

Inhaltsverzeichnis	Seite
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IX
TABELLENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
I. Einleitung	1
A. Problemstellung	1
B. Vorgehen	3
II. Theoretische Grundlagen	5
A. Die Bedeutung von Planungsinstrumenten für die strategische Unternehmensplanung	5
1. Strategische Unternehmensplanung, Prognostik und Zukunftsforschung	6
2. Anforderungen an ein zukunftsweisendes Planungs- und Entscheidungsinstrumentarium	10
3. Die Szenario-Technik als strategisches Planungsinstrument	12
3.1 Begriff und Begriffsmerkmale	14
3.1.1 Szenario	14
3.1.2 Szenario-Technik	20
3.2 Einordnung der Szenario-Technik in die Planungstheorie	30

	Seite
B. Anwendung der Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung	33
1. Erstellung strategischer Szenarien	33
1.1 Methodische Ansätze der Szenario-Erstellung	33
1.1.1 Die Intuitive Logik	35
1.1.1.1 Vorgehen und Methodik	35
1.1.1.2 Kritische Würdigung	43
1.1.2 Die Modellgestützte Logik	44
1.1.2.1 Vorgehen und Methodik	45
1.1.2.2 Kritische Würdigung	57
1.1.2.3 Weitere ausgewählte Ansätze der Modellgestützten Logik: Darstellung und Kritik	59
1.2 Detailfragen der Szenario-Erstellung	62
1.2.1 Auswahl und Anzahl von Szenarien	63
1.2.2 Dokumentation und Differenzierung von Szenarien	64
1.2.3 Betrachtungshorizont von Szenarien	66
1.3 Organisation der Szenario-Arbeit	67
1.3.1 Formen der Szenario-Arbeit	68
1.3.2 Zusammensetzung und Größe des Szenario-Teams	69
1.3.3 Personalaufwand für Szenario-Projekte	71

	Seite
2. Integration der Szenario-Technik in die strategische Unternehmensplanung	72
2.1 Untersuchungsfelder	72
2.2 Anwendungsziele und -bereiche der Szenario-Technik (ST)	74
2.2.1 Anwendungsziele der ST	74
2.2.2 Anwendungsbereiche der ST	76
2.2.3 Anwendung der ST zur Umfeldbeobachtung	78
2.3 Integration der Szenario-Technik in den strategischen Planungsprozeß	80
3. Beurteilung der Szenario-Technik aus theoretischer Sicht	84
3.1 Möglichkeiten und Grenzen der Szenario-Technik	84
3.2 Schlußfolgerungen und Konsequenzen für die eigene Untersuchung	86
III. Empirische Untersuchung	89
A. Methodisches Vorgehen	89
1. Theoretischer Bezugsrahmen	89
2. Erhebungsdesign	93
2.1 Datenerhebung	93
2.2 Auswertungsgesamtheit	95
3. Auswertungsdesign	99

	Seite
B. Ergebnisse	101
1. Nutzungsumfang der Szenario-Technik in der strategischen Planung	101
1.1 Einflußgrößen der Nutzung	107
1.1.1 Allgemeine Unternehmensmerkmale	107
1.1.1.1 Selbständigkeit	108
1.1.1.2 Unternehmensgröße	111
1.1.1.3 Zugehörigkeit zu Branchen und volkswirtschaftlichen Sektoren	114
1.1.1.4 Interne Stabilität	118
1.1.1.5 Ökonomische Effizienz	120
1.1.2 Merkmale des Unternehmensumfelds	123
1.1.3 Merkmale des Planungssystems und der Planungsorganisation	128
1.1.3.1 Existenz/Erfahrung mit strategischer Planung	130
1.1.3.2 Strategische Orientierung der Unternehmen	133
1.1.3.3 Strategische Zieltypen	136
1.1.3.4 Planungszeiträume	138
1.1.3.5 Eigenschaften des strategischen Planungssystems	144
1.1.3.6 Organisation der strategischen Planung	146
1.1.4 Merkmale der Umfeldanalyse und -prognose	150
1.1.4.1 Verwendung von Analyse- und Prognoseinstrumenten	152
1.1.4.2 Management unternehmensspezifischer Umfelddaten	156
1.1.4.3 Existenz von Frühwarnsystemen	159

		Seite	
	1.1.4.4	Verwendung von Studien der Zukunftsforschung	161
	1.1.4.5	Durchführung eigener spezi- fischer Zukunftsforschungen	163
	1.1.4.6	Potential zur Verbesserung von Analyse und Prognose	166
1.2	Gründe gegen und für die Anwendung der Szenario- Technik		169
	1.2.1	Nicht-Nutzer der Szenario-Technik	169
	1.2.1.1	Gründe für den Nicht-Einsatz der ST	171
	1.2.1.2	Überlegungen zur zukünftigen Nutzung der ST	173
	1.2.2	Nutzer der Szenario-Technik	175
	1.2.2.1	Erfahrungsakkumulation	175
	1.2.2.2	Gründe für die Einführung der ST	178
	1.2.2.3	Promotoren der ST	180
2.	Ausgestaltung der Szenario-Technik in der Unternehmenspraxis		182
	2.1	Erstellung strategischer Szenarien	183
	2.1.1	Vorgehen und Methodik	183
	2.1.2	Detailfragen der Szenario-Erstellung	192
	2.1.3	Organisation der Szenario-Arbeit	201
	2.2	Integration der Szenario-Technik in die strategische Unternehmensplanung	213
	2.2.1	Anwendungsziele und -bereiche der Szenario-Technik	213
	2.2.1.1	Anwendungsziele der ST	213

	Seite	
2.2.1.2	Anwendungsbereiche der ST	220
2.2.1.3	Anwendung der ST zur Umfeldbeobachtung	224
2.2.2	Integration der Szenario-Technik in den strategischen Planungsprozeß	227
3.	Beurteilung der Szenario-Technik aus Sicht der Nutzer	233
3.1	Leistungsfähigkeit der ST als Planungsinstrument	233
3.2	Erfolgsvoraussetzungen	238
3.3	Zukünftige Nutzung der ST	242
IV.	Schlussbetrachtung und Ausblick	244
A.	Zusammenfassung der Ergebnisse	244
B.	Konsequenzen und weiterführende Fragen	247
1.	Konsequenzen für die Unternehmenspraxis	247
1.1	Konsequenterere Nutzung des vorhandenen methodischen Know-hows	247
1.2	Schaffung geeigneter unternehmensinterner Voraussetzungen für die Szenario-Nutzung	248
2.	Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Theorie	249
2.1	Reduktion von Komplexität und Normierung der Szenario-Methodik	249
2.2	Entwicklung von verbesserten Integrationskonzepten	250
2.3	Bewertung der Effizienz für den Entscheidungsprozeß	251

	Seite
ANHANG I. : Anschreiben/Fragebogen	252
ANHANG II. : Ergänzende Befunddokumentation	275
ANHANG III.: Zusammenfassung der untersuchten Kontingenzvariablen	285
 LITERATURVERZEICHNIS	 291

Abbildungsverzeichnis		Seite
Abb. 1:	Aufbau der Dissertation	4
Abb. 2:	Klassifizierung von Umfeldbedingungen	7
Abb. 3:	Denkmodell für Szenarien	18
Abb. 4:	Klassifizierung von Methoden der Szenario-Erstellung	23
Abb. 5:	Abgrenzung von Ansätzen der ST	26
Abb. 6:	Abgrenzung der ST zu anderen Prognoseinstrumenten	32
Abb. 7:	Betrachtungsfokus der Dissertation	34
Abb. 8:	Prozeßablauf des SRI International	36
Abb. 9:	Strategischer Entscheidungsbedarf, entscheidungsrelevante Faktoren und Umfeldkräfte (Beispiele)	39
Abb. 10:	Prozeßablauf des Battelle-Instituts	46
Abb. 11:	Betrachtungshorizont von Szenarien	67
Abb. 12:	Personeller Aufwand der Szenario-Erstellung	71
Abb. 13:	Untersuchungsfelder und Anwendungsbereiche von Szenarien	77
Abb. 14:	Integration der ST in den strategischen Planungsprozeß	81
Abb. 15:	Phasen der Szenario-Integration	83
Abb. 16:	Untersuchungsdesign	90
Abb. 17:	Untersuchungsumfang	96
Abb. 18:	Auswertungsgesamtheit nach Selbständigkeit der Unternehmen	97
Abb. 19:	Auswertungsgesamtheit nach Größe der Unternehmen	98

	Seite
Abb. 20: Untersuchungsdesign: Nutzungsumfang der ST in der strategischen Planung	102
Abb. 21: Nutzungsumfang der ST in der strategischen Planung (Status der ST)	104
Abb. 22: Untersuchungsdesign: Einfluß von allgemeinen Unternehmensmerkmalen auf die Nutzung der ST	109
Abb. 23: Untersuchungsdesign: Einfluß von Merkmalen des Unternehmensumfelds auf die Nutzung der ST	124
Abb. 24: Untersuchungsdesign: Einfluß von Merkmalen des Planungssystems und der -organisation auf die Nutzung der ST	129
Abb. 25: Untersuchungsdesign: Einfluß von Merkmalen der Umfeldanalyse und -prognose auf die Nutzung der ST	151
Abb. 26: Untersuchungsdesign: Motive gegen/ für den Einsatz der ST	170
Abb. 27: Untersuchungsdesign: Erstellung strategischer Szenarien	184
Abb. 28: Untersuchungsdesign: Integration der ST in die strategische Unternehmensplanung	214
Abb. 29: Untersuchungsdesign: Beurteilung der ST aus Sicht der Nutzer	234

Tabellenverzeichnis		Seite
Tab. 1:	Selbständigkeit und Status der ST	110
Tab. 2:	Unternehmensgröße (Beschäftigte) und Status der ST	112
Tab. 3:	Unternehmensgröße (Umsatz in Mio DM) und Status der ST	113
Tab. 4:	Branchen und Status der ST	115
Tab. 5:	Industrielle Sektoren und Status der ST	117
Tab. 6:	Interne Stabilität und Status der ST	119
Tab. 7:	Ökonomische Effizienz und Status der ST	121
Tab. 8:	Externe Kontextfaktoren und Status der ST	125
Tab. 9:	Existenz einer strategischen Planung und Status der ST	130
Tab. 10:	Strategische Planungserfahrung (in Jahren) und Status der ST	132
Tab. 11:	Strategische Orientierung der Unternehmen und Status der ST	134
Tab. 12:	Strategische Zieltypen und Status der ST	137
Tab. 13:	Kurzfristiger Planungszeitraum und Status der ST	140
Tab. 14:	Mittelfristiger Planungszeitraum und Status der ST	141
Tab. 15:	Langfristiger Planungszeitraum und Status der ST	142
Tab. 16:	Strategisches Planungssystem und Status der ST	145
Tab. 17:	Organisation der strategischen Planung und Status der ST	148

	Seite
Tab. 18: Verwendung von Analyse-/Prognoseinstrumenten und Status der ST	154
Tab. 19: Anzahl Instrumente pro Unternehmen und Status der ST	155
Tab. 20: Management unternehmensspezifischer Umfelddaten und Status der ST	158
Tab. 21: Existenz von Frühwarnsystemen und Status der ST	160
Tab. 22: Verwendung von Studien zur Zukunftsforschung und Status der ST	162
Tab. 23: Eigene spezifische Zukunftsforschungen und Status der ST	164
Tab. 24: "Eigene spezifische Zukunftsforschung dennoch sinnvoll ?" und Status der ST	165
Tab. 25: Potential zur Verbesserung der heutigen Analyse- u. Prognoseaktivitäten und Status der ST	167
Tab. 26: Ablehnungsgründe der Nicht-Nutzer und ehemaligen Nutzer	172
Tab. 27: Zukünftige Absichten der Nicht-Nutzer	174
Tab. 28: Erfahrung mit der ST (Anzahl Jahre)	176
Tab. 29: Erfahrung mit der ST (Anzahl Anwendungen)	177
Tab. 30: Gründe für die Einführung der ST	179
Tab. 31: Promotoren der Einführung der ST	181
Tab. 32: Szenario-Erstellungsprozeß	185
Tab. 33: Anzahl Schritte des Szenario-Erstellungsprozesses	188
Tab. 34: Methodische Ansätze der Szenario-Erstellung	190

	Seite
Tab. 35: Software-Unterstützung bei der Szenario-Erstellung	191
Tab. 36: Anzahl erstellter, formal ausgearbeiteter Szenarien	193
Tab. 37: Dokumentation der Szenarien	195
Tab. 38: Kriterien zur Differenzierung von Szenarien	197
Tab. 39: Kriterien zur Bestimmung des Betrachtungshorizonts strategischer Szenarie	199
Tab. 40: Standard-Betrachtungshorizont	200
Tab. 41: Formen der Szenario-Arbeit	202
Tab. 42: Beteiligte der Szenario-Arbeit	205
Tab. 43: Unterstützung durch externe methodische Berater	207
Tab. 44: Bedeutung externer methodischer Berater	208
Tab. 45: Anzahl Mitarbeiter des Szenario-Teams	209
Tab. 46: Personeller Aufwand für Szenario-Projekte	211
Tab. 47: Flexibilität der entwickelten Strategien	215
Tab. 48: Motive der Szenario-Arbeit	218
Tab. 49: Nutzung der ST in Abhängigkeit hierarchischer Ebenen	221
Tab. 50: Nutzung der ST im Rahmen betrieblicher Teilpläne	223
Tab. 51: Existenz und Integration eines Frühwarnsystems	225
Tab. 52: Überarbeitung/Aktualisierung strategischer Szenarien	226
Tab. 53: Integration der ST in die strategische Planung in Abhängigkeit von der akkumulierten Erfahrung	229

	Seite
Tab. 54: Problembereiche der Integration	231
Tab. 55: Beurteilung der ST aus Sicht der Nutzer	236
Tab. 56: Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz der ST	240
Tab. 57: Geplante zukünftige Nutzung der ST	242
Tab. 58: Ergebnisse der Faktorenanalyse 'Merkmale des Unternehmensumfelds'	275
Tab. 59: Ergebnisse der Faktorenanalyse 'Strategisches Denken'	276
Tab. 60: Branchen und Erfahrung mit der ST	277
Tab. 61: Formen der Szenario-Arbeit und Erfahrung mit der ST	278
Tab. 62: Flexibilität der entwickelten Strategien und Existenz eines Frühwarnsystems	279
Tab. 63: Motive der Szenario-Arbeit und Erfahrung mit der ST	280
Tab. 64: Problembereiche der Integration (unerfahrene vs. erfahrene Nutzer)	281
Tab. 65: Beurteilung der ST aus Sicht der Nutzer (unerfahrene vs. erfahrene Nutzer)	282
Tab. 66: Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz der ST (unerfahrene vs. erfahrene Nutzer)	283