

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	9
1 Grundlagen des Szenario-Managements	11
1.1 Wachsende Bedeutung des Szenario-Managements.....	11
1.2 Begriff und Konzept des Szenario-Managements	12
2 Strategische Geschäftsfelder als Ausgangspunkt für Untersuchungsfelder	17
2.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung strategischer Geschäftsfelder	17
2.2 Möglichkeiten zur Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder	18
2.3 Geschäftsfeldplanung und Strategieentwicklung.....	20
2.4 Strukturierung von Einflußbereichen	22
2.4.1 Globale Umwelt	24
2.4.2 Regulative Gruppen.....	25
2.4.3 Aufgabenspezifische Umwelt	25
2.5 Unternehmensanalyse.....	26
2.5.1 Analysemethoden	26
2.5.2 Bedeutung der ermittelten Ausgangssituation	31
2.6 Wahl des Untersuchungsfeldes	31
2.6.1 Gesamtunternehmung als Untersuchungsfeld.....	32
2.6.1.1 Ziele und Anwendungsgebiete.....	32
2.6.1.2 Vorteile und Problematik	33
2.6.2 Einzelne strategische Geschäftsfelder als Untersuchs- feld.....	34
2.6.2.1 Ziele und Anwendungsgebiete.....	34
2.6.2.2 Vorteile und Problematik	35
3 Szenario-Erstellung	37
3.1 Vorbereitende Maßnahmen	37
3.1.1 Exakte Aufgabenbeschreibung.....	37

3.1.2	Wahl eines geeigneten Szenario-Typs anhand von Merkmalen.....	38
3.1.3	Organisationsplanung.....	40
3.2	Analyse des Szenariofeldes.....	41
3.2.1	Umfang der zu ermittelnden Größen.....	42
3.2.2	Bestimmung von Einflußfaktoren.....	43
3.2.2.1	Arten der Ermittlung.....	43
3.2.2.2	Beschreibung der Faktoren.....	44
3.2.3	Einflußanalyse.....	46
3.2.4	Reduktion auf Schlüsselfaktoren.....	49
3.2.4.1	Berücksichtigung von Ähnlichkeiten.....	50
3.2.4.2	Analyse der Abhängigkeiten.....	50
3.2.4.3	Ermittlung der Schlüsselfaktorausprägungen.....	51
3.3	Entwicklung von Zukunftsprojektionen.....	52
3.3.1	Anforderungen an die Projektionen.....	52
3.3.2	Möglichkeiten der Projektionen-Ermittlung.....	53
3.3.3	Projektionen-Auswahl.....	54
3.3.4	Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten.....	55
3.4	Szenario-Bildung.....	57
3.4.1	Bildung konsistenter Projektionsbündel mittels Konsistenzanalyse.....	58
3.4.2	Plausibilitätsanalyse bei vorgegebenen Wahrscheinlichkeiten.....	61
3.4.3	Verfahren zur Bündelauswahl.....	63
3.4.4	Gruppierung von Bündeln zu Rohszenarien.....	64
3.4.5	Ausformulierung von Szenarien.....	68
3.4.6	Berücksichtigung von Störereignissen.....	69
4	Anwendung der Szenarien auf Strategien.....	71
4.1	Analyse der Auswirkungen für das Untersuchungsfeld.....	71
4.2	Testen der bestehenden Strategie anhand der Szenarien.....	74
4.3	Strategieansätze zur Auswahl.....	75
4.3.1	Konzentration auf ein Szenario.....	76
4.3.1.1	Möglichkeiten der Szenario-Wahl.....	76
4.3.1.2	Kritische Diskussion.....	78

4.3.2	Strategieansätze unter Berücksichtigung mehrerer Szenarien	79
4.3.2.1	Strategieauswahl unter Anwendung von Entscheidungsregeln	79
4.3.2.2	Strategie der Absicherung gegen Verluste.....	81
4.3.2.3	Robuste Strategie	83
4.3.2.4	Flexible Strategie	85
4.3.3	Parallele Strategien.....	87
4.3.4	Strategie zur Beeinflussung von Szenarien.....	89
4.4	Einordnung der Strategieansätze.....	91
4.4.1	Risiko aus der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung.....	91
4.4.2	Überwachungsintensität	93
4.4.3	Ressourcenbedarf	94
4.5	Strategiebestimmung	96
5	Kritische Beurteilung und Ausblick	99
	Literaturverzeichnis	101
	Sonstige Quellen.....	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Szenario-Trichter.....	13
Abbildung 2: Phasen der Szenario-Erstellung	15
Abbildung 3: Komponenten der Unternehmensgesamtstrategie.....	21
Abbildung 4: Wachstumsstrategien nach ANSOFF.....	22
Abbildung 5: Unternehmensumwelt	23
Abbildung 6: Lückenanalyse.....	27
Abbildung 7: Profildarstellung einer Stärken- und Schwächenanalyse....	29
Abbildung 8: Portfolio-Matrix	30
Abbildung 9: Szenario-Merkmale	38
Abbildung 10: Einflußmatrix	47
Abbildung 11: System-Grid	48
Abbildung 12: Beispiel eines Strukturbildes.....	49
Abbildung 13: Konsistenzmatrix.....	59
Abbildung 14: Dendogramm mit 5 Clusterungsschritten	66
Abbildung 15: Screediagramm.....	66
Abbildung 16: Auswirkungsübersicht.....	73
Abbildung 17: Ansätze, Szenarien zur Strategiefindung heranzuziehen ..	75