

Dana Mietzner

# **Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen**

Methodenevaluation und neue Ansätze

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Guido Reger



**RESEARCH**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung, Gegenstand, Aufbau und Ziel der Arbeit.....	2
1.2 Systematische Auswahl eines geeigneten Forschungsdesigns.....	7
1.2.1 Qualitätsanforderungen in der Fallstudienforschung.....	14
1.2.2 Action Research – Implementierung von Szenarioanalysen.....	15
1.3 Design der Untersuchung.....	18
<b>2 Die Szenarioanalyse: Eine Methode der strategischen Vorausschau.....</b>	<b>25</b>
2.1 Hintergrund, Gegenstand und Ziele der Zukunftsforschung.....	25
2.2 Vorgehensweise der Zukunftsforschung.....	29
2.3 Strategische Vorausschau in Unternehmen.....	32
2.3.1 Elemente der strategischen Vorausschau.....	35
2.3.2 Ziele und Aufgaben der strategischen Vorausschau.....	37
2.3.3 Klassifizierungen der Methoden der strategischen Vorausschau.....	40
2.3.4 Neue Methoden in der strategischen Vorausschau.....	49
2.4 Anforderungen an die strategische Vorausschau.....	54
<b>3 Szenariobasierte Strategieentwicklung.....</b>	<b>57</b>
3.1 Der Strategiebegriff.....	58
3.2 Strategieentwicklung mit Szenarien nach Schoemaker.....	63
3.2.1 Strategische Segmentierung.....	65
3.2.2 Unternehmensanalyse.....	67
3.2.3 Strategische Vision.....	70
3.2.4 Entwicklung flexibler strategischer Optionen.....	71
3.2.5 Fazit: Strategieentwicklung mit Szenarien nach Schoemaker.....	73
3.3 Strategieentwicklung mit Szenarien nach van der Heijden.....	74
3.3.1 Analyse des Geschäftskonzeptes (Schritt 1).....	75
3.3.2 Analyse der Wettbewerbsposition (Schritt 2).....	80
3.3.3 Entwicklung strategischer Optionen und Maßnahmenplanung (Schritt 3).....	83

3.3.4 Fazit: Strategieentwicklung mit Szenarien nach van der Heijden.....	86
3.4 Strategieentwicklung mit Szenarien nach Wilson .....	87
3.4.1 Risikobewertung mit Szenarien.....	87
3.4.2 Strategiebewertung mit Szenarien .....	88
3.4.3 Strategieentwicklung unter Berücksichtigung eines Planungsszenarios ..	89
3.4.4 Strategieentwicklung unter Berücksichtigung aller Szenarien .....	90
3.4.5 Fazit: Strategieentwicklung mit Szenarien nach Wilson.....	91
<b>4 Begriff, Nutzen und Funktionen von Szenarien.....</b>	<b>95</b>
4.1 Historie der Szenariomethode .....	102
4.2 Formen der Szenarioentwicklung .....	110
4.3 Ausgangspunkt der Szenarioentwicklung .....	111
4.4 Richtung der Szenarioentwicklung .....	112
4.5 Zielgerichtetheit der Szenarioentwicklung .....	113
4.6 Komplexität der Szenarioentwicklung .....	113
4.7 Funktionen von Szenarien .....	114
<b>5 Unterschiedliche Ansätze der Szenarioanalyse.....</b>	<b>117</b>
5.1 Modellgestützte Ansätze der Szenarioentwicklung.....	117
5.1.1 Szenarioansatz nach Ute Hélène von Reibnitz et al. ....	118
5.1.2 Szenarioansatz nach Jürgen Gausemeier und Alexander Fink et al. ....	130
5.1.3 Trendbasierter Szenarioprozess nach Burmeister, Neef et al. ....	132
5.1.4 Die französische Schule <i>La Prospective</i> .....	135
5.1.5 Der wahrscheinlichkeitstheoretische Ansatz .....	138
5.2 Intuitive Ansätze der Szenarioentwicklung.....	140
5.2.1 Szenarioansatz nach Peter Schwartz (Global Business Network) .....	140
5.2.2 Szenario planning nach Kees van der Heijden .....	144
5.2.3 Szenario planning nach Paul Schoemaker.....	151
5.3 Fazit: Vor- und Nachteile von Szenarioanalysen .....	156
5.3.1 Vorteile der Szenarioanalyse .....	156
5.3.2 Nachteile der Szenarioanalyse .....	158
<b>6 Strategische Vorausschau in Unternehmen.....</b>	<b>163</b>
6.1 Anwendung der Szenariomethode in der strategischen Planung .....	168
6.2 Untersuchung zur Praxis der strategischen Vorausschau in Biotechnologieunternehmen (DLrBT).....	182

6.2.1	Methodisches Vorgehen .....	183
6.2.2	Definition des Begriffes „Dienstleistung in der roten Biotechnologie“ ...	184
6.2.3	Qualitative Inhaltsanalyse zur Praxis der strategischen Vorausschau in DLrBT .....	198
6.2.4	Ergebnisdarstellung: Praxis der Früherkennung und strategischen Vorausschau in DLrBT .....	202
6.3	Anforderungen an Methoden der strategischen Vorausschau.....	223
6.4	Einsatz der Szenarioanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen - Good Practice .....	227
<b>7</b>	<b>Konzeption und Implementierung von Szenarioanalysen.....</b>	<b>233</b>
7.1	Systematische Entwicklung eines maßgeschneiderten Szenariodesigns durch Kontextermittlung .....	234
7.2	Szenarioanalyse Bioanalytik und In vitro Diagnostik .....	237
7.2.1	Vorgehen und Tools .....	243
7.2.2	Implementierung der Szenarioanalyse Bioanalytik und in vitro Diagnostik.....	245
7.2.3	Systematische Bestandsaufnahme .....	246
7.2.4	Entwicklung von Einflussfaktoren .....	249
7.2.5	Identifikation von Schlüsselfaktoren .....	251
7.2.6	Entwicklung von Zukunftsprojektionen .....	252
7.2.7	Bildung von Szenarien .....	252
7.2.8	Szenariokommunikation und Ableitung von Handlungsempfehlungen .	253
7.2.9	Bewertung der Ergebnisse der Szenarioanalyse .....	254
7.2.10	Evaluation des methodischen Vorgehens .....	255
7.3	Szenarioanalyse Weiße Biotechnologie.....	259
7.3.1	Vorgehen und Tools .....	266
7.3.2	Implementierung der Szenarioanalyse Weiße Biotechnologie.....	267
7.3.3	Systematische Bestandsaufnahme.....	268
7.3.4	Entwicklung von Einflussfaktoren .....	269
7.3.5	Identifikation von Schlüsselfaktoren .....	269
7.3.6	Entwicklung von Zukunftsprojektionen .....	270
7.3.7	Bildung von Szenarien .....	270
7.3.8	Szenariokommunikation und Ableitung von Handlungsempfehlungen .	271
7.3.9	Bewertung der Ergebnisse der Szenarioanalyse.....	271

7.3.10 Evaluation des methodischen Vorgehens .....	273
7.4 Szenarioanalyse Dienstleistungen in der roten Biotechnologie (DLrBT).....	275
7.4.1 Vorgehen und Tools .....	281
7.4.2 Implementierung der Szenarioanalyse Dienstleistungen in der roten Biotechnologie (DLrBT) .....	282
7.4.3 Systematische Bestandsaufnahme.....	284
7.4.4 Entwicklung von Einflussfaktoren .....	286
7.4.5 Identifikation von Schlüsselfaktoren .....	286
7.4.6 Entwicklung von Zukunftsprojektionen .....	287
7.4.7 Bildung von Szenarien .....	287
7.4.8 Szenariokommunikation und Ableitung von Handlungsempfehlungen .	288
7.4.9 Bewertung der Ergebnisse der Szenarioanalyse.....	288
7.4.10 Evaluation des methodischen Vorgehens .....	288
<b>8 Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen -</b>	
<b>Ergebnisse und neue Ansätze.....</b>	<b>291</b>
8.1 <i>Open Foresight</i> : Szenarioanalysen im Netzwerk.....	293
8.2 <i>Closed Foresight</i> : Neue Ansätze in der strategische Vorausschau mit Toolunterstützung am Beispiel von Biotechnologieunternehmen .....	294
8.2.1 New Market Intelligence: Strategische Vorausschau mit Toolunterstützung .....	294
8.2.2 New Market Intelligence Tool: Wesentliche Funktionen .....	296
8.3 Integrierter Ansatz: Strategische Vorausschau in Biotechnologieunternehmen mit Toolunterstützung .....	304
8.4 Erfolgsfaktoren und neue Ansätze der Szenarioanalyse .....	321
8.4.1 Erfolgsfaktor Commitment und Akzeptanz .....	324
8.4.2 Erfolgsfaktor Strategiefokus .....	327
8.4.3 Erfolgsfaktor Szenariodesign .....	327
8.4.4 Erfolgsfaktor systematische Bestandsaufnahme .....	328
8.4.5 Erfolgsfaktor Szenariokommunikation .....	329
8.4.6 Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit .....	330
<b>Glossar - Methoden in der strategischen Vorausschau.....</b>	<b>333</b>
<b>ANHANG.....</b>	<b>345</b>

A.1 Unterschiedliche Ansätze der Szenarioanalyse im Überblick .....	346
A.2 Interviewleitfaden im Projekt New Market Intelligence ( <i>Stand: August 2007</i> ).....	354
A.3 Leitfragen zur Beschreibung der Einflussbereiche in der Szenarioanalyse Bioanalytik und in vitro Diagnostik (Beispiel) .....	356
A.4 Systematische Bestandsaufnahme in Szenarioanalysen mit der Innovationscheckliste .....	364
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>369</b>