

BASISWISSEN BWL

Szenariotechnik

Durch die Dynamik des wirtschaftlichen Umfelds verändern sich ständig die Grenzen und Spielregeln der einzelnen Industrien und Branchen: Die Wettbewerbssituation ändert sich, es kommen neue Akteure hinzu und etablierte verlassen den Markt, neue Geschäftsmodelle entstehen und es gibt immer mehr branchenübergreifende Kooperationen. Damit werden **projektive Methoden der Markterschließung** benötigt. Immer mehr Unternehmen – nicht nur multinationale Konzerne – nutzen deshalb für ihre strategische Planung Marktvorschauen (Forecasts).

Das bekannteste Instrument ist die Szenariotechnik, eine Methode, mit der in einem **strukturierten Kommunikations- und Entscheidungsverfahren** Zukunftsbilder von einem Marktumfeld oder Unternehmen bei **hoher Komplexität und Unsicherheit** entworfen werden. Sie dient dazu, die Entscheidungsqualität in dynamischen Umfeldern zu validieren und zu verbessern. Niemand weiß, wie die Zukunft aussieht. Die Unternehmen können sich jedoch auf mögliche, sich zum Teil bereits in der Gegenwart abzeichnende Entwicklungen vorbereiten. Dazu werden systematisch relevante Entwicklungen, etwa durch neue Technologien, künftige Kundenbedürfnisse, Veränderungen bei den Konkurrenten sowie die Auswirkungen von Innovationen oder Kooperationen durchgespielt.

Anlässe für Szenarioprozesse

Die Szenariotechnik stammt aus der **Zukunftsforschung** (Strategic Foresight, vgl. Liebl; Kreibich). Während die Zukunftsforschung mit längeren zeitlichen Vorgriffen arbeitet – ihre Methoden werden herangezogen, wenn es um Vorschauen geht, die fünf und mehr Jahre in die Zukunft reichen –, geht es bei der Trendforschung um Phänomene, die bereits heute in Ansätzen erkennbar sind. Ihre Aussagen richten sich etwa auf die nächsten drei Jahre.

Typische Themenfelder sind die „**Big Points**“ des wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Wandels wie Mobilität, Technologie, Klimawandel, Demografie, Nachhaltigkeit, Bildung oder auch Gender-Fragen. Speziell in Unternehmen rücken Szenarioprozesse dann in den Blickpunkt, wenn sich die Marktsituation, die unternehmerische Performance oder auch die Zielgruppen dramatisch verändern und man mit Kennzahlen-Prognostik und Trend-Extrapolationen nicht weiterkommt.

Aufwand und Ergebnis

Der Aufwand variiert je nach Unternehmensgröße und Komplexität der Fragestellung. In Großunternehmen ist die Szenariotechnik oft ein kontinuierlich aktualisiertes Planungsinstrument. Vom Mittelstand wird sie in der Regel projektbezogen und punktuell eingesetzt. Ein Szenarioprozess kann mit fünf Personen oder mit zwanzig durch-

geführt werden, an gestaffelten Einzeltagen, an drei Tagen hintereinander oder – bei komplexen Fragen – auch in mehreren aufeinander aufbauenden Workshops.

Die **Qualität** des Ergebnisses hängt nicht vom Format und der Dimension ab, sondern von der passenden Methode und der Zusammensetzung der Gruppe: Je interdisziplinärer, abteilungsübergreifender und auch interkultureller sie ist, desto besser. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Projektplanung und -befristung, die aktive Beteiligung der Entscheider im Unternehmen, die Bereitschaft, den Prozess als Veränderungsmotor für das Unternehmen anzuerkennen und zu legitimieren, was auch Aspekte des Change Managements enthält, sowie die Kenntnis des Denkmodells.

Die **Verwertung** des Ergebnisses, d.h. die konkrete Nutzung der entwickelten Szenarien, hängt eng damit zusammen, **welche Fragen** gestellt werden. Werden regionale Entwicklungsszenarien oder die Auswirkungen des Klimawandels auf eine bestimmte Industrie erarbeitet, fließen die Ergebnisse meist in Studien, Evaluationen, Forschungs- und Entwicklungsprogramme oder Handlungsempfehlungen für eine bestimmte Akteursgruppe ein (Agenda-Setting). Wird hingegen im Unternehmen eine konkrete Wettbewerbssituation, ein neues Marktsegment oder ein Innovationsvorhaben durch Szenarien ermittelt, folgen daraus unternehmerische Entscheidungen: Ein Strategieplan, ein Pilotprojekt, die Suche nach einem neuen Partner, die Überarbeitung des Geschäftsmodells oder auch Recruiting-Maßnahmen.

Der Szenarioprozess

Szenarien sind in sich konsistente, alternative Bilder oder Beschreibungen der Zukunft. Sie zeigen nicht auf, was in Zukunft geschehen wird, sondern **geschehen kann** – unter Zugrundelegung relevanter, wahrscheinlicher, in ihren Auswirkungen heute aber noch unsicherer Einflussfaktoren. Szenarioprozesse sind **strukturierte Kommunikationsprozesse**. Die Beteiligten durchlaufen in mehreren Schritten ein Diskursverfahren, wobei eine unternehmerische Zukunftsfrage bearbeitet und zu alternativen Zukunftsbildern gebündelt wird.

Die Zahl der durchlaufenen Schritte ist unterschiedlich. Der Kern eines jeden Szenarioprozesses besteht aus fünf Schritten:

- Zu Beginn des Prozesses sollte das Problem **als konkrete Frage formuliert** werden, die für alle Beteiligten verständlich ist und die gleichen Vorstellungen und Assoziationen hervorruft. Zudem muss es sachlich, räumlich und zeitlich bestimmt sein.
- Aus den wichtigsten Umfeldern des Unternehmens, des Marktes oder der Branche werden **Einflussgrö-**

Ben und Trends gesammelt und strukturiert. Definiert werden sowohl der Ist-Zustand eines jeden Faktors als auch wahrscheinliche und logische Entwicklungstendenzen. Je nach Methode können hier mehrere Differenzierungen oder auch nur eine binäre Fortschreibung (sinkt/steigt, nimmt zu/nimmt ab) vorgenommen werden.

- Anhand der **Wichtigkeit und Unsicherheit** werden die Faktoren anschließend priorisiert. Je wichtiger eine Einflussgröße und je unsicherer sie aus heutiger Sicht für die Frage ist, desto höher steigt sie auf der Bewertungsskala.
- Je nach Methode – softwaregestützte, mathematisch-analytische oder qualitative Entscheidungsmethode – werden schließlich Szenarien gebildet: Es entstehen **verschiedene Zukunftsbilder**, die **Entwicklungsalternativen** der zugrundeliegenden Frage darstellen. Bei datengestützten Methoden werden oft mehrere Szenarien berechnet, bei anderen Vorgehensweisen zumeist drei bis vier skizziert und anschließend detailliert beschrieben.
- Die Diskussion der **strategischen Implikationen** bildet zwar den Schlusspunkt des Szenarioprozesses, ist jedoch meist auch der Anfangspunkt für die **Implementierung der Ergebnisse**.



Abb. 1: Die fünf zentralen Schritte des Szenarioprozesses

Die fünf Schritte können durch Zwischenschritte ergänzt werden. Quantitative Szenarioverfahren enthalten etwa eine **Wechselwirkungsanalyse**, in der die Abhängigkeiten und gegenseitigen **Interdependenzen der Einflussfaktoren** untereinander bestimmt werden (Zwischenschritt zwischen 2 und 3). Risikoaffine Branchen führen oft eine **Störfallanalyse** durch und diskutieren Ereignisse, welche die zentrale Entwicklungslogik des gesamten betrachteten Systems aus dem Gleichgewicht bringen (Zwischenschritt zwischen 4 und 5). Solche Störfälle sind z.B. Naturkatastrophen, atomare GAUs, Finanzkrisen oder politische Umstürze. Auch der **Ergebnistransfer** des Prozesses insgesamt, die kommunikationspolitischen Maßnahmen, kann Teil des Szenarioprozesses sein (Schritt 6).

Je nach Zielgruppe und Kommunikationszweck werden die Szenarien mehr oder weniger aufwändig visualisiert, durch Geschichten oder Filme veranschaulicht oder auch in erste unternehmensspezifische Umsetzungsideen – in designorientierte Bereiche, etwa durch erste Scribbles (Grobentwürfe) – transformiert.

Denkmodell

Ob ein Szenarioprozess gelingt, hängt jedoch nicht allein von einer sinnvollen, auf die jeweilige Frage zugeschnittene methodische Schrittfolge ab, sondern auch von der Haltung, die der Methode zugrunde liegt. So entfalten Methoden der Zukunftsforschung ihre Stärken am besten bei einer bestimmten **Art unternehmerischer Herausforderungen**. Beispiele sind etwa der Wunsch, vorerst sich nur vage abzeichnende Entwicklungen mit be-

einflussen zu können (**Zukunft gestalten**), sich auf mögliche Trendbrüche oder Störfälle einzustellen (**Flexibilität einüben**, um Zufälle möglichst schnell für sich nutzen zu können), Entwicklungssprünge – etwa technologische – einzukalkulieren (**vorbereitet sein**) und trotz mehrerer volatiler Marktaspekte zu einer kontrollierten Entwicklung zu kommen bzw. Wachstum zu erzielen.

Diese Ausrichtung der Zukunftsforschung unterscheidet sie grundlegend vom betriebswirtschaftlichen Denkmodell. Die Betriebswirtschaftslehre ist von ihrer Anlage her eine **Wissenschaft zur Optimierung und Effizienzsteigerung** betrieblicher Belange. Es ist eine kaufmännische Organisations- und Handelslehre aus dem 19. Jahrhundert, mit der ursprünglich die wichtigsten Betriebseinheiten (Buchhaltung, Rechnungswesen, Verkauf etc.) transparenter, effizienter und handhabbarer gemacht werden sollten (vgl. Schierenbeck, S. 6 ff.; Kolbinger, S. 455 ff.). Sie sammelt, ordnet, prüft, berechnet und optimiert. Ihre Zahlenwerke dienen vor allem Führungszwecken: So können mit der professionellen Nutzung von Key Performance Indicators Umsatzziele, Vertriebsorganisation oder Marketing-Pläne nicht nur kontrolliert, sondern auch optimiert und genau justiert werden (vgl. Wöhe/Döring, S. 21 ff.).

Zukunftsforschung nimmt hingegen keine betrieblichen Belange ins Visier – zumindest nicht direkt. Sie hilft vielmehr Organisationen dabei, Situationen zu bewerten, die quantitativ (noch) nicht fassbar und qualitativ hochgradig unsicher und unbestimmt sind. Betriebswirtschaftliche Instrumente sind dafür ungeeignet – wie umgekehrt gilt, dass allein mit Forecast-Methoden kein Unternehmen ausreichend geführt werden kann. Zukunftsforschung unterstützt und ergänzt also das betriebswirtschaftliche Instrumentarium um die Komponente des **professionellen Unsicherheits- und Komplexitätsmanagements**, das aufgrund der steigenden Marktdynamik in fast allen Branchen kontinuierlich an Bedeutung gewinnt.

Das Denkmodell der Szenariotechnik wird üblicherweise mithilfe eines Trichters dargestellt. Je weiter der Blick in die Zukunft reicht, desto unsicherer werden die betrachteten Einflussfaktoren und desto vager sind sie zu fassen. Außerdem steigt die Unsicherheit mit zunehmenden Einflussfaktoren und ihren Kombinationsmöglichkeiten.

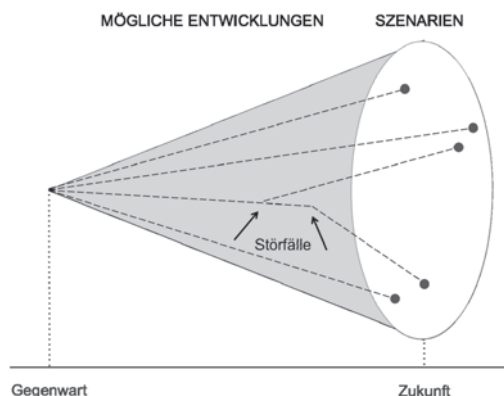


Abb. 2: Trichtermodell der Szenariotechnik (vgl. etwa Kosow/Gaßner, S. 40)

Szenarioprozesse reichern die Komplexität eines Themas zu Beginn gezielt an. Anschließend wird diese Komplexität durch die (Neu-)Bündelung der einzelnen Szenarioelemente, also der bewerteten Einflussfaktoren, wieder reduziert und zu verschiedenen alternativen Zukunftsbildern geordnet. Die so entstehenden Szenarien beantworten **zwei entscheidende Fragen**:

- Wie kann eine bestimmte Situation in dem betreffenden Zeitrahmen Schritt für Schritt entstehen?
- Welche Eingriffe sind in jeder Phase der Entwicklung möglich? Wie kann eine Entwicklung zu jedem Zeit-

punkt verhindert, beschleunigt oder in eine andere Richtung gelenkt werden?

Beispiel

Unternehmen A, ein international tätiger Bildungs- und Medienkonzern mit 465 Mio. Euro Umsatz und 2.700 Mitarbeitern, führt für die Verlagssparte einen Szenarioprozess durch. Anlass für die Zukunftsplanung sind Unabwägbarkeiten, wie sich die medialen Technologien entwickeln werden (Investitionsentscheidungen), ein teilweise staatlich regulierter Markt (rechtliche und politische Rahmenbedingungen haben große Bedeutung) sowie verstärkter Wettbewerbsdruck durch auf den Markt drängende internationale Konkurrenten. Die Unternehmensführung wählt einen **frühzeitigen, strategischen Forecast** der Marktposition. Da Handlungsdruck besteht, wünscht sie einen komprimierten Prozess, um für die anschließende Umsetzung Zeit zu gewinnen. Es werden 14 Geschäftsführer aus mehreren Tochtergesellschaften eingebunden.

Mit externer methodischer Unterstützung wird ein dreitägiger Szenario-Workshop durchgeführt. Die Präzisierung des Anliegens fördert als **Kernanliegen des Prozesses eine Positionierungsfrage** zutage. Demzufolge richtet sich der Prozess konsequent an einer Outside-in-Perspektive aus: Beleuchtet werden ausschließlich die Unternehmensumfelder (also nicht die interne Personalsituation, Vertriebskonzept oder andere strukturelle Gegebenheiten), um aus deren Projektion später organisationsinterne Maßnahmen ableiten zu können.

Die wichtigsten Unternehmensumfelder werden strukturiert und systematisch durch Einflussgrößen und Trends ausgeleuchtet. Die **Wechselwirkungsanalyse** ergibt als Nebeneffekt eine zentrale Stellschraube des Unternehmens, nämlich die **Kombination von (bestehender) internationaler Vernetzung und gut ausgebauten Kundenkontakten**. Die Stellschraube „strukturelle Vernetzung“ wird ein wichtiger perspektivischer Dreh- und Angelpunkt für die Bündelung von drei Marktszenarien.

Bei der Diskussion der **Szenario-Implicationen** sieht sich die Geschäftsführung in der Annahme bestätigt, dass die Schärfung des wettbewerblichen Profils zwingend durch supranationale Institutionen und Maßnahmen, d.h. durch eine systematisch und professionell aufgebaute Interessenvertretung, flankiert werden muss. Anhand des ausgewählten Referenzszenarios entscheidet man sich für mehrere Parallelstrategien, d.h. ein Pilotprojekt im Technologie-Monitoring sowie den Aufbau eines internationalen Issue-Managements und einer unternehmensinternen Lobbyismus-Stelle.

Es gelang, innerhalb von fünf Wochen einen strategischen Kompass zu entwickeln und Sofortmaßnahmen einzuleiten. Die Szenarien sollen im Zweijahresrhythmus aktualisiert werden.

Szenarien als Entscheidungsfundierung

Szenarioprozesse sind nur vordergründig Analyseinstrumente. Vielmehr kann mit ihnen durch interdisziplinäre Urteils- und Bewertungsprozesse trotz hoher Unsicherheit **konkretes Handlungswissen** erzeugt werden. Sie dienen Zielen wie der Erhöhung der Reaktionsfähigkeit am Markt, der Innovationskraft, der wettbewerblichen Unterscheidungskraft und Profilierung sowie einer generellen Sensibilitätssteigerung der Akteure gegenüber den Unternehmensumfeldern und vor allem gegenüber den Kunden.

Szenarien beantworten nicht die Frage: Was wird geschehen?, sondern die Frage: Was können wir konkret tun, wenn x oder y geschieht? Szenarien sind keine Prognosen, sondern Grundlagen für valide Zukunftsentscheidungen. Sie sind auch nicht die Entscheidung selbst, sondern sie fundieren Entscheidungen.

Szenarien eröffnen Unternehmen die Möglichkeit, ihre Planung frühzeitig auf eine erwartete, schwerpunktmäßige Zukunftsentwicklung auszurichten sowie Handlungsspielräume zu ermitteln, um schnell am Markt agieren und reagieren zu können. Diese Potenziale sind wichtige Ergänzungen gegenüber klassischen strategischen Planungsprozessen, die bei hochdynamischen Umfeldern immer wichtiger für die unternehmerische Handlungskompetenz werden.

Dr. Friederike Müller-Friemuth, Odenthal

Literatur:

- Bellinger, B.: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart 1967.
- Brockhoff, K.: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Kolbinger, J.: Die Betriebswirtschaftslehre als Lehre von der sozialen Leistungsordnung. Berlin 1980.
- Kosow, H./Gaßner, R.: Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung IZT. Werkstattbericht Nr. 103. Berlin 2008.
- Kreibich, R.: Zukunftsforschung. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung IZT Berlin, Arbeitsbericht 23/2006.
- Liebl, F.: Strategische Frühaufklärung. München 1996.
- Neuhaus, C.: Zukunft im Management. Heidelberg 2006.
- Popp, R./Schüll, E. (Hrsg.): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung. Berlin/Heidelberg 2009.
- Schierenbeck, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München 2002.
- Wilms, F.E.P. (Hrsg.): Szenariotechnik. Bern et al. 2006.
- Wöhe, R./Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Aufl., München 2010.