ScMI
Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Zukunftsrobuste Unternehmens- und Geschäftsstrategien

Zukunfts-robuste Strategien entwickeln

Zukunft als »Türöffner« für strategische Themen nutzen

Teilschritte und alternative Optionen visualisieren

Akzeptanz erhöhen durch systematischen Strategiedialog

Verschiedene Meinungen in den Strategieprozess integrieren

Zukünftige Schritte bereits mitdenken

Umsetzung durch ein Umfeldmonitoring begleiten

Zukunftsrobuste Unternehmens- und Geschäftsstrategien

Mit Umfeld- und Strategieszenarien zur strategischen Ausrichtung

Eine Unternehmens- oder Geschäftsstrategie kann in der Regel nicht »auf der grünen Wiese« entworfen werden, sondern muss sowohl zukünftige Markt- und Umfeldentwicklungen, als auch die eigene Ausgangssituation und die eigenen Potenziale berücksichtigen. Daher nutzen wir zur Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung drei Phasen:

Entwicklung und Bewertung von Umfeldszenarien: In der ersten Phase werden die in der Zukunft relevanten Entwicklungsmöglichkeiten des Marktes und der Branche sowie der wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlich-politischen Umfelder in Form alternativer Szenarien beschrieben. Durch die Visualisierung der Szenarien in einer »Zukunfts-Landkarte« werden Zusammenhänge und Entwicklungspfade deutlich. Anschließend werden die einzelnen Schlüsselfaktoren bewertet, so dass Veränderungspotentiale sowie erwartete und gewünschte Szenarien erkannt werden. Außerdem können aus den Umfeldszenarien bereits erste Konsequenzen für das eigene Unternehmen oder den eigenen Geschäftsbereich abgeleitet werden.

Entwicklung und Bewertung von Strategieszenarien (Phase 2): In der zweiten Phase wird die Perspektive gewechselt; nun geht es nicht mehr um die Rahmenbedingungen, sondern um die eigenen Handlungsmöglichkeiten. Diese werden entsprechend der Methodik des Szenario-Management™ in Form alternativer Strategieszenarien systematisch erarbeitet. Auch hier können die verschiedenen Zukünfte visualisiert werden – jetzt in Form einer Strategie-Landkarte. Zudem können die persönlichen Präferenzen in einem Strategiekreis erfasst, auf die Strategieszenarien umgerechnet und in den Strategieprozess einbezogen werden.

Erarbeitung einer strategischen Stoßrichtung auf Basis einer Zukunftsmatrix: Nun werden die Umfeld- mit den Strategieszenarien in einer Zukunftsmatrix verbunden. Darin wird bewertet, welche Strategien sich unter welchen Rahmenbedingungen eignen. Auch lässt sich klären, wie robust bestimmte Strategien sind. Mit der Zukunftsmatrix, den erwarteten Umfeldentwicklungen (Phase 1) und den präferierten Strategien (Phase 2), verfügt der Strategiekreis nun über eine fundierte Grundlage für die Erarbeitung der strategischen Stoßrichtung.

Dieser vielfach erprobte Ansatz der strategischen Ausrichtung kann um zusätzliche Elemente ergänzt werden:

- **Strategische Analyse:** Vorgeschaltet oder parallel zur Szenarioentwicklung kann die Ausgangssituation des Unternehmens oder des Geschäftsbereichs analysiert werden. Häufige Werkzeuge dabei sind eine Geschäftsstrukturanalyse, eine Portfolio-Analyse oder eine Erfolgsfaktorenanalyse.
- **Strategieformulierung und -visualisierung:** Anschließend an den Prozess kann die strategische Stoßrichtung weiter ausformuliert und für die Strategie-Kommunikation aufbereitet werden.
- **Umfeld-Monitoring:** Parallel zur Strategieumsetzung können die relevanten Indikatoren – insbesondere die strategiekritischen Szenarien – beobachtet und in nachfolgende Strategieprozesse eingebracht werden.

ANIMEDICA Group

Weiterentwicklung der strategischen Stoßrichtung von ANIMEDICA auf Basis von Umfeld- und Strategieszenarien

Die ANIMEDICA Group GmbH vereint auf dem Gebiet der Veterinärmedizin spezialisierte Firmen und bündelt so als Dachgesellschaft die Interessen ihrer Eigentümer im Bereich Tiergesundheit. In Deutschland hat sich ANIMEDICA in den letzten Jahren unter den zehn größten Herstellern von Tiermedizin etabliert. Im Rahmen des Vorhabens »Weiterentwicklung der strategischen Stoßrichtung von ANIMEDICA« wurden zunächst Umfeld- und Strategieszenarien entwickelt. Zur Ableitung einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung wurden die erarbeiteten Strategieszenarien im Hinblick auf ihre Eignung für die denkbaren Umfelder bewertet.

Bosch Sicherheitssysteme

Review von Umfeldszenarien und Entwicklung von Strategieszenarien zur strategischen Ausrichtung des Produktbereichs Gebäudesicherheit

Die Bosch Sicherheitssysteme GmbH ist als Tochterunternehmen der Robert Bosch GmbH ein Anbieter von Sicherheits- und Kommunikationsprodukten und -dienstleistungen. 2007 erwirtschaftete Bosch-ST mit rund 10.800 Mitarbeitern einen Gesamtumsatz von 1,4 Mrd. Euro. Der Produktbereich „Gebäudesicherheit“ umfasst die Planung, Errichtung und Instandhaltung von Sicherheitssystemen und -lösungen. Dieses sogenannte „Errichtergeschäft“ stand vor erheblichen Markt- und Branchenveränderungen – vor allem im Zuge der »IT-isierung«. Daher wurden in einem gemeinsamen Projekt zunächst Marktumfeldszenarien und anschließend Strategieszenarien entwickelt. Durch die Kombination beider Sätze von Zukunftsbildern entstanden mehrere »Strategieräume«, die mit der Bereichs- und Geschäftsführung diskutiert und im Sinne einer strategischen Ausrichtung verdichtet wurden.

CSS Versicherung

Entwicklung von Umfeld- & Strategieszenarien zur Weiterentwicklung der strategischen Stoßrichtung

Die CSS ist mit 1,74 Millionen Versicherten einer der führenden Krankenversicherer in der Schweiz. Im Rahmen des Szenario-Projektes wurde die aktuelle strategische Lage analysiert. Auf dieser Grundlage wurden – unter Berücksichtigung früherer Arbeiten und aktueller Marktentwicklungen – Umfeld- und Strategieszenarien für die Unternehmensgruppe entwickelt und zu einer zu-kunftsrobusten strategischen Stoßrichtung verknüpft. Die Ergebnisse wurden intensiv aufbereitet und dienen als Grundlage für den weiteren Strategieprozess.

EDF Luminus, Brüssel

Die Zukunft von EDF Luminus - Szenarien für Elektrizitätserzeugung und das Retail Business / Die zukünftigen Strategieoptionen für EDF Luminus in alternativen Zukünften

EDF-Luminus ist der zweitgrößte Anbieter auf dem belgischen Energiemarkt. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung hat EDF-Luminus Szenarien für seinen Markt entwickelt, aufgeteilt in 9 Szenarien für den Bereich Elektrizitätserzeugung und 9 Szenarien für den Bereich Energieversorgung und das Retail Business. Diese zwei Szenariobereiche wurden bewertet und in einer Zukunftsmatrix zusammengeführt. Ein weiterer Punkt des Projektes umfasste das Aufzeigen von alternativen strategischen Optionen für EDF-Luminus zusammen mit der Geschäftsführung. Diese Optionen wurden bezogen auf die Szenarien bewertet und daraus resultierend konnten als Ergebnis des Projektes strategische Richtlinien für EDF-Luminus entwickelt werden.

Mitteldeutscher Verkehrsverbund

Strategische Ausrichtung des Verkehrsverbundes Mitteldeutschland

Der Verkehrsverbund Mitteldeutschland stand vor zahlreichen Herausforderungen, so dass die MDV-Geschäftsführung einen Prozess zur Erarbeitung einer langfristigen Strategie des Verkehrsverbundes initiiert hat. Kern dieses Prozesses war die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses aller Verbundunternehmen über mögliche Umfeldentwicklungen (Umfeldszenarien) und die eigenen Handlungsoptionen (Strategieszenarien). Gemeinsam mit der ScMI AG wurden die entsprechenden Szenario-Analysen durchgeführt und aus der Verknüpfung dieser Sichten eine strategische Stoßrichtung abgeleitet. Diese wurde anhand eines Zielsystems operationalisiert und auf konkrete Maßnahmen heruntergebrochen.

Oesterreichische Nationalbank

Entwicklung von Umfeld- und Strategieszenarien zur Ausrichtung der Oesterreichischen Nationalbank im Bereich Informationstechnik

Die Entwicklung der Notenbanken im Eurosystem beeinflusst maßgeblich die informationstechnische Infrastruktur der Oesterreichischen Nationalbank. Vor diesem Hintergrund wendete die OeNB die Szenariotechnik der ScMI an. Als Entscheidungsgrundlage für die Anpassung der strategischen Ausrichtung der Informationstechnologie der OeNB dient die Beurteilung der möglichen zukünftigen Umfeldbedingungen auf Basis von Umfeld- und Strategieszenarien, welche im Rahmen von zwei Szenariokonferenzen erarbeitet und miteinander verknüpft wurden.

Otto Fuchs KG

Szenario „Schmiede 4.0™“ Zukünftige Entwicklungen des Unternehmensumfeldes der OTTO FUCHS KG – Szenarien und strategische Konsequenzen

Die OTTO FUCHS KG ist ein führendes, international tätiges Unternehmen der NE-Metallindustrie. Im Rahmen einer ersten Projektphase wurden Szenarien erarbeitet, die mögliche Entwicklungen des industriellen Schmiedens im Umfeld von Industrie 4.0 darstellten. In einer zweiten Phase wurden mögliche eigene Technologie- und Digitalisierungsstrategien erarbeitet. Diese Strategieszenarien wurden in einer Strategie-Landkarte visualisiert und zu Strategiepfaden verbunden. Die Verknüpfung mit den Umfeldszenarien lieferte schließlich Hinweise für einen integrativen und robusten Strategieansatz.

PERI GmbH

Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung von PERI für den russischen Markt auf Basis von Umfeld- und Strategieszenarien

Die PERI GmbH ist international der größte Hersteller und Anbieter von Schalungs- und Gerüstbausystemen. Das familiengeführte Unternehmen mit 5.500 Mitarbeitern und 49 Tochtergesellschaften zählt zu den 50 Top-Unternehmen in Bayern. Im Rahmen eines Strategieprojektes wurden zunächst Umfeldszenarien entwickelt, die die Entwicklungsperspektiven des russischen Marktes bis zum Jahr 2020 aufzeigen. Die Szenarien entstanden auf einer Szenario-Konferenz™, an der auch Vertreter verschiedener russischer Unternehmen und Einrichtungen teilnahmen und die simultan in Deutsch und Russisch durchgeführt wurde. In einer zweiten Strategie-Konferenz wurden in Russland alternative Strategieszenarien entwickelt und mit Hilfe der Umfeldszenarien auf ihre Robustheit überprüft. Dieses Vorgehen lieferte PERI eine Grundlage für die Festlegung einer strategischen Stoßrichtung für das Geschäft mit Schalungs- und Gerüstbausystemen auf dem russischen Markt.

REINTJES GmbH

Zukünftige Ausrichtung für das Geschäft mit Schiffsgetrieben

Die REINTJES GmbH produziert am Standort Deutschland mit 380 Mitarbeitern Schiffsgetriebe im Leistungsbereich von 250 bis 20.000 kW. Dabei konzentriert sich Reintjes auf die Konstruktion und Herstellung von Schiffsgetrieben für Arbeitsschiffe sowie für schnelle Schiffe und Fähren. Vor dem Hintergrund einer unsicheren Branchenentwicklung wurden zur Entwicklung einer strategischen Ausrichtung neben einer Analyse des Technologieumfeldes mit Identifikation möglicher Innovationspotenziale zunächst Marktumfeldszenarien entwickelt, die das weltweite Geschäft mit Schiffsgetrieben beschreiben. Anschließend wurden mit Hilfe von Strategieszenarien die eigenen Handlungsoptionen aufgezeigt, zu einer strategischen Ausrichtung verdichtet und in einer Strategie ausformuliert. Dazu gehörten auch strategische Maßnahmen sowie die Verankerung des Vorgehens im Strategieprozess.

TÜV Rheinland AG:

The Future of TÜV Rheinland – Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung auf Basis von Umfeld- und Strategieszenarien

TÜV Rheinland ist ein weltweit führender unabhängiger Prüfdienstleister mit 145 Jahren Tradition. Im Konzern arbeiten über 20.000 Menschen rund um den Globus. Im Rahmen eines Strategieprozesses wurden von einem internationalen und interdisziplinären Team zunächst Umfeldszenarien für die TIC-Industrie (Testing, Inspection, Certification) entwickelt. Darauf aufbauend wurden Strategieszenarien entworfen, mit denen mögliche Strategiepfade des TÜV Rheinland aufgezeigt wurden. Beide Zukunftsperspektiven bildeten schließlich die Grundlage, um eine strategische Stoßrichtung zu erarbeiten, in der Kernelemente der strategischen Positionierung, des Business Portfolios und der Zielmärkte sowie des organisatorischen Rahmens festgelegt wurden.

Impressum

Herausgeber:
Scenario Management International AG
Zukunftsmeile 2, 33102 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 871888-0
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr. Alexander Fink, Januar 2020

Bildquellen:
Titelblatt: ©Станислав Ненахов - stock.adobe.com

Ansprechpartner

Hanna Jürgensmeier
Telefon: +49 (5251) 871888-74
Email: juergensmeier@scmi.de

Sarah Ohse
Telefon: +49 (5251) 871888-85
Email: ohse@scmi.de