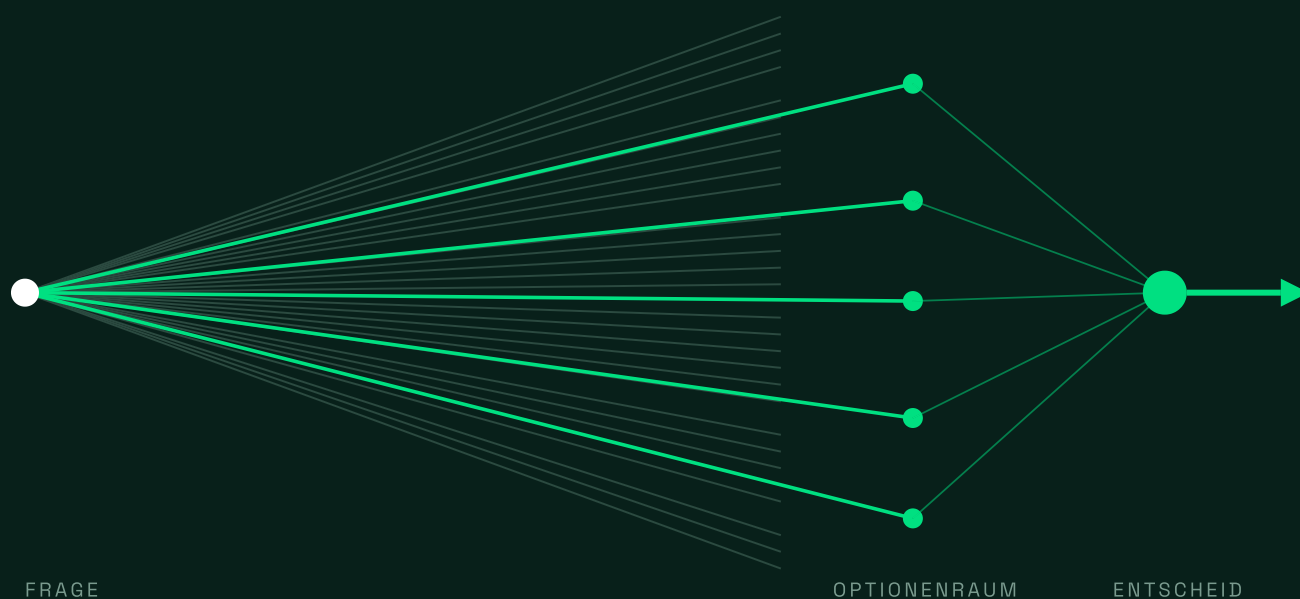


Strategizing with AI

Werkzeuge, Ansätze und Frameworks für die
Strategiearbeit mit künstlicher Intelligenz



Wozu dieses Handbuch

In der Strategiearbeit hat sich mit KI nicht das Ziel verändert, sondern die Arbeit davor. Recherche, Optionen, Gegenrechnungen und Vorlagen entstehen schneller und breiter als früher. Was gleich geblieben ist: das Urteil darüber, welche Option zu diesem Unternehmen passt, die Verantwortung für den Entscheid und das Wissen über die eigene Geschichte, die Zwänge und die Menschen.

Dieses Handbuch ist eine Sammlung von Werkzeugen, keine Einführung in KI. Es zeigt an 27 Karten, wie ein Führungsteam KI in den sechs Phasen der Strategiearbeit einsetzt: was die Karte leistet, wie man vorgeht, welcher Auftrag an die KI geht, was dabei herauskommt und wo die Grenze liegt. Jede Karte ist für ein echtes Vorhaben gemacht, nicht für die Übung.

Die Reihenfolge ist ein Vorschlag, keine Vorgabe. Der Vorbau führt über fünf Ausgangslagen oder über ein kurzes Assessment zum Einstieg. Teil I nennt die sieben Prinzipien, auf denen alle Karten beruhen, Teil II die sieben Rollen, in denen die KI arbeitet. Wer die Prinzipien kennt, kann jede Karte abwandeln.

Die Befunde in den Karten stammen aus Forschung und Praxis ausserhalb der klassischen Strategieberatung: aus Innovations-, Entscheidungs- und Kognitionsforschung, aus der Sicherheitsforschung, aus Tests der Modelle selbst. Wo ein Befund eine Grenze zeigt, steht sie auf der Karte. Kein Werkzeug in dieser Sammlung verspricht mehr, als sich belegen lässt.

Die Fallbeispiele verdichten typische Muster aus Kursen und Mandaten. Sie sind so gewählt, dass die Situation wiedererkennbar ist und das Unternehmen nicht.

DREI ARTEN, DAMIT ZU ARBEITEN

Allein am Schreibtisch	Eine Karte, ein laufendes Vorhaben, eine Woche. Das Feld Prompt genügt zum Anfangen.
Im Team, moderiert	Das Feld «Im Team vertiefen» sagt, was die Karte im Workshop leistet und wie lange sie braucht.
Über den Zyklus	Phase für Phase, abgeschlossen mit dem Strategie-Review nach dem Prozess.

„KI liefert Optionen. Strategie verlangt Entscheidungen.“

Inhalt

Die sechs Phasen tragen die Farben, die auch die Karten, die Einleitungen und den Ring auf der rechten Seite ordnen.

Vorwort	3
Die 27 Werkzeugkarten im Überblick	5
Vorbau: Wo anfangen Ausgangslagen, Assessment, Profil	6
Fünf Ausgangslagen	6
Assessment: 36 Aussagen in sechs Bereichen	7
Auswertung: das Profil	10
Leseempfehlung: alle Karten im Überblick	11
Teil I: Grundlagen Arbeitsweise, Prinzipien, Werkzeuge, Aufträge, Qualität	12
Wie wir anders arbeiten	13
Die sieben Prinzipien	14
Werkzeuge nach Art, nicht nach Namen	18
Anatomie eines Auftrags	19
Drei Prüfungen, die immer laufen	20
Teil II: Die sieben Rollen der KI	21
Teil III: Die Werkzeugkarten 27 Karten in sechs Phasen	26
1 Frage schärfen Karten 1.1 bis 1.3	26
2 Lage verstehen Karten 2.1 bis 2.6	33
3 Optionen entwickeln Karten 3.1 bis 3.6	46
4 Prüfen Karten 4.1 bis 4.4	59
5 Entscheiden Karten 5.1 bis 5.4	68
6 Umsetzen, führen und steuern Karten 6.1 bis 6.4	78
Strategie-Review als Prozess Ein halber Tag, vier Schritte	87
Anhang	90
Vertraulichkeit und Datenschutz	90
Glossar	91
Quellen	92

Jede Werkzeugkarte ist eine Doppelseite: links Wozu, Wann, Ergebnis und das Vorgehen, rechts Prompt, Beispiel, Grenzen und die Verbindungen zu den anderen Karten.

Die 27 Werkzeug-

karten

Der Ring zeigt, wie sich die Karten auf die sechs Phasen verteilen. Gearbeitet wird nicht rundherum, sondern dort, wo die eigene Frage steht.



Fünf Ausgangslagen

Dieses Handbuch wird nicht von vorne nach hinten gelesen. Der schnellste Einstieg führt über die Lage, in der Sie gerade sind: Suchen Sie Ihren Fall, nehmen Sie die drei bis vier Karten daneben, und arbeiten Sie an einem echten Vorhaben.

1 Eine Strategieklausur steht an

Zwei Tage, ein Team, eine Frage. Über den Ertrag entscheidet die Vorbereitung.

1.1 Kernfrage formulieren

2.1 Umfeldscan

3.1 Optionen aufwerfen

4.1 Pre-Mortem

2 Eine grosse Entscheidung muss abgesichert werden

Die Richtung steht, viel Geld hängt daran, und das Gremium wird nachfragen.

1.3 Annahmen offenlegen

4.1 Pre-Mortem

4.2 Red Teaming

5.2 Business Case prüfen

3 Ein Wettbewerber verändert den Markt

Ein Zug von aussen ist gesetzt, die eigene Antwort ist noch unklar.

2.4 Wettbewerberprofil

3.4 Szenarien und What-if

4.4 Business Wargaming

4 Die Strategie steht, die Umsetzung stockt

Beschlossen ist viel, angekommen ist wenig, und alle sind ausgelastet.

6.1 Strategie übersetzen

6.2 Initiativen und Roadmap

6.3 Widerstände antizipieren

5 KI soll im Strategieteam verankert werden

Nicht ein Vorhaben ist das Ziel, sondern die Arbeitsweise.

Teil I Grundlagen und die sieben Prinzipien

6.2 Initiativen und Roadmap

Strategie-Review als Prozess

KEIN FALL PASST

Dann führt der Weg über die eigene Arbeitsweise: Das Assessment auf den nächsten Seiten zeigt in 36 Aussagen, wo die Arbeit heute steht, und leitet daraus die Karten ab.

Eine Karte, ein echtes Vorhaben, eine Woche.