



❖ Zum Bestellen: auf Buch klicken!

Link zum St. Galler Zentrum für Zukunftsforschung  
<http://www.sgzz.ch>

Hans Georg Graf • Gereon Klein

### In die Zukunft führen

Strategieentwicklung mit Szenarien

151 Seiten/brosch. (2003) ISBN 3-7253-0746-6  
 Fr. 38.- / € 24.30 (D)

**Verlagsleitung:**  
 Albisriederstrasse 80A  
 CH-8003 Zürich  
 Briefe: Postfach 1470  
 CH-8040 Zürich  
 Tel. 01 491 21 30  
 Fax 01 493 11 76

[www.rueggerverlag.ch](http://www.rueggerverlag.ch)  
[info@rueggerverlag.ch](mailto:info@rueggerverlag.ch)

**Auslieferung CH:**  
 Bündner Buchvertrieb  
 Felsenaustr. 5 / Postfach 134  
 CH-7004 Chur  
 Tel. 081 258 33 37  
 Fax 081 250 26 66

**Auslieferung D/A:**  
 Herold  
 Verlagsauslieferung GmbH  
 Raiffeisenallee 10  
 D-82041 Oberhaching/München  
 Tel. ++49 089 613 87 10  
 Fax ++49 089 613 87 120  
[herold-oberhaching@t-online.de](mailto:herold-oberhaching@t-online.de)

Die Entwicklung von Strategien ist ein wesentlicher Teil des (unternehmerischen) Planungsprozesses. Es geht darum, ohne unnötige Umwege, zügig und möglichst unangestrengt ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Auch in Alltagssituationen sind wir gewohnt, vorzuschauen und gedanklich verschiedene Möglichkeiten durchzuspielen. Planen als universelles Handlungsmuster üben und praktizieren wir alle von Kindesbeinen an. Allerdings unterscheidet sich der Planungsaufwand, je nach dem, ob wir eine Strasse überqueren, an der Börse einen grossen Betrag investieren oder ein Unternehmen zukunftsfähig machen wollen. Planungen sind Grundlage für Entscheidungen, die ihrerseits immer eine Auswahl aus verschiedenen Optionen darstellen. Es ist daher erfolgsentscheidend, die in der Zukunft liegenden Wahlmöglichkeiten zu erkennen, um längerfristig die Überlebensfähigkeit von Unternehmen und Organisationen zu verbessern und zu sichern. Dieses Buch beschreibt die Grundlagen und den Einsatz der Szenariotechnik im Rahmen eines Planungsworkshops. Bei unsichereren Rahmenbedingungen und hoher Veränderungsdynamik müssen mögliche «Zukünfte» vorausgedacht und Alternativen aufgezeigt werden. Ziel ist es, Strategien zu formulieren, Planungen zu entwerfen und Handlungen einzuleiten, deren Ausgang in der Zukunft liegt und die nur rückblickend bewertet werden können. Es werden verschiedene Werkzeuge vorgestellt, die dazu geeignet sind, Entscheidungen vorzubereiten, deren Tragweite weit in die Zukunft reicht.

Im Mittelpunkt steht der Workshop «Zukunftsgipfel». Mit ihm werden langfristige, alternative Planungsgrundlagen im Team in Form einer «strategischen Konversation» erarbeitet. Das Sichtbarmachen verschiedener individueller Auffassungen verbessert aus systemischer Sicht das Erfassen der relevanten Rahmenbedingungen. Ein Zukunftsgipfel und der Einsatz der für diesen Zweck entwickelten Software erweist sich in jenen Fällen als zweckmässig, in denen es eine Vielzahl von Einflussfaktoren in ihrem dynamischen Zusammenwirken zu berücksichtigen gilt. Die zunehmende Komplexität und Dynamik der Umfeld einer Unternehmung und (öffentlicher) Institutionen erfordern den Einbezug vielschichtiger Wirkungszusammenhänge in den Entscheidungsprozessen. Eine team- und computergestützte Entwicklung relevanter Wirkungsketten und ihrer gegenseitigen Bezüge ist deshalb für die Strategieentwicklung zwingend. Zusätzlich erlaubt die Software eine Kombination von Gruppenergebnissen und die Simulation des gefundenen Beziehungsnetzes in alternativen Szenarien. Durch die Teamarbeit kann explizites und implizites Wissen sichtbar gemacht und genutzt werden. Die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Einflussfaktoren und/oder Akteuren können zudem softwaregestützt aufgezeigt werden. Auf diese Weise wird organisationales Lernen und Wissensmanagement im Unternehmen für die Mitarbeiter konkret erfahrbar.

Das Buch wendet sich an Manager, die Strategiefragen bearbeiten, Entscheidungen vorbereiten und Entscheidungen verantworten. Es spricht Leser an, die bessere Ergebnisse dadurch erreichen wollen, dass sie ihre täglichen Entscheidungen in einer strukturierten und effizienten Weise unter Berücksichtigung gangbarer Alternativen treffen. Vor allem richtet sich das Buch an Manager in Unternehmen und Organisationen, die besonders erfolgreich sind. Die Erfahrung zeigt, dass gerade sie sich mit strategischen Fragen intensiv auseinandersetzen müssen: anhaltender Unternehmenserfolg ist eine verderbliche Saat, da über die einzuschlagende Strategie in solchen Unternehmen weitgehende Einigkeit herrscht. Sich abzeichnende Gefahren bleiben häufig ausgeblendet, die Analyse und Projektion der Umfeld wird vernachlässigt und alternatives Denken ausgeschaltet. Derart gehen bestehende Wettbewerbsvorteile rasch verloren. «In die Zukunft führen» bündelt die Erkenntnisse der Autoren aus vielen Beratungsprojekten und Workshops.

### Inhaltsübersicht

#### Vorwort

- Arbeiten mit «Zukünften» im Strategieprozess
- Die systemische Perspektive verändert die Unternehmenskultur
- Aufbau und Einsatz von Szenarien
- Der Workshop «Zukunftsgipfel»
- Rahmenbedingungen für die Durchführung des Zukunftsgipfels

#### Literaturverzeichnis

### Die Software zum «Zukunftsgipfel»

**CIM 8.0** ist die Software, die im Workshop eingesetzt wird. Sie bietet die Möglichkeit, systematisch die Rahmenbedingungen von Unternehmen oder anderen Organisationen zu analysieren. Sie unterstützt den Umgang mit Komplexität, indem das Wirkungsgefüge von bis zu 30 Variablen, welche als Schlüsselfaktoren ein System kennzeichnen, untersucht wird. Für die Auswertung der Szenarien stehen verschiedene Analysegraphiken zur Verfügung, die die Komplexität der Systemzusammenhänge verdeutlichen und die Interpretation erleichtern. Das Handbuch zum Programm befindet sich als PDF-Datei auf der CD. Das betriebssystem-unabhängige Programm kostet € 800.-

Informationen zur Software CIM 8.0 unter <http://www.sgzz.ch>  
 Bestellungen an [info@sgzz.ch](mailto:info@sgzz.ch)