

Die Szenario-Technik als Instrument zur strategischen Unternehmensplanung

Table of contents

Szenario-Technik vs. In die Glaskugel schauen.....	3
Die Szenario-Technik.....	3
Was ist ein Szenario?.....	4
Quantitative und Qualitative Prognoseverfahren.....	5
Audio-Zusammenfassung 1.....	6
Grundidee der Szenario-Technik.....	6
Der Szenariotrichter.....	7
Best- und Worst-Case-Szenarios in der Praxis.....	8
Art der Unsicherheit als zentrale Variable.....	9
Audio-Zusammenfassung 2.....	9
Historischer Abriss.....	9
Die 8 Schritte der Szenario-Technik.....	11
Fallbeispiel: Mobilfunkbranche.....	11
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Szenario-Technik.....	11
Audio-Zusammenfassung 3.....	12
Träger der Szenario-Technik.....	12
Kritische Würdigung.....	13
Stärken-/Schwächen-Analyse.....	13
Test.....	16
Szenario-Technik.....	16
Glossar.....	19
Literaturverzeichnis.....	20

Szenario-Technik vs. In die Glaskugel schauen

Szenario-Technik vs. In die Glaskugel schauen

Die Szenario-Technik

Die Szenario-Technik im Kontext der strategischen Unternehmensplanung

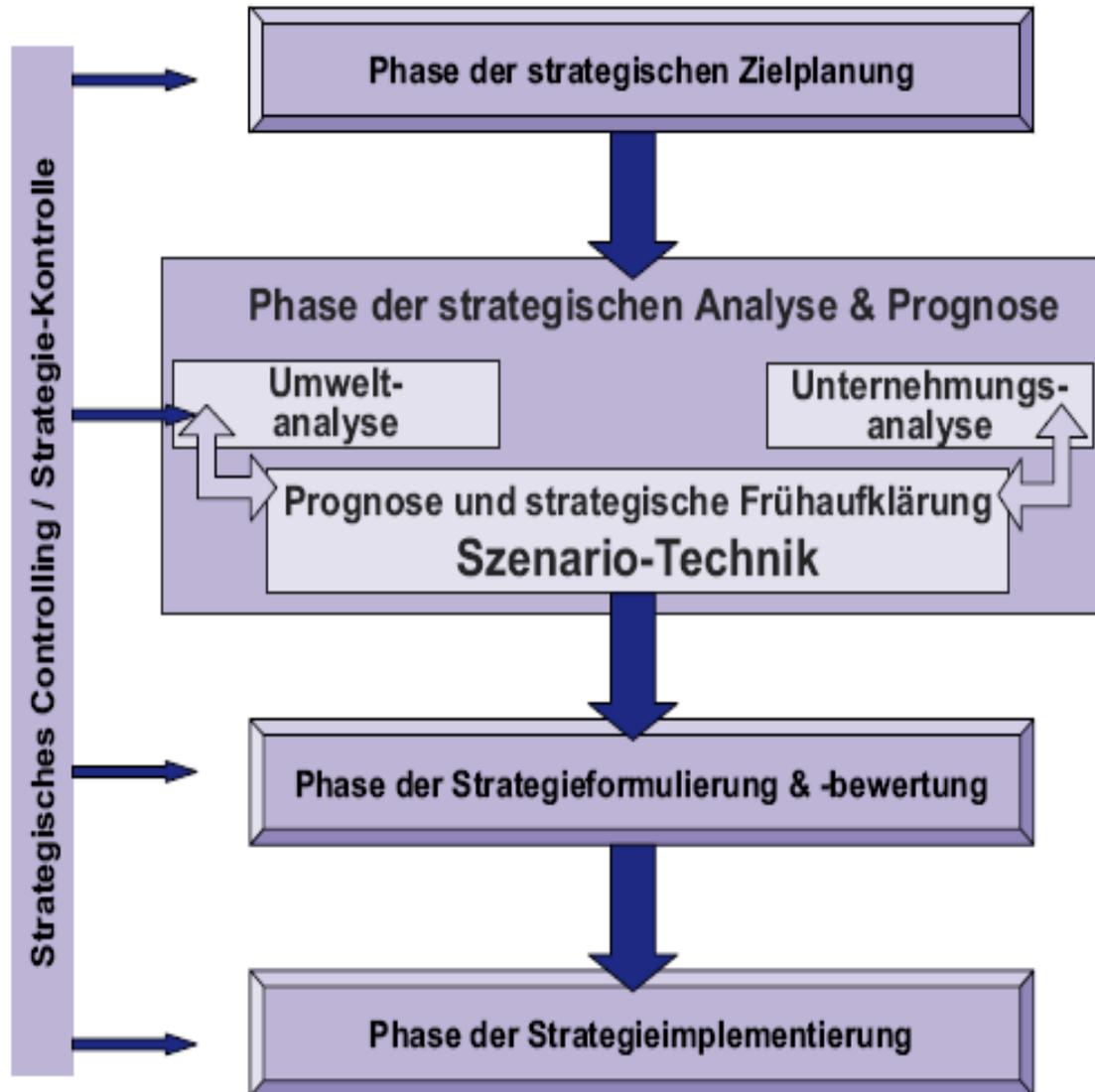
Die zunehmende **Dynamik der Märkte** und die **steigende Komplexität** der wirtschaftlichen Verbindungen setzen das Management von Unternehmen durch die damit verbundene hohe Geschwindigkeit und Häufigkeit von Veränderungen enorm unter Druck, auch wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen in die momentane Planung aufzunehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die strategische Unternehmensplanung stellt daher einen immer wichtiger werdenden Prozess dar. Es wird eine rationale Analyse der aktuellen Unternehmenssituation sowie der zukünftigen Chancen und Risiken durchgeführt, um Ziele, Strategien und operative Maßnahmen planen zu können. (vgl. Kreikebaum 1993, S. 26)

Zu diesem Zweck sind geeignete Prognosen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen relevanter Umweltbedingungen und deren Einfluss auf beeinflussbare Unternehmensparameter zu erstellen.

Dabei wird zwischen **quantitativen** und **qualitativen Prognoseverfahren** unterschieden, wobei die Szenario-Technik sowohl mit quantitativen als auch mit qualitativen Informationen arbeitet. (vgl. Herrmann et al. 2002, S. 80)

Will man die Szenario-Technik in das Konzept des strategischen Managements einordnen, gehört sie in die Phase der strategischen Analyse und Prognose, wie sich nachfolgender Grafik entnehmen lässt.



Einordnung der Szenario-Technik in das Konzept des strategischen Managements
Welge/Eulerich, Szenario-Technik Controlling, Heft 2, Februar 2007

Was ist ein Szenario?

Sze|na|rio, das; -s, -s [ital. scenario < spätlat. scaenarium, Szenarium]: 1. (Film) szenisch gegliederter Entwurf eines Films [als Entwicklungsstufe zwischen Exposé u. Drehbuch]. 2. (Theater) Szenarium (1). 3. (Fachspr.) (in der öffentlichen u. industriellen Planung) hypothetische Aufeinanderfolge von Ereignissen, die zur Beachtung kausaler Zusammenhänge konstruiert wird. 4. Szenerie (2), Bild, Ambiente: der Politiker entwarf ein düsteres S. der wirtschaftlichen Entwicklung;

(c) Dudenverlag

Was ist ein Szenario?

Ein **Szenario** ist als Beschreibung einer möglichen Zukunftssituation zu verstehen, in der potenzielle Entwicklungen aller für die Unternehmung relevanten Umweltfaktoren und interner Faktoren sowie deren Interdependenzen bedacht werden.

Das Eintreten der Szenario-Zukunft kann weder, in zeitlicher Hinsicht, noch im Ausmaß mit Sicherheit vorhergesagt werden, da sie weniger auf Prognosen als vielmehr auf Projektionen und Vorhersagen beruht. Durch die Berücksichtigung der Interdependenzen der einzelnen Einflussfaktoren entsteht ein äußerst komplexes Zukunftsbild mit multiplen Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Gausemeier/Fink/Schlake, 1996, S. 90).

Man unterscheidet Situations- und Prozessszenarios, anhängig davon, ob primär eine zukünftige Lage oder die zeitliche Entwicklung dorthin im Vordergrund steht. (vgl. Mertens 2003, S. 1258)

Quantitative und Qualitative Prognoseverfahren

Quantitative und Qualitative Prognoseverfahren

Klassische **quantitative Prognoseverfahren** sind durch die Verwendung vergangenheits-orientierter, quantitativer Daten verbunden mit dem Einsatz

mathematisch-statistischer Modelle gekennzeichnet. Dabei wird davon ausgegangen, dass in der Vergangenheit beobachtete Gesetzmäßigkeiten auch in der Zukunft ihre Gültigkeit behalten.

Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung werden quantitative Prognoseverfahren vor allem zur Vorhersage von Nachfragegrößen eingesetzt, die mit einer zentralen Zielgröße des Unternehmens in Beziehung gesetzt werden können. Als Beispiele sind an dieser Stelle die zu erwartende Entwicklung von Absatzvolumina oder Marktanteilen zu nennen. (vgl. Hermann, S./ von der Gathen, A.(2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente, S. 72)

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Umweltbedingungen offenbart aber die Nachteile dieser Verfahren.

Quantitative Prognosemethoden können qualitative Größen wie politische, gesellschaftliche und technische Entwicklungen nur ungenügend erfassen. Auch Strukturbrüche können durch die Voraussetzung dauerhaft gültiger Gesetzmäßigkeiten nicht berücksichtigt werden. (vgl. Helm, R./Satzinger, M. (1999): Strategische Unternehmensplanung mittels Szenario-Analysen, in: Wisu Heft 7, S. 961f.)

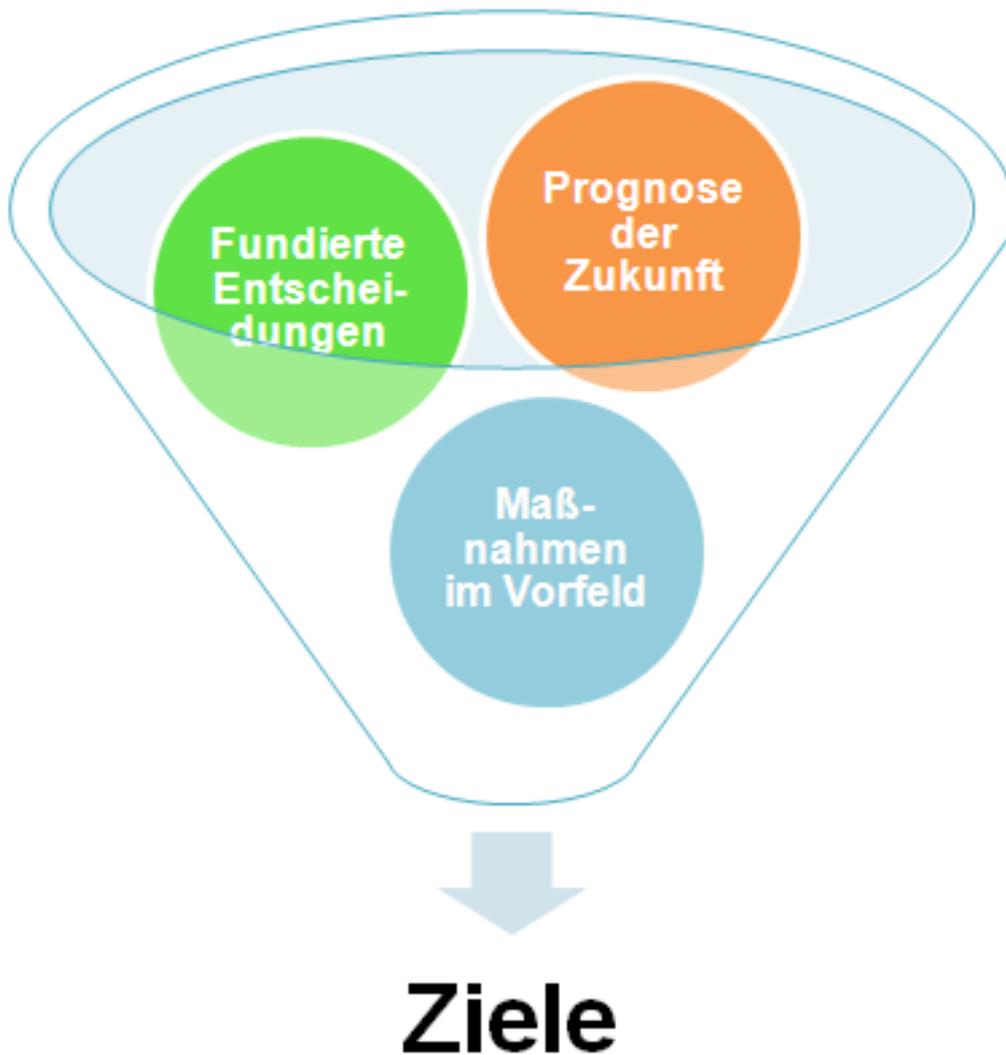
Qualitative Prognoseverfahren versuchen durch die Einbindung und Analyse qualitativer Aspekte der vorliegenden Problemstellung diese Nachteile auszumerzen. Zentrales Merkmal von qualitativen Prognoseverfahren ist die Erfassung von subjektiven Einstellungen und Meinungen, die meist über entsprechende Befragungstechniken erhoben werden.

Die Szenario-Technik als Instrument der strategischen Unternehmensplanung verarbeitet sowohl quantitative als auch qualitative Informationen.

Audio-Zusammenfassung 1

Grundidee der Szenario-Technik

Grundidee der Szenario-Technik



Grundsätzlich lassen sich mit Szenarios zwei **Ziele** verfolgen:

- Die künftige Entwicklung kann unter Berücksichtigung verschiedener Annahmen, prognostiziert und die Entscheidung auf eine fundierte Basis gestellt werden.
- Die Erkenntnisse aus den „Extrem-Szenarios“ (Best-/Worst-Case) dienen der Formulierung von Maßnahmenplänen im Vorfeld.

(vgl. Mertens P./Billmeyer A./Bradl P(...), S. 1260)

Der Szenariotrichter

Der Szenariotrichter

Der Modellcharakter der Szenariotechnik kann am besten mit Hilfe des sogenannten "**Szenario-Trichters**" verdeutlicht werden. Der Trichter symbolisiert Komplexität und Unsicherheit, bezogen auf die Zukunft: Je weiter man von der heutigen Situation in die Zukunft geht, desto größer wird die Unsicherheit und desto umfassender und vielfältiger

wird die Komplexität

- Die Gegenwart beginnt am engsten Punkt des Trichters, da der Trichter Komplexität und Unsicherheit symbolisiert; je weiter man sich von der Gegenwart in Richtung Zukunft bewegt, desto unsicherer und komplexer wird die zukünftige Situation.
- Der Ist-Zustand ist durch einige bekannte Einflussfaktoren geprägt; diese Erkenntnis wird für gegenwärtige Maßnahmen genutzt.
- Da signifikante Änderungen der Einflussfaktoren innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre nicht zu erwarten sind, ist die Entwicklung in der nahen Zukunft durch die Struktur der Gegenwart weitgehend festgelegt.
- Die Wirkung der bekannten Einflussfaktoren nimmt in der fernerer Zukunft (über fünf bis zehn Jahre) ab. Es tauchen neue Einflussfaktoren auf, deren Wirkung nicht oder weniger bekannt ist. Die Spanne möglicher Entwicklungen nimmt im Zeitverlauf zu. Der Möglichkeitsraum öffnet sich wie ein Trichter.
- Aufgrund der vorhandenen Einflussfaktoren und deren Veränderung erreicht man ein bestimmtes Zukunftsbild: Szenario A.
- Ein anderes Zukunftsbild, Szenario A 1, entsteht, wenn es zu einem Störereignis kommt, welches die Entwicklung in eine andere Bahn lenkt.
- Das Trendszenario beruht auf der Fortschreibung der aktuellen Entwicklung ohne größere Überraschungen oder Strukturbrüche.
- Die beiden Extremszenarios (Best-Case-/Worst-Case-Szenario) gehen von einer extrem positiven oder einer extrem negativen Entwicklung aller relevanten Parameter aus.
(vgl. Heinrich, L./ Lehner, F.(2005): Informationsmanagement, S. 327f.; Jenner, T.(2006): Szenario-Technik und Unternehmensplanung, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium: Heft 5, S. 652)

Best- und Worst-Case-Szenarios in der Praxis



Worst-Case-Szenarios umfassen die Entwicklungen, bei denen sich die zu untersuchenden Einflussgrößen in der für die Unternehmung ungünstigsten Weise verändern. Für einen Pharmakonzern könnte hierunter bspw. die verweigerte Zulassung eines entwickelten Arzneimittels für den US-amerikanischen Markt fallen. Die in der ursprünglichen Investitionsplanung enthaltenden Absätze in den USA müssten dann aus den Produktionszahlen heraus gerechnet werden. Es gilt im Folgenden zu gewährleisten, dass die geringere Produktionsmenge nach wie vor wirtschaftlich hergestellt und vertrieben werden kann.



Best-Case-Betrachtungen beruhen auf entgegen-gesetzten Annahmen.

Dazu kann bspw. bei einem Tabakkonzern ein Szenario zählen, dass eine anhängige Klage auf Schadens-ersatzzahlung abgewiesen wird und die hierfür möglicherweise bereits gebildeten Rückstellungen aufgelöst und im Unternehmen reinvestiert werden können.

(vgl. Mertens P.;Billmeyer A.;Bradl P. (2003): Simulation in der Strategischen Unternehmensplanung, in: WISU Heft 6, S.1260)

Art der Unsicherheit als zentrale Variable

Art der Unsicherheit als zentrale Variable

Die Unsicherheit über künftige Entwicklungen ist seit jeher eine zentrale Variable der Unternehmensplanung, auch bei Szenarien kommt ihr eine Schlüsselrolle zu.

Die Vielfalt der möglichen Konstellationen der Zukunft hängt von der Art der Unsicherheit ab. Im weiteren Verlauf werden die 4 zentrale Arten der Unsicherheit näher erläutert, es bleibt jedoch anzumerken, dass dies Idealtypen sind und in der Praxis natürlich Zwischenformen existieren können.

(vgl. Jenner, T.(2006): Szenario-Technik und Unternehmensplanung, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium: Heft 5, S. 652f.)

Audio-Zusammenfassung 2

Historischer Abriss

Ein kurzer historischer Abriss



Herman Kahn

Das Wort „Szenario“ aus dem lateinischen stammend bedeutet „Drehbuch“ oder „Szenen Darstellung“, wobei verschiedene Zukünfte durchgespielt und die Wege in diese schrittweise erläutert und alternative Möglichkeiten aufgezeigt werden.

Herman Kahn und **Anthony J. Wiener**, zwei nordamerikanische Zukunftsforscher, gelten als Wegbereiter der Szenario-Technik. Sie stellen Szenarien als eine hypothetische Folge von Ereignissen dar und lenken die Aufmerksamkeit auf kausale Prozesse und Entscheidungsmomente.

Die Untersuchungen verlangen nach interdisziplinären Methoden und beschränken sich im Gegensatz zu den meisten Prognosetechniken nicht nur auf die Verarbeitung quantitativer Informationen, sondern greifen vor allem auch auf qualitative Daten zurück. Dadurch sind komplexe Systemanalysen und ein umfassenderes Verständnis des Systems möglich. So bringen sie alternative Zukunftsbilder hervor.

Eine bekannte Szenarien-Technik stammt unter anderem von **J. Durand** aus Frankreich, die vor allen Dingen in der Stadt- und Regionalplanung eingesetzt wurde und einen Zeitraum von 15 Jahren in die Zukunft zugrunde legt. Durands Szenario-Technik wird als „Trend-Szenario“ bezeichnet, das im Gegensatz zum „Laissez-faire Szenario“ auch die politischen Tätigkeiten der Behörden in Betracht zieht und sich durch das Einbeziehen der dynamischen Weiterentwicklung der Gegenwart und der Wege dorthin von der ursprünglichen Szenario-Technik abgrenzt.

Die Szenario-Technik von Kahn und Wiener war nicht unumstritten und ist im Laufe der Zeit angepasst und abgeändert worden. So gibt es im Vergleich von mehreren Autoren hinsichtlich des Entstehungsprozesses keinen Konsens. Eine sinnvolle **Zuordnung des Begriffs Szenario** kann aber mit Hilfe von **Minimalkriterien** erfolgen:

- Aussage über die Zukunft muss ablesbar sein
- Darstellung mindestens einer logischen Schrittfolge
- Ausreichende Beschreibung der Ausgangssituation
- Methodisches, schrittweises, systematisches und bewusstes Vorgehen
- Erarbeiten konjunktiver Aussagen und deren Erkennungsmöglichkeiten

An dieser Stelle sei auch noch mal der Unterschied zwischen einem Szenario und der Szenario-Technik aufgezeigt. Ein Szenario stellt eine der möglichen Zukunftsfolgen dar,

wobei die Szenario-Technik alternative Szenarien gegenüberstellt.
(vgl. Brunner-Schwer, A.(1986): Szenario-Technik bei High-Tech-Produkten)

Die 8 Schritte der Szenario-Technik

Vorgehensweise bei der Durchführung von Szenario-Analysen: Die 8 Schritte der Szenario-Technik

Vorgehensweise: Die 8 Schritte der Szenario-Technik

Eine einheitliche Vorgehensweise zur Durchführung der Szenario-Technik existiert in der Literatur nicht. In der Regel erfolgt diese aber in acht Schritten. Diese werden im folgenden dargestellt und erklärt. Sie dienen als Leitfaden, um sich den Möglichkeiten der zukünftigen Entwicklungen strukturiert zu nähern und so besser mögliche Strategien entwickeln zu können.

(vgl. Reibnitz U. (1995): Die Szenario-Technik - Werkzeug für den Umgang mit einer multiplen Zukunft, in: Gausemeier, J. (Hrsg.), Brunner-Schwer A. (1986): Szenario-Technik bei High-Tech-Produkten, München)

Fallbeispiel: Mobilfunkbranche

Die Mobilfunkbranche durchläuft momentan eine Zeit der tiefgreifenden Veränderungen. Neue Technologien weisen dem technischen Gerät verschiedene Aufgaben zu, die mit dem einfachen Telefonieren nur noch wenig gemein haben. Als ein Unternehmen, dass sich auf diesem Markt mit der Produktion von Handys behaupten möchte, muss man zukünftige Trends voraussehen. Das scheint ohnehin existentiell. Doch auch andere Komponenten der Zukunft sollte man nicht außer Acht lassen.

Hält man sich an die acht Schritte der Szenario-Technik, so könnte das Vorgehen für einen Technologiekonzern, der in einem spannungsreichen und sich rasant veränderndem Umfeld agiert, etwa wie folgt aussehen:

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Szenario-Technik

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Anwendung der Szenario-Technik



Generell setzt die Nutzung der Szenario-Technik **drei Grundsätze** voraus, die für die erfolgreiche Anwendung zwingend erforderlich sind:

- 1.. Die involvierten Mitarbeiter müssen vernetzt denken und handeln, damit den betrachteten äußerst komplexen Systemen ausreichend Rechnung getragen wird.
- 2.. Es ist es zwingend notwendig, sich während der Szenario-Entwicklung von vorhandenen Grenzen zu lösen, um zukunfts offen agieren zu können und somit die multiplen Zukunftsentwicklungen nicht zu früh einzugrenzen.
- 3.. Die strategische Perspektive muss während der gesamten Entwicklung präsent sein, damit die langfristige Planung auf den Auf- und Ausbau von Erfolgspotenzialen ausgerichtet ist.(vgl. Gausemeier/Fink/Schlake, 1996, S. 125ff.).

Audio-Zusammenfassung 3

Träger der Szenario-Technik

Träger der Szenario-Technik

Die Szenario-Technik ist, wie bereits erwähnt, ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung. Dieser Prozess, der expliziten Ziel - und Zukunftsorientierung (Vgl. Helm R.; Satzinger M.: Strategische Unternehmensplanung mittels Szenario-Analysen, Augsburg, erschienen in Wisu 07/99.) wird durch alle Mitspieler eines

Unternehmens beeinflusst.



Für die konkrete Erarbeitung von Szenarien bedarf es eines sogenannten **Szenario-Teams**, welches sich **fachlich heterogen** zusammensetzen sollte, damit möglichst viele verschiedene Geschäfts- oder Funktionsbereiche vertreten sind (Vgl. Heinrich L.; Lehner F.: Informationsmanagement, München, 2005.; S.332 ff). Um technologische Zukunftstrends zu erkennen, bietet es sich zum Beispiel an, Techniker und Ingenieure zu integrieren.

Trotzdem ist auf eine **soziale Ausgeglichenheit** des Teams zu achten. Etwaige Wissenslücken aufgrund mangelnden Fachwissens werden durch die zusätzliche **Integration außenstehender Experten** gelöst.

Das 6 bis 15 köpfige Szenarioteam wird ferner in der Regel von einem **externen Spezialisten** moderiert. Dieser bringt das nötige Fachwissen bezüglich der Anwendung der Szenario-Technik ein, steuert die Gruppenarbeit und wertet die Arbeitsergebnisse aus (z.B. die Ausformulierung der Szenarien).

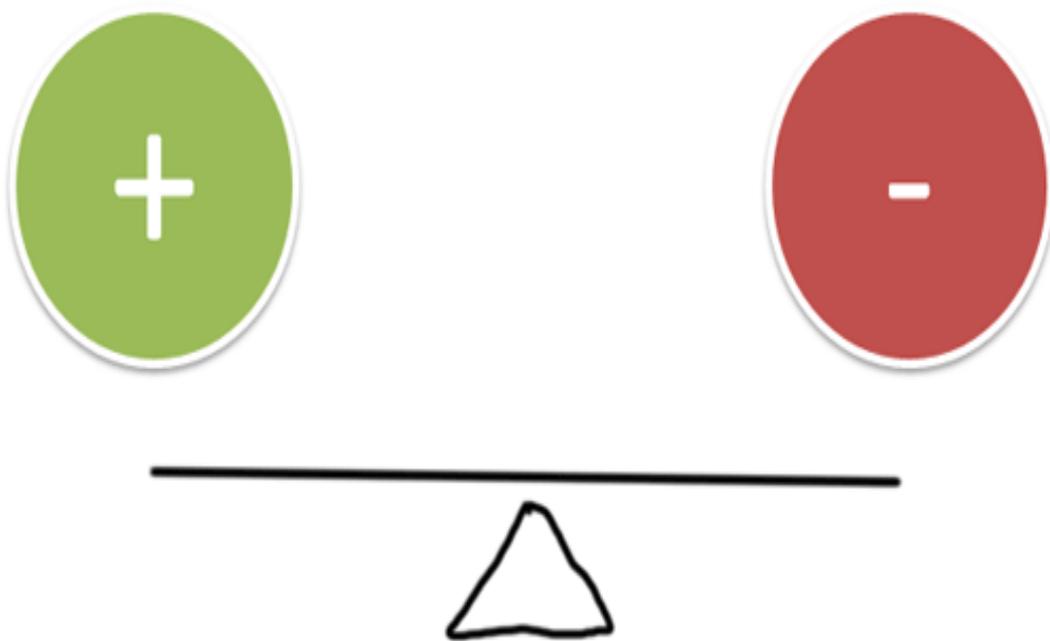
Das in dieser oder einer ähnlichen Weise zusammengestellte Szenarioteam sollte in der Lage sein, die verschiedenen Szenarien überzeugend zu entwickeln, so dass diese nicht als „Luftschlöser“ (Vgl. Heinrich L.; Lehner F.: Informationsmanagement, München, 2005.; S.332) erscheinen und bei den Adressaten Akzeptanz finden.

Kritische Würdigung

Kritische Würdigung der Szenario Technik als Prognoseinstrument

Stärken-/Schwächen-Analyse

Stärken-/Schwächen-Analyse



Stärken

- Unterstützt die Auseinandersetzung mit der unsicheren Komponente Zukunft
- Problemlose Integration von anderen Planungs- und Prognoseinstrumenten ist denkbar
- Denken in Alternativen wird gefördert
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit erweitert die Sicht der Teilnehmer
- Qualitative Aussagen über die Entwicklung von Deskriptoren können einbezogen werden. (Biethan, J.; Mucksch, H.; Ruf, W.: Ganzheitliches Informationsmanagement, München, 2004.; S.297)
- Die Motivation und die Kommunikation der Beteiligten sowie ihr Verständnis für Systemzusammenhänge und mögliche Entwicklungen werden verbessert. (Biethan,

Schwächen

- Die Qualität der Szenarien ist erheblich von der Kompetenz, der Informationsbasis und der Vorstellungskraft der Beteiligten abhängig (Vgl. Kreikebaum, H; Unternehmensplanung 1997; S. 128)
- Zu wenig Gebrauch von graphischen und bildhaften Darstellungen
- Als Instrument an sich, sehr zeit- und somit kostenintensiv. (Biethan, J.; Mucksch, H.; Ruf, W.: Ganzheitliches Informationsmanagement, München, 2004.; S. 297)
- Die Szenario-Technik ist nicht wertfrei. Es besteht die Gefahr, eines übermäßig subjektiven Einflusses.

J.; Mucksch, H.; Ruf, W.: Ganzheitliches Informationsmanagement, München, 2004.; S.297)

•Qualitative und „weiche Daten“ (z.B. Grad der zu erwartenden Widerstände) können neben empirischen „harten Daten“ (z.B. Kosten) einbezogen werden. (L.; Lehner F.: Informationsmanagement, München, 2005.; S. 333)

Test

Szenario-Technik

Szenario-Technik

Was wird mit Hilfe der Szenario-Technik skizziert?

- Gegenwartssituationen
- Vergangenheitssituationen
- Zukunftssituationen

Was ist Szenario-Technik

Szenario-Technik wird den quantitativen Prognoseverfahren zugeordnet.

- Right Wrong

Best- und Worst-Case-Szenarios

Wie lassen sich Best- und Worst Szenarien beschreiben?

umfassen die Entwicklungen, die denen sich die zu untersuchenden Einflussgrößen in der für die Unternehmung ungünstigste Weise verändern.

beruhen auf entgegengesetzten Annahmen.

- A: Best-Case-Szenarios
B: Worst-Case-Szenarios

Die 8 Schritte der Szenario-Technik

Ordne die 8 Schritte nach der Reihenfolge

	Störereignisanalyse
	Szenario-Interpretation
	Aufgabenanalyse
	Szenario-Transfer

	Auswirkungsanalyse
	Projektionen
	Einflussanalyse
	Alternativenbündelung

Der Szenariotrichter

Welche Antworten treffen beim Szenariotrichter zu?

- Die Gegenwart beginnt am engsten Punkt des Trichters.
- Der Istzustand ist durch einige fremde Einflußfaktoren geprägt.
- Da signifikante Änderungen der Einflussfaktoren innerhalb der nächsten zwei bis fünf Jahre nicht zu erwarten sind, ist die Entwicklung in der nahen Zukunft durch die Struktur der Gegenwart weitgehend unverbindlich.
- Die Wirkung der bekannten Einflussfaktoren nimmt in der ferneren Zukunft ab. Es tauchen neue Einflussfaktoren auf, deren Wirkung nicht oder weniger bekannt ist. Der Möglichkeitsraum öffnet sich wie ein Trichter.
- Aufgrund der vorhandenen Einflussfaktoren und deren Veränderung erreicht man keine Zukunftsbilder.
- Ein anderes Zukunftsbild, Szenario A 1, entsteht, wenn es zu einem Störereignis kommt, welches die Entwicklung in eine andere Bahn lenkt.
- Das Trendszenario beruht auf der Fortschreibung der aktuellen Entwicklung ohne größere Überraschungen oder Strukturbrüche.
- Die beiden Extremszenarios gehen von keiner extrem positiven oder keiner extrem negativen Entwicklung aller relevanten Parameter aus.

Was ist ein Szenario?

Unter Szenario versteht man

Welche Mitglieder hat ein Szenario-Team üblicherweise?

Bitte die richtigen Antworten ankreuzen:

- ausschließlich Mitarbeiter der Buchhaltung
 - nur die Geschäftsleitung
 - Mitarbeiter aus möglichst vielen Geschäfts- und Funktionsbereichen
 - außenstehende Experten
-

ein externer Spezialist als Moderator

Welche Ziele werden mit Szenarios primär verfolgt?

Bitte die richtigen Antworten ankreuzen:

- Prognostizierung der zukünftigen Entwicklung
- Förderung der Kreativität der Mitarbeiter
- Entscheidungen auf eine fundierte Basis stellen
- Formulierung von Maßnahmenplänen im Vorfeld
- Korrektur von Fehlern der Vergangenheit

Art der Unsicherheit als zentrale Variable

Bitte ordnen Sie zu: Grad der Unsicherheit ist

Weitgehend sichere Zukunft

Begrenzte Zahl möglicher Entwicklungen

Bandbreite möglicher Entwicklungen

Echte Unsicherheit

- A: hoch
- B: mittig
- C: niedrig
- D: sehr niedrig

Glossar

Extrem-Szenario

Ein Szenario, das am Rande des Szenariotrichters liegt.

Leitstrategie

Die Strategie, die unter den Rahmenbedingungen der betrachteten Szenarien erfolgreich verfolgt werden kann.

Störereignis

Ein Ereignis, das zu einer unerwünschten Veränderung der Entwicklung und somit zu einem anderen als dem ursprünglich angestrebten Szenario führt.

Szenario

Die Darstellung des zukünftigen Zustands eines Systems; das Ergebnis der Anwendung der Szenario-Technik.

Szenario-Technik

Eine systematische Vorgehensweise zur Konstruktion von i.d.R. zwei deutlich unterscheidbaren, in sich konsistenten Szenarien eines Untersuchungsgegenstands, und die Ableitung von Konsequenzen für die strategische Planung.

Synonym

Szenario-Analyse

Szenariotrichter

Die grafische Darstellung mehrerer möglicher Abläufe, die zwischen Gegenwart und der Zukunft liegen, sowie zukünftiger Zustände zwischen zwei Extrem-Szenarien unter dem Einfluss von Störereignissen und von Maßnahmen.

Trend-Szenario

Ein Szenario, das sich durch Trend-Extrapolation aus dem Istzustand (Null-Szenario) ergibt; liegt im Mittelpunkt des Szenariotrichters.

Literaturverzeichnis

Web Links

Institut für Umweltplanung, Universität Hannover..www.landschaft.uni-hannover.de.

Sinus.www.sinus-online.com.

Weitere Informationen.www.sowionline.de.

Literaturverzeichnis

Biethan, J./ Mucksch, H.; Ruf, W..2004.Ganzheitliches Informationsmanagement.

Brunner-Schwer A..1986.Szenario-Technik bei High-Tech-Produkten.

Gausemeier, J. / Fink, A. / Schlake, O..1996.Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien.München.

Heinrich, L./ Lehner, F..2005.Informationsmanagement.

Helm, R./ Satzinger, M..1999.Strategische Unternehmensplanung mittels Szenario-Analysen.Wisu.Vol. 7.pp. 961 - 964.

Hermann, S./ von der Gathen, A..2002.Das große Handbuch der Strategieinstrumente.

Jenner, T..2006.Szenario-Technik und Unternehmensplanung.WISO - Das Wirtschaftsstudium.Vol. 5.pp. 650 - 653.

Kreikebaum, H..1993.Strategische Unternehmensplanung.Stuttgart.

Mertens P./ Billmeyer A./ Bradl P..2003.Simulation in der Strategischen Unternehmensplanung.WISO - Das Wirtschaftsstudium.Vol. 10.pp. 1258 - ff.

Reibnitz U..1995.Die Szenario-Technik – Werkzeug für den Umgang mit einer multiplen Zukunft.Gausemeier,J,

Welge, M./ Eulerich M..2007.Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung.Controlling.Vol. 2.pp. 69 - 74.

