

Torsten Wulf/Stephan Stubner/Philip Meißner/Christian Brands

Szenariobasierte strategische Planung in volatilen Umfeldern

Autoren



Prof. Dr. Torsten Wulf

Inhaber des Lehrstuhls für Internationales und Strategisches Management, Universität Marburg, Akademischer Direktor des Centers für Strategisches Management und Szenarioplanung, HHL Leipzig Graduate School of Management, Universitätsstraße 24, D-35037 Marburg, E-Mail: torsten.wulf@wiwi.uni-marburg.de



Dr. Stephan Stubner

Habilitand am Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation, Akademischer Direktor Programm für International Entrepreneurship, HHL Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig, E-Mail: stephan.stubner@hhl.de



Dr. Philip Meißner

Habilitand am Lehrstuhl für Internationales und Strategisches Management, Universität Marburg, Universitätsstraße 24, D-35037 Marburg



Christian Brands

Doktorand am Center für Strategisches Management und Szenarioplanung, HHL Leipzig Graduate School of Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig

Einführung

Unternehmen agieren in einer zunehmend volatilen Umwelt

Eine der größten Herausforderungen für die strategische Planung in Unternehmen stellt heutzutage die zunehmende Volatilität und Komplexität der Umwelt dar. Gerade in den letzten Jahren ist zu beobachten, dass diese Entwicklung sich verstärkt und die Unsicherheit bei der Planung von zukünftigen Ereignissen erhöht. Als ein Symptom für zunehmende Volatilität gelten zum Beispiel die immer kürzer werdenden Zyklen zwischen großen Wirtschaftskrisen. So haben Bordo et al. (2001) in ihrer Studie festgestellt, dass sich die Frequenz solcher Ereignisse seit 1973 verdoppelt hat. Schocks wie die Ölkrise von 1973, die Asienkrise von 1997, das Platzen der Internetblase in 2001 oder auch die letzte Finanzkrise in 2008 zeigen, wie volatil und schwer vorhersehbar wirtschaftliche Entwicklungen geworden sind. Verschärft werden die Auswirkungen wachsender Volatilität durch die zunehmende Dynamik im Wirtschaftsgeschehen. Allein in der Automobilbranche haben sich die Innovationszyklen in den letzten drei Jahrzehnten von durchschnittlich elf auf weniger als sechs Jahre verkürzt. Und auch die fortschreitende Senkung von Transaktionskosten durch neue Technologien und die zunehmend offenen Grenzen zwischen Wirtschaftszonen tragen dazu bei, dass sich Unternehmen heute in einer immer komplexeren Umwelt bewegen (Schwenker/Boetzel 2007).

Volatilität als Herausforderung für die strategische Planung

Wenn sich Unternehmen in dieser Situation strukturiert Gedanken über ihre zukünftige Ausrichtung machen, zählt auch heute noch die traditionelle strategische Planung zu einem der dominanten Instrumente (Rigby/Bilodeau 2007). Bei dieser traditionellen strategischen Planung wird üblicherweise auf Basis einer internen und einer externen Analyse eine Strategie bestimmt, mit welcher das Unternehmen

mittel- bis langfristig Wettbewerbsvorteile entwickeln und sich auf dem Markt behaupten will. Dieser klassische Ansatz ist aber nicht geeignet, um Unternehmen bei zunehmender Volatilität und Umweltdynamik ausreichend zu unterstützen (Mintzberg 1994a; Dyer et al. 2009). Dies liegt zum einen daran, dass in einem formalen strategischen Planungsprozess, für den traditionelle Strategieinstrumente entwickelt worden sind, in der Regel relativ kontinuierliche Umweltveränderungen betrachtet werden. Damit fehlt die Offenheit, um auf diskontinuierliche Veränderungen oder starke Schwankungen im Umfeld zu reagieren (Mintzberg 1994 b). In der Kritik steht aber der Fokus traditioneller Ansätze auf nur eine einzige zukünftige Entwicklungsrichtung (Eisenhardt/Sull, 2001; Grant 2003). Auch in der Unternehmenspraxis reift zunehmend die Erkenntnis, dass in dynamischen, komplexen und volatilen Umfeldern traditionelle Ansätze der strategischen Planung nur eingeschränkt geeignet sind (Ramirez et al. 2008). Daher suchen viele Unternehmen aktiv nach

- Unternehmen suchen verstärkt nach Instrumenten, die sie bei der Planung in zunehmend volatileren und komplexeren Umwelten einsetzen können. Klassische Ansätze der strategischen Planung sind in diesem Kontext nicht offen genug, um dynamische Änderungen in der Zukunft zu planen.
- Auch die sehr offene Szenarioplanung ist für Unternehmen nur bedingt geeignet, da sie zeit- und ressourcenaufwändig ist und nicht die Entwicklung von konkreten Handlungsempfehlungen zum Ziel hat.
- Eine Lösung stellt die szenariobasierte strategische Planung dar, die Unternehmen ermöglicht, mit Hilfe von standardisierten Instrumenten sehr flexibel zu planen und konkrete Strategieoptionen für zukünftige Umweltänderungen zu entwickeln.

neuen Ansätzen, welche die Offenheit und Flexibilität des strategischen Denkens stärker in den Vordergrund stellen als traditionelle Ansätze.

Insbesondere müssen solche Ansätze es ermöglichen, nicht nur eine mögliche Zukunft abzubilden, sondern vielmehr einen Optionenraum in der Planung zu erfassen (Miller 2008). Zudem sollten solche Ansätze verschiedene interne und externe Perspektiven einbinden, um sicherzustellen, dass möglichst viele Aspekte einer immer komplexer werdenden und dynamischeren Umwelt berücksichtigt werden können (Elbanna/Child 2007). Schließlich sollten entsprechende Ansätze auch schnell und flexibel einsetzbar sein, um in volatilen Umfeldern schnell reagieren zu können (Dye et al. 2009).

Oft versuchen Unternehmen, dies durch die Anwendung der Szenarioplanung zu erreichen (Grant 2003; Dye et al. 2009). Die Szenarioplanung deckt viele der aufgezeigten Anforderungen ab. Sie ermöglicht die Betrachtung verschiedener Entwicklungen der Zukunft und erlaubt dadurch einen besseren Umgang mit Unsicherheit und Volatilität (Porter 1985; Schoemaker 1995; Grant 2003). Gerade in den letzten Jahren hat die Szenarioplanung daher in der Praxis wieder stärker an Bedeutung gewonnen.

Allerdings kann auch die klassische Szenarioplanung nicht alle Anforderungen an die strategische Planung in volatilen Umfeldern erfüllen und ist mit einigen Nachteilen verbunden. Gerade weil sie das Ziel hat, das offene Nachdenken über zukünftige Entwicklungen zu fördern, wird sie oft ohne methodische Unterstützung durchgeführt. So mangelt es den meisten Ansätzen zur Szenarioplanung an standardisierten Methoden, die auch ohne Expertenunterstützung umgesetzt werden können (Chermack et al. 2001). Dadurch ist der Prozess in der Regel komplex, umständlich, langwierig in seiner Anwendung und bindet viele interne Ressourcen im Unternehmen (Bradfield 2008). Dies führt unter anderem dazu, dass Szenarioprojekte oft mehr als fünf Monate in Anspruch nehmen (Moyer 1996; Shell International 2003). Nicht zuletzt können damit auch die Qualität von Szenarioprozessen und deren Ergebnisse sehr stark schwanken (Schwartz 1996). Zudem erschwert der Fokus auf eher langfristige Entwicklungen die Anwendung im strategischen Kontext, der vornehmlich Zeiträume von weniger als fünf Jahren betrachtet (Schwartz 1996). Schließlich zielt die Szenarioplanung weniger auf die Entwicklung von konkreten Strategien und Umsetzungsplänen ab, als vielmehr auf die Diskussion der eigentlichen

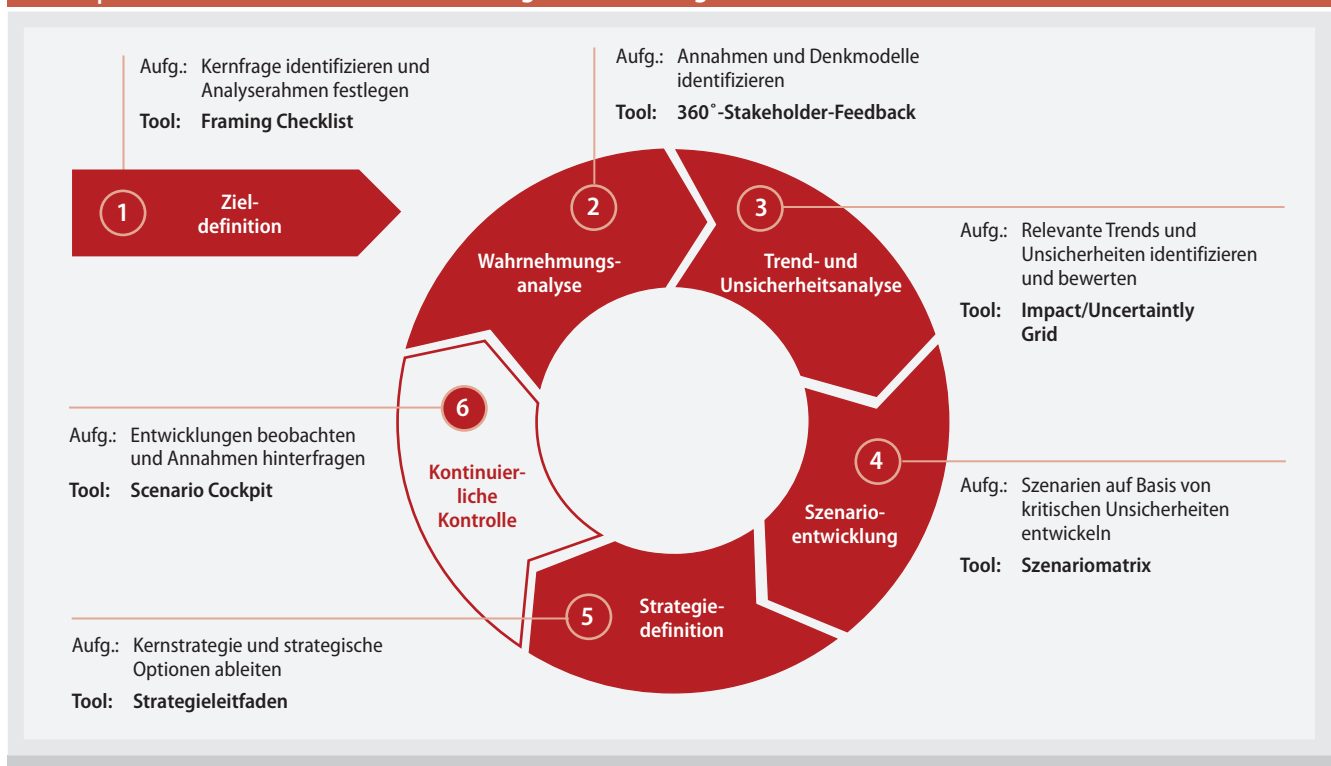
Szenarien und der Entwicklungspfade, die zu diesen Szenarien führen (Bishop et al. 2007). Dadurch wird die Handhabbarkeit der Szenarioplanung als Instrument der strategischen Planung stark eingeschränkt. Diese Nachteile der Szenarioplanung führen dazu, dass sie in ihrer traditionellen Form für Strategieplaner nur eingeschränkt zu empfehlen ist.

Szenariobasierte strategische Planung als Lösungsansatz für Planung unter Volatilität

Grundlagen der szenariobasierten strategischen Planung

Ein Ansatz, der darauf abzielt, die Vorteile der Szenarioplanung zu nutzen und ihre Nachteile zu vermeiden, ist der von uns entwickelte Ansatz der szenariobasierten strategischen Planung (Wulf et al. 2010). Er ermöglicht die strukturierte, methodisch unterstützte Einbindung von Szenarien in den strategischen Planungsprozess, ist für Unternehmen einfach handhabbar und liefert umsetzbare Erkenntnisse. Die szenariobasierte strategische Planung folgt einem sechsstufigen Prozess, in den viele Aspekte der klassischen Szenarioplanung eingebunden sind. Unterstützt werden die

Abb. 1 | Prozess der szenariobasierten strategischen Planung



einzelnen Prozessschritte jeweils durch spezielle, teilweise neu entwickelte Instrumente, welche eine standardisierte Bearbeitung ermöglichen. **Abbildung 1** gibt einen Überblick über diesen Prozess.

Prozess der szenario-basierten strategischen Planung

Im ersten Schritt der szenariobasierten strategischen Planung erfolgt die *Zieldefinition*, d. h. die Definition von Umfang und Umfeld des strategischen Planungsprojekts. Hierfür wurde mit der „*Framing Checklist*“ ein neues Instrument entwickelt, welches diesen Prozessschritt unterstützt. Die Framing Checklist ermöglicht anhand von fünf Kernfragen, das Ziel und die Rahmenbedingungen für die strategische Planung zu Beginn der Planungsphase aufzuzeigen und wesentliche Anspruchsgruppen zu identifizieren, die in den Prozess eingebunden werden sollen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Beteiligten das gleiche Verständnis für die mehrwöchige Planungsphase besitzen.

Mit dem zweiten Schritt, der *Wahrnehmungsanalyse*, beginnt die eigentliche szenariobasierte strategische Planung. Dieser Schritt dient dazu, die *Annahmen und mentalen Modelle* der Entscheidungsträger im Unternehmen in Bezug auf die Entwicklungen der eigenen Branche zu erfassen. Dafür haben wir das Instrument „*360°-Stakeholder-Feedback*“ entwickelt (Wulf et al. 2011a). Im Rahmen der Wahrnehmungsanalyse werden interne und externe Anspruchsgruppen in den strategischen Planungsprozess eingebunden. Zu den internen Anspruchsgruppen zählen typischerweise die Unternehmensführung, Vertreter des Bereichs Unternehmensstrategie bzw. Unternehmensentwicklung und die Leiter wichtiger Funktionsbereiche bzw. Sparten. Als externe Anspruchsgruppen können z. B. Lieferanten, Kreditgeber, Gesellschafter, Vertreter von Gewerkschaften, Kunden, Wettbewerber, Spezialisten aus Verbänden und Forschungseinrichtungen oder Szenarioexperten berücksichtigt werden. In der Regel werden zwischen 40 und 100 Experten befragt. Besonders wichtig ist es jedoch, dass der Kreis der ausgewählten Personen möglichst weit gefasst ist, um eine möglichst große Bandbreite von Sichtweisen auf die Branche und das Unternehmen zu erfassen. Die Wahrnehmungsanalyse trägt damit zu einer „Öffnung“ der strategischen Planung bei und vermeidet eine enge, unternehmensbezogene Sichtweise im Planungsprozess, die

gerade bei hoher Umweltvolatilität sehr schädlich sein kann.

Die Vertreter der unterschiedlichen Anspruchsgruppen werden in einem zweistufigen Prozess gebeten, wichtige Einflussfaktoren für die Entwicklung des Unternehmens bzw. der Branche über den Planungszeitraum – üblicherweise drei bis fünf Jahre – zu nennen und diese Faktoren nach dem Grad ihrer Unsicherheit, d. h. danach, wie vorhersehbar die zukünftige Ausprägung der Faktoren ist, und nach ihrem Einfluss auf die zukünftige Profitabilität des Unternehmens zu bewerten. Ergebnis des 360°-Stakeholder-Feedbacks ist dann zunächst ein umfassender Überblick über die wichtigsten Einflussfaktoren, die die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bzw. der Branche prägen.

Noch bedeutender ist jedoch gerade in volatilen Umfeldern ein zweites Ergebnis des 360°-Stakeholder-Feedbacks. So erlaubt das Instrument die Identifikation von so genannten „blinden Flecken“ (blind spots) und „schwachen Signalen“ (weak signals). Als blinde Flecken werden Faktoren bezeichnet, die interne als wesentlich weniger bedeutend bzw. unsicher einschätzen als externe Anspruchsgruppen. Sie können ein Indikator für eine verengte Sichtweise – eben für „Blindheit“ – des Unternehmens für wichtige Einflüsse und Veränderungen im externen Umfeld sein. Schwache Signale sind dagegen solche Faktoren, die von nur sehr wenigen, meist externen Befragten genannt werden und die erste Indikatoren für wichtige Veränderungen im Umfeld des Unternehmens sein können. Blinde Flecken und schwache Signale zu erkennen und im Rahmen des strategischen Planungsprozesses zu diskutieren, dient dazu, den Blickwinkel des Managements zu erweitern, und ist so eine wichtige Grundlage für das Ableiten von erfolgreichen Strategien gerade in volatilen Umfeldern.

Im Rahmen einer szenariobasierten strategischen Analyse für den Elektronik Einzelhandel in Deutschland haben wir unter anderem festgestellt, dass die etablierten Elektronikhändler die Verfügbarkeit von Online-Preisvergleichen, durch die es für Kunden möglich ist, direkt vor Ort die günstigsten Beschaffungsmöglichkeiten für ein Elektrogerät zu ermitteln, stark unterschätzt haben (Wulf et al. 2012). Dieser Einflussfaktor stellt daher für etablierte Händler einen blinden Fleck dar. Angesichts der Volatilität in der Branche und eines zunehmenden Wettbewerbs zwischen „online“- und „offline“-Handel erscheint die Berücksichtigung dieses Ein-

flussfaktors im Rahmen der strategischen Planung jedoch unumgänglich, und das 360°-Stakeholder-Feedback hat zu einer Öffnung des Denkens des Managements der betroffenen Händler beigetragen.

Im dritten Schritt der szenario-basierten strategischen Planung, der *Trend- und Unsicherheitsanalyse*, werden die Ergebnisse der Wahrnehmungsanalyse entlang von zwei Dimensionen visualisiert. Dafür wird auf das Instrument des *Impact/Uncertainty Grid* zurückgegriffen, um so genannte sekundäre Elemente, relevante Trends und kritische Unsicherheiten zu identifizieren. Das Impact/Uncertainty Grid hilft dabei, die Liste der Faktoren aus den 360°-Stakeholder-Feedbacks zu strukturieren und zu priorisieren. Es wurde bereits in den 1970er-Jahren von Kees van der Heijden für den Szenarioplanungsprozess bei Royal Dutch Shell entwickelt und findet seitdem breite Anwendung in Szenarioprozessen (van't Klooster/van Asselt 2006).

Unter sekundären Elementen werden in diesem Zusammenhang alle Faktoren verstanden, die nur einen untergeordneten Einfluss auf die Unternehmensentwicklung besitzen. Zur Komplexitätsreduktion werden sie aus der weiteren Betrachtung im Prozess ausgeschlossen. Als Trends werden jene Faktoren bezeichnet, die einen verhältnismäßig großen Einfluss auf das Unternehmen besitzen, deren zukünftige Entwicklung jedoch gleichzeitig mit relativ großer Sicherheit vorhersehbar ist. Als kritische Unsicherheiten werden dagegen Faktoren bezeichnet, die einen großen Einfluss auf den zukünftigen Erfolg des Unternehmens haben und deren Entwicklung gleichzeitig unsicher ist. Diese Faktoren können auch als die wesentlichen Treiber für die Volatilität im Unternehmensumfeld angesehen werden. In der praktischen Anwendung des Instruments zeigt sich, dass meist nicht mehr als drei bis fünf kritische Unsicherheiten, d. h. Volatilitätshebel, identifiziert werden können.

So haben wir beispielsweise bei einer Szenarioanalyse der europäischen Luftverkehrsbranche festgestellt, dass aus Sicht der traditionellen Netzwerkfluggesellschaften in Europa – wie Lufthansa oder Air France-KLM – die geopolitische Stabilität, das Wirtschaftswachstum in Kernmärkten, der politische Einfluss von Luftverkehrsgesellschaften sowie Kundenerwartungen hinsichtlich Preis und Service die wichtigsten kritischen Unsicherheiten – und damit Volatilitätstreiber – darstellen (Wulf et al. 2011b). Zur Entwicklung von Szenarien im

folgenden Schritt des Prozesses der szenariobasierten strategischen Planung müssen diese kritischen Unsicherheiten zu zwei so genannten Schlüsselunsicherheiten verdichtet werden (van der Heijden 2005). Als solche Schlüsselunsicherheiten bzw. verdichteten Volatilitätstreiber haben wir für die europäische Luftverkehrsindustrie die Regulierung der Branche in Europa sowie die Preissensibilität der Kundenbasis ermittelt (Wulf/Maul 2011)

Die Entwicklung von vier Szenarien steht im Mittelpunkt des vierten Schrittes unseres Prozesses der szenariobasierten strategischen Planung, der *Szenarioentwicklung*. Dafür wird das von Kees van der Heijden entwickelte Instrument der *Szenariomatrix* eingesetzt (van't Klooster/van Asselt 2006). Diese Matrix bildet in ihren vier Quadranten jeweils ein Entwicklungsszenario für das Unternehmen ab. Als Dimensionen der Szenariomatrix dienen die im vorangegangenen Prozessschritt abgeleiteten Schlüsselunsicherheiten – d. h. die verdichteten Volatilitätstreiber –, für die jeweils Extremausprägungen definiert werden. Entlang dieser Dimensionen werden vier Szenarien beschrieben. Als Grundlage für diese Beschreibung dient das so genannte Einflussdiagramm, in dem die Zusammenhänge zwischen Trends, kritischen Unsi-

cherheiten und Schlüsselunsicherheiten aufgezeigt werden. Letztlich verdeutlichen die Szenarien die Bandbreite möglicher Entwicklungen und damit die Volatilität, der sich das Unternehmen ausgesetzt sieht.

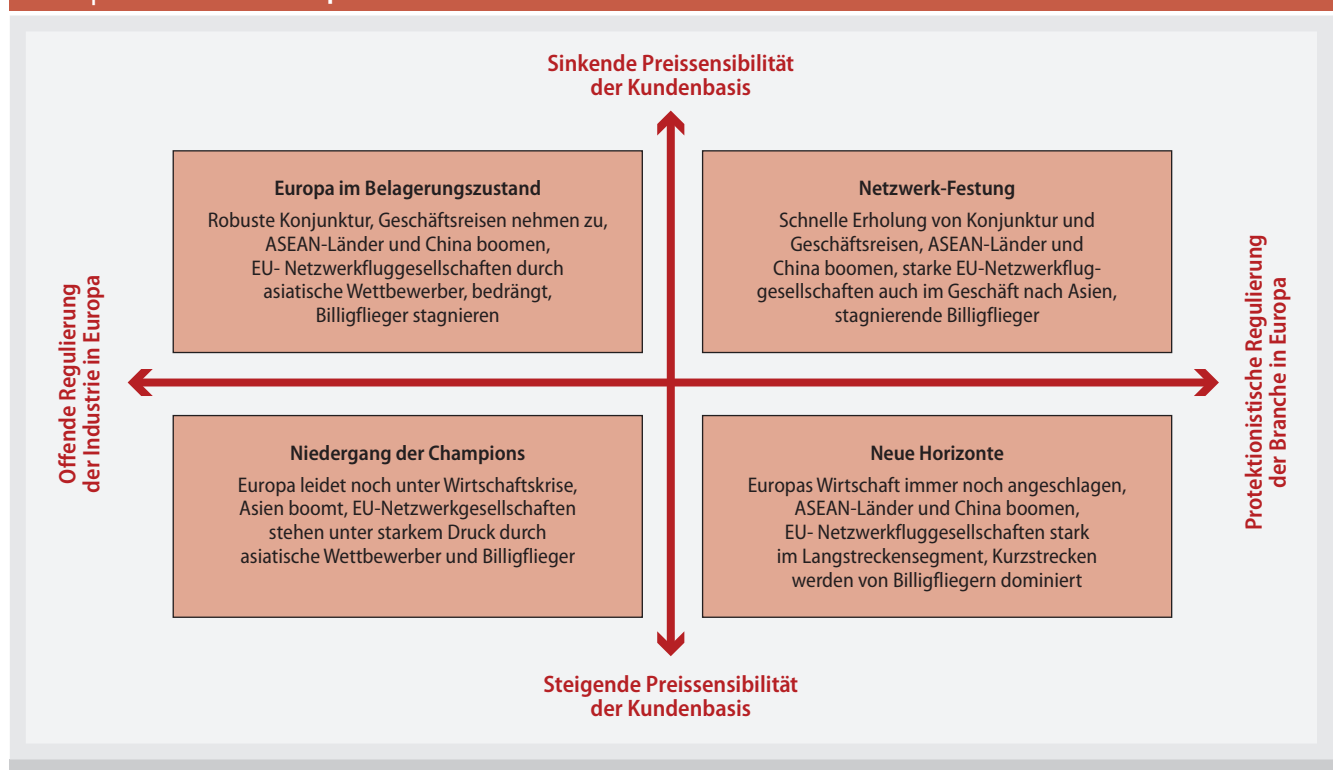
So haben wir beispielsweise im Rahmen der beschriebenen Szenariostudie für die europäische Luftverkehrsbranche als wichtigste Ausprägungen der Volatilität in der Branche eine sinkende bzw. steigende Preissensibilität der Kunden sowie eine offene bzw. protektionistische Regulierung in Europa identifiziert. Daraus leiten sich vier Szenarien ab, die im Überblick in **Abbildung 2** dargestellt sind (Wulf/Maul 2011).

Für die vier Szenarien werden im fünften Schritt des Prozesses der szenariobasierten strategischen Planung, der *Strategiedefinition*, konkrete Strategien und Handlungspläne erarbeitet. Hierfür haben wir das Instrument des *Strategieleitfadens* entwickelt. Im Rahmen des Strategieleitfadens werden zunächst für jedes Szenario spezifische Strategieempfehlungen hinsichtlich Positionierung, Gestaltung des Geschäftssystems und operativer Umsetzung abgeleitet. Anschließend wird geprüft, inwieweit Übereinstimmungen zwischen den Strategieempfehlungen für die vier Szenarien bestehen. Die in allen Fällen gleichen Empfehlungen ergeben dann die

Kernstrategie, welche das Unternehmen in jedem Fall umsetzen kann, da sie von der konkreten zukünftigen Entwicklung unabhängig ist. Strategieempfehlungen, die sich zwischen den Szenarien unterscheiden, werden als Strategieoptionen behandelt, die das Unternehmen in seiner Planung berücksichtigen muss, die aber in der Regel nur umgesetzt werden, wenn die tatsächliche Umweltentwicklung in die Richtung des betreffenden Szenarios führt.

Ergebnis der szenariobasierten strategischen Planung sind somit nicht vier einzelne Strategien, zwischen denen ein Unternehmen wählen muss und die die Komplexität der strategischen Planung deutlich erhöhen würden. Vielmehr zeigt die Anwendung der szenariobasierten strategischen Planung in der Praxis, dass Strategieempfehlungen für unterschiedliche Szenarien häufig in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung sehr ähnlich sind. Unterschiede bestehen meist nur in der jeweiligen Betonung einzelner Strategieelemente und Maßnahmen. So folgt beispielsweise aus unserer Analyse der europäischen Luftverkehrsindustrie, dass Netzwerkfluggesellschaften trotz der Volatilität ihrer Umfeld, die sich in den vier Szenarien äußert, in jedem Fall eine strategische Ausrichtung auf folgende drei Felder anstreben sollten:

Abb. 2 | Szenarien für die europäische Luftverkehrsbranche bis 2015 im Überblick



1. Sie müssen Programme zur Effizienzsteigerung weiterführen, die ihnen helfen, ihre im Vergleich zu europäischen Billigfluggesellschaften und asiatischen Wettbewerbern ungünstige Kostensituation zu verbessern.
2. Sie müssen kundenorientierte Innovationen in allen Bereichen des Geschäftssystems vorantreiben, um insbesondere im Wettbewerb mit asiatischen Konkurrenten weiter mithalten zu können, aber auch um Billigfluggesellschaften auf Distanz zu halten.
3. Sie müssen eine verstärkte Lobbyarbeit betreiben, um insbesondere asiatischen Wettbewerbern den Marktzugang nach Europa zu erschweren.

Ob alle drei Bereiche gleichmäßig betont werden oder eine Schwerpunktverlagerung in die eine oder andere Richtung erfolgen muss, richtet sich dann nach der tatsächlichen Entwicklung des Wettbewerbsumfelds, d. h. nach dem tatsächlich eintretenden Szenario. Das Schaffen und der Ausbau eigener Billigfluggesellschaften kann darüber hinaus als strategische Option angesehen werden, die insbesondere bei zunehmendem Wettbewerbsdruck auf europäische Netzwerkluftverkehrsgesellschaften von Seiten der Billigfluggesellschaften gezogen werden kann.

Welche Elemente der Kernstrategie besonders betont und welche Strategieoptionen gegebenenfalls verfolgt werden, wird im letzten Schritt der szenariobasierten strategischen Planung, der *kontinuierlichen Kontrolle*, festgelegt. Hierfür steht mit dem *Szenario Cockpit* ein Instrument zur Verfügung, das die tatsächliche Volatilität der Umwelt, d. h. die Schwankungen bei den kritischen und Schlüsselunsicherheiten, erfasst. Dadurch wird deutlich, welches der vier Szenarien der realen Entwicklung am ehesten entspricht und welche strategischen Maßnahmen dementsprechend durchgeführt werden sollten.

Zusammenfassung

Der Prozess der szenariobasierten strategischen Planung stellt einen Ansatz dar, mit der Unternehmen angesichts zunehmender Umweltvolatilität besser für die Zukunft planen können. Traditionelle Ansätze der strategischen Planung sind in solchen Situationen nur eingeschränkt geeignet, da sie in der Regel nur eine einzelne strategische Entwicklungsrichtung vorsehen und bei starken Veränderungen in der

Unternehmensumwelt nur unzureichende Anpassungsmöglichkeiten eröffnen. Darüber hinaus tragen traditionelle Instrumente der strategischen Planung häufig eher zu einer stärkeren Formalisierung der strategischen Planung bei und fördern kein offenes, strategisches Denken, das eigentlich im Zentrum der Strategieentwicklung – gerade in volatilen Umfeldern – stehen sollte.

Mit der szenariobasierten strategischen Planung stellen wir daher einen Ansatz vor, der nicht nur eine einzelne strategische Entwicklungsrichtung vorsieht, sondern vielmehr die zunehmende Umweltvolatilität, die viele Branchen heute kennzeichnet, aktiv aufgreift und eine strategische Planung für einen durch diese Volatilität geprägten Optionenraum ermöglicht. Gleichzeitig fördert dieser Ansatz durch die Öffnung der strategischen Planung und die Einbeziehung externer Anspruchsgruppen das strategische Denken und ermöglicht dem Management, seine eigenen Denkhaltungen zu hinterfragen. Trotz dieser größeren Breite der berücksichtigten Entwicklungen und Maßnahmen erhöht die szenariobasierte strategische Planung nicht die Planungskomplexität. Vielmehr besteht das Ergebnis der szenariobasierten strategischen Planung in einem Bündel strategischer Maßnahmen, die in jedem Fall für die Entwicklung des Unternehmens positiv sind, die jedoch abhängig von der tatsächlichen Entwicklung der Umwelt eine leicht unterschiedliche Schwerpunktsetzung erfordern. Insofern erhöht die szenariobasierte strategische Planung die Flexibilität der strategischen Planung. Und dies ist angesichts zunehmend volatiler Umfeldern in vielen Branchen sehr wünschenswert.

Literatur

1. Bishop, P./Hines, A./Collins, T.: The Current State of Scenario Development. An Overview of Techniques, in: *Foresight* 9. Jg. (2007), Heft 1, S. 5 – 25.
2. Bordo, M./Eichengreen, B./Klingebiel, D./Martinez-Peria M.: Is the Crisis Problem Growing More Severe?, in: *Economic Policy*. (2001), Heft April.
3. Bradfield, R.M.: Cognitive Barriers in the Scenario Development Process, in: *Advances in Developing Human Resources*, 10. Jg. (2008), Heft 2, S. 198 – 215.
4. Chermack, T.J./Lynham, S.A./Ruona, W.E.A.: A Review of Scenario Planning Literature, in: *Futures Research Quarterly*, 17. Jg. (2001), Heft 2, S. 7 – 31.
5. Eisenhardt, K.M./Sull, D.N.: Strategy as Simple Rules, in: *Harvard Business Review*, (2001), Heft 1, S. 106 – 116.
6. Elbanna, S./Child, J.: Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of

an Integrative Model, in: *Strategic Management Journal*, 28. Jg. (2007), Heft 4, S. 431 – 453.

7. Grant, R.M.: Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, in: *Strategic Management Journal*, 24. Jg. (2003), Heft 6, S. 491 – 517.
8. Lowell, B.: Dynamic Management – Better Decisions in Uncertain Times, in: *McKinsey Quarterly*, (2010), Heft 1, S. 32 – 40.
9. Miller, C.C.: Decisional Comprehensiveness and Firm Performance: Towards a More Complete Understanding, in: *Journal of Behavioral Decision Making*, 21. Jg. (2008), Heft 5, S. 598 – 620.
10. Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994a.
11. Mintzberg, H.: *The Fall and Rise of Strategic Planning*, in: *Harvard Business Review*, 72. Jg. (1994b), Heft 1, S. 107 – 114.
12. Moyer, K.: Scenario Planning at British Airways – A Case Study, in: *Long Range Planning* 29. Jg. (1996), Heft 2, S. 172 – 181.
13. Porter, M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 1985.
14. Ramirez, R./Selsky, J.W./van der Heijden, K.: *Business Planning for Turbulent Times*, London 2008.
15. Rigby, D./Bilodeau, B.: Selecting Management Tools Wisely, in: *Harvard Business Review*, 85. Jg. (2007), Heft 12, S. 20 – 22.
16. Schoemaker, P.: Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking, in: *Sloan Management Review*, 37. Jg. (1995), Heft 2, S. 25 – 40.
17. Schwartz, P.: *The Art of the Long View – Planning for the Future in an Uncertain World*, New York 1996.
18. Schwenker B./Boetzel S.: *Making Growth Work – How Companies Can Expand and Become More Efficient*, Berlin 2007.
19. Shell International: *Scenarios – An Explorer's Guide*, London 2003.
20. van der Heijden, K.: *Scenarios – The Art of Strategic Conversation*, Chichester 2005.
21. van't Klooster, S.A./van Asselt, M.B.A.: Practicing the Scenario-Axes Technique, in: *Futures* 38. Jg. (2006), Heft 1, S. 15 – 30.
22. Wulf, T./Meißner, P./Stubner, S.: Szenario-basierte strategische Planung – ein Ansatz zur Integration der Szenarioplanung in die strategische Planung, in: Gausemeier, J. (Hrsg.): *Vorausschau und Technologieplanung*, Paderborn 2010, S. 443 – 458.
23. Wulf, T./Maul, B.: Eine Branche hängt in der Luft, in: *Zukunftsmanager*, (2011), Heft 3, S. 8 – 11.
24. Wulf, T./Krys, C./Brands, C./Meißner, P./Stubner, S.: Ein Radar für die Strategieplanung, in: *Harvard Business Manager*, (2011a), Heft 3, S. 56 – 62.
25. Wulf, T./Meißner, P./Brands, C./Maul, B.: *Future Scenarios for the European Airline Industry*, Arbeitspapier, Leipzig 2011 b.
26. Wulf, T./Meißner, P./Brands, C./Ernst, B./Reinecke, B./Yazitzis, A./Fink, M./Finke, A.: *Der Markt für Unterhaltungselektronik in Deutschland – Szenarien als Basis für erfolgreiche Wachstumsstrategien*, Arbeitspapier, Leipzig 2012.