

Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung

Wie Sie die unternehmerische
und gesellschaftliche Zukunft
planen und gestalten

von Ulf Pillkahn

Inhaltsverzeichnis



Einführung	13
-------------------------	----

KAPITEL 1 Abenteuer Zukunft

Von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft



1.1 Gedanken über die Zukunft	23
1.2 Veränderungen in der Umwelt	42
1.3 Die Entwicklung von Unternehmen	46
1.4 Die Zukunfts-Herausforderungen für Unternehmen	51
1.5 Intelligenztest für Unternehmen	74

KAPITEL 2 Erkennen

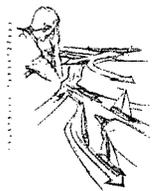
Veränderungen in der Umwelt registrieren und sammeln



2.1 Plädoyer für vorausschauendes Denken und Handeln	83
2.2 Das Unternehmensumfeld	84
2.3 Informationen als Basis für Entscheidungen	88
2.4 Wie man das Umfeld verstehen lernt	97
2.5 Die Zukunft des Fernsehens (I)	107

KAPITEL 3 Nachdenken

Sortieren und Strukturieren der Informationen



3.1 Umweltveränderungen	117
3.2 Stabilität – Paradigmen und Annahmen	123
3.3 Veränderungen – Trends	125
3.4 Unsicherheiten	145
3.5 Widersprüche	145
3.6 Unbestimmtheit – Chaos und Wildcards	146
3.7 Von der Hypothese zum Zukunftselement	147
3.8 Die Zukunft des Fernsehens (II)	150

KAPITEL 4 Verstehen

Antizipieren in die Zukunft

4.1	Memories of the Future	159
4.2	Möglichkeiten und Grenzen der Vorausschau	163
4.3	Ursprünge und Entwicklung der Vorausschau	166
4.4	Zukunftsbilder	178
4.5	Abgrenzung und Fokussierung	182
4.6	Auswahl der Zukunftselemente	184
4.7	Der eigentliche „Blick“ in die Zukunft	184
4.7.1	Prinzipien und Methoden zur Zukunftsanalyse	186
4.7.2	Methoden der Gegenwartsanalyse	199
4.7.3	Methoden der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung ..	199
4.7.4	Auswahl der Foresight-Methoden („Blick in die Zukunft“)	203
4.7.5	Bildung von Hypothesen	203
4.8	Entwicklung des Szenariorahmens und der Szenarien	205
4.9	Gestaltung der Zukunftsbilder	211
4.10	Bewertung von Szenarien	213
4.11	Pictures of the Future	214
4.12	Zukunft des Fernsehens (III)	216
4.13	Lessons Learned	232

KAPITEL 5 Planen

Nutzen der Chancen, Vermeiden von Bedrohungen

5.1	Zukunftsplanung als Versicherung	237
5.2	Strategie-Review	238
5.3	Strategieentwicklung in turbulentem Umfeld	244
5.4	Unternehmensanalyse	247
5.5	Die Strategie-Synthese	257
5.5.1	Die strategischen Ziele und das strategische Grundverständnis	258
5.5.2	Strategische Optionen und strategischer Fit	261
5.5.3	Entwickeln der Unternehmensszenarien	263
5.5.4	Entwickeln der Strategieoptionen	264
5.5.5	Strategic Fit	266
5.5.6	Robuste Strategien	268
5.6	Strategische Entscheidungen	270
5.7	Die Rolle der Strategieentwicklung im Unternehmen und die Einbindung von Zukunftsbetrachtungen	270
5.8	Die Zukunft des Fernsehens (IV)	276

KAPITEL 6 **Umsetzen**

Veränderungen steuern



6.1 Die Dimensionen der Veränderung	291
6.2 Die Logik der Veränderung	293
6.3 Die Realität der Veränderung in Unternehmen	294
6.4 Elemente der Veränderung	298
6.4.1 Das erste S: Strategie	302
6.4.2 Das zweite S: Strukturen	302
6.4.3 Das dritte S: Systeme	305
6.4.4 Das vierte S: Style – die Unternehmenskultur	310
6.4.5 Das fünfte S: Staff – die Mitarbeiter	312
6.4.6 Das sechste S: Skills – die Fähigkeiten	314
6.4.7 Das siebte S: Shared Values – die Visionen	315
6.4.8 F – Foresight	322
6.4.9 E – Entrepreneurship	322
6.4.10 I – Innovationsmanagement/Innovationen	323
6.5 Orientierung in der Veränderung	327
6.6 Einbindung der Analyseergebnisse ins Unternehmen	331
6.7 Nachdenken, nachdenken, nachdenken	332
6.8 Zukunft des Fernsehens (V)	333

KAPITEL 7 **Lernen**

Anwendungen und Beispiele



7.1 Der Umgang mit Unsicherheit in der Praxis	341
7.2 Die Zukunft des Erdöls – Ausgangspunkt und Themenabgrenzung	341
7.3 Informationsbasis zum Thema Zukunft des Erdöls	344
7.4 Verdichtung und Operationalisierung	365
7.5 Generierung der Umweltszenarien	371
7.5.1 Szenario 1: Tank leer – „Empty“	375
7.5.2 Szenario 2: Zeit zum Handeln, langsamer Übergang – „Transition“	378
7.5.3 Szenario 3: Kampf ums Öl – „Fight“	381
7.5.4 Szenario 4: Erdölunabhängigkeit wird als Chance gesehen – „Independent“	384
7.6 Generierung der Unternehmensszenarien	388
7.6.1 Szenario 1: Vorsichtig Innovativ	391
7.6.2 Szenario 2: Keine Experimente	393
7.6.3 Szenario 3: Planlos	394
7.6.4 Szenario 4: Aggressiv	396
7.7 Strategische Implikationen	399
7.8 Zusammenfassung des Beispiels	401

KAPITEL 8	Hausaufgaben	405
	Was Sie tun sollten	
KAPITEL 9	Anhang I	411
	100 Informationsquellen	
KAPITEL 10	Anhang II	
	Kurzporträts ausgewählter Methoden	
	10.1 Umweltanalyse Makro	427
	10.1.1 Umweltanalyse (STEEPV)	427
	10.1.2 Trendanalyse	428
	10.1.3 Issue-Management	429
	10.2 Umweltanalyse Mikro	430
	10.2.1 Stakeholderanalyse	430
	10.2.2 Kundenprofilanalyse	431
	10.2.3 Industrie- und Branchenanalyse	432
	10.3 Unternehmensanalyse	434
	10.3.1 Das 7S-Modell	434
	10.3.2 Value-Chain-Analyse	435
	10.3.3 Benchmarking	436
	10.4 Foresight	437
	10.4.1 Morphologische Analyse	437
	10.4.2 Prognose	438
	10.4.3 Weak-Signal-Analyse	439
	10.5 Strategische Analyse	439
	10.5.1 BCG-Matrix	439
	10.5.2 SWOT-Analyse	441
	10.5.3 Ansoff-Matrix	442
	10.6 Change-Management	443
	10.6.1 Acht-Phasen-Modell nach Kotter	443
	10.6.2 Balanced Scorecard	444
	Literaturverzeichnis	445
	Index	458