

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problematik .....	1
1.2	Zielsetzung .....	6
1.3	Vorgehen .....	6
<b>2</b>	<b>Grundlagen einer szenariogestützten Führung industrieller Produktionsunternehmen .....</b>	<b>9</b>
2.1	Entwicklung der strategischen Unternehmensführung .....	9
2.1.1	Allgemeines Modell der Evolution von Planungs- und Führungssystemen .....	9
2.1.2	Fünf Stadien der Evolution der Planung nach HAX/MAILUF .....	9
2.1.3	Sieben Stufen der Unternehmenssteuerung nach MANN .....	10
2.1.4	Entwicklung des strategischen Managements nach ANSOFF .....	11
2.1.5	Dimensionen der strategischen Unternehmensführung .....	12
2.1.5.1	Unterscheidung anhand der Art der Komplexitäts- bewältigung .....	12
2.1.5.2	Unterscheidung anhand der Einstellung zum Umfeld .....	12
2.1.5.3	Unterscheidung anhand der zentralen Strategieebene .....	13
2.1.5.4	Unterscheidung anhand der wissenschaftlichen Ziele .....	14
2.2	Entwicklung der Szenarienplanung .....	14
2.2.1	Grundlagen der Szenarienplanung .....	16
2.2.1.1	Multiple Zukunft .....	16
2.2.1.2	Vernetztes Denken/ Systemisches Denken .....	18
2.2.2	Funktionen der Szenarien im Rahmen der strategischen Unternehmensführung .....	20
2.2.3	Anwendungsfelder der Szenarienplanung .....	21
2.2.3.1	Unternehmensszenarien .....	21
2.2.3.2	Geschäftsszenarien .....	22
2.2.3.3	Technologieszenarien .....	23

2.2.3.4	Sonstige Szenarien .....	24
2.2.4	Vorzüge und gegenwärtige Grenzen der Szenarienplanung .....	26
2.2.4.1	Vorzüge der Szenarienplanung gegenüber anderen Planungsmethoden .....	26
2.2.4.2	Gegenwärtige Grenzen und Probleme der Szenarienplanung .....	27
2.2.5	Dimensionen der Szenarienplanung .....	29
2.2.5.1	Dimensionen der Vorausschau-Ebene .....	31
	<i>Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten; Inhaltliche Ausrichtung der Zukunftsprojektionen; Fristigkeit der Zukunftsprojektionen; Anzahl der Zukunftshorizonte; Anzahl der Zukunftsprojektionen; Verknüpfbarkeit der Zukunftsprojektionen</i>	
2.2.5.2	Dimensionen der Szenario-Ebene .....	34
	<i>Ausgangspunkt der Szenario-Erstellung; Vorgehen bei der Szenario-Erstellung; Zielgerichtetheit der Szenario-Erstellung; Zeitliche Beschaffenheit der Szenarien; Vorgehen bei der Szenario-Bildung; Anzahl der Szenarien</i>	
2.2.5.3	Dimensionen der Anwendungs-Ebene .....	39
	<i>Problemstellung; Organisationsform der Szenarienplanung; Grundlagen des Planungsprozesses; Vorgaben der strategischen Führung; Lenkbarkeit der Szenarien; Anzahl der planungsrelevanten Szenarien</i>	
2.2.5.4	Zusammenfassung .....	45
2.3	Anforderungen an eine Methodik zur szenariogestützten Führung industrieller Produktionsunternehmen .....	45
<b>3</b>	<b>Stand der Technik .....</b>	<b>47</b>
3.1	Modelle des Planungs- und Führungsprozesses .....	47
3.1.1	Konzept Integriertes Management nach BLEICHER .....	47
3.1.2	Ganzheitliche Transformation im Konzept „Strategische Identität“ von GROSSE-OETRINGHAUS .....	48
3.1.3	Transformations-Konzept nach GOILLART/KELLY .....	49
3.1.4	Spieltheoretischer Ansatz nach NALEBUFF/BRANDENBURGER .....	51
3.1.5	Planungsprozeß nach MORRISEY .....	53
3.1.6	Modell des diskontinuierlichen Wandels nach NADLER .....	53
3.1.7	Dynamische strategische Unternehmensführung nach PÜMPIN .....	55

---

3.1.8	Consumer Connection Concept nach Wayland/Cole .....	56
3.1.9	Market Commitment Model nach de Kare-Silver .....	58
3.2	Methoden und Werkzeuge zur Leitbild-Entwicklung .....	62
3.2.1	Wertvorstellungs-Profile nach ULRICH .....	64
3.2.2	Unternehmenskultur-Profil zur Charakterisierung der Kernwerte nach PÜMPIN ET AL. ....	64
3.2.3	Innovationsquotient nach HIGGINS .....	66
3.2.4	Das Stakeholder-Konzept nach FREEMAN .....	67
3.2.5	Stakeholder-Grid nach WEINERT/BROWN .....	69
3.2.6	Power-Field-Analysis nach ANSOFF .....	70
3.2.7	RDAP-Konzept nach CLARKSON .....	71
3.2.8	Stakeholder-Management nach SCHOLZ .....	72
3.2.9	Umweltanalyse im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes nach BEA/HAAS .....	73
3.2.10	Umweltanalyse des normativen Managements nach BLEICHER .....	73
3.3	Methoden und Werkzeuge zur Entwicklung strategischer Kompetenzen .....	74
3.3.1	Strategische Erfolgspositionen nach PÜMPIN .....	74
3.3.2	Kernkompetenz-Ansatz nach HAMEL/PRAHALAD .....	75
3.3.3	Analyse von Wettbewerbskompetenzen nach SIMON .....	78
3.3.4	Competence Deployment nach HINTERHUBER .....	79
3.3.5	Multiples Wettbewerbsfaktoren-Portfolio nach GAUSEMEIER ET AL. ....	81
3.3.6	Ermittlung strategischer Assets nach SCHOEMAKER/AMIT .....	82
3.4	Methoden und Werkzeuge zur strategischen Positionierung .....	83
3.4.1	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der BOSTON CONSULTING GROUP .....	83
3.4.2	Marktanteil-Umsatzentwicklung-Diagramm nach LEWIS .....	85
3.4.3	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio nach MCKINSEY .....	86
3.4.4	Dreidimensionale Portfolio-Matrix nach HINTERHUBER .....	87
3.4.5	Directional-Policy-Matrix nach SHELL CHEMICALS U.K. ....	87
3.4.6	Structure-Position-Map nach LELE .....	88

3.4.7	Priorisierung von Geschäftsfeldern nach BOOZ ALLEN & HAMILTON .....	89
3.4.8	Priorisierung von Geschäftsfeldern nach BERGER/KALTHOFF .....	90
3.4.9	Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio nach ALBACH .....	90
3.4.10	Technologie-Portfolios .....	90
3.4.11	Integrierte Technologie-Markt-Portfolios .....	91
3.4.12	Mehrdimensionales SPACE-Portfolio nach HOMBURG .....	93
3.5	Methoden der Szenarienplanung .....	95
3.5.1	Induktive Methoden der Szenarienplanung .....	96
3.5.2	Deduktive Methoden der Szenarienplanung .....	98
3.6	Handlungsbedarf .....	100
<b>4</b>	<b>Modell zur szenariogestützten Führung industrieller Produktionsunternehmen .....</b>	<b>103</b>
4.1	Eigenes Modell der strategischen Unternehmensführung .....	109
4.1.1	Leitbilder .....	111
	<i>Unternehmenszweck, Mission und Zielsystem; Kennwerte und Unternehmenskultur; Nutzenversprechen und Stakeholder-Strategien</i>	
4.1.2	Strategische Kompetenzen .....	112
4.1.3	Strategische Positionen .....	113
4.1.4	Konsequenzen und Maßnahmen .....	113
	<i>Ausschöpfung von Nutzenpotentialen; Kontinuierliche Veränderung der Planungs- und Führungsprozesse</i>	
4.2	Szenario-Management als Rahmenkonzept der szenariogestützten Führung industrieller Produktionsunternehmen .....	115
4.2.1	Grundgrößen einer Anwendung des Szenario-Managements .....	115
4.2.2	Modifiziertes Phasenmodell des Szenario-Managements .....	116
4.2.3	Gestaltung von Szenario-Prozessen in einem diversifizierten Unternehmen .....	117
4.2.3.1	Bereitstellung von Methoden und Werkzeugen der Szenarienplanung .....	119
4.2.3.2	Aufbau einer "strategischen Architektur" zur Szenarienplanung .....	119

4.2.3.3	Zentrale Erstellung von Globalszenarien .....	121
4.2.3.4	Zusammenführung der Ergebnisse in einem "Datenpool" .....	121
4.2.3.5	Entwicklung einer strategischen Frühaufklärung .....	122
4.3	Anwendung von Szenarien im Rahmen der szenariogestützten Führung industrieller Produktionsunternehmen .....	122
4.3.1	Methoden zur Erweiterung und Detaillierung von Szenarien .....	126
4.3.1.1	Quantifizierung von Szenarien .....	126
4.3.1.2	Systemische Analyse von Szenarien .....	128
4.3.1.3	Sensitivitätsanalyse .....	130
4.3.1.4	Plausibilitätsanalyse .....	131
4.3.2	Ermittlung und Analyse der Auswirkungen der Szenarien .....	133
4.3.2.1	Auswirkungsmatrix .....	133
4.3.2.2	Ermittlung von Gewinnern und Verlierern .....	134
4.3.2.3	Auswirkungsszenarien .....	135
4.3.2.4	Auswirkungs-Portfolio .....	137
4.3.3	Ermittlung und Bewertung von Handlungsoptionen .....	139
4.3.3.1	Chancen-Gefahren-Matrix .....	139
4.3.3.2	Chancen-Gefahren-Portfolio .....	141
4.3.3.3	Handlungsoptionen-Matrix .....	142
4.3.3.4	Zielerreichung-Fristigkeit-Portfolio .....	142
4.3.4	Fokussierte Ansätze der Strategieentwicklung .....	144
4.3.4.1	Entwicklung von Eventualstrategien .....	145
4.3.4.2	Grundstrategie I: "Auf das wahrscheinlichste Szenario setzen" .....	146
4.3.4.3	Grundstrategie II: "Auf das beste Szenario setzen" .....	146
4.3.4.4	Grundstrategie III: "Sich gegen das schlechteste Szenario absichern" .....	146
4.3.4.5	Grundstrategie IV: "Auf das erstrebenswerte Szenario setzen" .....	146
4.3.5	Robuste Ansätze der Strategieentwicklung .....	147
4.3.5.1	Grundstrategie V: "Sich gegen weniger wahrscheinliche Szenarien absichern" .....	148
4.3.5.2	Grundstrategie VI: "Risiken direkt minimieren" .....	148

*Robuste Strategien der Risikominimierung bei Risiko:  
Robuste Strategien der Risikominimierung bei Unsicherheit*

4.3.5.3	Grundstrategie VII: "Seine Flexibilität maximieren" .....	153
4.3.5.4	Grundstrategie VIII: "Einfluß nehmen und sich gegen Eventualitäten absichern" .....	154
4.3.6	Entscheidungs- und Strategiebewertung .....	154
4.3.6.1	Identifikation der Chancen- und Gefahrenpotentiale .....	155
4.3.6.2	Ermittlung von szenariospezifischen Chancen- und Gefahrenwerten .....	156
4.3.6.3	Szenariospezifische Bewertung der Entscheidungsoption .....	157
4.3.6.4	Fokussierte Bewertung der Entscheidungsoption .....	158
4.3.6.5	Robuste Bewertung der Entscheidungsoption .....	158
	<i>Robuste Bewertung der Entscheidungsoption bei Risiko; Robuste Bewertung der Entscheidungsoption bei Unsi- cherheit; Flexibilitätsmaximierung</i>	
<b>5</b>	<b>Methodik zur szenariogestützten Leitbild-Entwicklung .....</b>	<b>161</b>
5.1	Charakterisierung der Ausgangssituation .....	162
5.1.1	Vision Audit .....	163
5.1.1.1	Mehrdimensionales Portfolio zur Charakterisierung des Unternehmenszwecks .....	163
5.1.1.2	Innovationsportfolio .....	164
5.1.2	Charakterisierung des Stakeholder-Feldes .....	167
5.1.2.1	Entwicklung eines Stakeholder-Feldes .....	167
	<i>Kategorisierung der Stakeholder; Stakeholder-Mapping</i>	
5.1.2.2	Bewertung der Stakeholder .....	169
	<i>Ziele (Konflikt- bzw. Kooperationspotential); Macht; Risiken</i>	
5.1.2.3	Analyse des gegenwärtigen Stakeholder-Feldes .....	174
	<i>Ziel-Portfolio; Mehrdimensionales Interaktions-Portfolio; Ziele-Macht-Portfolio; Mehrdimensionales Kooperations- Portfolio; Mehrdimensionales Konflikt-Portfolio</i>	
5.2	Erstellung von Leitbild-relevanten Szenarien .....	182
5.2.1	Erstellung von Szenarien in einem allgemeinen Envisioning-Prozeß .....	182
5.2.2	Erstellung von Systemszenarien für das Stakeholder-System .....	184
	<i>Auswahl von Schlüsselfaktoren; Szenario-Profil</i>	

5.3	Anwendung von Szenarien zur Leitbild-Entwicklung .....	190
5.3.1	Szenariogestützte Entwicklung des Unternehmens- und Geschäftszwecks, der Mission und der Kernwerte .....	190
	<i>Auswirkungsanalyse; Fokussierte Entwicklung von Zweck, Mission und Kernwerten; Robuste Entwicklung von Zweck, Mission und Kernwerten</i>	
5.3.2	Szenariogestützte Entwicklung strategischer Zielnetze und Ableitung einer strategischen Stoßrichtung .....	192
5.3.2.1	Ermittlung von Kernzielen .....	192
5.3.2.2	Entwicklung möglicher Stoßrichtungen .....	193
5.3.2.3	Auswahl und Weiterentwicklung einer strategischen Stoßrichtung .....	195
5.3.3	Entwicklung von Stakeholder-Strategien .....	197
5.3.3.1	Szenariospezifische Bewertung des Stakeholder-Feldes und Ableitung fokussierter Stakeholder-Strategien .....	197
	<i>Veränderungen von Zielen, Macht und Risiken; Bewertung und Analyse zukünftiger Stakeholder; Bewertung und Analyse zusätzlicher Stakeholder</i>	
5.3.3.2	Entwicklung robuster Stakeholder-Strategien .....	199
<b>6</b>	<b>Methodik zur szenariogestützten Entwicklung strategischer Kompetenzen .....</b>	<b>201</b>
6.1	Identifikation von internen Wettbewerbsfaktoren .....	202
6.2	Erstellung von Umfeldszenarien .....	203
6.2.1	Auswahl von Schlüsselfaktoren .....	204
6.2.2	Szenario-Profil .....	205
6.3	Analyse von internen Wettbewerbsfaktoren .....	207
6.3.1	Ermittlung von Erfolgsfaktoren .....	207
6.3.2	Stärken-Schwächen-Analyse .....	208
6.3.3	Wettbewerbsfaktoren-Portfolios .....	210
	<i>Detaillierung eines Wettbewerbsfaktoren-Portfolios; Relatives Wettbewerbsfaktoren-Portfolio</i>	
6.3.4	Analyse des systemischen Verhaltens .....	213
6.3.4.1	System-Grids .....	213

6.3.4.2	Bewertung von Kernbeziehungen zwischen internen Wettbewerbsfaktoren .....	215
6.3.4.3	Analyse von Rückkopplungssystemen .....	216
6.3.4.4	Ermittlung der strategischen Hebelkraft der internen Wettbewerbsfaktoren .....	218
6.4	Segmentierung des Kompetenzraumes .....	219
6.5	Entwicklung von Wettbewerbskompetenzen .....	221
6.5.1	Ermittlung von potentiellen Kompetenzen .....	221
6.5.2	Bewertung der potentiellen Kompetenzen anhand ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg .....	223
	<i>Einfache Relevanzbewertung; Einbeziehung der Kundenrelevanz</i>	
6.5.3	Bewertung der potentiellen Kompetenzen anhand ihres Wettbewerbscharakters .....	225
6.5.4	Bestimmung von Wettbewerbskompetenzen .....	227
	<i>Wettbewerbskompetenzen als strategische Kompetenzen</i>	
6.6	Entwicklung strategischer Kompetenzen .....	230
6.6.1	Robuste Entwicklung strategischer Kompetenzen .....	230
6.6.1.1	Relevanzanalyse .....	230
6.6.1.2	Multipl. Relevanz-Charakter-Portfolio .....	231
6.6.2	Verbindung der Kompetenzentwicklung auf der Geschäfts- und Unternehmensebene .....	232
6.6.2.1	Integration der Unternehmensrelevanz in den Auf- und Ausbauprozess der strategischen Erfolgspositionen .....	234
6.6.2.2	Bewertung der Synergien zwischen den Schlüsselfähigkeiten .....	235
6.6.3	Komplexe Ansätze der Entwicklung strategischer Kompetenzen .....	235
7	<b>Methodik zur szenariogestützten Entwicklung und Priorisierung strategischer Positionen .....</b>	<b>237</b>
7.1	Charakterisierung der Ausgangssituation .....	238
7.1.1	Entwicklung von Hauptgeschäftsfeldern .....	238



	<i>Entwicklung von Komponenten der Marktleistung (Produktsegmentierung); Entwicklung von strategisch relevanten Marktsegmenten (Marktsegmentierung); Bestimmung von Hauptgeschäftsfeldern</i>	
7.1.2	Ermittlung von Segmentierungslücken .....	242
7.1.3	Bewertung der Marktposition anhand eines Marktportfolios .....	242
7.1.4	Wettbewerber-Analyse .....	243
7.2	Erstellung von Unternehmens- / Geschäftsszenarien .....	245
7.3	Zukunftsorientierte Segmentierung .....	246
7.3.1	Entwicklung einer erweiterten Marktleistung-Marktsegmente-Matrix .....	246
7.3.2	Charakterisierung der zukünftigen Geschäftsfelder .....	249
7.3.3	Bildung von Strategischen Geschäftsfeldern .....	249
7.4	Priorisierung von Wettbewerbsaktivitäten mit einem Markt-Ressourcen-Portfolio .....	249
7.4.1	Szenariobasierte Bewertung von Geschäftsfeldern aus Marktsicht (Ermittlung von Marktprioritäten) .....	250
	<i>Ermittlung der Marktattraktivität; Ermittlung der relevan- ten Marktattraktivität; Ermittlung der Marktprioritäten</i>	
7.4.2	Szenariobasierte Bewertung von Geschäftsfeldern aus Ressourcensicht (Ermittlung von Ressourcenprioritäten) .....	254
	<i>Bewertung der Technologiepotentiale; Bewertung der Kompetenzpotentiale; Bewertung der Synergiepotentiale; Ermittlung der Ressourcenprioritäten</i>	
7.4.3	Priorisierung von Geschäftsfeldern anhand eines Markt-Ressourcen-Portfolios .....	260
7.4.3.1	Direkte Priorisierung von Geschäftsfeldern .....	261
7.4.3.2	Multiple Priorisierung von Geschäftsfeldern .....	263
7.4.4	Bildung Strategischer Geschäftseinheiten .....	264
7.5	Entwicklung Strategischer Optionen für industrielle Produktionsunternehmen .....	264
7.5.1	Geschäftsoptionen .....	265
7.5.1.1	Produkt-Markt-Matrizen .....	265
7.5.1.2	Positionierungsoptionen nach PORTER .....	268
7.5.1.3	Positionierungsoptionen nach MORRISON .....	269

7.5.2	Marktleistungsoptionen .....	270
7.5.2.1	Preisoptionen .....	270
7.5.2.2	Leistungsoptionen .....	271
7.5.2.3	Preis-Leistungsoptionen nach PORTER .....	272
7.5.3	Marktoptionen .....	275
7.5.4	Kompetenz- und Technologieoptionen .....	276
7.5.5	Verhaltensoptionen .....	280
7.5.5.1	Optionen für das Verhalten im Wettbewerb .....	280
7.5.5.2	Optionen im Rahmen von Kooperationsstrategien .....	281
7.6	Entwicklung von Geschäftsstrategien .....	282
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>283</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>287</b>

## Abbildungsverzeichnis

Bild 1-1	Zunehmende Anforderungen an industrielle Produktionsunternehmen .....	3
Bild 1-2	Elemente der unternehmerischen Vision: Leitbild, Strategische Kompetenzen und Strategische Positionen .....	7
Bild 2-1	Sieben Stufen der Unternehmenssteuerung nach MANN .....	11
Bild 2-2	Szenario-Trichter und Zukunftsraum .....	17
Bild 2-3	Formen von Geschäftsszenarien .....	24
Bild 2-4	Weitere Formen von Szenarien .....	25
Bild 2-5	Ebenen der Szenarienplanung .....	30
Bild 2-6	Situations- und Prozeßszenarien .....	35
Bild 2-7	Explorative und antizipative Szenarien .....	36
Bild 2-8	Unterscheidung des Szenario-Transfers anhand der Zahl der planungsrelevanten Szenarien .....	43
Bild 2-9	Morphologischer Kasten zur Erstellung eines Profils einer Anwendung der Szenarienplanung .....	44
Bild 3-1	St. Galler Management-Konzept .....	48
Bild 3-2	Transformations-Konzept "Strategische Identität" nach GROSSE-OETRINGHAUS .....	49
Bild 3-3	Das Business-Transformation-Konzept nach GOULLART/KELLY .....	51
Bild 3-4	Wertenetz nach NALEBUFF/BRANDENBURGER .....	52
Bild 3-5	Kreislauf des Wandels nach NADLER .....	54
Bild 3-6	Wert-Kompaß nach WAYLAND/COLE .....	57
Bild 3-7	Market Commitment Model nach DE KARE-SILVER .....	59
Bild 3-8	Wertvorstellungsprofil nach ULRICH .....	64
Bild 3-9	Entwicklung eines Unternehmenskultur-Profiles zur Charakterisierung der Kernwerte nach PÜMPIN .....	65
Bild 3-10	Innovations-Portfolio nach HIGGINS .....	66
Bild 3-11	"Power and Stakes-Analysis" nach FREEMAN: Klassischer und realer Stakeholder-Grid .....	68
Bild 3-12	Generic Stakeholder Strategies nach FREEMAN .....	69
Bild 3-13	Power Field Analysis nach ANSOFF .....	70
Bild 3-14	Power Field Balance nach ANSOFF .....	71
Bild 3-15	Reactive-Defensive-Accomodative-Proactive-Scale nach CLARKSON .....	72
Bild 3-16	Prinzip des Managements Strategischer Erfolgspositionen .....	75
Bild 3-17	Kernkompetenz-Markt-Agenda nach HAMEL/PRAHALAD .....	77

Bild 3-18	Kernkompetenzen in einem diversifizierten Unternehmen nach HAMEL/PRAHALAD .....	78
Bild 3-19	Analyse der Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbskompetenzen nach SIMON .....	79
Bild 3-20	Competence Deployment nach HINTERHUBER .....	80
Bild 3-21	Entwicklung eines multiplem Wettbewerbsfaktoren-Portfolios nach GAUSEMEIER ET AL. ....	82
Bild 3-22	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio der BOSTON CONSULTING GROUP .....	84
Bild 3-23	Marktanteil-Umsatzentwicklung-Diagramm nach LEWIS .....	85
Bild 3-24	Marktattraktivität-Wettbewerbsstärke-Portfolio nach MCKINSEY .....	86
Bild 3-25	Directional-Policy-Matrix nach SHELL CHEMICALS U.K. ....	87
Bild 3-26	Structure-Position-Map nach LELE .....	88
Bild 3-27	Integriertes Produkt-Markt-Portfolio .....	92
Bild 3-28	Mehrdimensionales SPACE-Portfolio nach HOMBURG .....	94
Bild 3-29	Einordnung der Szenarienplanung in die zukunftsorientierten Planungsmethoden ("future methodology tree") .....	95
Bild 3-30	Grundprinzip der induktiven Ansätze der Szenarienplanung .....	97
Bild 3-31	Grundprinzip der deduktiven Ansätze der Szenarienplanung .....	99
Bild 3-32	Erfüllung der Anforderungen an ein Modell der strategischen Unternehmensführung als Grundlage der szenariogestützten Führung .....	101
Bild 4-1	Unternehmens-, Geschäfts- und funktionale Substrategien .....	104
Bild 4-2	Grundsätzliche Verbindung von Markt- und Ressourcenkomponenten im Rahmen der strategischen Unternehmensführung .....	106
Bild 4-3	Kernstrategieelemente und deren systematische Kombination zu strategischen Stoßrichtungen in Form strategischer Netzwerke .....	107
Bild 4-4	Beispiel für strategische Zielnetze und die Entwicklung strategischer Stoßrichtungen .....	108
Bild 4-5	Aufbau eines Leitbildes aus bis zu fünf Elementen und Verbindung mit strategischen Kompetenzen und Positionen .....	110
Bild 4-6	Maßnahmen zur kurz-, mittel- oder langfristigen Erschließung von Nutzenpotentialen .....	114
Bild 4-7	Modifiziertes Phasenmodell des Szenario-Managements .....	117
Bild 4-8	Kernprozesse einer integrierten Szenario-Anwendung .....	118
Bild 4-9	Strategische Architektur aus vier Systemebenen .....	120
Bild 4-10	Schritte des Szenario-Transfers und konkrete Szenario-Anwendungen .....	123
Bild 4-11	Nutzung der Elemente des Szenario-Transfers innerhalb der konkreten Szenario-Anwendungen in der szenariogestützten Führung .....	124

Bild 4-12	Idealtypische Formen der szenariogestützten Strategieentwicklung auf Basis der Kombination der Anzahl der planungsrelevanten Szenarien und deren Lenkbarkeit .....	125
Bild 4-13	Vorgehen zur Quantifizierung von Szenarien im Rahmen des Szenario-Managements .....	127
Bild 4-14	Vernetzung der Schlüsselfaktoren .....	129
Bild 4-15	Vernetzung der Ausprägungen eines Szenarios .....	130
Bild 4-16	Darstellung von Plausibilitäten in einem Zukunftsraum-Mapping nach GAUSEMEIER ET AL. ....	132
Bild 4-17	Aufbau einer Auswirkungsmatrix .....	133
Bild 4-18	Vorgehen zur Erstellung und Interpretation von Auswirkungsszenarien .....	135
Bild 4-19	Zukunftsraum-Mapping für Auswirkungsszenarien .....	136
Bild 4-20	Fragebogen als Grundlage für ein Auswirkungs-Portfolio .....	137
Bild 4-21	Beispiel für ein Auswirkungs-Portofolio .....	138
Bild 4-22	Chancen-Gefahren-Matrix .....	140
Bild 4-23	Chancen-Gefahren-Portfolio .....	141
Bild 4-24	Handlungsoptionen-Matrix .....	143
Bild 4-25	Zielerreichung-Fristigkeit-Portfolio .....	144
Bild 4-26	Arten von Krisenstrategien nach GAUSEMEIER ET AL. ....	147
Bild 4-27	Vorgehen bei der Absicherung einer fokussierten Strategie .....	149
Bild 4-28	Zielerreichungsmatrix nach GAUSEMEIER ET AL. ....	150
Bild 4-29	Zielerreichungsgrad in Abhängigkeit von der Risikoneigung nach GAUSEMEIER ET AL. ....	152
Bild 4-30	Zielerreichungsmatrix bei Unsicherheit nach GAUSEMEIER ET AL. ....	153
Bild 4-31	Chancen-Gefahren-Grid zur Entscheidungsunterstützung .....	156
Bild 4-32	Ermittlung von szenariospezifischen Chancen und Gefahren .....	157
Bild 4-33	Szenariospezifische Bewertung der Entscheidungsoption im Chancen-Gefahren-Grid .....	158
Bild 4-34	Chancen-Gefahren-Grid zur robusten Bewertung der Entscheidungsoption .....	159
Bild 5-1	Phasenmodell der szenariogestützten Leitbild-Entwicklung .....	161
Bild 5-2	Methodenbausteine der szenariogestützten Leitbild-Entwicklung .....	162
Bild 5-3	Mehrdimensionales Portfolio zur Charakterisierung des Unternehmenszwecks .....	164
Bild 5-4	Entwicklung der Geschäftsinnovation .....	165
Bild 5-5	Ermittlung eines Innovationskultur-Portfolio .....	166
Bild 5-6	Identifizierung von Stakeholdern im Rahmen der Einflußanalyse .....	168
Bild 5-7	Stakeholder-Radar .....	169

Bild 5-8	Matrix zur Ermittlung des Zielniveaus .....	171
Bild 5-9	Matrix zur Ermittlung der relativen Macht .....	173
Bild 5-10	Matrix zur Bewertung der Kooperations- und Konfliktrisiken .....	174
Bild 5-11	Ziel-Portfolio .....	175
Bild 5-12	Mehrdimensionales Interaktions-Portfolio .....	176
Bild 5-13	Ziele-Macht-Portfolio .....	178
Bild 5-14	Mehrdimensionales Kooperations-Portfolio .....	180
Bild 5-15	Mehrdimensionales Konflikt-Portfolio .....	181
Bild 5-16	Szenario-Profil im allgemeinen Envisioning-Prozeß .....	183
Bild 5-17	Aufteilung einer Stakeholder-Einflußmatrix in Quadranten .....	185
Bild 5-18	Rangfolgen-Portfolio (Beispiel) .....	187
Bild 5-19	Szenario-Profil zur Entwicklung von Stakeholder-Strategien .....	189
Bild 5-20	Auswirkungsmatrix zur Ableitung von Mission und Kernwerten .....	191
Bild 5-21	Vorgehen bei der szenariogestützten Entwicklung strategischer Zielnetze .....	193
Bild 5-22	Konsistenzmatrix zur Bewertung der Kernziele .....	194
Bild 5-23	Visualisierung strategischer Stoßrichtungen in einem Netzwerk .....	195
Bild 5-24	Erfolgspotential-Aufwand-Portfolio .....	196
Bild 5-25	Stakeholder-Szenario-Matrix .....	197
Bild 5-26	Szenariospezifische Ziele, Macht und Risiken .....	198
Bild 5-27	Szenariospezifisches Kooperations-Portfolio .....	199
Bild 5-28	Ziele-Macht-Portfolio zur Entwicklung robuster Stakeholder-Strategien .....	200
Bild 6-1	Vorgehen bei der szenariogestützten Entwicklung strategischer Kompetenzen .....	201
Bild 6-2	Aufteilung einer Einflußmatrix in Quadranten .....	205
Bild 6-3	Profil von Szenarien zur Entwicklung von strategischen Kompetenzen .....	206
Bild 6-4	Ermittlung der IWF-Bedeutung über Bedeutungskriterien .....	208
Bild 6-5	Stärken-Schwächen-Profil .....	209
Bild 6-6	Wettbewerbsfaktoren-Portfolio .....	210
Bild 6-7	Detaillierung eines Wettbewerbsfaktoren-Portfolios .....	211
Bild 6-8	Entwicklung eines relativen Wettbewerbsfaktoren-Portfolios .....	212
Bild 6-9	Darstellung der Vernetzung interner Wettbewerbsfaktoren in einem Neun-Felder-System-Grid .....	214
Bild 6-10	Sortierte Einflußmatrix zur Ermittlung von Kernbeziehungen .....	216
Bild 6-11	Vernetzung interner Wettbewerbsfaktoren zur Ermittlung interner Rückkopplungssysteme .....	217
Bild 6-12	Leverage-Grid .....	218
Bild 6-13	Geschäftsfeld-Szenario-Matrix .....	220

Bild 6-14	Formen der Kompetenzentwicklung .....	222
Bild 6-15	Ermittlung der Kundenrelevanz durch eine Korrelationsanalyse .....	224
Bild 6-16	Ermittlung der Attraktivität von potentiellen Kompetenzen .....	226
Bild 6-17	Ermittlung des Wettbewerbscharakters der Wettbewerbskompetenzen .....	227
Bild 6-18	Relevanz-Charakter-Portfolio .....	228
Bild 6-19	Ermittlung der zukünftigen Bedeutung der Wettbewerbsfaktoren .....	230
Bild 6-20	Relevanz-Portfolio der Wettbewerbskompetenzen .....	232
Bild 6-21	Verschiebungen im Relevanz-Charakter-Portfolio .....	233
Bild 6-22	Prinzip der Verbindung der Kompetenzentwicklung auf der Geschäfts- und Unternehmensebene .....	234
Bild 6-23	Synergiebewertung in einem komplexen Relevanz-Charakter-Portfolio .....	236
Bild 7-1	Methodik der szenariogestützten Entwicklung und Priorisierung strategischer Positionen .....	237
Bild 7-2	Möglichkeiten zur Segmentierung von Abnehmertypen .....	240
Bild 7-3	Marktleistung-Marktsegmente-Matrix .....	241
Bild 7-4	Ermittlung von Segmentierungslücken .....	243
Bild 7-5	Marktsegmente-Regionen-Matrix .....	244
Bild 7-6	Wettbewerber-Vergleichsgrid .....	245
Bild 7-7	Profil einer Szenario-Anwendung im Rahmen der Entwicklung und Priorisierung strategischer Positionen .....	247
Bild 7-8	Entwicklung einer erweiterten Marktleistung-Marktsegmente-Matrix .....	248
Bild 7-9	Ermittlung der Marktattraktivität Strategischer Geschäftsfelder in der Gegenwart und Zukunft .....	250
Bild 7-10	Ermittlung der relevanten Marktattraktivität .....	252
Bild 7-11	Marktattraktivitäts-Portfolio .....	253
Bild 7-12	Ermittlung der Marktprioritäten in einem Marktportfolio .....	254
Bild 7-13	Bewertung der Strategischen Technologiefelder .....	255
Bild 7-14	Technologieportfolio und erweiterte Strategische Verflechtungsmatrix .....	256
Bild 7-15	Bewertung der Kompetenzpotentiale eines Strategischen Geschäftsfeldes .....	258
Bild 7-16	Ermittlung der Synergiepotentiale .....	260
Bild 7-17	Ermittlung der Markt- und Ressourcenprioritäten .....	261
Bild 7-18	Markt-Ressourcen-Portfolio .....	262
Bild 7-19	Multiplenes Markt-Ressourcen-Portfolio .....	263
Bild 7-20	Erfolgsfaktoren von Strategieprojekten nach FRITZ/EFFENBERGER .....	265
Bild 7-21	Erweiterte Produkt-Markt-Matrix .....	266
Bild 7-22	Kombinierte Erstellung von Produktszenarien sowie Markt- und Umfeldszenarien .....	267

Bild 7-23	Produktkonzepte-Marktszenarien-Matrix .....	268
Bild 7-24	Möglichkeiten der Geschäftssubstitution nach MORRISON .....	270
Bild 7-25	Preisoptionen .....	271
Bild 7-26	Drei Wettbewerbsstrategien nach PORTER .....	273
Bild 7-27	Preis-Leistungs-Optionen .....	275
Bild 7-28	Positionierungs-Marktleistungs-Matrix .....	276
Bild 7-29	Phasen des szenariobasierten Technologiemanagements .....	278
Bild 7-30	Portfolio zur Entwicklung von Technologieoptionen .....	279
Bild 7-31	Verhaltensoptionen .....	281