

# **Verfahren zur strukturierten Vorausschau in globalen Umfeldern produzierender Unternehmen**

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>Seite</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problematik.....	1
1.2 Zielsetzung .....	4
1.3 Vorgehensweise.....	5
<b>2 Grundlagen und Problemanalyse.....</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffsklärung und Kontext der Arbeit.....	7
2.1.1 Produktentstehungsprozess .....	7
2.1.2 Strategische Produktplanung.....	10
2.1.3 Potentialfindung.....	11
2.1.4 Vorausschau.....	12
2.1.5 Denken in Szenarien und Subsznarien.....	13
2.1.6 Strategieoptionen – idealtypische Handlungsmuster der strategischen Führung.....	19
2.1.7 Einordnung des Verfahrens zur strukturierten Vorausschau in globalen Umfeldern produzierender Unternehmen.....	22
2.2 Herausforderungen durch die Internationalisierung in mittelständischen produzierenden Unternehmen .....	23
2.2.1 Repräsentative Branchen: Hersteller von Antriebstechnik und Automobilzulieferer.....	24
2.2.1.1 Bedeutung der Branchen.....	24
2.2.1.2 Unternehmensgrößen, Ressourcen und Führungsstruktur.....	25
2.2.2 Veränderungen bei den Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen und die Leistungserbringung .....	26
2.2.2.1 Ausweitung des Leistungsangebots .....	26
2.2.2.2 Geographische Ausweitung der Leistungserbringung .....	28
2.2.3 Herausforderungen bei der strategischen Planung in den betrachteten Unternehmen .....	29
2.3 Prozess der strategischen Unternehmensführung.....	31
2.4 Prognose der Umfeldentwicklungen.....	34
2.4.1 Relevante Einflussebenen und -bereiche .....	34

2.4.2	Relevante Areale – Wirtschaftsregionen und Zielländer.....	35
2.4.3	Konflikt: Vollständigkeit vs. Beherrschbarkeit.....	35
2.5	Verankerung der Vorausschau im Führungsprozess .....	36
2.6	Problemanalyse.....	37
2.7	Anforderungen an ein Verfahren zur strukturierten Vorausschau in globalen Unternehmensumfeldern.....	39
2.7.1	Durchgängig systemorientierter Ansatz.....	39
2.7.2	Integration von vorhandenem und externem Wissen..	40
2.7.3	Unterstützung des regelmäßigen Vorausschau-Prozesses.....	41
<b>3</b>	<b>Stand der Technik.....</b>	<b>43</b>
3.1	Methoden zur Strukturierung und Analyse von Umfeldern aus dem strategischen Management .....	43
3.1.1	Macroenvironmental Analysis for Strategic Management nach FAHEY/NARAYANAN.....	43
3.1.2	Methode zur Branchenstrukturanalyse nach PORTER.....	46
3.1.3	Ansätze zur integrierten Umwelt- und Branchenanalyse.....	48
3.1.3.1	Umwelt- und Branchenanalyse nach CAMPHAUSEN .....	48
3.1.3.2	Umwelt- und Branchenanalyse nach WELGE/AL-LAHAM .....	49
3.1.3.3	Vergleich weiterer Ansätze .....	50
3.1.4	Bewertung der Ansätze .....	50
3.2	Methoden der Standortbewertung und -planung .....	51
3.2.1	Standortplanung nach ABELE/KLUGE/NÄHER .....	52
3.2.2	Standortbewertung und -planung nach KINKEL/ZANKER .....	53
3.2.3	Dynamische Standortbewertung nach BUHMANN/SCHÖN.....	54
3.2.4	Bewertung der Ansätze .....	55
3.3	Methoden zur Komplexitätsreduktion .....	56
3.3.1	Analyse eines Gesamtsystems und Dekomposition in Teilszenarien nach VESTER.....	57
3.3.2	Strukturierung und Modularisierung komplexer Systeme mit der Design Structure Matrix .....	59
3.3.2.1	Grundlagen der Design Structure Matrix ..	59
3.3.2.2	Dependency Structure Matrix und DSM-Clustering nach DANILOVIC.....	60

3.3.3	Bewertung der Ansätze .....	60
3.4	Methoden der Szenario-Technik.....	62
3.4.1	Szenario-Management nach GAUSEMEIER ET AL .....	62
3.4.1.1	Szenariofeld-Analyse.....	64
3.4.1.2	Szenario-Prognostik.....	66
3.4.1.3	Szenario-Bildung .....	66
3.4.1.4	Szenario-Transfer .....	69
3.4.2	Szenario-Technik nach VON REIBNITZ/GESCHKA .....	70
3.4.3	Szenario-Technik als Anwendungsform des Systemkonzepts nach WILMS.....	71
3.4.4	Pictures of the Future nach PILLKAHN.....	71
3.4.5	Bewertung der Ansätze .....	72
3.5	Handlungsbedarf .....	74
<b>4</b>	<b>Verfahren zur strukturierten Vorausschau in globalen Unternehmensumfeldern.....</b>	<b>77</b>
4.1	Phasen des Verfahrens .....	77
4.2	Szenario-Vorbereitung.....	80
4.3	Szenariofeld-Analyse.....	81
4.3.1	Eingrenzung des Betrachtungsbereichs .....	81
4.3.1.1	Strukturierung des Szenariofelds in Systemebenen.....	82
4.3.1.2	Festlegen zu untersuchender Regionen ..	83
4.3.2	Untersuchung des weiteren Unternehmensumfelds ..	84
4.3.2.1	Identifikation von Einflussfaktoren des weiteren Unternehmensumfelds .....	85
4.3.2.2	Identifikation der Schlüsselfaktoren des weiteren Unternehmensumfelds.....	86
4.3.2.3	Subsysteme und Schlüsselfaktoren des weiteren Unternehmensumfelds.....	88
4.3.3	Untersuchung des Branchenumfelds.....	91
4.3.3.1	Vorgehen zur Analyse des Branchenumfelds .....	91
4.3.3.2	Subsysteme und Schlüsselfaktoren des Branchenumfelds .....	94
4.3.4	Untersuchung des direkten Umfelds des Untersuchungsgegenstands .....	95
4.4	Szenario-Prognostik .....	97
4.4.1	Aufbereitung der Schlüsselfaktoren .....	97
4.4.2	Bildung und Absicherung der Zukunftsprojektionen..	99
4.5	Szenario-Bildung .....	102

4.5.1	Bildung von Subszenarien je Einflussbereich.....	102
4.5.2	Aufbereitung der Subszenarien für die Weiterverarbeitung .....	103
4.5.3	Bildung von Gesamtszenarien.....	106
4.6	Referenzszenario-Bestimmung .....	108
4.6.1	Auswahl von Indikatoren .....	109
4.6.2	Identifikation relevanter Subszenarien.....	110
4.6.3	Bestimmung relevanter Gesamtszenarien.....	112
4.7	Referenzszenario-Analyse .....	112
4.7.1	Ermittlung von Strategieoptionen.....	112
4.7.2	Szenarien für unterschiedliche Zielländer.....	113
4.8	Szenario-Controlling.....	115
4.9	Bewertung des Verfahrens.....	117
<b>5</b>	<b>Integriertes Informationssystem zur Szenario-Erstellung .....</b>	<b>119</b>
5.1	Grundsätzlicher Aufbau des Informationssystems .....	119
5.2	Überblick über die Nutzung des Informationssystems in einem Szenario-Projekt .....	121
5.3	Szenario-Erstellung mit dem Informationssystem .....	125
5.3.1	Bereiche des Informationssystems.....	125
5.3.2	Subszenarien für das Aufgabenumfeld erstellen .....	126
5.3.3	Auswahl unternehmensweit gültiger Informationen .....	127
5.3.4	Bildung von Gesamtszenarien.....	128
5.4	Bewertung des Informationssystems hinsichtlich einer Unterstützung des entwickelten Verfahrens .....	130
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>131</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>133</b>

## Anhang

<b>A1</b>	<b>Einflussfaktorenkataloge des weiteren Unternehmensumfelds.....</b>	<b>A-1</b>
A1.1	Einflussbereich Gesellschaft .....	A-1
A1.2	Einflussbereich Technologie .....	A-2
A1.3	Einflussbereich Ökonomie.....	A-3
A1.4	Einflussbereich Politik .....	A-4
A1.5	Einflussbereich Umwelt .....	A-4