

Hans Georg Graf • Gereon Klein

In die Zukunft führen

Strategieentwicklung mit Szenarien

Verlag Rüegger

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Arbeiten mit „Zukünften“ im Strategieprozess	11
1.1 Weshalb planen wir?.....	11
1.2 Neue Herausforderungen.....	16
1.3 Information als Grundlage.....	19
1.4 Spezifische Informationen für das Management.....	21
1.5 Ebenen wirtschaftlicher Aktivität.....	25
1.6 Reichweite von Vorhersagen.....	27
1.7 Instrumente der Vorschau für die Planung.....	31
1.8 Umfassend-integrative Betrachtung als Voraussetzung.....	35
2. Die systemische Perspektive verändert die Unternehmenskultur	41
2.1 Mit unsicherem Wissen entscheiden.....	41
2.2 Strategische Konversation.....	44
2.3 Systemzusammenhänge erschliessen.....	50
2.4 Wechselwirkungen integrieren.....	51
2.5 Möglichkeitsdenken verändert die Unternehmenskultur.....	54
2.6 Auf dem Weg zur lernenden Organisation.....	57
3. Aufbau und Einsatz von Szenarien	63
3.1 Was sind Szenarien?.....	63
3.2 Systemisches Szenario-Management - ein Überblick.....	66
3.3 Wahrscheinlichkeit und Plausibilität.....	74
3.4 Externe und interne Szenarien.....	76
3.5 Der Aufbau einer Szenarioanalyse.....	79
3.6 Drei Anforderungen an Szenarien.....	85
4. Der Workshop „Zukunftsgipfel“	93
4.1 Der Strategieprozess in der Übersicht.....	93
4.2 Im Vorfeld: Entscheidungsbezug und Zielrichtung.....	96
4.3 Die Situation - Ausgangslage, Wegweiser und Schlüsselkomponenten.....	97
4.4 Das System - Cross-Impact-Analyse mit Einflussfaktoren.....	100
4.5 Die Szenarien - Unternehmensszenarien auswählen, erarbeiten und präsentieren.....	114
4.6 Die Schnittmenge - Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Szenarien.....	122

4.7 Die Simulation - Gewichtung der Variablen im Wirkungsnetz für Umfeldszenarien.....	122
4.8 Die Erkenntnisse - Systemanalyse und Szenarien in der Zusammenschau.....	125
4.9 Die nächsten Schritte - Wer macht Was bis Wann mit Wem?....	129
4.10 Im Anschluss: Review-meeting / Strategie-Entscheidung / Nachführen der Umfeldbeobachtungen.....	130
4.11 Die Strategieentwicklung.....	130
5. Rahmenbedingungen für die Durchführung des Zukunftgipfels.....	135
5.1 Vorbereitung.....	135
5.2 Der Workshop in der praktischen Durchführung.....	136
5.3 Organisatorische Fallstricke.....	138
5.4 Inhaltliche Hürden.....	141
Literaturverzeichnis.....	145
Über die Autoren.....	151