ScMI

Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Unternehmensporträt

Der Inhalt:

Seite 3: **Unsere Mission:**
Wir machen Zukunft gestaltbar.

Seite 5: **Die Herausforderung:**
Ungewissheit, Komplexität und Wettbewerb.

Seite 6: **Die Grundlage:**
Szenarien als Spitze des Zukunftsmanagements.

Seite 8: **Unsere Kompetenzen:**
Ihr Spezialist für Zukunftsszenarien.

Seite 11: **Unsere Positionierung:**
Zukunft mit Strategie und Innovation verbinden.

Seite 12: **Unsere Szenariomethodik:**
In welchen Schritten wir vorausdenken.

Seite 14: **Unser Szenarioprozess:**
Wie wir gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft sehen.

Seite 17: **Strategieentwicklung:**
Mit Szenarien zu zukunftsrobusten Strategien.

Seite 18: **Innovationsmanagement:**
Neue Märkte, Produkte und Geschäftschancen erkennen.

Seite 21: **Zukunftsmanagement:**
Die »Zukunftslandkarte« kontinuierlich nutzen.

Seite 22: **Schulungen, Software und Zukunftswissen:**
Wie Sie die Zukunfts- und Strategiekompetenz Ihrer Organisation stärken.

Seite 24: **Unsere Referenzen:**
Mit wem die ScMI zusammenarbeitet.

Seite 26: **Unsere Expertise:**
Ausgewählte Studien ...

Seite 26: **Unsere Publikationen:**
Wo Sie mehr erfahren ...

Seite 27: **Die Sicht von außen:**
Was Andere zum Szenario-Management™ sagen ...

Seite 27: Impressum

Geschäftsführung der ScMI AG: Hanna Jürgensmeier (Prokuristin), Dr. Alexander Fink (Vorstand) und Jens-Peter Kuhle (Prokurist)

Unsere Mission:

Wir machen Zukunft gestaltbar.

»ScMI« steht für Scenario Management International. Die Ursprünge der ScMI AG liegen Anfang der 1990er Jahre, als das Szenario-Management™ von uns am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn entwickelt und in ersten Industrieprojekten angewendet wurde.

1998 wurde die ScMI AG von 22 Aktionären, darunter zahlreichen renommierten Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen Branchen, als Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung gegründet. Als einer der Marktführer für die Entwicklung und Anwendung von Szenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung von Szenarien, der Erstellung visionärer Strategien sowie im Innovationsmanagement und im Business Development sowie in strategischen Veränderungs- und Früherkennungsprozessen.

Seit ihrer Gründung hat die ScMI AG mit der Mehrzahl der deutschen Top50-Unternehmen im Bereich des Szenario-Management™ zusammengearbeitet. Darüber hinaus hat sie die rechnerunterstützte Szenario-Methode so weiterentwickelt, dass sie auch von kleinen und mittleren Unternehmen sowie von Geschäfts- und Funktionsbereichen nutzbringend eingesetzt wird. Gemeinsam mit ihren Kunden hat die ScMI AG mehr als 500 Szenarioprozesse durchgeführt.

»Die Zukunft ist als Raum der Möglichkeiten der Raum unserer Freiheit.«

Karl Jaspers

Die Herausforderung:

Ungewissheit, Komplexität und Wettbewerb.

Unternehmen und Organisationen stoßen heute an drei Grenzen: Zunehmende Ungewissheit, zunehmende Komplexität und zunehmenden Wettbewerb. Um diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen sie drei Ansätze berücksichtigen:

Ungewissheit einbeziehen: Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen von der Vorstellung einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung sowie ihre Veränderungs- und Innoationsprozesse einbinden. Dieser Lösungsansatz wird auch als zukunftsoffenes Denken bezeichnet.

Komplexität handhaben: Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken lässt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.

Zukünftige Chancen nutzen: Mit dem zunehmenden Wettbewerb kommt es darauf an, der Konkurrenz den entscheidenden Schritt voraus zu sein. Daher dürfen sich Unternehmen nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren, sondern sie müssen die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig identifizieren und flexibel in ihre Entscheidungsprozesse einbinden. Dies ist Nichts anderes als der Kern des strategischen Denkens.

Werden auf Basis des vernetzten Denkens mehrere alternative Zukunftsentwicklungen aufgezeigt, so sprechen wir von Szenarien. Deren Entwicklung und Anwendung im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse ist Gegenstand des Szenario-Management™. Dieser Ansatz wird von der ScMI AG kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Anwendungsfelder angepasst.

Die Grundlage:

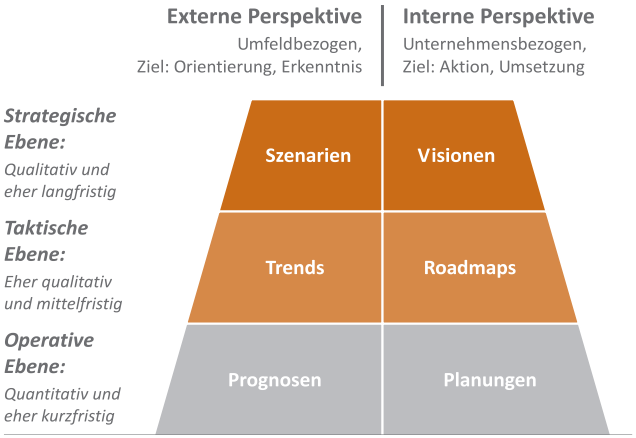
Szenarien als Spitze des Zukunftsmanagements.

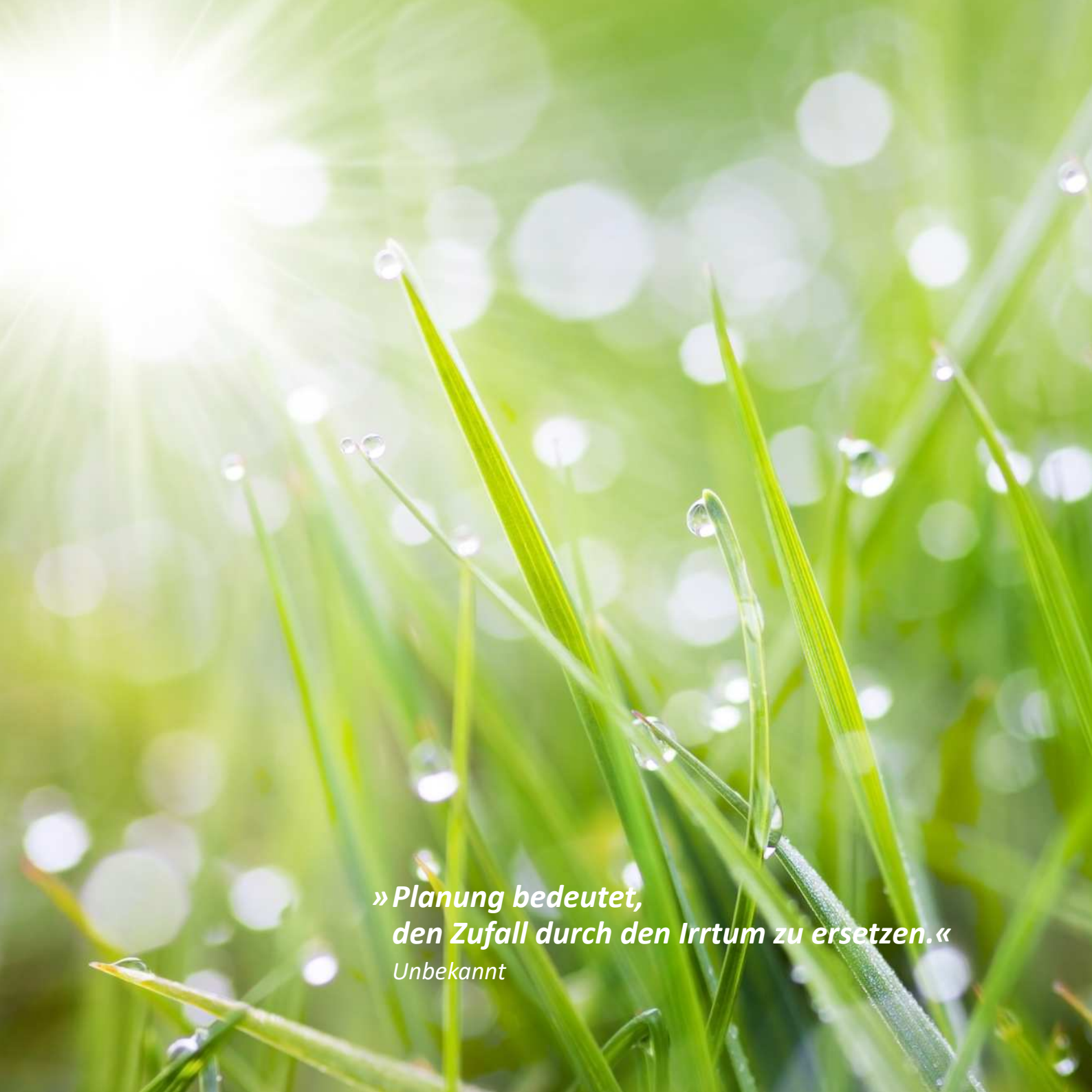
Szenarien sind ein wichtiges Werkzeug – aber keineswegs das Einzige, mit dem sich Unternehmen auf Zukunft vorbereiten. Um Szenarien zielgerichtet anwenden zu können, müssen sie im Kontext des gesamten Instrumentenkastens betrachten werden. Daher hat die ScMI AG ein Modell des Zukunftsmanagements entwickelt, in dem sich drei Ebenen voneinander unterscheiden lassen:

- Auf der operativen Ebene ist es notwendig, kurzfristig ein möglichst klares Bild von der Zukunft zu erhalten. Daher kommen hier schwerpunktmäßig quantitative und auf Extrapolationen beruhende **Prognosen** zum Einsatz.
- Auf der taktischen Ebene reicht diese Beschreibung der Zukunft nicht mehr aus oder sie ist schlichtweg nicht mehr möglich. Hier müssen mittelfristig anstehende oder bereits erkennbare Veränderungen in Form von **Trends** identifiziert und bei der Entscheidung berücksichtigt werden.
- Auf der strategischen Ebene reicht auch eine einfache Trendbetrachtung nicht mehr aus. Hier müssen viele Faktoren und alternative Entwicklungsverläufe berücksichtigt werden. Dies macht **Szenarien** zum zentralen Vorausschau-Instrument auf dieser Ebene.

Entsprechend dieser das Umfeld eines Unternehmens beschreibenden Zukunftsinstrumente lassen sich auch die Elemente der Unternehmensentwicklung anhand der drei genannten Ebenen gliedern:

- Auf der strategischen Ebene entscheidet das Unternehmen über seine **Vision**. Darunter verstehen wir die grundsätzlichen und häufig normativen Ziele wie sie beispielsweise in Leitbildern formuliert werden, sowie die wesentlichen strategischen Zielpositionen wie die Positionierung und die Kernkompetenzen.
- Auf der taktischen Ebene erfolgt die Umsetzung der Vision in ein Geschäftsmodell und konkrete **Roadmaps**. Dabei werden Ziele konkretisiert, Strategie-, Produkt- oder Technologie-Roadmaps entworfen sowie das Verhalten im Wettbewerb simuliert.
- Auf der operativen Ebene wird diese Leitlinie in Form von konkreten **Planungen** umgesetzt. Hier werden Geschäftspläne erstellt, Investitionsentscheidungen getroffen, Risiken identifiziert und bewertet sowie Krisen verhindert oder bewältigt.





»Planung bedeutet,
den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen.«

Unbekannt

Unsere Kompetenzen:

Ihr Spezialist für Zukunftsszenarien.

Wir sehen unsere Mission darin, möglichst viele Entscheider von der Notwendigkeit des Denkens in Szenarien zu überzeugen und ihnen die Instrumente des Szenario-Management™ zugänglich zu machen. Dabei stützen wir uns auf die folgenden Kernkompetenzen:

Methodenführerschaft bei der Szenarioentwicklung und -anwendung: Die ScMI AG positioniert sich als Komplettanbieter von Beratungs- und Dienstleistungen für die Entwicklung und Anwendung von Szenarien in Unternehmen und Organisationen. Dazu werden die jeweils geeigneten Instrumente aus dem Methodenbaukasten des Zukunftsmanagements ausgewählt und zielgruppenorientiert eingesetzt. Grundlage hierfür ist die systematische und anwendungsorientierte Weiterentwicklung der methodischen Ansätze der Szenarioentwicklung und -anwendung sowie des Zukunftsmanagements. So gelingt es der ScMI AG, die Einsatzmöglichkeiten von Szenarien zu erweitern und neben den bestehenden auch neue Nutzergruppen zu erschließen.

Professionalität in Sachen »Zukunft«: Um Erfolgspotenziale zu erkennen und zu erschließen müssen Unternehmen ständig Vorstellungen von zukünftigen Möglichkeiten entwickeln und diese systematisch in Visionen, Strategien und konkretes Handeln überführen. Viele Unternehmen haben Berührungsängste gegenüber einer systematischen Auseinandersetzung mit »der Zukunft« – nicht zuletzt, weil hier viel »geredet« und nur selten ökonomisch gedacht wird. Die ScMI AG setzt statt dessen auf professionelle und an den wirtschaftlichen Erfordernissen der Unternehmen ausgerichtete Beratungs- und Dienstleistungen.

Verknüpfung von systematischem und kreativem Vorgehen: Die Auseinandersetzung mit der Zukunft sollte ebenso kreativ wie nachvollziehbar sein. Daher versteht die ScMI AG ihre Aufgabe darin, diese beiden Seiten miteinander zu verknüpfen: Als »Handwerker der Vorausschau« bietet sie ein systematisches Vorgehen mit nachvollziehbaren Resultaten. Gleichzeitig lässt sie – sozusagen als »Künstler« – genügend Raum für visionäre Vorausschau. Damit folgt die ScMI AG der allgemeinen Definition, wonach es die Aufgabe von Kunst ist, Visionen eine Form zu geben.

Erschließung und Ergänzung des beim Kunden vorhandenen Zukunftswissens: Das wesentliche Wissen über die Zukunft ist in einem Unternehmen vorhanden. Niemand versteht mehr vom eigenen Geschäft, als man selbst – und niemand denkt mehr über die eigene Zukunft nach, als man selbst. Daher kommt es zunächst darauf an, dieses an verschiedenen Stellen verborgene Zukunftswissen zusammenzuführen. Gleichzeitig läuft aber jeder, der auf seinem Gebiet eine Spitzenposition einnimmt, Gefahr »betriebsblind« zu werden und Alternativen zu missachten. Daher hat sich die ScMI AG branchenübergreifend aufgestellt. So können wir unseren Kunden helfen, über den Rand ihrer Branche hinauszusehen.

»Es handelt sich weniger um das Voraussagen als um das Vorausdenken der Zukunft.«

Kurt Sontheimer

»Die Zukunft wird uns immer überraschen, aber sie sollte uns nicht überrumpeln.«

Buckminster Fuller

Unsere Positionierung:

Szenarien für Strategie, Innovation und Veränderung

Auf sich gestellte Zukunftsforschung ist für Unternehmen und Organisationen ebenso wenig nutzbringend wie kurzlebige Strategien oder Innovationen sowie Change-Prozesse, die sich lediglich an der nächsten Planungsperiode orientieren. Notwendig sind vielmehr »strategische Zukünfte« sowie »zukunftsfähige Strategien und Innovationen«. An dieser Nahtstelle moderner Unternehmensführung positioniert sich die ScMI AG mit ihren Angeboten. Kerngeschäft ist dabei die Entwicklung von Zukunftsszenarien. Gemeinsam mit unseren Kunden werden in verschiedenen Projektformaten systematisch Vorstellungen von der Zukunft entwickelt und in Form von Markt-, Branchen-, Regional- und Globalszenarien aufbereitet. Bei der Nutzung von Szenarien konzentrieren wir uns auf drei Anwendungsfelder:

- **Vision und Strategie**: Wir verfügen über eine breite Expertise bei der Entwicklung visionärer Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien. Zentrales Werkzeug ist dabei die strategische Ausrichtung auf Basis von Strategieszenarien, wie sie von der ScMI AG entwickelt wurden.
- **Innovation:** Szenarien werden zunehmend auch dazu eingesetzt, neue Märkte und Marktpotenziale zu bewerten (Strategisches Marketing), neue Produkte und Services an zukünftigen Bedürfnissen auszurichten (Produktplanung und -entwicklung) sowie den Business Development-Prozess systematisch zu gestalten.
- **Change Management:** Szenarien und darauf aufsetzende Strategien bilden die Grundlage für den Wandel und die Entwicklung von Unternehmen und Organisationen – ebenso wie für die Umsetzung von Innovationen. In beiden Fällen spielt die proaktive Gestaltung von Kultur und Werten eine große Rolle.

Flankiert wird die Szenarioentwicklung und -anwendung durch drei Zusatzleistungen, mit denen die Zukunfts- und Strategiekompetenz der Organisation gestärkt wird:

- Im Rahmen der **ScMI-Akademie** vermitteln wir die Grundlagen sowie das Handwerkszeug der Szenarioentwicklung und -anwendung und geben dabei unsere Erfahrung aus vielen Praxisprojekten weiter.
- **Software zur Szenarioentwicklung:** Mit dem Scenario-Manager™ und dem Scenario-Radar stehen leistungsstarke Tools zur Unterstützung der Szenarioentwicklung und -bewertung zur Verfügung.
- Die ScMI AG verfügt über vielfältiges **Zukunftswissen**. Darauf wird in einer Szenario-Datenbank zurückgegriffen. Ausgewählte Zukunftsthemen bereitet die ScMI in Form von Szenariostudien – eigenständig oder gemeinsam mit Kundenpartnern – auf.

Unsere Szenariomethodik:

In welchen Schritten wir vorausdenken.

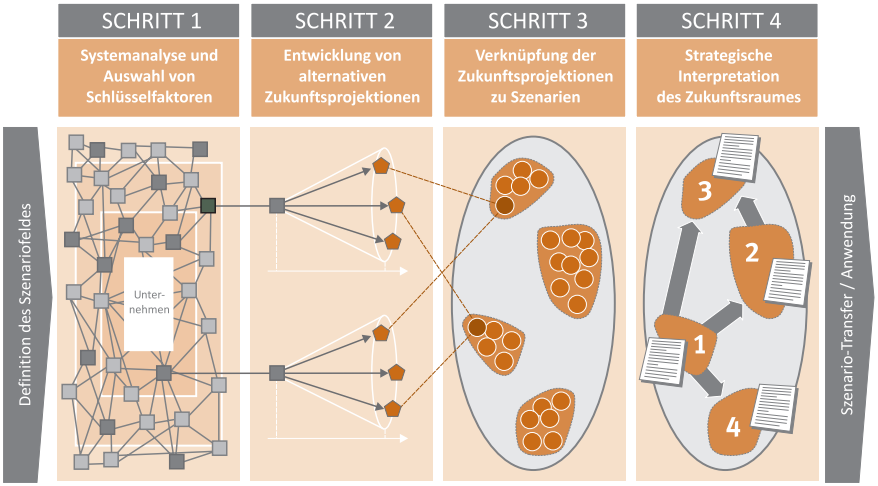
Szenarien werden gezielt entwickelt, um Strategie- oder Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Daher beziehen sie sich auf einen konkreten Betrachtungsbereich – beispielsweise einen Markt, eine Branche oder ein spezifisches Umfeldthema. Dieses Szenariofeld ist zu definieren bevor die vier Schritte der Szenarioentwicklung durchlaufen werden:

Auswahl von Schlüsselfaktoren (Schritt 1): Zunächst wird das betrachtete Szenariofeld systematisch gegliedert und durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Basierend auf einer Bewertung der wechselseitigen Vernetzung dieser Faktoren werden etwa 15-20 Schlüsselfaktoren ermittelt, die die zukünftige Entwicklung des Szenariofeldes darstellen.

Verknüpfung der Projektionen zu Szenarien (Schritt 3): Szenarien sind »Denk-Werkzeuge«, die mögliche Zukunftsverläufe aufzeigen. Daher müssen die einzelnen Szenarien möglichst widerspruchsfrei sein. Gleichzeitig sollen sich die verschiedenen Szenarien möglichst stark voneinander unterscheiden. Als Ergebnis der Szenariobildung ergeben sich drei bis acht alternative Zukunftsbilder, die den Möglichkeitsraum weitgehend abdecken. Diese »Rohszenarien« werden anschließend so aufbereitet, dass sie von der zuvor identifizierten Zielgruppe verstanden werden können.

Strategische Interpretation des Zukunftsraumes (Schritt 4): Im Anschluss an ihre Entwicklung werden die Szenarien strategisch interpretiert: Wer sind die Gewinner und Verlierer? Wer treibt die Entwicklung eines Szenarios an? Was sind die Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten eines Szenarios hinweisen? Dieser Schritt dient neben der Verdichtung der Ergebnisse auch der Vorbereitung einer Anwendung der Szenarien im Rahmen der strategischen Planung.

Entwicklung von Zukunftsprojektionen (Schritt 2): Nunmehr werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen – sogenannte Zukunftsprojektionen – entwickelt und ausformuliert. Die Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.



Unser Szenarioprozess:

Wie wir gemeinsam mit Ihnen in die Zukunft sehen.

Am Anfang legen wir gemeinsam mit unseren Kunden die wichtigsten Rahmenparameter für den Szenarioprozess fest: Wofür sollen die Szenarien eingesetzt werden (»Gestaltungsfeld«)? Was ist der genaue Betrachtungsbereich (»Szenariofeld«), dessen Zukunft in den Szenarien zu beschreiben ist? Wie weit wird in die Zukunft gesehen (»Zukunftshorizont«)? Für welche Region sollen die Szenarien gelten?

Aufbauend auf diesem gemeinsamen Projektverständnis übernimmt die ScMI AG primär die Moderation sowie eine methodisch-orientierte Coaching-Rolle. Die wesentlichen Inhalte der Szenarien kommen aus dem Unternehmen oder von gemeinsam identifizierten, externen Innovatoren. Durch ihre Erfahrungen in unterschiedlichen Bereichen stellt die ScMI AG zusätzlich sicher, dass branchenübergreifende Sichtweisen in ausreichendem Maße berücksichtigt werden.

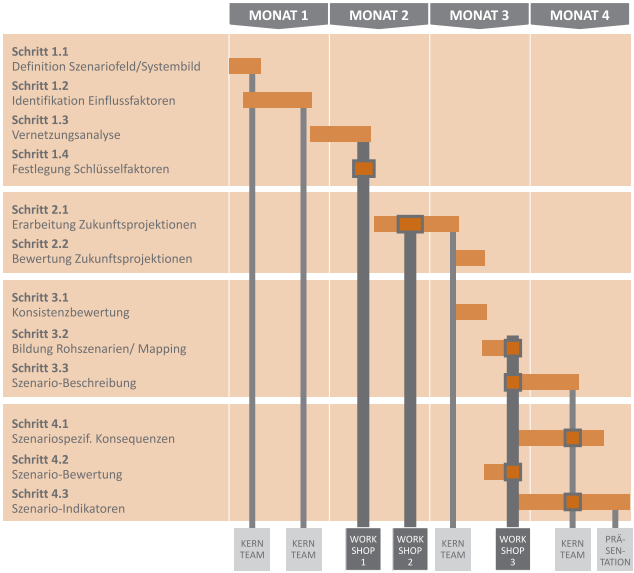
Für die Ausgestaltung des Szenarioprozesses kommen vor allem zwei Formate zum Einsatz:

Das Szenario-Projekt

Hier erfolgt die Szenarioentwicklung in einer Serie von zumeist eintägigen Workshops, die von einem Szenarioteam durchgeführt werden. Diese Workshops werden von einem kleineren Kernteam vor- und nachbereitet. Der Vorteil des Szenario-Projektes liegt in der Möglichkeit zur intensiven Bearbeitung eines Themas sowie in der flexiblen Gestaltung des Projektablaufs. Dies zeigt sich an dem Spektrum möglicher Szenario-Projekte – von drei Workshops und einer Laufzeit von zwei Monaten bis zu Projekten mit sechs Workshops und einer Laufzeit von einem halben Jahr.

Die Szenario-Konferenz™

Alternativ erfolgt die Szenarioentwicklung in einer zwei- bis dreitägigen Blockveranstaltung, die von der ScMI AG entwickelt und als Szenario-Konferenz™ exklusiv angeboten wird. An einer solchen Konferenz nehmen üblicherweise zwischen 12 und 20 Personen teil – es sind aber auch Großgruppenformate möglich. Die Szenario-Konferenz™ wird ebenfalls von einem Kernteam vorbereitet, so dass die Konferenzzeit effizient genutzt werden kann. In den 2,5 Tagen werden alle wesentlichen Meilensteine der Szenarioentwicklung in einem gruppendynamischen Prozess gemeinsam durchlaufen.

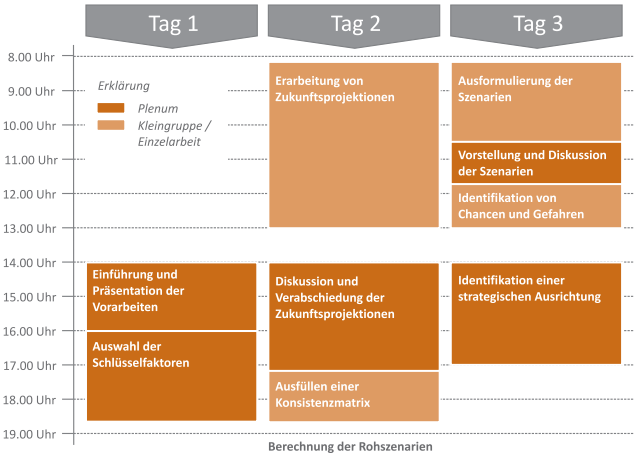


Beispiel für den Ablaufplan eines Szenario-Projektes

Während der Szenarioentwicklung werden systematisches Vorgehen und kreative Phasen miteinander kombiniert. So werden die Szenarien nachvollziehbar und integrieren gleichermaßen das Wissen der beteiligten Personen. Daher kommt es bei der Szenarioentwicklung besonders auf die Zusammenstellung des Szenarioteams an:

- Ein Szenarioteam muss das Vertrauen der Führungsspitze besitzen – oder die Entscheider müssen sich selbst an der Szenarioentwicklung beteiligen.
- Ein Szenarioteam muss ergebnisoffen arbeiten können.
- Ein Szenarioteam sollte möglichst heterogen sein. Diese Diversität kann beispielsweise durch Teilnehmer aus verschiedenen Funktions- und Geschäftsbereichen oder verschiedenen Regionen erreicht werden.
- Ein Szenarioteam kann hierarchiestufenübergreifend zusammengestellt werden.
- Ein Szenarioteam kann auch externe Personen wie Kunden, Partner und Lieferanten – aber auch Branchen- oder Zukunftsexperten – enthalten.

Aufbauend auf der methodischen Erfahrung in vielen verschiedenen Branchen und Themenfeldern entwickelt die ScMI AG ihren Ansatz des Szenario-Management™ kontinuierlich fort. Im Mittelpunkt stehen dabei kunden-individuelle Lösungen. Der zielgerichtete Einsatz unserer Softwaresysteme unterstützt viele Szenarioprozesse, ohne sie zu dominieren.



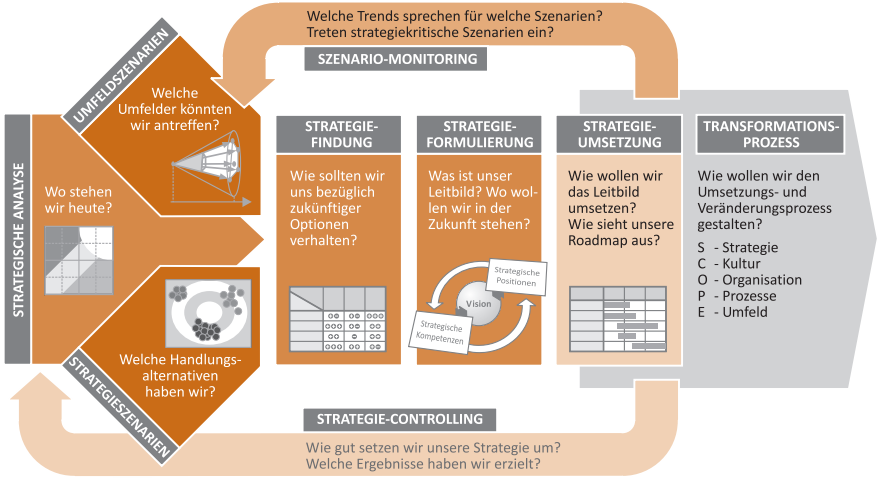
Beispiel für den Ablaufplan einer Szenario-Konferenz™

Der Szenario-Transfer orientiert sich an den individuellen Wünschen und Rahmenbedingungen unserer Kunden. Dabei können grob drei Formen unterschieden werden:

1) Der Szenario-Transfer wird vom Kunden selbst durchgeführt. Hier bleibt die Unterstützung durch die ScMI AG auf die Szenarioentwicklung beschränkt.
2) Die ScMI AG begleitet zusätzlich die kritische, erste Phase des Szenario-Transfers. Darin werden gemeinsam Fragen diskutiert wie beispielsweise: Was bedeuten die Szenarien für uns? Welche Chancen, Gefahren liegen vor uns? Welche Optionen haben wir? Konkrete Entscheidungen und Strategien werden allerdings später durch den Kunden selbst vorbereitet und getroffen.
3) Die ScMI AG begleitet den gesamten Prozess der Entscheidungsunterstützung. Dabei sind die Szenarien in einen umfangreicheren Strategieprozess integriert.

»Organisationen müssen ihren Kurs nach dem Licht der Sterne bestimmen, und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes.«

Omar Bradley



Strategieentwicklung:

Mit Szenarien zu zukunftsrobusten Strategien.

Szenarien verstehen wir als Triebwerke für zukünftigen Erfolg. Daher finden sie sich an zentraler Position im Modell der zukunftsorientierten Unternehmensführung:

- Mit **Markt- und Umfeldszenarien** werden Veränderungen in den Unternehmensumfeldern – Märkten, Branchen oder generellen Umfeldern – vorausgedacht. Dies ist das klassische Anwendungsfeld von Zukunftsszenarien.
- Mit **Strategieszenarien** werden darüber hinaus systematisch die eigenen Optionen identifiziert und in einer Strategie-Roadmap zusammengestellt.

Neben diesem Blick in die Zukunft bedarf es auch einer gezielten Betrachtung der gegenwärtigen Situation: Wie ist unser Geschäft strukturiert? Welches sind unsere Stärken und Schwächen? Wie verhalten sich unsere Wettbewerber? Diese Fragen werden im Rahmen der **strategischen Analyse** näher betrachtet.

Die Zusammenführung des für eine strategische Ausrichtung notwendigen Zukunftswissens erfolgt in einer Zukunftsmatrix. Sie ist ein zentrales Werkzeug zur Bestimmung der strategischen Stoßrichtung und **Strategiefindung**.

Anschließend werden die zentralen Inhalte der Unternehmens- oder Geschäftsstrategie – Leitbild, Positionen und Kompetenzen sowie Maßnahmen und Projekte – zusammengestellt. Dieser Prozess beginnt als **Strategieformulierung**, wird in der **Strategieumsetzung** fortgesetzt und mündet schließlich in das **strategische Controlling**. Um die Strategie kontinuierlich den sich wandelnden Marktumfeldern anpassen zu können, bedarf es zusätzlich eines **Szenario-Monitorings**.

In komplexen Veränderungssituationen bedarf es zudem eines gezielten **Transformationsprozesses**, der sich mit Hilfe des periSCOPE-Modells gestalten lässt.

Alle diese Bausteine wendet die ScMI in individuellen Projekten mit Unternehmen oder Geschäfts- und Produktbereichen sowie mit Organisationen und Verbänden an.

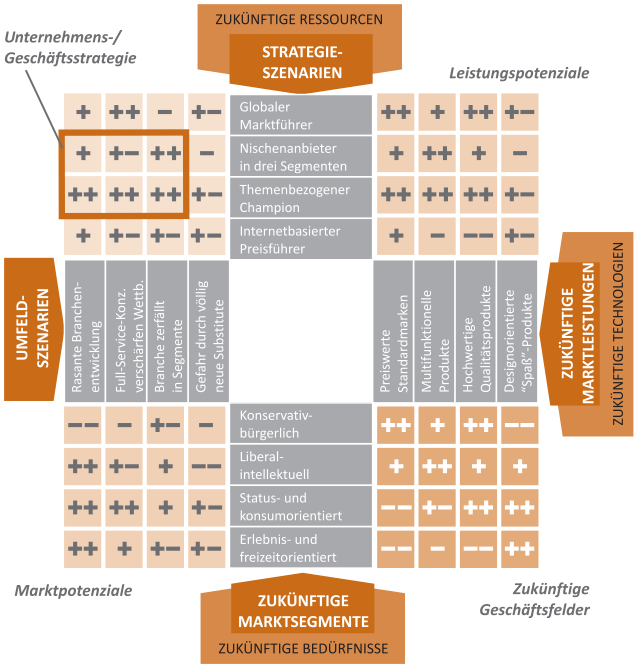
Innovationsmanagement:

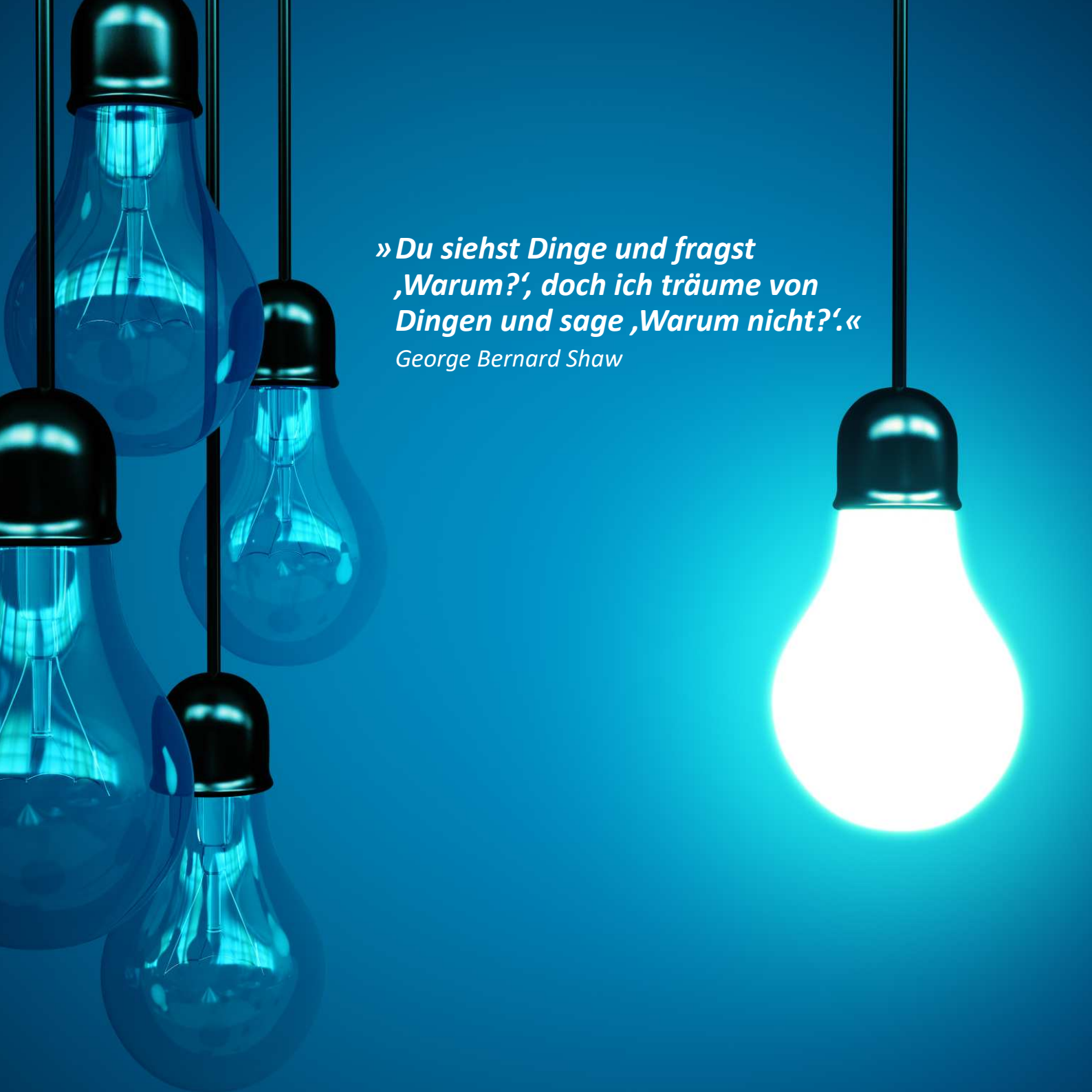
Neue Märkte, Produkte und Geschäftschancen erkennen.

Langfristig erfolgreich sind Unternehmen nur dann, wenn sie Innovationen im Markt durchsetzen. Schon Schumpeter sah darin den Unterschied zwischen einem Unternehmer (Entrepreneur) und einem Kapitalisten. Wer bei der Planung seiner zukünftigen Geschäftsaktivitäten nicht nur eine Wunschzukunft betrachten möchte, der setzt schon im **Innovationsmanagement** sowie im **Business Development** auf Szenarien. Um die vielfältigen Perspektiven auf Innovation zu berücksichtigen – also nicht bei traditioneller Marktforschung oder Vorausentwicklung stehen zu bleiben – hat die ScMI AG ein »Vier-Quadranten-Modell« entwickelt.

Ausgangspunkt ist die Strategie des Unternehmens. Sie setzt einen »strategische Rahmen«, den das Unternehmen auch in der Zukunft besetzen möchte. Dieser Rahmen umfasst den Angebots- und Marktzielraum. Er ist die Basis für Aktivitäten in drei Bereichen:

1. **Marktentwicklung und Marktinnovationen:** Mit Marktszenarien wird die Entwicklung spezifischer Regionen oder Kundengruppen beleuchtet. Durch die Verknüpfung zukünftiger Marktsegmente mit Umfeldszenarien lassen sich zukünftige Marktpotenziale abschätzen.
2. **Produktentwicklung und Produktinnovationen:** Hier werden zukünftige Marktleistungskonzepte – beispielsweise in Form von Produktszenarien – ermittelt und unter Berücksichtigung der vom Unternehmen verfolgten oder ins Auge gefassten Strategien bewertet. Dies führt zu den zukünftigen Marktleistungspotenzialen. Darüber hinaus können hier Technologieszenarien entworfen werden.
3. **Geschäftsentwicklung und Geschäftsinnovationen:** Die Verknüpfung der Markt- und Marktleistungspotenziale führt zu zukünftigen Geschäftsfeldern. Diese können qualitative bewertet sowie mit Umfeld- und Strategieszenarien abgeglichen werden. Für besonders geeignete Felder werden konkrete Geschäftspläne erstellt.





»Du siehst Dinge und fragst ‚Warum?‘, doch ich träume von Dingen und sage ‚Warum nicht?‘.«

George Bernard Shaw

»Die Zukunft hat viele Namen.
Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.
Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte.
Für die Tapferen ist sie die Chance.«

Victor Hugo

Zukunftsmanagement:

Die »Zukunftslandkarte« kontinuierlich nutzen.

Strategische Früherkennungsprozesse

Viele Unternehmen haben ihren Prozess der **Strategieumsetzung** durch Systeme wie die Balanced Scorecard signifikant verbessert. Trotzdem wurden sie immer wieder von Veränderungen in ihren Marktumfeldern überrascht. Erst im Nachhinein wurde erkannt, dass selbst den »urplötzlich« auftretenden Ereignissen sogenannte »schwache Signale« vorausgegangen waren, die man bei entsprechender Sensibilität hätte im Vorfeld erkennen können. Die Aufnahme und Bewertung solcher externen, qualitativen und zukunftsoffenen Information ist Gegenstand der **strategischen Früherkennung**.

Auf der Strategieebene umfasst die strategische Früherkennung vor allem den Prozess des **Szenario-Controllings**. Hier werden bestehende Szenarien beobachtet, um seine strategischen Prämissen einer veränderten Situation anpassen zu können. Wenn wir Szenarioentwicklung als den »Entwurf einer Zukunfts-Landkarte« verstehen, so ist das Szenario-Monitoring der kontinuierliche Gebrauch dieser Landkarte.

Auf der taktischen Ebene umfasst Früherkennung zudem ein systematisches **Trend-Management**. Hier entstehen Trend-Reports, die mit dem Szenario-Controlling verknüpft werden können.

Flankierung von Veränderungsprozessen

Der Erfolg unternehmerischer Veränderungsprozesse hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, Verständnis für die **Notwendigkeit des Wandels** zu vermitteln. Selbst entwickelte Szenarien sind ein geeignetes Werkzeug, um in einem ergebnisoffenen Prozess verschiedene Zukunftssichten zusammenzuführen und letztlich eine gemeinsame »Landkarte der Zukunft« zu erzeugen.

Gleichzeitig kann mit Strategieszenarien der eigene Möglichkeitsraum aufgezeigt und auf seine langfristige Tragfähigkeit untersucht werden. Auch auf diese Weise können Entwicklungsoptionen verdeutlicht werden.

Zukunftsgerichtete Unternehmenskommunikation

Szenarien erfüllen neben der Entscheidungsunterstützung zunehmend auch eine Kommunikationsaufgabe. Dies kann auf mehreren Ebenen erfolgen:

- Im Rahmen der internen Kommunikation können **Führungskräfte** und **Mitarbeiter** in den Vorausschau-Prozess eingebunden werden. Erstrebenswert ist es dabei, eine konkrete Auseinandersetzung mit den Szenarien (»Was bedeutet diese Zukunft für mich?«) zu erreichen.
- Szenarien können auch zur Kommunikation mit **Kunden** oder **Partnern** genutzt werden. Hier schaffen sie häufig eine neue, auf die Zukunft ausgerichtete Ebene der Interaktion.
- Außerdem können Szenarien zum offenen Dialog in der **Branche** oder in der **breiten Öffentlichkeit** genutzt werden.

Trainings, Software und Zukunftswissen:

Wie Sie die Zukunfts- und Strategiekompetenz Ihrer Organisation stärken.

ScMI-Akademie

Die Zukunft des Unternehmens zu gestalten setzt das Können und Wollen aller Beteiligten voraus. Mit dem Angebot unserer ScMI-Akademie helfen wir,

- **erste Einblicke in Methoden und Tools** des Szenario-Management™ sowie der Anwendungsfelder Strategie, Innovation und Change-Management zu erlangen,
- **notwendiges Wissen, erforderliche Fähigkeiten und Skills** sowie **fundierte Handlungskompetenz** für ein eigenverantwortliches Zukunfts-, Innovations- und Change-Management zu vermitteln,
- **zukunftsoffenes, systemisches und strategisches Denken** als Basis einer erfolgreichen Neu-Ausrichtung und Umsetzung zu implementieren sowie
- **individuelle und unternehmensweite Einsicht, Akzeptanz und Bereitschaft** für die Auseinandersetzung mit unternehmensspezifischen Zukünften und dem ggf. unumgänglichen strategischen Wandel zu schaffen.

Das Leistungsspektrum der ScMI-Akademie bieten wir im Rahmen offener Veranstaltungen (teilweise in Kooperation mit Verbänden, Universitäten und anderen Anbietern offener Programme) oder als Inhouse-Veranstaltung an. Unsere Inhouse-Veranstaltungen passen wir unternehmensspezifisch an und berücksichtigen dabei individuellen Bedarfe und Wünsche hinsichtlich Didaktik und Inhalt sowie Durchführungsort und -zeit. Insgesamt bietet die ScMI-Akademie Trainings und Seminare, Entwicklungsprogramme, Vorträge und Keynotes, Webinare sowie Roadshows.

Softwaresystem Scenario-Manager™

Über die fachliche Methodenkompetenz und die Anwendungserfahrung hinaus, stellt der Einsatz einer geeigneten Software einen weiteren Erfolgsfaktor der Szenarioentwicklung dar. Die ScMI AG bietet hierfür eine leistungsstarke Lösung. So zeichnet sich der Scenario-Manager™ insbesondere durch die folgenden Merkmale aus:

- **Funtionale Durchgängigkeit:** Vollständige Abwicklung und Dokumentation der Szenarioprojekte von der Projektdefinition bis zur Interpretation der Ergebnisse.
- **Überlegene Performance:** Leistungsstarke Algorithmen ermögliche eine durchgängige Real-Time-Aktualisierung aller Daten und die Berücksichtigung zahlreicher Einflussgrößen in der Szenarioerstellung.
- **Praxiserprobte Prozesse:** Unterstützung praxiserprobter Prozessabläufe auf der Grundlage vielfältiger Szenarioerfahrung.
- **Intuitive Bedienung:** Einfache, grafische Führung durch alle Schritte der Szenarioerstellung, eingängige Visualisierung der Ergebnisse und Unterstützung individueller Arbeitsweisen.
- **MS-Office-Integration:** Ergebnisdokumentation und -präsentation sowie Unterstützung von Team-Prozessen durch vollständige Office-Integration.
- **Individueller Leistungsumfang:** Flexible Anpassung des Funktionsumfangs an individuelle Anforderungen durch das Angebot modularer Lösungsbausteine.

Abgerundet wird das Softwareangebot durch operative Schulungs- und Coachingmodule, die eine individuelle Unterstützung des Szenario-Vorhabens ermöglichen.

Zukunftswissen

Über ihre zentrale Aufgabe als professioneller Methodenbegleiter hinaus integriert die ScMI AG branchenübergreifendes Zukunftswissen in die verschiedenen Leistungsangebote:

- **Szenario-Datenbank:** Wir greifen auf mehrere hundert aktuelle Szenario-Reports und Zukunftsstudien zurück. So gelingt es, unsere Partner beim »Blick über den Tellerrand« wirkungsvoll zu unterstützen.
- **Szenario-Studien:** Die ScMI AG gibt zu allgemein relevanten Zukunftsthemen Szenario-Studien und Arbeitspapiere heraus. Teilweise entstehen diese Studien in Zusammenarbeit mit Kundenpartnern, die so einen öffentlichen Dialog anstoßen möchten.

Unsere Referenzen:

Mit wem die ScMI zusammenarbeitet.

Die ScMI AG ist ein branchenübergreifender Dienstleister. Seit ihrer Gründung hat die ScMI AG mehr als 300 Szenarioprojekte durchgeführt und dabei mit der Mehrzahl der deutschen Top50-Unternehmen sowie einer Vielzahl innovativer Mittelständler, Organisationen und öffentlichen Einrichtungen zusammengearbeitet.

Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit versteht sich die ScMI AG vor allem als methodischer Unterstützer und Begleiter in zukunftsoffenen Strategie-, Innovations- und Früherkennungsprozessen.

Information & Kommunikation

C-LAB
Deutsche Telekom
Diamant Software
Infineon
KDO
SAP
Scout24
Siemens Business Services
Siemens, ICM
Team
T-Systems Nova

Automobil

Audi
Benteler Automotive
BMW Motorrad
Bosch
Continental
Daimler
Dupont
General Motors
INPRO
Johnson Controls
KnorrBremse
KS Kolbenschmidt
Magna Powertrain
MAN Truck & Bus
ZF Friedrichshafen

Verkehr & Logistik

Astrium
Berliner Verkehrsbetriebe
Deutsche Post
EADS
Eurocopter
Hamburger Verkehrsverbund
Logistikportal Niedersachsen
Network for Aerospace Management in Europe
RheinMain Verkehrsverbund

Maschinenbau

Benteler Stahl/Rohr
Claas
General Electric
Hatebur
Heidelberger Druckmaschinen
Rheinmetall
Schott
Sulzer Innotec
Trumpf
TÜV Rheinland
Wöhler Messgeräte

Ver- und Entsorgung, Chemie & Grundstoffe

AÜW Allgäuer Überlandwerke
BASF / Elastrogran
BKW FMB Energie
EDF Luminus
Gebrüder DORFNER
Mettenmeier
RWE Innogy
SWU Energie
Theben
Verband deutscher Papierfabriken
Wacker Chemie

Handel

EHI Retail Institute
Fachverband Faltschachtel-Industrie
Media-Saturn
Metro
OTTO
ReweGroup
Wincor Nixdorf

Bau, Möbel & Konsumgüter

3L Architekten
Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks
Fraunhofer IAO
Fritz Becker KG
Hettich
HEWI
Holter Regelarmaturen

Gesundheit & Lifescience

Agravis Raiffeisen
Animedica
AOK Schleswig-Holstein
Bayer
CSS Versicherung
Kompetenzzentrum Ernährung
Münchenstift
Roche Diagnostics
Schering

Öffentlicher Sektor

Bertelsmann-Stiftung
Bundeskriminalamt
Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (Österreich)
Bundeswehr
DMG / Stadt Hanau
Europäische Akademie der Wissenschaften
EUROPOL
Fachhochschule Bielefeld
Frontex
Kanton Wallis
Polizeipräsidium Köln
Stadt Lemgo
Stadt Minden
Umweltbundesamt
Universität Lüneburg
Technische Hochschule Ostwestfalen Lippe (TH OWL)

Banken, Versicherung

Commerzbank
Deutsche Bank
LVM Versicherung
Münchner Rück
Nassauische Sparkasse (Naspa)
Oesterreichische Nationalbank
Sparkasse Bremen

Die ScMI AG hat Szenarioprojekte in mehr als 20 Ländern begleitet. Dabei hat sich die Methode des Szenario-Management™ als geeignet erwiesen, um in unterschiedlichen Kulturräumen systematisch über Zukunft nachzudenken – und vor allem auch Beteiligte aus verschiedenen Ländern zusammenzuführen.

Unsere Expertise:

Ausgewählte Studien ...

Die ScMI AG hat in den vergangenen Jahren Szenario-Studien u.a. zu den folgenden Themenstellungen erarbeitet:

- *Urbane Mobilität 2040 (BMW, Bosch, Deutsche Bahn, Hannover Impuls, Hermes, IZN, Knorr Bremse, MAN, NTT Data, Rewe Group)*
- *Künstliche Intelligenz und Arbeitswelten (foresightlab, Fraunhofer IAO)*
- *Deutschland 2030 - Acht Szenarien für unsere Zukunft*
- *Die Zukunft der Ernährungswirtschaft (Kompetenzzentrum Ernährung, Bayerische Staatsregierung)*
- *Die Zukunft der Handelslogistik (EHI Retail Institute)*
- *Scenarios for the Future of Africa*
- *Die Zukunft der ländlichen Räume in Deutschland*
- *Die Zukunft der Personalentwicklung*
- *Integrierte Szenarien zur Erreichung der umweltbezogenen Ziele der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (Umweltbundesamt)*
- *Zukunfts-Szenarien zur Kommunikation des Handels 2025 (EHI Retail Institute)*
- *Die Zukunft der Schiffbau- und Offshore-Zulieferindustrie 2024 (VDMA)*
- *Die Zukunft des Gesundheitswesens in Deutschland (Innovationszentrum Niedersachsen)*
- *Die Zukunft der IT im Gesundheitswesen (FUJITSU)*
- *Szenarien zur Zukunft des Fußballs in Deutschland 2025*
- *Osteuropa 2030 – Szenarien und Perspektiven*

Darüber hinaus gibt es kundenspezifische Studien zu folgenden Themen:

- *Zusammen leben 2030 (Generali)*
- *Busbasierter Reiseverkehr in Europa 2030 (MAN)*
- *Die Zukunft des Agribusiness in Deutschland (AGRAVIS)*

Unsere Publikationen:

Wo Sie mehr erfahren ...

Die Arbeiten der ScMI AG zur Entwicklung und Anwendung von Szenarien sind in eine Vielzahl von Büchern und Fachartikeln eingeflossen:

J. Stember / M. Vogelsang / P. Pongratz / A. Fink (Hrsg.): ***Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung****– Moderne Konzepte kommunaler Struktur- und Entwicklungspolitik, Springer, 2020*

K. Burmeister / A. Fink / B. Schulz-Montag / K. Steinmüller: ***Deutschland neu denken*** *– Acht Szenarien für unsere Zukunft, Oekom, 2018*

A. Fink / A. Siebe: ***Szenario-Management*** *– Von strategischem Vorausdenken zu zukunftsrobusten Entscheidungen, Campus, 2016*

A. Fink / A. Siebe: ***Handbuch Zukunftsmanagement*** *– Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung. 2. Aufl., Campus, 2011*

A. Fink / A. Siebe / J.-P. Kuhle: ***How scenarios interconnect Strategy, Innovation and Early Warning Processes****. in: World Future Review, 2/3-2010*

A. Fink / J.-P. Kuhle / S. Brunnhuber: ***Szenarien und Perspektiven für eine nachhaltige Entwicklung der globalen Geld- und Finanzmärkte****. in: io new management. November 2003*

A. Fink / O. Schlake / A. Siebe: ***Wie Sie mit Szenarien die Zukunft vorausdenken****. in: Harvard Business Manager. 2/2000*

Die Sicht von außen:

Was Andere zum Szenario-Management™ sagen ...

Werfen Sie einen Blick darauf, was Andere über das Szenario-Management™, die ScMI AG sowie die Bücher der ScMI-Autoren sagen:

- *»Szenario-Management ergänzt die strategische Planung um die systematische Erweiterung des Blickwinkels in Richtung Chancen, aber auch in Richtung Gefahren«* ***(Manager Magazin)***
- *»Trends frühzeitig zu erkennen und passende Szenarien dazu zu entwickeln, ist zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Mit diesem Handbuch gelingt es den Autoren, eine gedankliche Ordnung in die Vielfalt der Zukunftsinstrumente zu bringen.«* (***Peter Bauer, ehem. CEO Infineon Technologies AG***, *zum Handbuch Zukunftsmanagement)*
- *»Having spent half my career in the aerospace industry (corporate planning) and half in academe, I am quite conscious of the need for this approach.«* (***Prof. Harold A. Linstone***)
- *Über Erfolg und Misserfolg entscheiden ... drei zentrale Methodenfelder. (Das vernetzte, zukunftsoffene und strategische Denken) Das Szenario-Management verknüpft diese Felder und fördert deren systematische Anwendung im Rahmen der strategischen Führung."* (***VDI nachrichten***)
- *»Die Zielsetzung, zukunftsoffenes, vernetztes und strategisches Denken zu einem plausiblen und zukunftsrobusten Szenario-Management zusammenzuführen, macht die Zukunftsdenker der ScMI AG zu einem gefragten Beratungsunternehmen.«* (***Handbuch Trend- und Zukunftsmanagement***)

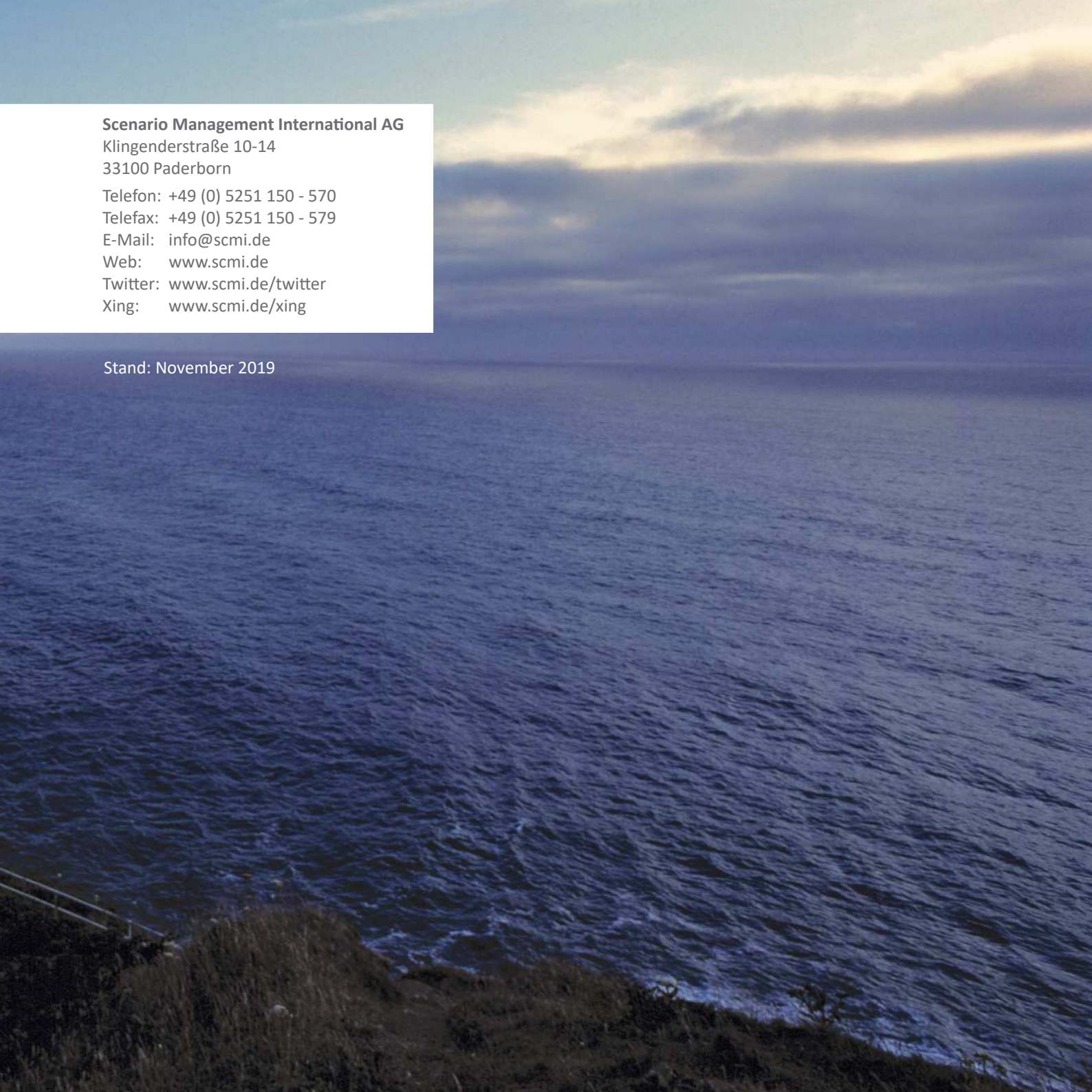
Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Telefax: +49 (5251) 150-579
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr.-Ing. Alexander Fink

Bildquellen:
www.fotolia.de/Adobe Stock: Ric Ergenbright / DanitaDelimont.com (Cover); Jan Schuler (Seite 4); Ramona Heim (Seite 7); trouper (Seite 9); Reicher (Seite 10); mickey120 (Seite 12/13); Peter Atkins (Seite 16); peshkova (Seite 19); vega12 (Seite 20); pressmaster (Seite 22); Sergej Nivens (Seite 23); Karin & Uwe Annas (Seite 24); electriceye (Seite 24); dkimages (Seite 24); TAlex (Seite 24); Marius Graf (Seite 25); Franck Boston (Seite 25); Günter Menzl (Seite 25); senoldo (Seite 25); michelangelus (Seite 25); Anton Balazh (Seite 25). Martin Synowzik (Seite 3). Campus-Verlag (Seite 26).

Stand: *Januar 2020*



Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 150 - 570
Telefax: +49 (0) 5251 150 - 579
E-Mail: info@scmi.de
Web: www.scmi.de
Twitter: www.scmi.de/twitter
Xing: www.scmi.de/xing

Stand: November 2019