

Benjamin Künzli



Szenariotechnik

Zukunftsbilder entwickeln und für strategische Vorhaben nutzen

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist in den letzten Jahren erheblich komplexer und dynamischer und damit auch fragiler geworden. Eine Rückkehr in überschaubarere und stabilere Verhältnisse wird es nicht mehr geben. Daher ist es umso wichtiger, dass man sich schon in der Gegenwart auf eine ungewisse Zukunft vorbereitet, um später kraftvoll agieren zu können. Die Szenariotechnik hilft dabei.

Hintergrund

Damit sich Unternehmen, Business Units oder Funktionsbereiche (Human Resource Management, Logistik etc.) strategisch ausrichten können, brauchen sie eine Vorstellung davon, wie wichtige Aspekte ihres Umfelds in Zukunft aussehen könnten. Solche Zukunftsbilder können mit Hilfe der Szenariotechnik erarbeitet werden. Abbildung 1 grenzt diese Technik inhaltlich und zeitlich von anderen Instrumenten ab, die sich ebenfalls mit der (näheren oder fernerer) Zukunft des Unternehmens oder seines Umfelds befassen.

Erste Ansätze der Szenariomethode wurden in den 1950er-Jahren in den USA für militärische Zwecke entwickelt. Für den Durchbruch in der Geschäftswelt war nicht zuletzt auch der Erfolg der Methode bei Shell im Zusammenhang mit der Bewältigung der Ölkrise der 1970er-Jahre wichtig. Seither wurde sie ständig weiterentwickelt und immer breiter angewandt. Heute wird diese Technik

nicht nur in Konzernen, sondern auch in vielen mittelständischen Unternehmen sowie in Organisationen des öffentlichen Sektors erfolgreich eingesetzt.²

Verfahren

Ziel des Verfahrens ist es, mehrere plausible Bilder der Zukunft des relevanten Umfelds eines Unternehmens, einer Business Unit oder eines Funktionsbereichs zu entwickeln. Das kann zum Beispiel mit Blick auf ...

- die Entwicklung oder die Überprüfung eines Geschäftsmodells oder einer Strategie,
- die mögliche Entwicklung von Produkten, Technologien, Märkten oder Branchen,
- die Einschätzung der Entwicklung bestimmter Risiken und Krisen,
- oder die Personalplanung

... hilfreich oder nötig sein. Dabei geht es nicht darum festzuhalten, wie die Zukunft in Wirklichkeit aussehen wird, sondern vor allem darum, sich auf verschiedene mögliche Zukünfte vorzubereiten, um so für alle Fälle besser gewappnet zu sein.

Abb. 1 Zukunftsgerechtere Instrumente der Unternehmensführung¹

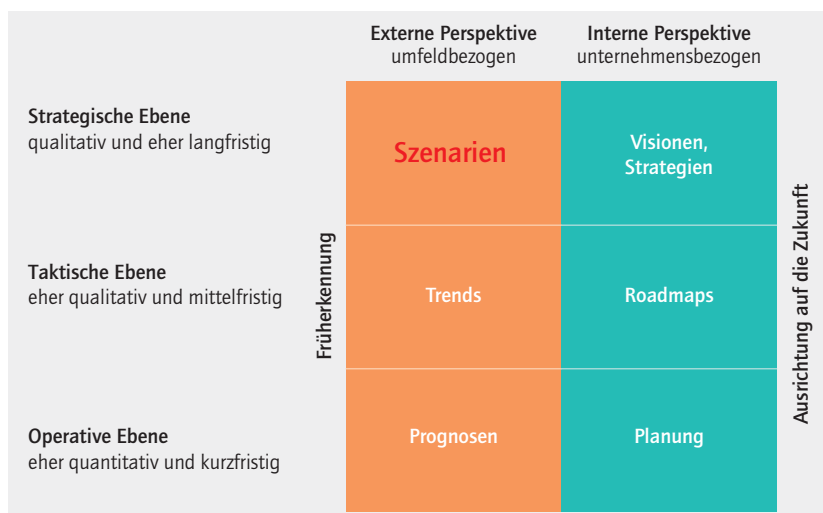


Abbildung 2 zeigt, dass der Weg zu den Szenarien fünf Etappen umfasst. In der Praxis werden dafür in aller Regel Workshops organisiert.

Im ersten Schritt muss der Rahmen für die Arbeit an den Szenarien genau festgelegt werden. Sonst läuft das Ganze sehr schnell aus dem Ruder. Dazu wird zunächst geklärt, wer die Szenarien später zu welchem Zweck überhaupt einsetzen will. Dementsprechend muss dann das Umfeld, dessen mögliche Entwicklungen man skizzieren will, sachlich, räumlich und zeitlich genau eingegrenzt werden. Die sachliche Abgrenzung wird einfacher und syste-

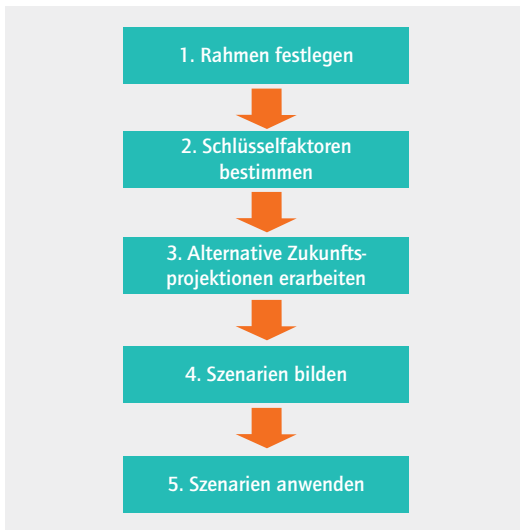


Abb. 2 Die fünf Schritte der Szenario-Entwicklung

matischer, wenn sie mit Hilfe eines zweckmäßigen Modells³ erfolgt. Die räumliche Grenzziehung hängt natürlich nicht zuletzt von den einzubeziehenden (künftigen) Märkten ab. Die zeitliche Abgrenzung richtet sich nach dem strategischen Horizont und variiert daher je nach Branche und typischer Dauer der Lebenszyklen der Produkte oder Dienstleistungen. Dabei ist auch zu beachten, dass es umso anspruchsvoller wird, Szenarien zu entwickeln, je weiter deren zeitliche Spanne reicht.

Im zweiten Schritt gilt es, die im eingangs definierten Umfeld wirksamen Schlüsselfaktoren zu identifizieren. Das können z.B. bedeutsame wirtschaftliche, technische, gesellschaftliche, politische, rechtliche oder ökologische Kräfte sein. Dazu können interne und externe Wissensträger mit Blick auf Gegenwart und Zukunft befragt werden. Zudem wird man auch weitere Informationen, wie etwa entsprechende Verlautbarungen von Branchenverbänden, hinzuziehen. Die Erfahrung zeigt, dass man mit rund 20 Schlüsselfaktoren gut arbeiten kann. Mit deutlich weniger Faktoren ist es schwer, das Umfeld genügend zu erfassen. Deutlich mehr Faktoren hingegen erhöhen die Komplexität der Szenariokonstruktion sehr schnell in einen kritischen Bereich.

Im dritten Schritt geht es dann darum, für jeden Schlüsselfaktor mögliche Entwicklungen zu beschreiben (vgl. dazu auch Abb. 3). In der Praxis hat es sich bewährt, plausible Geschichten zur möglichen Entwicklung dieser Faktoren (auch im Zusammenspiel miteinander) zu erarbeiten.⁴

Im vierten Schritt können die erarbeiteten Geschichten zur Entwicklung der Schlüsselfaktoren zu stimmigen Szenarien gebündelt werden (in Abbildung 3 mit A, B und C bezeichnet). Diese Szenarien

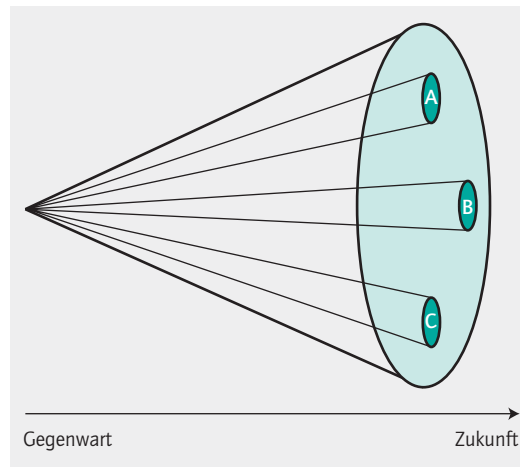


Abb. 3 Szenariotrichter mit den Szenarien A, B und C⁵

– i. d. R. sind es drei bis fünf – sollen für sich je ein mögliches und in sich stimmiges Zukunftsbild des betrachteten Umfelds abgeben. Wenn man dabei – wie man es in der Praxis oft sieht – zu einem optimistischen, einem mittleren und einem pessimistischen Szenario kommt, ist das natürlich vollkommen in Ordnung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es nicht immer hilfreich ist, die Arbeit im Workshop von Anfang an so auszurichten, dass genau dies geschieht, denn das kann zu verzerrten Szenarien führen. Plausibilität ist wichtiger. In jedem Fall ist es hilfreich, den Szenarien aussagekräftige Namen zu geben und sie so darzustellen, dass sie auch für Dritte (z. B. für den Aufsichtsrat) gut nachvollziehbar sind.

Im fünften Schritt geht es schließlich darum, die erarbeiteten Szenarien anzuwenden. Je nach ursprünglich festgelegtem Zweck, wird man jetzt zum Beispiel die Robustheit der bestehenden Strategie prüfen können. Dazu stellt man sich die Frage: Was geschieht mit unserer Strategie, wenn Szenario A, B oder C eintritt? Oder man wird die Risiken eines bestimmten langfristigen Projekts abschätzen, mit der eigenen Risikotragfähigkeit vergleichen und entsprechende Vorkehrungen treffen. Man kann auch eine Personalbeschaffungsstrategie entwickeln, um sicherzustellen, dass man auch in verschiedenen denkbaren Zukunftsszenarien über die benötigten Talente verfügt.

Die Qualität der Szenarien zeigt sich nicht daran, wie genau sie später eintreffen. Vielmehr sollten sie danach bewertet werden, inwieweit sie bei der Vorbereitung auf die ungewisse Zukunft hilfreich waren.

Vor- und Nachteile

Richtig angewendet bietet die Szenariotechnik eine ganze Reihe von Vorteilen:

- Sie hilft Unternehmen und Organisationen, sich besser auf eine ungewisse Zukunft vorzubereiten. Genau das wird angesichts zunehmender Komplexität und Dynamik sowie der daraus resultierenden Fragilität des Unternehmensumfeldes immer wichtiger werden.
- Werden die Szenarien (teilweise) von den Entscheidungsträgern selbst entwickelt, erarbeiten sie gemeinsam ein differenziertes Verständnis der möglichen Zukunft. Das ist nicht nur eine gute Basis für das Entwickeln oder Überprüfen von Strategien, sondern gibt zusätzliche Impulse für das Verfolgen strategischer Ziele.
- Das Arbeiten mit der Methode unterstützt das Denken in Alternativen und eröffnet somit die Chance, dass Überraschungen weniger überraschen, weil man besser darauf vorbereitet ist.
- Gut kommuniziert können Szenarien motivierend sein, weil sie vielversprechend sind oder weil sie den sense of urgency (das Gefühl für die Dringlichkeit) für bestimmte Veränderungsmaßnahmen verstärken.

Die Methode ist aber auch mit einigen Nachteilen und Grenzen verbunden:

- Die entwickelten Zukunftsbilder entstehen mit Mitteln der Gegenwart. Die Zukunft bleibt nur als »vergegenwärtigte« verfügbar. Absolute Zuverlässigkeit ist natürlich nicht zu haben. Das Entwickeln mehrerer alternativer, plausibler Bilder und vor allem das Ableiten der entsprechenden Konsequenzen erhöht aber die Aussicht darauf, sich besser vorbereiten zu können, künftige Chancen besser nutzen und künftige Risiken besser managen zu können.
- Zwar kann notorischer Optimismus im Alltag hilfreich sein. Beim Erarbeiten von Szenarien ist er jedoch hinderlich, weil es darum gehen muss, auch mögliche kritische Entwicklungen offen thematisieren zu können. Daher wird man für eine heterogene Zusammensetzung der zuständigen Arbeitsgruppe sorgen und einen neutralen Moderator hinzuziehen, der – durchaus im Sinne der Sache – für eine möglichst ausgewogene Diskussion sorgt.
- Der Umgang mit der Methode ist eher anspruchsvoll. Das hat unter anderem damit zu tun, dass man beim Blick in die fernere Zukunft die Basis von Zahlen, Daten und Fakten verlassen muss. Daher ist es hilfreich, beim Zusammenstellen der Arbeitsgruppe darauf zu achten, dass auch einige Mitarbeiter darunter sind, die die Zeitspanne der Betrachtung auch gerne einmal ausdehnen und auch gewagte Thesen aufstellen. Zudem muss der Moderator über entsprechende

Qualifikationen verfügen, um die Teilnehmenden im Umgang mit der Methode tatkräftig unterstützen zu können.

Perspektiven

Angesichts der eingangs erwähnten Zunahme von Komplexität und Dynamik wird sich die Zukunft von Unternehmen und Organisationen künftig noch weniger als bisher mit früher gefertigten Plänen gestalten lassen können. Um damit erfolgreich umgehen zu können, muss man noch stärker als zuvor das relevante Umfeld beobachten, dessen mögliche Entwicklungen gedanklich vorwegnehmen und entsprechende Vorkehrungen treffen. Wie bereits erwähnt, kann einem dabei die Szenariotechnik in verschiedener Hinsicht behilflich sein. Für das Erarbeiten von komplexeren Szenarien bietet der Markt unterstützende Software an. Zudem können – je nach Fragestellung – auch andere Szenario-Ansätze (wie das Scenario Planning oder die Cross-Impact-Analyse) hinzugezogen werden.

Anmerkungen

- 1 In Anlehnung an Fink, A./Siebe, A.: Handbuch Zukunftsmanagement. Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2., akt. u. erw. Aufl., Frankfurt a. M. 2011, S. 12f.
- 2 Vgl. z. B. Nagel, R./Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 5. Aufl., Stuttgart 2009, S. 170; Fink, A./Siebe, A.: a. a. O., S. 16.
- 3 Vgl. z. B. Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. durchg. Aufl., Bern et al. 2003; oder: Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R.: Exploring Corporate Strategy, 8. Ed., Harlow 2008.
- 4 Zum narrativen Ansatz vgl. auch van der Heijden, K.: The Sixth Sense. Accelerating Organizational Learning with Scenarios, Chichester 2002.
- 5 In Orientierung an Graf, H. G.: Prognosen und Szenarien in der Wirtschaftspraxis. Unter Mitarbeit von Roland Sütterlin, Zürich et al. 1999, S. 174.



Dr. Benjamin Künzli

Inhaber und Geschäftsführer CLC Consulting AG, Unternehmensentwicklung, Zürich
benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch