

MITO-Methoden-gestützte Szenarioanalysen in 5 Schritten

Um eine Vorstellung zu erhalten, wie sich unternehmens- und organisationsrelevante Veränderungen oder Megatrends zukünftig auf die Geschäftsentwicklung auswirken, kann mithilfe der Szenariotechnik analysiert werden. Das Ziel dabei ist, mögliche Veränderungen von Märkten, Produkten, Kunden, Technologien vorauszusehen, um danach die Geschäftsmodelle und Strategien unter Berücksichtigung von Risiken und Chancen langfristig auszurichten. Nachfolgend wird die Vorgehensweise einer Szenarioanalyse anhand der MITO-Modellstrukturen in 5 Schritten erläutert. Die Umsetzung der einzelnen Schritte erfolgt über das MITO-Methoden-Tool mit vorbereiteten MITO-Portfolioanalysen. In Abbildung 1 ist die Reihenfolge der einzelnen 5 Schritte gezeigt.

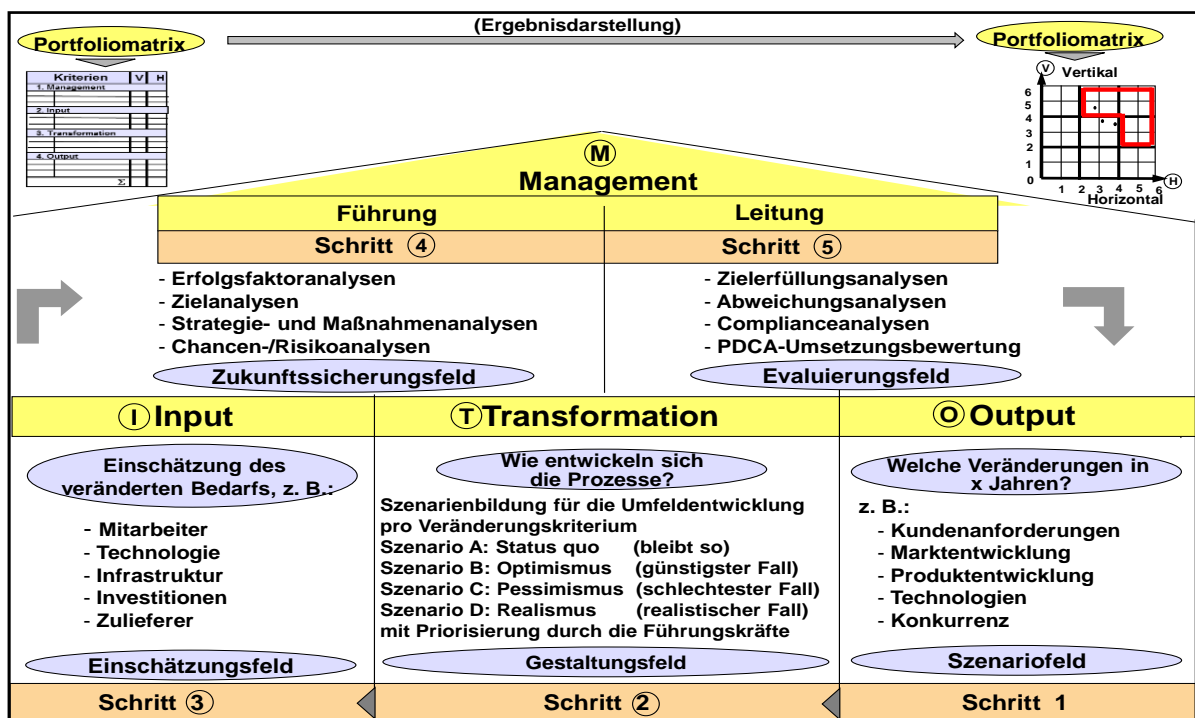


Abbildung 1: Strategische Analyse mit MITO-Modellbezogener Szenariotechnik

Schritt 1 umfasst die Veränderungseinschätzung der verantwortlichen Führungskräfte im MITO-Modell-Outputsegment, das hier als Szenariofeld bezeichnet wird. Für einen vorgegebenen Zeitraum müssen die Führungskräfte zu den Output-Segmentkriterien, wie beispielsweise Kundenanforderung, Marktentwicklung, Produktentwicklung, Technologieentwicklung oder Konkurrenzentwicklung die von ihnen vorausgesehenen wichtigsten Veränderungen eintragen. Die zur Unterstützung zur Verfügung stehenden MITO-Referenzchecklisten ermöglichen eine zweidimensionale Bewertung nach verschiedenen Bewertungsvarianten (BV). Speziell für das MITO-Businessmodell wurde die in Abbildung 1 gezeigte Szenario-Portfolio-Checkliste entwickelt, in der die Veränderungen innerhalb der 7 Modellsegmente mit den dazugehörigen Grundfragen:

„1. Weshalb?, 2. Wer?, 3. Was? 4. Wie?, 5. Womit?, 6. Mit wem?, 7. Wert?“

segmentbezogen analysiert werden,

Die in Szenariobild in Schritt 1 in der MITO-Szenario-Portfoliomatrix genannten Veränderungskriterien werden über 3 Bewertungsvarianten:

BV1: V1 = Wichtigkeit H1 = Dringlichkeit

BV2: V2 = Relevanz H2 = Machbarkeit

BV3: V3 = Aufwand H2 = Nutzen

als erstes noch detaillierter in ihren Ausprägungen analysiert und priorisiert. Optional kann mit dem MITO-Methoden-Tool zusätzlich eine Sensitivitäts- und Korrelationsanalyse dieser Veränderungskriterien durchgeführt werden. Für die daraus ausgewählten, d. h. relevanten Veränderungskriterien werden in Schritt 2, d. h. dem Gestaltungsfeld im MITO-Transformationssegment die 4 unterschiedlichen Szenariobewertungen A, B, C oder D ebenfalls zweidimensional nach H = Eintrittswahrscheinlichkeit und V = Auswirkung durchgeführt.

Die zu diesen verschiedenen Szenariogehörenden Geschäftsprozesse, die von den erwarteten Veränderungen betroffen sind, können in einem zusätzlichen Schritt beschrieben werden. Gemeinsam mit allen Beteiligten wird anschließend für das aus ihrer Sicht wahrscheinlichste Szenario ausgewählt und in einer Portfoliomatrix die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen pro zeilenweisen Veränderungskriterium für die in Abbildung 1 genannten Szenarienarten geschätzt.

Abbildung 2 zeigt die dazugehörige „7 W-Grundfragen-Szenarioauswahlbewertung“.

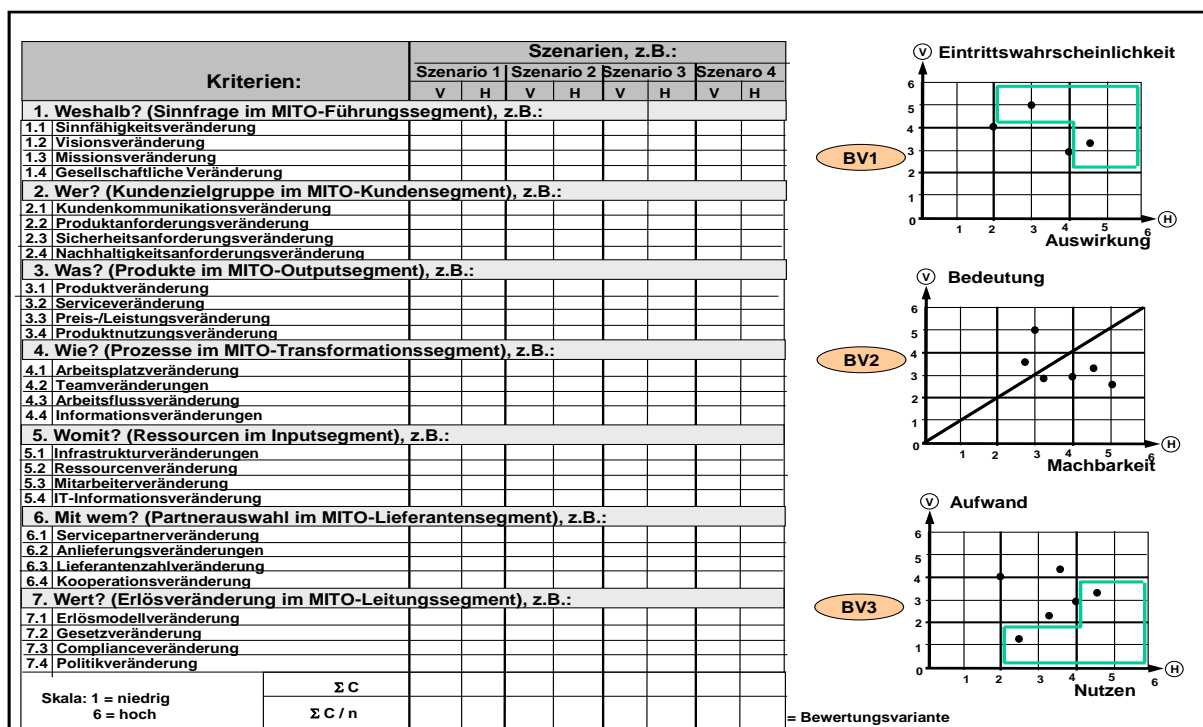


Abbildung 2: 7 W-Grundfragen-Szenarioauswahlbewertung

Bewährt haben sich hierbei folgende Szenariogrundstrukturen:

- | | | |
|-------------|--------------|--|
| Szenario 1: | Status Quo. | • Alles bleibt so, wie es heute ist, es wird keine wesentliche Veränderungen geben |
| Szenario 2: | Optimismus. | • Dies beschreibt die Entwicklung im günstigsten Fall |
| Szenario 3: | Pessimismus. | • Beschreibt die Entwicklung im ungünstigsten Fall |
| Szenario 4: | Realismus. | • Beschreibt die geschätzte Entwicklung im realistischen Fall |

Das Ergebnis der Bewertung zeigt pro MITO-Businessmodell-Segment, welches Szenario nach Meinung der Experten am wahrscheinlichsten eintreten könnte.

Eine zusätzliche Analyse der notwendigen Reaktionen pro Prozess in Bezug auf dieses ausgewählte Szenario ist über eine vorgegebene Referenzauswirkungs-Portfoliomatrixbewertung möglich. Hier werden u.a. die zu erwarteten Auswirkungen in Bezug auf Organisations-, Führungssystem-, Infra- bzw. Ausstattungs-, Mitarbeiter- und Marktstrukturen ebenfalls wieder zweidimensional analysiert.

Es folgt in **Schritt 3** die Einschätzung der Veränderung des Ressourcenbedarfes im MITO-Inputsegment, hier als Einschätzungsfeld bezeichnet. Es geht jetzt darum, für das ausgewählte Szenario im Gestaltungsfeld - das heißt im Transformationsprozess-Segment - in Bezug auf ein bestimmtes Szenariokriterium aus dem Szenario(Output)-Feld einzuschätzen, wie sich aufgrund der prognostizierten Veränderungen der dahinter stehende Ressourcenbedarf im Einschätzungsfeld (Inputsegment) entwickelt. Auch hierfür existiert eine Detailportfoliomatrix, die diese Analyse umfassend unterstützt.

Die Ergebnisse dieser drei Szenarioschritte in den 3 ITO-Segmenten des MITO-Transformationsprozessmodells werden anschließend in einer „Landkarte der Zukunft“ visualisiert und dokumentiert. Diese Dokumentation ist in **Schritt 4**, d. h. im Managementführungssegment die für die Unternehmensführung wichtigste Szenariotechnikaufgabe, das heißt eine Strategie-, Ziele- und Maßnahmenplanung zur Zukunftsbewältigung anhand des ausgewählten Szenarios durchzuführen. Mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools findet hier eine kaskadenförmige Vernetzung der gewählten Strategien, Ziele und Maßnahmen in Form eines Relationsbaumes als Handlungsanweisung zur Strategieumsetzung statt. Zusätzlich werden dazu MITO-Chancen- und Risikoanalysen durchgeführt.

Nach erfolgter Umsetzung erfolgt abschließend in **Schritt 5** im MITO-Leitungssegment, d. h. dem Evaluierungsfeld eine methodengestützte Umsetzungsbewertung, z. B. in Bezug auf die Zielerreichung oder auch Abweichungs- und Complianceanalysen statt. Die Ergebnisse fließen in nachfolgende Szenarioanalysen ein.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de