zielsetzung des Trendmanagements genau zu klären. Wo ist sie verortet? Wie ist der Organisationsrahmen dazu? Wie sieht die grundsätzliche inhaltliche Strukturierung des Trendmanagements aus? Wie sehen die Ressourcen im Grunde genommen aus? Wo ist es angebunden? Die zweite Phase ist dann die Content-Phase, in der es darum geht, wirklich Content zu erstellen, also vornehmlich bei uns ist ja so ein Trendradar als single source of truth, was in unserem Trendmanagement als zentraler Ankerpunkt gilt. Und die letzte Phase und das ist dann die längste Phase, die auch von zahlreichen Iterationen bezeichnet ist, die nennen wir Creative Flow. Also dass es darum geht, Workflow zu kreieren und zwar einmal Workflow in dem internen Trendmanagementprozess, das heißt, wie ist eigentlich der Output? Wie sind unsere Kommunikationswege? Wie sehen denn genau die Templates aus, mit denen wir arbeiten? Passt das von den Ressourcen, die wir uns hier eigentlich zuschreiben? Wie oft und wann treffen wir uns mit dem Netzwerk usw. usf.? Und parallel dazu oder viel mehr in Einklang mit dem ist der zweite Teil dieser Creative Flow Phase im Grunde genommen der Workflow der einzelnen Trendinhalte, weil am Ende geht es ja darum zu bewerten, finden die Trends denn von dem, dass sie einmal identifiziert wurden, auch ihren Weg dahin, wo sie hin sollen? Und da geht es natürlich auch darum, Workflow mit den Trends zu kreieren, weil Trends sind auch nach unserer soft Definition letzten Endes Werkzeuge, um zur Innovation zu kommen, also Trends sind am Ende des Tages auch nur Trends. Die haben ja eine gewisse Allgemeingültigkeit für alle und wenn ich sie dann in meinem strategischen Trendmanagement nutze, bewerte und vielleicht sogar anfangs zu übersetzen, dann entsteht ja ein Workflow, den ich haben will, respektive auch Workflow, was passiert dann zum Beispiel, wenn, ich habe einmal mein Trendradar oder meine Trendliste initial aufgesetzt, was passiert dann im Jahr 2, und das soll ja auch Trendmanagement leisten, wenn auf einmal ein neuer Trend kommt? Was passiert? Wie sieht das dann inhaltlich aus? Welche Auswirkungen hat der auf das Trendradar? Wie wird er bewertet? Und welche Auswirkungen hat er auf meine strategische Entscheidung im Sinne der Strategie und im Sinne der Investitionsentscheidung für Innovationen. Spielt das eine Rolle? Wie verorte ich die? Und das ist dann alles der inhaltliche Flow, wo man vielleicht ganz grob sagen kann, meine Erfahrung beruht ja auf der Basis von Beratungsprojekten, die Implementierung eines wirkungsvollen Trendmanagements dauert in der Regel zwei bis drei Jahre, wobei tatsächlich die ersten beiden Phasen nach einem halben Jahr auch initial abgeschlossen werden können und diese Creative Flow Phase eigentlich die größte Zeit in Anspruch nimmt, wo es auch wirklich nochmal darum geht insbesondere, die hattest du ja vorher alle aufgemacht, diese Erfolgsfaktoren der Kultur und der Mitautorenschaft und des Wissensmanagements, passt das überhaupt alles? Man muss ja fairerweise sagen, nicht alles was man sich in der Set-up-Phase überlegt, wie wir das alles aufziehen wollen, funktioniert ja am Ende so bzw. macht für das jeweilige Unternehmen Sinn. Und deswegen ist das natürlich geprägt von zahlreichen Iterations- und Learningscheifen, um das Ganze

noch einmal anzupassen und einfach am Ende einen Workflow zu haben, der für die Ausrichtung des Unternehmens passt, der mit der Zielsetzung die man sich gesetzt hat zum Trendmanagement d'accord ist und der am Ende auch wirklich hilft und wirkungsvoll ist.

A: Super spannend. Das ist echt super spannend, was du mir da erzählst, da kann ich einiges verwenden. Danke! Inwieweit glaubst du unterstützt ein softwarebasierter Ansatz bei der Einführung von strategischem Trendmanagement das Unternehmen? Inwieweit, glaubst du?

B: Ja, ungemein. Also inwieweit, ich weiß jetzt keine Skala. Es ist natürlich so, weil ich natürlich nicht ganz unbedarft bin, weil wir auch selber Software im Angebot haben bei TRENDONE und da auch in unseren Projekten viel mit arbeiten, aber natürlich muss man sagen insbesondere durch den Hintergrund AI etc., was jetzt ja schon eine hohe Dynamik reinbringt und in den nächsten Jahren noch mehr Dynamik reinbringt, aber dass es natürlich im Kontext Wissensmanagement eigentlich kaum mehr möglich ist, strategisches systematisches Trendmanagement ohne Tool zu betreiben.

A: Okay, also ist es für dich ganz wichtig.

B: Genau. Das Ganze wirklich gerade in den ersten beiden Phasen, vielleicht noch, Kommunikation ist die vierte Phase und Monitoring bei uns die fünfte Phase. In den ersten beiden Phasen Identifizierung und Bewertung und Analyse, ist es eigentlich das Wichtigste, das gut aufsetzen zu können, da irgendwie schnell neue Trends einpflegen zu können, dass meinem Wissensmanagement zuzuführen, dass auch schnell meiner Analyse zuführen zu können. Am Ende ist ja Schnelligkeit da auch ein entscheidender Punkt und dass ich es vor allem mit knappen Ressourcen machen kann, aber auch in der Kommunikation, das heißt, schnelle Exporte zur Verfügung haben, dass ich es schnell in Workshops mitnehmen kann, es schnell in Vorträge reinbringen kann, da ist natürlich ein Tool wahnsinnig hilfreich und auch wahnsinnig wichtig.

A: Okay, super. Voll gut. Dann ist die letzte Frage vom zweiten Block, im Rahmen der Implementierung von strategischem Trendmanagement wird in der Literatur öfters der Prozess des Changemanagements erwähnt. Wie beurteilst du die Notwendigkeit von begleitendem Changemanagement und hast du da schon Erfahrungen diesbezüglich gemacht? Glaubst du ist es eine Voraussetzung, dass man Trendmanagement einführen kann oder ist es begleitend, also parallellaufend?

B: Eine interessante und gleichzeitig schwierige Frage. Ich würde jetzt in dem ganzen Kontext Changemanagement, wenn du es so formulierst, dass man ein ganzes Changemanagement braucht oder dass es davon begleitet wird, würde ich jetzt so nicht unterschreiben, was natürlich aber klar ist, dass die Einführung eines strategischen Trendmanagements einen unglaublichen Change nach sich zieht. Und unglaublich viele kulturelle Themen betrifft, die in jedem Fall auch begleitet werden müssen. Woran wir immer wieder stoßen ist, tatsächlich das im Kontext eines allgemein gültigen Changemanagements irgendwie deutlich zu machen, weil Stand jetzt sind ja sehr viele Branchen in der Transformation und sehr viele Unternehmen sind halt im Change und sind eigentlich mit dem, was da zu transformieren ist, sehr gut ausgelastet, dass man also mit dem Trendmanagement da eigentlich nicht noch extra kommen kann. Deswegen sehe ich die Notwendigkeit total hoch an, das sinnvoll an. Erfahrungsgemäß, wenn das die zweite Frage ist, funktioniert es aber auch und

wenn ich vorhin gerade von Creative Flow gesprochen habe, Step by Step. Ich würde jetzt mal die These in den Raum stellen, die Einführung des Trendmanagements ist selbst auch Change und Changemanagement. Klar macht es Sinn, das so zu begleiten, aber das auch selber als Change zu begreifen, kann auch hilfreich sein. Wir führen schon mit unseren Kunden immer sehr viel die Diskussion, weil da geht es am Ende natürlich auch wieder um Ressourcen. Wie viel Kommunikation wollt ihr begleiten? Simple Frage, zum Beispiel wenn ich den Bereich Trendradar zur Verfügung stelle, als Team Trendmanagement, wie viel how to gebe ich jetzt noch mit? Wie viel eigene Workshop-Kapazität stelle ich jetzt noch zur Verfügung, um mit denen den Transfer zu machen? Um denen wirklich zu zeigen, wie arbeite ich denn richtig mit Trends? Wie verstehe ich denn Trends usw. usf.? Natürlich, je mehr desto besser, aber irgendwann muss es halt einen Cut geben und ich bin halt der Meinung, je mehr man mit Trends arbeitet, desto mehr Change hat es auch zur Folge. Eine Sache ist mir da gerade noch eingefallen, die ist mir aber wieder entfallen.

A: Ja, es ist natürlich schon so, strategisches Trendmanagement ist von Haus aus schon einmal, muss man sagen, okay, das ist was Neues. Dann muss sich alleine vom Denken schon was ändern unternehmensintern, dass man das auch einführt und natürlich gehört da Change irgendwie, das ist natürlich irgendwie so im Einklang.

B: Ich weiß nicht, ob es jetzt der Gedanke ist, aber wenn jetzt zum Beispiel, wenn ich gesagt habe, es ist Teil des Changemanagements selber und das würde man zum Beispiel unter dem Attribut laufen lassen, dann verliert es aber auch viel seines Fokus, weil wir haben halt viel oftmals in Projekten tertiäre Ziele oder noch weiter hinten, ist es dann im Grunde genommen, dass man sagt, natürlich wollen wir eine bessere Innovationskultur und wir wollen unser Unternehmen auch zukunftsfähig machen und mit Trends zu arbeiten und den Leuten dieses Wissen zur Verfügung zu stellen und mit denen zu arbeiten, das schärft natürlich den Skill einer Zukunftsfähigkeit im gesamten Unternehmen. Das ist natürlich auch das Ziel, aber fairerweise immer nur das Tertiärziel. Das Primärziel ist, dass es darum geht, Fokus zu schaffen innerhalb der Trends, was sind die wichtigen Trends, dass wir da auch zu innovationsfähigen Projekten kommen und auch strategisch gute Entscheidungen treffen können, so diese Entscheidungssicherheit am Ende haben. Das sind die Primärziele beim Einführen des strategischen Trendmanagements. Und Kultur ist mehr so ein Begleitding, was man auf jeden Fall mitnehmen kann oder vielleicht um noch einmal abschließend eine Antwort zu geben, die Bedeutung, die Notwendigkeit ist sehr, sehr hoch. Es wäre wünschenswert, wenn man das direkt mit dem Changemanagement verknüpfen könnte und da in einer engen Überwachung was machen. Wäre super, ist aber in der Praxis tatsächlich mit den Ressourcen nicht praxistauglich und zur Einführung des Trendmanagements auch nicht notwendig. So würde ich es jetzt sagen.

A: Okay, voll gut. Danke, NN! Jetzt kommen wir eh' schon zum letzten Block mit den letzten drei Fragen. Wie und wo ist strategisches Trendmanagement im Unternehmen bzw. bei den Unternehmen, wo du den Prozess begleitet hast, organisatorisch verankert?

B: Entweder im Innovationsmanagement oder in der Unternehmensentwicklung bzw. relativ eng an der Strategie aufgehangen. Das sind so die beiden. Ich würde noch eine dritte nennen, das wären aber die zwei Kernsachen. Eine dritte so ein bisschen abgeschlagen, aber das kommt interessanterweise auch häufig vor, dass es in den einzelnen Bereichen oder Abteilungen selbst immer kleine Trendmanagement-Teams

gibt, was dann häufig auch in großen Unternehmen dazu führt, Bereich XY hat sein eigenes Trendmanagement, Bereich Z hat sein eigenes Trendmanagement und wir haben da irgendwie eine Liste, was dann auch immer Trendmanagement ist, aber dass es einfach sehr, sehr dezentral an vielen verschiedenen Stellen gespielt wird. Da ist es dann eher historisch so hingekommen und verankert, aber wenn es wirklich darum geht organisatorisch wo ist es verankert, ist es entweder im Innovationsmanagement oder an der Strategie und Unternehmensentwicklung.

A: Okay, voll super. Ja, das ist eigentlich die Frage, die Antwort, die du mir gerade gegeben hast. Inwieweit ist die Integration von Trendmanagement in die Unternehmensstrategie förderlich?

B: Von essenzieller Bedeutung.

A: Okay, passt. Danke! Und jetzt zur letzten Frage, glaubst du braucht es ein ideales Trendmanagement-Team, um strategisches Trendmanagement einzuführen?

B: Ja, ich glaube, es braucht ein ideales Trendmanagement-Team, die Frage ist aber eher, was ideal ist.

A: Genau, wie schaut das aus, glaubst du oder wie glaubst du, ist die Zusammensetzung dieses Teams?

B: Wir unterscheiden grundsätzlich immer in Projekten eigentlich zwischen dem Kernteam und einem erweiterten Kernteam. Das habe ich ja vorher schon einmal irgendwie erwähnt, das heißt, ein Kernteam was eine Handvoll Leute ist, also drei bis sieben, sage ich einmal, die idealerweise halt ein bisschen divers, das ist ja auch schon ein Erfolgskriterium, entweder inhaltlich oder im Unternehmen aufgestellt sind, die aber auch eine gute Eigenmotivation haben, sich diesem Thema zu verschreiben, also denen das nicht offensichtlich aufgedrückt wurde und die vielleicht auch schon im Idealfall über ein gewisses Netzwerk im Unternehmen verfügen, das heißt, erste Schnittstellen im Unternehmen haben können, um sich dann ein entsprechend erweitertes Kernteam aufzubauen und da sehen wir vor allem halt die inhaltliche Fachexpertise. Bei dem Kernteam ist es aus meiner Sicht nicht zwangsläufig von Nöten, dass sie in bestimmten thematischen Sachen ein Tiefenwissen drin haben. Das kann gerne aus dem erweiterten Kernteam kommen, wo es dann darum geht, auch nochmal zusätzliche Trendinhalte zu identifizieren, White Boards zu identifizieren, die Sachen auch sinnvoll und akkurat zu bewerten oder vielleicht zu beurteilen, nochmal Chancen und Risiken auszuleiten. Das heißt, die die das bewerten und analysieren plus dann nochmal externe, das was du auch schon hattest, was durchaus Sinn macht, externe Experten nochmal hinzuzuholen. Bei vielen unserer Kunden sind wir temporär, wenn es gerade um die Bewertungs- und Identifikationszeit geht innerhalb des Trendmanagements auch Teil des Teams, indem wir halt diese Outside-in-Perspektive im Grunde genommen mitreinbringen, die natürlich, wenn es darum geht Trends zu bewerten, auch unerlässlich ist. Hätte ich vorne auch zu den kritischen Erfolgsfaktoren nennen können, aber es kam ja später nochmal. Dass das Netzwerk extern auch entscheidend ist, weil es natürlich auch wichtig ist, auch mal zu gucken, okay, wir mit unseren Experten, wir beurteilen die Entwicklung des Trends so und jetzt mal zu sehen, oh, extern beurteilt das ganz anders. Und dann einfach eine gute Diskussionsgrundlage dafür zu haben, was bedeutet das denn für uns? Weil da muss man ja sagen, das sind ja meist die spannenden, wo verschiedene Perspektiven

unterschiedlicher Meinung sind, das sind meist die Trends, um die man sich nochmal kümmern sollte, warum das so ist.

A: Ja, genau. So ist das. Okay. Voll super, voll spannend, was du mir da alles erzählt hast. Ich möchte mich noch einmal bedanken, NN, dass du dir Zeit genommen hast. Ich werde dich auf dem Laufenden halten.

B: Sehr gerne.

A: Wenn ich dann einmal zur Auswertung komme und dieses Vorgehensmodell. Mein Plan ist, dass ich zu Ostern 24 einreiche.

B: Ah ja, ist ja gar nicht mehr so lange hin.

A: Ist sehr sportlich, es ist noch viel zu tun, aber irgendwie werde ich das schaffen. Hoffentlich. Auf jeden Fall halte ich dich auf dem Laufenden. Auf jeden Fall danke NN, dass du dir Zeit genommen hast und würde mich freuen, wenn wir uns wieder einmal physisch sehen. Vielleicht kommen wir eh' wieder einmal nach Hamburg. Bist du eh' noch in Hamburg? Weil der Dennis ist ja jetzt, glaube ich, in München.

B: Der ist jetzt in München, genau. Der ist jetzt gar nicht mehr so weit weg von dir, aber ich sitze noch in Hamburg. Sage gerne Bescheid, wenn du nochmal hier bist.

A: Sehr gerne! Dann danke NN noch einmal, danke für deine Zeit und ich wünsche dir noch einen schönen Nachmittag!

B: Bitte, bitte, danke dir auch! Bis bald!

A: Danke! Tschüss!

B: Tschüss!