



Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung



Zukunftsrobuste Strategien

Der Inhalt:

- Seite 3: **Worum es geht:**
Ihr Weg in die Zukunft.
- Seite 5: **Strategie:**
Die Brücke zwischen Zukunft und Veränderung.
- Seite 7: **Unser Strategieprozess:**
Mit Szenarien zu zukunftsrobusten Strategien.
- Seite 9: **Strategische Analyse (Schritt 1):**
Die Ausgangssituation verstehen.
- Seite 10: **Entwicklung von Umfeldszenarien (Schritt 2):**
Zukünftige Rahmenbedingungen vorausdenken.
- Seite 13: **Entwicklung von Strategieszenarien (Schritt 3):**
Die eigenen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen
und in einer Strategie-Landkarte verankern.
- Seite 15: **Visions- und Strategiefindung (Schritt 4):**
Eine strategische Stoßrichtung skizzieren.
- Seite 17: **Strategieformulierung (Schritt 5):**
Die Strategie konkretisieren und kommunizieren.
- Seite 19: **Strategieumsetzung (Schritt 6):**
Den Veränderungspfad einschlagen
und Kurs halten.
- Seite 21: **Strategische Veränderung und Transformation
(Folgeprozess 1):**
Den Prozess der Strategieumsetzung gestalten.
- Seite 23: **Strategische Früherkennung (Folgeprozess 2):**
Die strategiekritischen Indikatoren beobachten.
- Seite 24: **Projektbeispiele:**
Mit wem die ScMI zusammenarbeitet.
- Seite 26: **Unsere methodisches Fundament:**
Szenario-Management™ als Rahmenkonzept.
- Seite 27: Impressum
- Seite 27: **Unsere Publikationen:**
Wo Sie mehr erfahren ...



Worum es geht:


Ihr Weg in die Zukunft.

»Organisationen« – so beschrieb es US-General Omar Bradley – »müssen ihren Kurs nach dem Licht der Sterne bestimmen, und nicht nach den Lichtern jedes vorbeifahrenden Schiffes.« Für Unternehmen, Geschäftsbereiche und Organisationen gilt dies angesichts sich rasend schnell verändernder Markt- und Branchenumfelder umso mehr.

Insofern sind die Themen »Zukunft« und »Strategie« untrennbar miteinander verbunden. Eine Strategie unterscheidet sich von einem Plan dadurch, dass sie nicht nur den direkten und kurzfristigen Erfolg im Visier hat, sondern auch die Grundlagen für zukünftigen Erfolg schafft. Und die Beschäftigung mit Zukunft bleibt eine »brotlose Kunst«, wenn sie nicht darauf ausgelegt ist, strategische Entscheidungen zu unterstützen.

Mit dem Szenario-Management™ setzen wir diese Denkweise seit zwanzig Jahren erfolgreich in verschiedenen Branchen und Themenfeldern um. So ist die ScMI AG nicht nur einer der Marktführer für die systematische Entwicklung von Zukunftsszenarien, sondern auch ein Spezialist darin, mit Hilfe dieser Szenarien zukunftsrobuste Strategien zu entwickeln und unternehmerische Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Liegen Vision und Strategie auf dem Tisch, begleiten wir die darauf aufbauenden Umsetzungs- und Transformationsprozesse so, dass die Veränderungsbereitschaft wächst, die Zukunfts- und Strategiekompetenz ausgebaut wird – und die Offenheit für Neuerungen und kritische Umfeldentwicklungen erhalten bleibt.

A blurred photograph of a multi-lane highway. In the foreground, a white truck with a dark cover is driving on the left side of the road. Further ahead, a silver van is visible. The road is bordered by a concrete barrier on the right, with a body of water extending to the horizon. The sky is a clear, bright blue. The image has a motion blur effect, particularly in the upper left quadrant, suggesting speed and movement.

»Strategie ohne Taktik ist der langsamste Weg zum Sieg. Taktik ohne Strategie ist nur der Lärm vor der Niederlage.«

anonym

Strategie:

Die Brücke zwischen Zukunft und Veränderung.

Warum brauchen wir eine Strategie?

Die Frage klingt seltsam, und doch wird sie heute vielfach gestellt. Brauchen Unternehmen, Geschäftsbereiche und Organisationen überhaupt noch eine fixierte Strategie, oder müssen sie sich nicht flexibel an immer neue Markt- und Umfeldbedingungen anpassen? Unsere Antwort auf diese Frage ist eindeutig: **Ohne Strategie geht es nicht.** Entscheidend ist dabei der Strategiebegriff: Wir verstehen unter einer Strategie keinen kleinteiligen Plan, sondern die unternehmerische Vision sowie den Weg zu ihrer Umsetzung. Folglich geht es bei einer Strategie nicht um den Erfolg im »Hier und Heute«, sondern darum, die Voraussetzungen für zukünftigen Erfolg zu schaffen.

Warum brauchen wir Szenarien?

Wer eine Strategie entwickelt oder fortschreibt, muss sich mit der Zukunft beschäftigen. Dies geschieht üblicherweise durch den Rückgriff auf Erfahrungen oder durch das Aufgreifen von Markt- und Branchentrends. Beides mündet in eindeutigen Prognosen, an denen sich die Strategie orientiert. In Zeiten zunehmender Komplexität und Unsicherheit erweisen sich solche starren Prognosen fast immer als fehlerhaft. **Wer seine Strategie robust ausrichten möchte, muss verschiedene, mögliche Zukunftsverläufe durchdenken.** Eben solche »Zukünfte« werden in Form von Szenarien vorausgedacht.

Warum brauchen wir einen Changeprozess?

Eine Strategie – selbst wenn sie mit Szenarien zukunftsrobust gestaltet wurde – ist immer nur so gut, wie ihre Umsetzung. Klassischerweise umfasst diese die Optimierung von Geschäftsprozessen sowie die Einführung entsprechender Systeme. Nach unserer Erfahrung greift ein solcher Ansatz zu kurz. Viele Umsetzungsprozesse versanden, weil sie lediglich als eine Aneinanderreihung von Einzelmaßnahmen konzipiert werden. **In einem Changeprozess geht es zunächst darum, die notwendige Veränderungsbereitschaft in der Organisation zu fördern und zu entwickeln.** Erst damit wird die Grundlage geschaffen, damit eine Strategie sich langfristig entfalten kann.

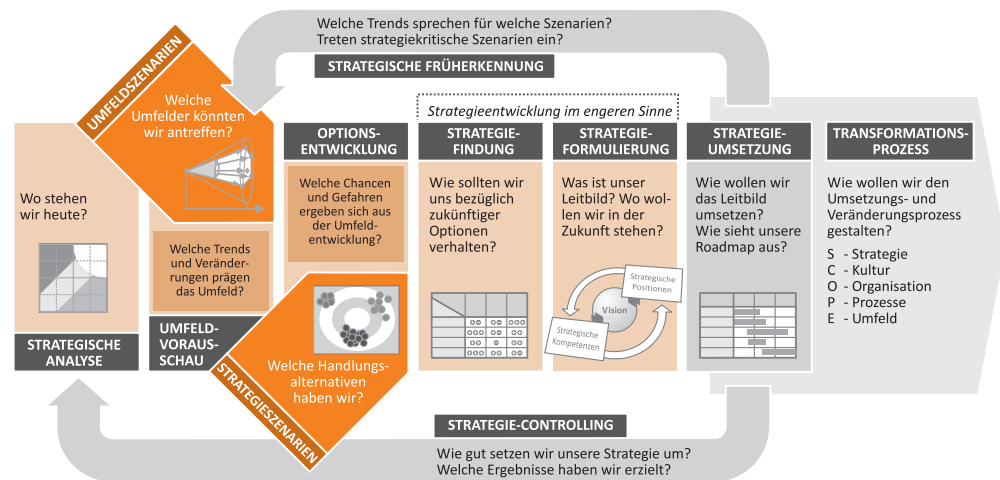
Unsere Erfahrung

Szenarien sind nicht nur ein gutes Werkzeug, um zu robusten Strategien zu kommen – sie eignen sich gleichzeitig dazu, sich in einem Management- oder Strategieteam gemeinsam vom Tagesgeschäft zu lösen. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, wie sich ein solcher Strategieprozess ausgestalten lässt.



**» Ein Schiff im Hafen ist sicher,
aber das ist nicht das,
wofür Schiffe gebaut werden.«**

Grace Hopper, Computerpionierin



Unser Strategieprozess:

Mit Szenarien zu zukunftsrobusten Strategien.

Szenarien verstehen wir als Triebwerke für zukünftigen Erfolg. Daher finden sie sich an zentraler Position in unserem Strategie- und Veränderungsprozess:

- Mit **Markt- und Umfeldszenarien** werden Veränderungen in den Unternehmensumfeldern – Märkten, Branchen oder generellen Umfeldern – vorausgedacht.
- Mit **Strategieszenarien** werden darüber hinaus systematisch die eigenen Optionen identifiziert und in einer Strategie-Landkarte ausgezeigt.

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 **Visions- und Strategiefindung**.

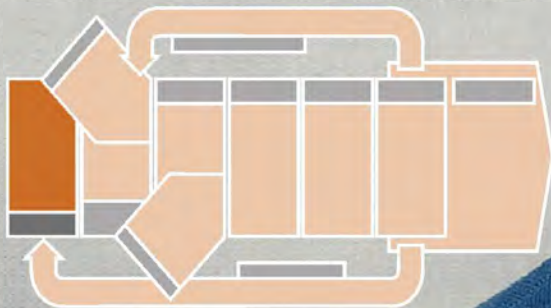
Anschließend werden die zentralen Inhalte der Unternehmens- oder Geschäftsstrategie – Leitbild, Positionen und Kompetenzen sowie strategische Maßnahmen und Projekte – zusammengestellt. Dieser Prozess beginnt als **Strategieformulierung**, wird in der **Strategieumsetzung** fortgesetzt und mündet schließlich in das **strategische Controlling**.

Damit die Strategie auch nachhaltig umgesetzt wird, bedarf es zusätzlich eines **Transformationsprozesses**. Hier geht es vor allem darum, die Bereitschaft und Fähigkeit zum strategischen Wandel zu verbessern.

Um die Strategie kontinuierlich den sich wandelnden Marktumfeldern anpassen zu können, bedarf es zusätzlich eines Szenario-Monitorings im Rahmen einer **strategischen Früherkennung**.

**» Wer bei der Analyse nur darauf bedacht ist,
seine eigenen Worte von gestern nicht in
Mißkredit zu bringen, der kann die Kraft zum
radikalen Durchdenken nicht aufbringen.«**

Helmut Schmidt



Strategische Analyse (Schritt 1):

Die Ausgangssituation verstehen.

Strategieentwicklung beginnt nur selten »auf der grünen Wiese«. Wer den zukünftigen Kurs bestimmen möchte, der sollte wissen, woher er kommt und wo er steht: wie sein Geschäft strukturiert ist, auf welchen Stärken es aufbaut und welche Schwächen behoben werden müssen.

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche strategische Ausrichtung ist eine Analyse, bei der die gegenwärtige Situation mit Hilfe geeigneter Methoden und Werkzeuge beschrieben wird. Hierzu werden von uns verschiedene Instrumente eingesetzt:

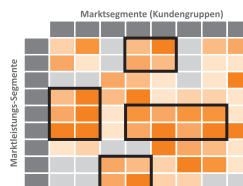
- **Geschäftsstrukturanalyse:** Dabei werden die Produkte und Services sowie die Marktsegmente ermittelt und in einer Geschäftsstrukturmatrix einander gegenübergestellt. So entsteht eine gedankliche Ordnung der unternehmerischen Tätigkeit, aus der Schwerpunkte in Form von Hauptgeschäftsfeldern abgelesen werden können.
- **Portfolioanalyse:** Hier werden die Produktgruppen, Marktsegmente und Hauptgeschäftsfelder anhand von externen und internen Kriterien miteinander verglichen. Die Visualisierung in Form von Produkt-, Markt- und Geschäftsportfolios gibt einen weiteren Überblick über das eigene Geschäft.

- **Erfolgsfaktorenanalyse:** Dabei werden die im Wettbewerb relevanten Faktoren identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Geschäftserfolg sowie der relativen Stärke des Auftraggebers bewertet. Dies kann durch die Führungskräfte, die Mitarbeiter sowie durch Externe erfolgen. Die Auswertung einer solchen Erfolgsfaktorenanalyse liefert strategische Erfolgsfaktoren für den gegenwärtigen Erfolg sowie kritische Erfolgsfaktoren mit unmittelbarem Handlungsbedarf.
- **Wettbewerberanalyse:** Hier werden die wichtigsten Wettbewerber identifiziert und hinsichtlich der zentralen Erfolgsfaktoren bewertet.

Natürlich gibt es eine Vielzahl weiterer Instrumente, die sich mit den genannten Ansätzen kombinieren lassen. Genauso lassen sich die beschriebenen Analysen spezifizieren und vertiefen.

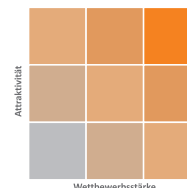
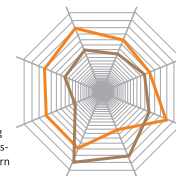
Geschäftsstrukturanalyse

Durch Verknüpfung von Marktleistungen und Marktsegmenten werden die Hauptgeschäftsfelder des Unternehmens sichtbar.



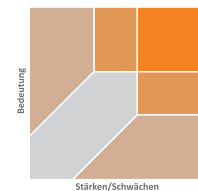
Wettbewerberanalyse

Durch Identifikation und Bewertung der in den einzelnen Hauptgeschäftsfeldern auftretenden Wettbewerber wird die Branchenlage verdeutlicht.



Portfolioanalyse

Durch Bewertung und Visualisierung der Marktleistungen, Marktsegmente sowie der Hauptgeschäftsfelder lässt sich die Positionierung des Unternehmens darstellen.



Erfolgsfaktorenanalyse

Durch Bewertung der im Wettbewerb relevanten, internen Faktoren werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar gemacht.

Entwicklung von Umfeldszenarien (Schritt 2):

Zukünftige Rahmenbedingungen 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 Phasen eines Szenarioprozesses durchlaufen werden:

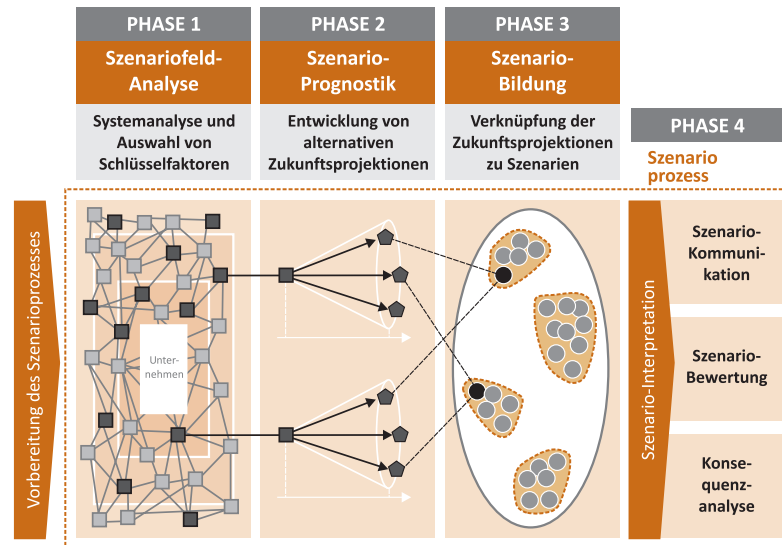
Auswahl von Schlüsselfaktoren (Phase 1): Zunächst wird das betrachtete Szenariofeld systematisch gegliedert und durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Basierend auf einer Bewertung der wechselseitigen Vernetzung dieser Faktoren werden etwa 15-20 Schlüsselfaktoren ermittelt, die die zukünftige Entwicklung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

Entwicklung von Zukunftsprojektionen (Phase 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.

Verknüpfung der Projektionen zu Szenarien (Phase 3): Szenarien sind »Denk-Werkzeuge«, die mögliche Zukunfts-verläufe 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.

Szenario-Interpretation (Phase 4): Ein Szenarioprozess schließt neben der eigentlichen Szenarioentwicklung (Phase 1-3) auch die Interpretation der entwickelten Zukunftsbilder ein. Diese vierte Phase kann sich aus drei Bausteinen zusammensetzen: (1) der Aufbereitung und gezielten Kommunikation der Szenarien, (2) der Bewertung der Szenarien – insbesondere im Hinblick auf die aktuellen Erwartungen – und (3) eine spezifische Konsequenzanalyse, bei der Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen ermittelt werden.



**»Beginne mit dem
Notwendigen,
dann dem Möglichen –
und plötzlich wirst Du
das Unmögliche tun.«**

Franz von Assisi



*» Wir brauchen nicht so fortzuleben,
wie wir gestern gelebt haben.
Machen wir uns von dieser
Anschauung los, und tausend
Möglichkeiten laden uns zu neuem
Leben ein.«*

Christian Morgenstern



Entwicklung von Strategieszenerarien (Schritt 3):

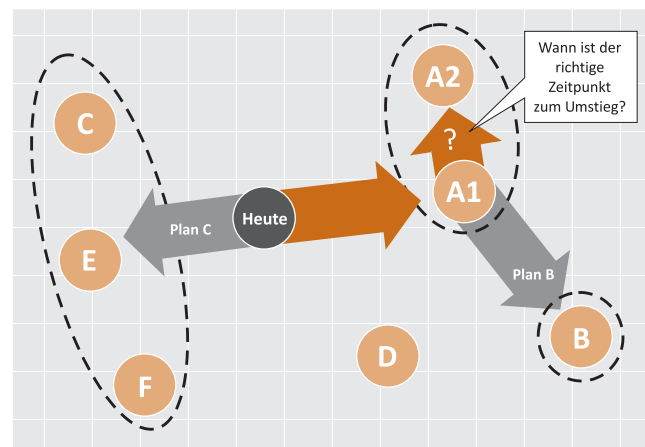
Die eigenen Handlungsoptionen aufzeigen und in einer Strategie-Landkarte verankern.

Es kommt nicht mehr allein darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern sie selbst zu gestalten. Welches sind aber die eigenen Möglichkeiten zur Zukunftsgestaltung? Auf diese Frage lieferte die traditionelle Szenarienplanung nur ungenaue Antworten. Das Szenario-Management™ hingegen beinhaltet die Möglichkeit zur systematischen Erarbeitung von Strategieoptionen – sogenannter Strategieszenerarien. Sie beschreiben den eigenen Handlungsraum in der Zukunft und werden im Unternehmen gemeinsam erarbeitet.

Die Entwicklung von Strategieszenerarien erfolgt in drei Schritten:

- Auswahl der Strategieelemente (Schritt 1): Hier wird herausgearbeitet, welche Fragen im Rahmen des Strategieprozesses zu beantworten sind. Die besonders relevanten Stellschrauben werden als Strategieelemente bezeichnet.
- Entwicklung von Zukunftsoptionen (Schritt 2): Anschließend werden für die einzelnen Strategieelemente denkbare Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Zukunftsoptionen beschrieben.
- Verknüpfung der Zukunftsoptionen zu Strategieszenerarien (Schritt 3): Das Ziel des dritten Schrittes ist die Identifikation von grundsätzlichen Handlungsalternativen in Form von konsistenten Grobstrategien. Dabei folgt jedes dieser Strategieszenerarien einem bestimmten »Strategie Kern«, der sich aus den Strategieelementen zusammensetzt, die besonders betont werden sollen.

Die Verknüpfung der Strategieszenerarien erfolgt in einer Strategie-Landkarte – auch: Strategie-Roadmap. Darin werden die Entwicklungsmöglichkeiten von Strategien von der Gegenwart in die Zukunft visualisiert. So lassen sich mögliche Entwicklungspfade und Strategiewechsel im Vorfeld diskutieren sowie Ziel- und Wegmarken bewusst setzen.



**» The essence of strategy is choosing
what not to do.«**

Michael E. Porter



Visions- und Strategiefindung (Schritt 4):

Eine strategische Stoßrichtung skizzieren.

Die Visions- und Strategiefindung ist der zentrale Schritt bei der Ausrichtung eines Unternehmens, einer strategischen Geschäftseinheit oder einer Organisation. Hier laufen die Ergebnisse der Gegenwartsinterpretation (Strategische Analyse), der Interpretation der zukünftigen Rahmenbedingungen (Umfeldszenarien) sowie der eigenen Handlungsmöglichkeiten (Strategieszzenarien) zusammen. Dabei werden vor allem die beiden Zukunftsperspektiven miteinander verzahnt.

Nach der Entwicklung von Umfeld- und Strategieszzenarien ist die Ungewissheit in zwei Richtungen getrennt voneinander untersucht worden. Die Umfeldszenarien legen mögliche Randbedingungen wie Branchen-, Markt- oder Globalentwicklungen offen. Die Strategieszzenarien hingegen verdeutlichen die eigenen Handlungsmöglichkeiten. In der Visions- und Strategiefindung wird die Eignung der Strategieszzenarien

innerhalb der einzelnen Umfeldszenarien bewertet und in einer Zukunftsmatrix verzeichnet. Mit Hilfe dieser Matrix lassen sich zwei Fragen beantworten:

- Wie robust ist eine mögliche Strategie? Innerhalb einer Zeile wird deutlich, wie robust eine komplexe Handlungsoption gegenüber der unsicheren Umfeldentwicklung ist.
- Welches Strategieszzenario eignet sich in einem spezifischen Umfeld? Innerhalb einer Spalte wird auf den ersten Blick deutlich, welche Strategieszzenarien sich in einer spezifischen Situation eignen.

Die Zukunftsmatrix bietet – unter Berücksichtigung weiterer Kriterien wie Zukunftserwartungen, übergeordneten Unternehmenszielen und verfügbaren Ressourcen – eine gute Basis für einen zukunftsorientierten strategischen Dialog der Führungskräfte. Hier wird auch festgelegt, ob die strategische Stoßrichtung auf einem erwarteten Szenario aufsetzt (fokussierte Planung) oder mehrere Szenarien berücksichtigt werden (zukunftsrobuste Planung).

	Umfeld-Szenario 1	Umfeld-Szenario 2	Umfeld-Szenario 3	Umfeld-Szenario 4	Umfeld-Szenario 5
Strategie-Szenario A	○	+	○	++	--
Strategie-Szenario B	++	+	++	+	-
Strategie-Szenario C	--	○	++	○	+
Strategie-Szenario D	++	○	--	○	++
Strategie-Szenario E	-	-	+	++	○
Strategie-Szenario F	+	-	++	-	○

Strategischer Handlungsrahmen

Wie robust ist ein Strategieszzenario gegenüber alternativen Umfeldentwicklungen?

Welche Strategieszzenarien unseres Unternehmens/Geschäftsbereichs eignen sich bei bestimmten Umfeldentwicklungen?



**» Schnelles Laufen ist keine Gewähr
dafür, dass man das Ziel erreicht.«**
Afrikanisches Stichwort

Strategieformulierung (Schritt 5):

Die Strategie konkretisieren und kommunizieren.

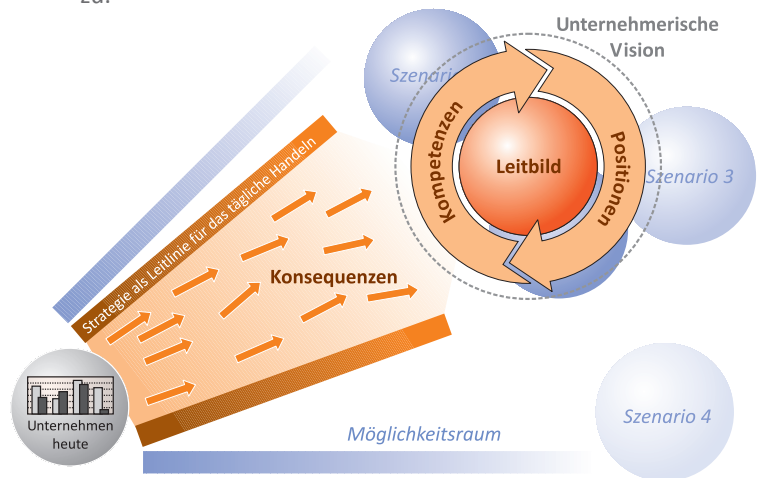
Die Strategieformulierung beginnt, wenn im Strategieteam Einvernehmen über die strategische Stoßrichtung besteht. Eine Strategie lässt sich vereinfacht als »der Weg zur Vision« beschreiben. Daher beinhaltet eine Strategie sowohl visionäre Zielbeschreibungen als auch konkrete Aktionen.

Eine wesentliche Herausforderung bei der Strategieformulierung ist die notwendige Klarheit. Daher gilt es, nicht nur zu beschreiben, was zu tun ist – sondern auch und gerade, was nicht Bestandteil der Strategie ist. Dabei helfen häufig zuvor entwickelte Strategieszenarien, da sie alternative Möglichkeiten aufzeigen und das Strategieteam zu einer entsprechenden Festlegung motivieren. Grob lassen sich folgende Elemente einer Unternehmens- oder Geschäftsstrategie identifizieren:

- **Leitbild:** Die formale Kurzbeschreibung einer Vision erfolgt in einem Leitbild. Dabei kann es sich um ein Unternehmensleitbild, ein Geschäftsleitbild oder eine weitere, spezifische Form eines Leitbildes handeln. Ein Leitbild ist mehr, als die Zusammenfassung operativer Ziele. Leitbilder enthalten drei Elemente, die sich unterschiedlich kombinieren lassen: die Mission, Ziele und Grundwerte.
- **Strategische Positionierung:** Erfolg im Wettbewerb wird vor allem durch eine klare Positionierung erreicht. Während in einem Leitbild die konstanten und über einen langen Zeitraum zu bewahrenden Zielvorstellungen festgeschrieben werden, liefert die strategische Positionierung Antworten auf die folgenden Fragen: Welche Produkte und Dienstleistungen wollen wir in der Zukunft am Markt anbieten? Wer sind Nutzer dieser Angebote und auf

Basis welcher Bedürfnisse erfolgt die Nutzung? Wer sind Käufer und Nutzer unserer Angebote - und wie sieht das Geschäftsmodell aus?

- **Strategische Kompetenzen:** Strategische Führung beinhaltet zudem den Aufbau und die sorgfältige Pflege von spezifischen Fähigkeits- oder Fertigungs-bündeln. Mit solchen strategischen Kompetenzen sollen alle Unternehmensaktivitäten im Sinne einer Fokussierung konsequent auf den Aufbau bzw. Ausbau der als erfolgsentscheidend erkannten Kompetenzen ausgerichteter werden.
- **Konsequenzen:** Wenn die Entwicklung von der Gegenwart in Richtung der unternehmerischen Vision in Gang kommen soll, dann ergeben sich für die Organisation konkrete Konsequenzen. Wegen ihrer Brückenfunktion zwischen Vision und Umsetzung kommt den Konsequenzen eine besondere Bedeutung zu.



Strategieumsetzung (Schritt 6):

Den Veränderungspfad einschlagen und Kurs halten.

Strategien können nur dann erfolgreich sein, wenn ihrer Umsetzung mindestens so viel Aufmerksamkeit geschenkt wird wie ihrer Entwicklung. Daher werden in einer Strategie bereits die wesentlichen **Konsequenzen** beschrieben, die notwendig sind, um die Veränderung von der Ausgangssituation zur unternehmerischen Vision in Gang zu bringen.

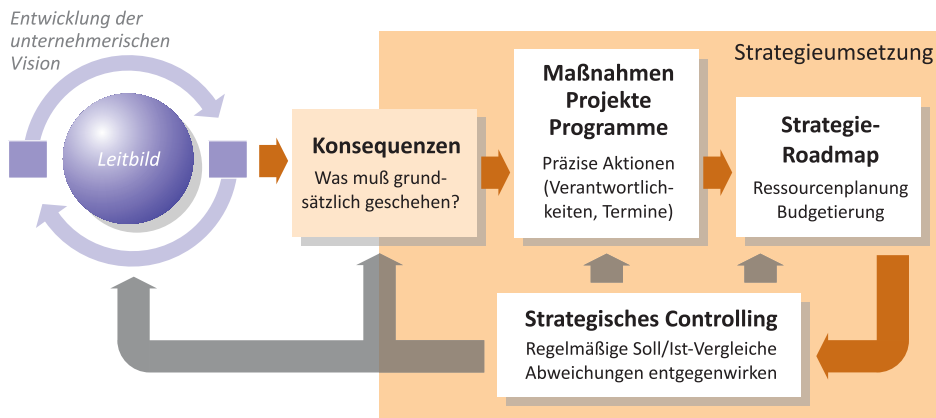
Viele Strategieprozesse gewinnen ihre Schlagkraft bereits dadurch, dass sie einen Katalog strategischer **Maßnahmen** enthalten. Dabei kommt es weniger auf die Anzahl der Maßnahmen an, sondern vielmehr auf deren Hebelkraft. Auf der Unternehmensebene werden anstelle von Maßnahmen häufig strategische **Programme** oder **Projekte** formuliert, die ein Bündel konzernweiter Maßnahmen initiieren sollen.

Die zeitliche Zusammenführung von Maßnahmen, Programmen und Projekten erfolgt in einer **Roadmap**. Sie beinhaltet auch die Ressourcenplanung und

Budgetierung, mit der der Übergang in die strategische und operative Geschäftsplanung erfolgt.

Strategisches Controlling befasst sich dann mit der Erfolgskontrolle bei der Umsetzung dieser Maßnahmen, Programme und Projekte. Darüber hinaus geht es darum, die Roadmap kontinuierlich anzupassen – also neue Aktivitäten zu definieren und in den Umsetzungsprozess einzupflegen.

Gleichzeitig verlässt man mit der Strategieumsetzung die gewohnte Sphäre von Vorstand, Geschäftsführung oder Strategiekreis. Jetzt steht die gesamte Organisation im Fokus – und mit ihr die Menschen, die gebraucht werden, um eine strategische Stoßrichtung umzusetzen. Es geht bei der Umsetzung folglich nicht primär um die Optimierung von Geschäftsprozessen, sondern es geht um eine umfassende Organisationsentwicklung inklusive der Gestaltung des kulturellen Wandels. Diese weitere Perspektive ist Gegenstand des »**Future-driven change**«.



*»Somebody has to do something, and it's just
incredibly pathetic that it has to be us.«*

Jerry Garcia, The Grateful Dead



**»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



Strategische Veränderung und Transformation (Folgeprozess 1):

Den Prozess der Strategieumsetzung gestalten.

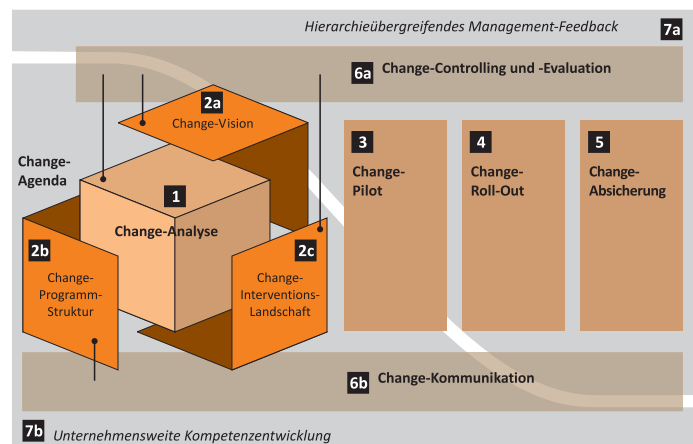
Die klassische Strategieumsetzung konzentriert sich auf die Optimierung von Geschäftsprozessen und die Einführung entsprechender Systeme. Für den Umsetzungserfolg ebenso wichtig ist jedoch, auch die notwendige Veränderungsbereitschaft in der Organisation zu fördern. Für einen solchen Transformationsprozess nutzen wir ein Rahmen- und Vorgehensmodell, welches aus fünf Kernphasen besteht:

- **Change-Analyse** (Phase 1): Zunächst ist es notwendig, neben den sich direkt aus der Strategie ergebenden Veränderungsbedarfen auch die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation und ihrer Mitglieder zu ermitteln. Dabei orientiert sich unsere Change-Analyse am perISCOPE-Modell.
- **Change-Agenda** (Phase 2): Basierend auf der Analyse ergibt sich eine Agenda für den Veränderungsprozess. Diese umfasst zunächst eine Change-Vision, die beschreibt, *wie* die Veränderung *innerhalb* der Organisation erfolgen soll. Konkretisiert wird dies in einer Change-Interventionslandschaft („Welche Veränderungsschritte sind vorgesehen?“) und einer Change-Programmstruktur („Wie soll der Veränderungsprozess gemanagt werden?“).
- **Change-Pilot** (Phase 3): In der Praxis sieht die Interventionslandschaft zunächst spezifische Pilotaktivitäten (Zielgruppen, Bereiche, Teilprojekte, etc.) vor. Wichtige Kriterien bei deren Festlegung sind ihre Hebelkraft auf Folgeaktivitäten, ihre Dringlichkeit sowie die Möglichkeit zur Erreichung erster Erfolge.
- **Change-Roll-Out** (Phase 4): Basierend auf den Erfahrungen der Pilotaktivitäten erfolgt nun die weitere Umsetzung. Dabei hat es sich als Erfolgsfaktor

erwiesen, den Roll-Out von einer eigenständigen Change-Programmstruktur zu begleiten und zu steuern.

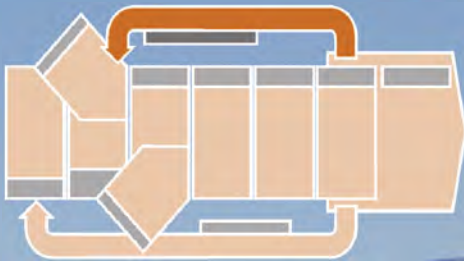
- **Change-Absicherung** (Phase 5): Schließlich ist darauf zu achten, dass die im Rahmen eines Veränderungsprozesses erreichten Ergebnisse verstetigt werden, und das Unternehmen nicht anschließend wieder in alte Muster zurückfällt.

Hinzu kommen zwei prozessbegleitende Querschnittsaktivitäten: Im Rahmen des **Change-Controllings** und der **Change-Evaluation** (6a) wird der Fortschritt im Veränderungsprozess beobachtet, um gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen ergreifen zu können. Wesentlich ist zudem die **Change-Kommunikation** (6b). Flankiert werden alle Aktivitäten des Change-Prozesses durch ein **hierarchieübergreifendes Management-Feedback** (7a) sowie die **unternehmensweite Kompetenzentwicklung** (7b).



**»Es ist ein verbreiteter menschlicher Fehler,
bei schönem Wetter nicht mit Stürmen zu
rechnen.«**

Niccolo Machiavelli



Strategische Früherkennung (Folgeprozess 2):

Die strategiekritischen Indikatoren beobachten.

Eine zusätzliche Herausforderung für langfristigen Erfolg sind die sich wandelnden Anforderungen aus Umfeld und Organisation. So kann es sein, dass eine Strategie zwar sehr erfolgreich umgesetzt wird – die Markt- und Rahmenbedingungen aber trotzdem ein »Nachjustieren« notwendig machen.

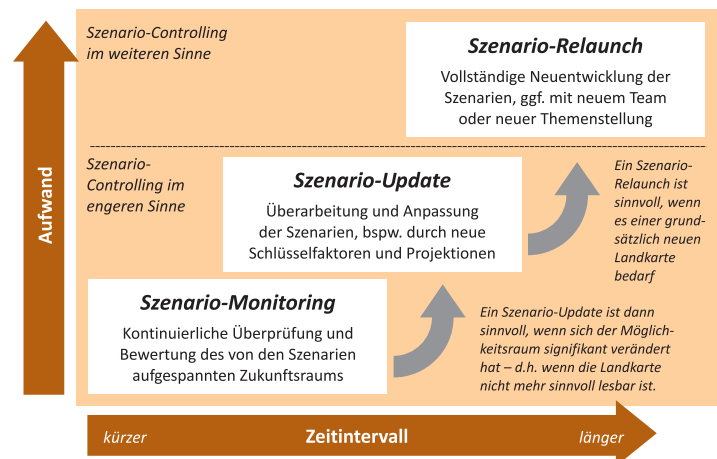
Erfolgsentscheidend ist hier, dass diese Kurskorrektur nicht zu spät erfolgt. Daher müssen Unternehmen ihre Marktumfelder systematisch beobachten. An dieser Stelle sind Szenarien ein wertvolles Hilfsmittel. Sie verhindern, dass Planer und Entscheider nur auf die »Bestätigungssignale« achten. Statt dessen lenken Szenarien die Aufmerksamkeit auf die strategiekritischen Indikatoren, die systematisch beobachtet werden.

Während ein Controlling-Prozess auf die Strategie des Unternehmens bezogen ist, fokussiert das Szenario-Controlling auf das Unternehmensumfeld. Es umfasst drei aufeinander aufbauende Ebenen, die in unterschiedlichen zeitlichen Intervallen betrieben und mit unterschiedlichem Aufwand verbunden sind:

- **Szenario-Monitoring:** Hier wird der von den Szenarien aufgespannte Zukunftsraum regelmäßig überprüft und bewertet – also quasi die Position auf der Landkarte neu bestimmt. Dies kann beispielsweise jährlich im Vorfeld eines Strategie-Updates erfolgen.
- **Szenario-Update:** Wird dabei festgestellt, dass der Zukunftsraum den Möglichkeitsraum nicht mehr adäquat abdeckt, so erfolgt eine Überarbeitung und Anpassung der Szenarien. Dieser Schritt bildet gemeinsam mit dem Szenario-Monitoring das Szenario-Controlling im engeren Sinne.

- **Szenario-Relaunch:** Wenn sich neue Themenstellungen ergeben, der regionale oder zeitliche Fokus verschoben oder die Zusammensetzung des Entscheidungskreis geändert hat, kann eine Neuentwicklung der Szenarien sinnvoll sein. Dies erfolgt üblicherweise in einem regulären Szenario- oder Strategieprojekt, weshalb ein solcher Relaunch als Szenario-Controlling im weiteren Sinne verstanden werden kann.

Insbesondere in größeren Organisationen wird ein solches Szenario-Controlling eingebettet in bereichs- und funktionsübergreifende **Früherkennungs- oder Foresight-Prozesse**.



Projektbeispiele:

Mit wem die ScMI zusammenarbeitet.

Die ScMI AG ist ein branchenübergreifender Dienstleister. Seit ihrer Gründung hat die ScMI AG mehr als 400 Szenarioprojekte durchgeführt. Die Mehrzahl dieser Projekte erfolgte mit dem Ziel, die strategische Ausrichtung von Unternehmen, Geschäftsbereichen und Organisationen weiterzuentwickeln. In vielen Projekten hat die ScMI AG diesen Strategieprozess begleitet und zur zukunftsrobusten Aufstellung seiner Kunden beigetragen.

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

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 Strategieszennarien entwickelt. Zur Ableitung einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung wurden die erarbeiteten Strategieszennarien im Hinblick auf ihre Eignung für die denkbaren Umfeldler bewertet

Strategische Ausrichtung des Geschäftes der Fritz Becker KG mit Formholzteilen durch die Ausweitung der Produktion nach Rumänien

Die Fritz Becker KG ist ein traditionsreicher, mittelständischer Hersteller von Formholzteilen für die Möbel- und Fahrzeugindustrie. Zur Ausweitung des Geschäftes und um dem massiven Preisdruck in der Branche zu begegnen, hat sich die Becker KG entschlossen, zusammen mit einem Partner eine Produktionsstätte in Rumänien aufzubauen. Diese Expansion hatte eine Vielzahl von Wechselwirkungen mit dem heutigen Geschäft und bedurfte einer Abstimmung mit der vorhandenen Strategie. Daher wurde mit den Führungskräften und ausgewählten Außendienstvertretern einen Strategie-Workshop durchgeführt, in dem die wichtigsten Stellhebel für die Expansion nach Rumänien diskutiert und die strategische Stossrichtung für die Expansion gemeinsam festgelegt worden ist.

Formulierung eines globalen Strategieansatzes für den Bereich »Passenger Cars/Light Trucks« des Bosch-Geschäftsbereichs »Diesel Systems«

Der Geschäftsbereich „Diesel Systems“ stand vor der Frage, mit welchen zukünftigen Marktentwicklungen er im Bereich „Passenger Cars/Light Trucks“ zu rechnen hat. In einer Workshop-Reihe wurden durch ein interdisziplinäres und internationales Projektteam Szenarien zur Zukunft des globalen Dieselmärktes entwickelt. Diesen Umfeldszennarien wurden systematisch entwickelte Strategieoptionen gegenübergestellt, so dass mögliche Entwicklungspfade und strategische Veränderungsbedarfe erkennbar wurden. In einem Folgeprojekt wurde die strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung der Ausgangssituation sowie der verschiedenen Szenarien konkretisiert und formuliert.

Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung von PERI für den indischen Markt

Die PERI GmbH wurde 1969 von Artur Schwörer gegründet und ist mit 825 Mio. Euro Umsatz 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, welche in den letzten Jahren ein überdurchschnittliches Mitarbeiter- und Umsatzwachstum erzielt haben. Um ein tieferes Verständnis vom indischen Markt zu bekommen, wurden gemeinsam mit indischen Bauunternehmen und Vertretern aus der Wissenschaft acht Szenarien entwickelt, die die Entwicklungsperspektiven in den kommenden Jahren aufzeigen. In einem weiteren Schritt wurden intern mögliche Strategiepfade entwickelt und mit Hilfe der Umfeldszennarien 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 indischen Markt

Strategische Ausrichtung der Calsitherm-Gruppe

Die Calsitherm Silikatbaustoffe GmbH produziert am Standort Paderborn Calciumsilicatprodukte mit unterschiedlichen Eigenschaftsprofilen. Sie sind maßgeschneidert für verschiedene Anwendungsbereiche und Einsatzgebiete. Im Rahmen eines Strategie-Projektes „Strategische Ausrichtung der Calsitherm-Gruppe“ wurde im ersten Schritt eine strategische Analyse durchgeführt und anschließend gemeinsam Strategieszennarien erarbeitet. Zur Ableitung einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung für die gesamte Calsitherm-Gruppe wurden die erarbeiteten Strategieszennarien im Hinblick auf ihre Eignung für die denkbaren Umfeldler bewertet. Im Anschluss wurden ein Coachingprozess von einzelnen Mitgliedern des Managements und ein methodisches Coaching des Strategieprozesses als Ganzes durchgeführt

Entwicklung von Umfeld- & Strategieszennarien zur Weiterentwicklung der strategischen Stoßrichtung der CSS-Versicherungen

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 Strategieszennarien für die Unternehmensgruppe entwickelt und zu einer zukunftsrobusten strategischen Stoßrichtung verknüpft. Die Ergebnisse wurden intensiv aufbereitet und dienen als Grundlage für den weiteren Strategieprozess

Entwicklung der Unternehmensstrategie der Benteler Stahl/Rohr GmbH & Co. KG

Die Benteler Stahl/Rohr GmbH & Co. KG ist ein globaler Anbieter von Stahlrohren. Um sich in dieser von Globalisierung, Preisdruck und Konzentration betroffenen Branche zu behaupten, wurden die Kernmärkte intensiv analysiert und die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten in Form von Szenarien aufbereitet. Anschließend wurden die eigenen Handlungsmöglichkeiten in Form alternativer Strategieoptionen aufgezeigt. Aus deren Bewertung und Diskussion ergab sich eine strategische Ausrichtung die in Form einer Unternehmensstrategie aufbereitet wurde. Die Begleitung und Strategieumsetzung sowie die strategische Früherkennung sind Gegenstand weiterer gemeinsamer Aktivitäten.

Die Zukunft von EDF Luminus – Szenarien für Elektrizitätserzeugung und das Retail Business

EDF-Luminus ist der zweitgrößte Anbieter auf dem belgischen Energiemarkt und gehört zudem zu den 30 größten Unternehmen des Landes. 63,5% des EDF-Luminus Unternehmens gehört zu der EDF Gruppe, die restlichen 36,5% gehören Ethias, Publielec, Publilum, Socofe, Tecteo und VEH. 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

Die ScMI AG hat Szenario- und Strategieprojekte 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 strategische Optionen aufzuzeigen.

Beispiele für internationale ScMI-Projekte

Zukünftige Antriebssysteme im nordamerikanischen Markt

Energiemarkt Großbritannien

Geschäftsoptionen für ein Automobil-Marktsegment eines schwedischen Herstellers

Die Zukunft des russischen Marktes

Das zukünftige Umfeld von EUROPOL

Die Zukunft der flämischen Arbeitsverwaltung

Der osteuropäische Logistik-Markt

Die Zukunft des Kantons Wallis

Profilvarianten für die österreichische Sicherheitspolitik

Der chinesische Markt für Dieselsysteme

Strategieoptionen für FRONTEX (Europäische Grenzschutzagentur)

Zukunft der chemischen Industrie im Mittleren Osten

Die Zukunft der indischen Bauwirtschaft

Unser methodisches Fundament:

Szenario-Management™ als Rahmenkonzept.

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 Change Management- und Innovationsprozesse 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.



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: ZINQ Stock (Cover); stadelpeter (Seite 3); kalafoto (Seite 4); Perry (Seite 6); stillkost (Seite 8); lassedesignen (Seite 11); Anna-Mari West (Seite 12); kelly marken (Seite 14); Stefan Schurr (Seite 16); anyaberkus (Seite 19); Romolo Tavani (Seite 20); vega12 (Seite 22); Anton Balazh (Seite 25). Campus-Verlag (Seite 27).

Stand: Januar 2017

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:

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 / O. Schlake / A. Siebe: **Erfolg durch Szenario-Management** – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau. Campus, 2001

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



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