

Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis zitierter Zeitschriften	VII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
2 Grundlagen der Szenario-Technik und Einordnung in die strategische Unternehmensplanung	4
2.1 Grundlagen der Szenario-Technik	4
2.1.1 Historische Entwicklung der Szenario-Technik	4
2.1.2 Begriff der Szenario-Technik	7
2.2 Szenario-Technik im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung	11
2.2.1 Abgrenzung und geänderte Anforderungen der strategischen Unternehmensplanung	11
2.2.1.1 Abgrenzung der strategischen Unternehmensplanung	11
2.2.1.2 Verändertes Anforderungsprofil der strategischen Unternehmensplanung im Zeitablauf	12
2.2.2 Szenario-Technik als Prognoseinstrument	13

3	Zum Prozeß der Erarbeitung von Szenarien	18
3.1	Vorgehensweise der Szenario-Technik nach dem modifizierten Battelle-Ansatz	18
3.1.1	Einordnung der Ausprägung des modifizierten Battelle Ansatzes	18
3.1.2	Schritte der Szenario-Technik nach Geschka und von Reibnitz	19
3.1.2.1	Strukturierung und Definition des Untersuchungsfeldes	19
3.1.2.2	Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflußbereiche auf das Untersuchungsfeld	20
3.1.2.3	Ermittlung von kritischen Deskriptoren und ihre Entwicklungstendenzen	20
3.1.2.4	Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Annahmebündel	22
3.1.2.5	Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien	23
3.1.2.6	Einführung und Auswirkungsanalyse signifikanter Störereignisse	23
3.1.2.7	Ausarbeiten der Szenarien und Ableitung von Konsequenzen für das Untersuchungsfeld	24
3.1.2.8	Konzipieren von Maßnahmen	25
3.2	Kritische Analyse ausgewählter Instrumente zur Erstellung von Szenarien	26
3.2.1	Analyse des Trichtermodells	27
3.2.2	Untersuchung der Cross-Impact-Analyse	31
3.2.2.1	Bedeutung der Cross-Impact-Analyse bei der Szenario-Erstellung	31
3.2.2.2	Beurteilung der Cross-Impact-Analyse im Schrifttum	34
3.2.2.3	Exemplarische Reflektion der theoretischen Fundierung der Cross-Impact-Analyse	36
3.2.2.4	Darstellung praktischer Erfahrungen mit dem Einsatz der Cross-Impact-Analyse	38
3.2.2.5	Abschließende kritische Würdigung der Cross-Impact-Analyse	40

4	Empirische Überprüfung der Anwendungsmöglichkeiten und des Einsatzes der Szenario-Technik in der Autoindustrie	42
4.1	Grundlagen der empirischen Untersuchung	42
4.1.1	Grenzen einer empirischen Untersuchung innerhalb einer Volkswirtschaft und Gründe für die Auswahl der Autoindustrie	42
4.1.2	Besondere Zielsetzung dieser empirischen Untersuchung	45
4.1.3	Auswahl der beteiligten Unternehmen	46
4.1.4	Praktisches Vorgehen bei der Befragung	48
4.1.5	Teilnahmebereitschaft der Unternehmen	49
4.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung	50
4.2.1	Rahmenbedingungen für die Szenario-Erstellung	51
4.2.1.1	Einführungszeitpunkt der Szenario-Technik	51
4.2.1.2	Zeithorizonte der erstellten Szenarien	53
4.2.1.3	Berücksichtigung von alternativen Szenarien	54
4.2.1.4	Größe des Szenario-Teams	55
4.2.1.5	Zeitaufwand der Szenario-Erstellung	57
4.2.1.6	Integration externer Berater in das Szenario-Team	58
4.2.1.7	Adressaten der ermittelten Ergebnisse	60
4.2.1.8	Fortführung der bestehenden Szenarien	61
4.2.1.9	Restriktive Vorgaben für die Entwicklung von Szenarien	62
4.2.1.10	Schwierigkeiten bei der Handhabung der Szenario-Technik	63
4.2.2	Inhaltliche Ausrichtung der Szenario-Erstellung	65
4.2.2.1	Thematische Schwerpunkte der Arbeit mit Szenarien	65
4.2.2.2	Zielsetzung der Szenario-Anwendung	67
4.2.2.3	Strategieentwicklung auf der Grundlage der erstellten Szenarien	69
4.2.2.4	Erfahrungen mit der Szenario-Technik	71
4.2.2.5	Antizipation der besonderen Probleme der Autoindustrie in den Jahren 1992/93	73

4.2.3	Zukünftige Einsatzmöglichkeiten der Szenario-Technik	75
4.2.3.1	Geplante Verwendung der Szenario-Technik	75
4.2.3.2	Beurteilung des Kosten-Leistungsverhältnisses	76
4.2.4	Argumente für die Nichtanwendung der Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung	77
4.2.4.1	Gründe für die Nichtanwendung der Szenario-Technik	77
4.2.4.2	Verwendung eines anderen Prognoseinstruments	79
4.2.4.3	Zufriedenheit mit alternativen Prognoseinstrumenten	80
4.2.4.4	Krisenerkennung durch Nichtanwender	81
4.3	Kritische Würdigung der strategischen Unternehmensplanung in der Autoindustrie	82
4.3.1	Ermittlung der Situation in der Autoindustrie im Herbst 1994	82
4.3.1.1	Darstellung der Situation im Jahr 1993	82
4.3.1.2	Entwicklung im Jahr 1994	84
4.3.2	Berücksichtigung der Ergebnisse strategischer Unternehmensplanung in der Autoindustrie	85
4.3.2.1	Krisenvorhersage im Schrifttum	85
4.3.2.2	Gründe der mangelnden Berücksichtigung erkennbarer Krisensignale	87
4.3.3	Strategische Perspektiven der Autoindustrie	88
4.3.3.1	Produktionstechnische Beurteilung	88
4.3.3.2	Entwicklung umweltverträglicher Antriebsaggregate vor dem Hintergrund künftiger Märkte	92
4.3.3.3	Reflektion der Ergebnisse bis zur IAA im Herbst 1995	95
5	Zusammenfassung und Ausblick	99
	Literaturverzeichnis	102
	Anhang	120

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Systematik der verschiedenen Szenario-Techniken	8
Abb. 2:	Schema der Szenario-Technik	9
Abb. 3:	Szenario-Trichter	10
Abb. 4:	Prognosemethoden im Überblick	16
Abb. 5:	Schritte der Szenario-Technik im Überblick	19
Abb. 6:	Mögliche Deskriptorenverläufe	21
Abb. 7:	Verfolgung einer Leitstrategie	25
Abb. 8:	Modifizierter Szenario-Trichter	30
Abb. 9:	Überblick über die Entwicklung der relevanten Unternehmen im Untersuchungsverlauf	47
Abb.10:	Darstellung der relevanten Unternehmen	49
Abb.11:	Rücklaufquote der Befragung	50
Abb.12:	Zeitraum der Einführung der Szenario-Technik	52
Abb.13:	Zeithorizonte der verwendeten Szenarien	53
Abb.14:	Verwendung von Alternativ-Szenarien	55
Abb.15:	Beteiligte Personen an der Szenario-Erstellung	56
Abb.16:	Durchschnittlicher Zeitaufwand pro Szenario	57
Abb.17:	Hierarchische Ebene der Szenario-Verwendung	61
Abb.18:	Fortschreibung der Szenarien	62
Abb.19:	Budgetbeschränkungen bei der Szenario-Erstellung	63
Abb.20:	Probleme bei der Szenario-Anwendung	64
Abb.21:	Schwerpunkte der Szenario-Arbeit	66
Abb.22:	Ziele der Szenario-Erstellung im Überblick	68
Abb.23:	Berücksichtigung einer Basisstrategie	70
Abb.24:	Antizipation künftiger Entwicklungen	72
Abb.25:	Krisenerkennung durch die Szenario-Technik	74
Abb.26:	Ablehnungsgründe für die Szenario-Anwendung	77
Abb.27:	Ergebnisentwicklung der amerikanischen Autohersteller in Mrd. Dollar	84
Abb.28:	Neuzulassungen in der Europäischen Gemeinschaft im Vergleich zum Vorjahr in Prozent	85
Abb.29:	Lohnkosten im internationalen Vergleich in DM pro Stunde	89
Abb.30:	Marktanteile im Segment der Kleinwagen in Westeuropa	91
Abb.31:	Marktanteile des obersten Marktsegmentes in Deutschland	92
Abb.32:	Yen-US Dollar Parität im Zeitverlauf	97