

Arbeit mit Szenarien

Ein wesentliches Problemfeld der strategischen Planung besteht in der Unsicherheit über künftige Entwicklungen, die außerhalb des Einflusses des Unternehmens liegen. Dies wird umso schwerwiegender, je langfristiger die Planungen sind. Ein weit verbreiteter Ansatz dieser Unsicherheit zu begegnen ist, sie zu ignorieren. Mit einem

resignierten „Wir können uns ohnehin nicht auf Dinge einstellen, von denen wir nichts wissen“ wird die als wahrscheinlich angesehene Entwicklung zur Grundlage der strategischen Planung gemacht. Eine sinnvollere – wenn auch aufwendigere – Methode ist die Szenarioplanung.

Inhalt und Bedeutung von Szenarien

Szenarien sind plausible Darstellungen mehrerer verschiedener möglicher Zukunftsentwicklungen. Sie beschreiben angenommene Abfolgen künftiger Ereignisse. Dies basiert auf der Zusammenführung verschiedener externer Einflussfaktoren und Triebkräfte, über deren künftige Entwicklung eine hohe Unsicherheit herrscht.

Szenarien stellen verschiedene mögliche Ausprägungen der Zukunft dar. Damit bergen sie immer noch das Risiko, dass sich keines der entwickelten Szenarien als wahr herausstellt. Wie jeder Plan sollten daher auch Szenarien in regelmäßigen Abständen anhand der tatsächlichen Entwicklung überprüft und überarbeitet werden. Der Vorteil von Szenarien gegenüber relativ bestimmten Prognosen liegt jedoch darin, dass sie das Risiko mindern, von den Ereignissen völlig überrascht zu werden. Da jedes Szenario eine eigene Geschichte um ein zentrales Thema herum beschreibt, können sie für die unterschiedlichsten Möglichkeiten sensibilisieren. Jede Geschichte wird einen anderen Einfluss auf das Unternehmen haben und daher unterschiedliche Strategien erfordern. Damit regen sie an, in breiteren Kategorien über strategische Optionen und Alternativen nachzudenken. Um diese gedankliche Vielfalt zu gewährleisten, sollte bei der Arbeit mit Szenarien keinesfalls in Kategorien wie „wahrscheinlichstes“ oder „eher unwahrscheinliches Szenario“ gedacht werden. Für ein gutes Szenario ist vielmehr

von Bedeutung, dass es ausgehend von der aktuellen Situation plausibel ist (Meteoriteneinschläge auf London gehören doch eher in das Reich der Fiktion), und dass es sinnvoll in sich geschlossen ist.

Im Gegensatz zu den meist eher kurz- bis mittelfristig orientierten Vorhersagen sind Szenarien i.d.R. auf längere Zeiträume ausgerichtet und wesentlich dynamischer. Die folgende Tabelle stellt die Unterschiede dar:

Vorhersagen	Szenarien
Statistische Zusammenfassung von Expertenmeinungen (z.B. Umsatzprognosen auf Basis von Auftragseingängen und Konjunkturlage)	Meist konzeptionelle Beschreibung möglicher Eigenschaften der Zukunft
Gründe für Unsicherheiten werden nicht näher spezifiziert	Schwerpunkt auf Erfolgsfaktoren und externen Beziehungen
Als direkter Input in Entscheidungsprozesse verwendbar	Erfordert weitergehende Beurteilung und „Übersetzung“ in relevante Faktoren
Unterstellen, dass Entwicklungen in der Zukunft vorhergesagt werden können	Unterstellen, dass die Zukunft nicht vorhergesagt werden kann
Führen zu einer begrenzten Anzahl an Optionen	Regen an, über eine Vielzahl unterschiedlicher Optionen nachzudenken, die sich aus unterschiedlichen Entwicklungen in der Zukunft ergeben könnten

Szenarien werden häufig zur Beschreibung möglicher Entwicklungen im gesamten für das Unternehmen relevanten Umfeld eingesetzt. Sie können aber auch für eingegrenzte

Teilfragen angewendet werden, beispielsweise zur Beurteilung von Standortentscheidungen anhand von Entwicklungsszenarien für Länder oder Regionen.

Entwicklung von Szenarien

Die Literatur beschreibt mehrere Methoden zur Entwicklung von Szenarien. Die hier vorzustellenden zwei Verfahren können m.E. nach Bedarf miteinander kombiniert und an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

Grundlage jeder Szenarioentwicklung ist die Bestimmung möglicher Einflussfaktoren und Treibkräfte. Dabei handelt es sich um Faktoren, die *außerhalb* des Einflusses des Unternehmens liegen. Die PEST-Analyse kann dazu wichtige Ansätze liefern. Für die weitere Arbeit sind insbesondere solche Faktoren von Bedeutung, die möglicherweise einen besonders hohen Einfluss auf das Unternehmen haben werden und/oder die von besonders hoher Unsicherheit geprägt sind.

Entwicklung von Szenarien durch Konfiguration von Faktoren

Dieser Ansatz ist für Situationen geeignet, in denen die Anzahl der Einflussfaktoren relativ gering ist. Für jeden Einflussfaktor werden mögliche Ausprägungen in der Zukunft bestimmt. Die Szenarien ergeben sich aus der sinnvollen Kombination dieser möglichen Ausprägungen.

Für die Funktionalität dieser Vorgehensweise ist es wichtig, die Anzahl der Einflussfaktoren, der für sie bestimmten Ausprägungen und der Kombinationen jeweils begrenzt zu halten. Dazu müssen die Denkansätze in jedem Schritt auf Plausibilität überprüft werden.

Das folgende vereinfachte Beispiel dient der Verdeutlichung:

Szenarien für das Buchverlagswesen
<u>1. Identifikation externer Faktoren mit hohem Einfluss und hoher Unsicherheit</u> Faktor A: Entwicklung des elektronischen Kommunikationsmarkts Faktor B: Einstellung der Kunden zu Büchern gegenüber elektronischen Substituten (E-Books, Online-Books) Faktor C: Kosten für Papier und andere Rohmaterialien Faktor D: Staatliche Ausgaben und Regulierung
<u>2. Mögliche künftige Ausprägungen für die Faktoren bestimmen</u> Faktor A: (i) erhebliche Veränderungen (ii) nur allmähliche Veränderungen Faktor B: (i) bevorzugen Bücher (ii) bevorzugen elektronische Substitute Faktor C: (i) hoch, ansteigend (ii) stabil Faktor D: (i) günstig für Bücher (ii) ungünstig für Bücher
<u>3. Durch plausible Kombinationen Szenarien entwickeln</u> <i>Szenario 1: Keine großen Veränderungen</i> Eine positive Einstellung der Nutzer gegenüber Büchern (B(i)) wird durch eine vorteilhafte Entwicklung der Regierungsausgaben und Regulierungen (D(i)) noch verstärkt. Die elektronischen Kommunikationsmedien werden sich schrittweise weiterentwickeln (A(ii)) und die Materialpreise bleiben relativ stabil (C(ii)). <i>Szenario 2: Elektronisches Chaos</i> Erhebliche Entwicklungen und Veränderungen in den Märkten für elektronische Kommunikation (A(i)) werden noch durch eine entsprechende Politik unterstützt (D(ii)). Gleichzeitig wenden sich die Nutzerpräferenzen elektronischen Medien zu (B(ii)) und die Materialpreise steigen an (C(i)). <i>Szenario 3: Informationsgesellschaft</i> Die Kundenpräferenzen verschieben sich allmählich zu elektronischen Medien (B(ii)). Dabei entwickeln sie die Märkte für elektronische Kommunikation insgesamt in einem überschaubaren Tempo (A(ii)). Politische Maßnahmen wirken sich nicht negativ auf den Buchmarkt aus (D(i)). Allerdings ist langfristig mit einem Preisanstieg für Papier zu rechnen (C(i)).

Entnommen aus: Johnson & Scholes „Exploring Corporate Strategy“

Die Entwicklung von Szenarien aus der Kombination von Faktoren ist besonders geeignet, den Einfluss einer eng begrenzten Zahl von Einflussfaktoren zu untersuchen oder erste Denkansätze für den Szenarioprozess zu sammeln.

Entwicklung von Geschichten um ein Thema

Auch dieser Ansatz sollte auf einer Bestimmung möglicher Einflussfaktoren und Triebkräfte basieren.

In einem **ersten Schritt** werden die **entscheidenden Erfolgsfaktoren** für das Unternehmen aufgelistet. Dabei handelt es sich um *interne* Faktoren, die vom Management beeinflusst oder kontrolliert werden können. Dieser Prozess beinhaltet auch Überlegungen über die grundlegenden Ziele des Unternehmens. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind – ganz allgemein gesprochen – die Dinge, die funktionieren

müssen, damit das Unternehmen langfristig Erfolg hat und seine Ziele erreicht.

An diesen Erfolgsfaktoren kann in späteren Schritten gemessen werden, inwieweit bestimmte Entwicklungen für das Unternehmen relevant sind. Andererseits können die entwickelten Szenarien auch Anhaltspunkte geben, ob die bisher vom Unternehmen als entscheidend angesehenen Faktoren im Zeitablauf ihre Bedeutung behalten werden, oder ob andere Kompetenzen und Schwerpunkte erforderlich werden.

Im **zweiten Schritt** werden **erste Geschichten** entwickelt. In dieser Phase wird darüber nachgedacht, was sich in den nächsten Jahren ereignen könnte. Um aussagefähige und vielfältige Szenarien zu erhalten, darf der Begriff „könnte“ keinesfalls mit „sollte“ oder „wird“ gleichgesetzt werden. Diese möglichen Ereignisse werden in kurzen Geschichten als logische Abfolgen von Geschehnissen aufgeschrieben.

Diese Geschichten beziehen sich auf die im Vorfeld ermittelten externen Faktoren, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können und deren Entwicklung sich auf die entscheidenden Erfolgsfaktoren auswirken könnte. Der Schwerpunkt der ersten Geschichten liegt auf ihrem möglichen Einfluss auf das Unternehmen, nicht darauf, wie das Unternehmen die Entwicklungen beeinflussen könnte. Sie basieren i.d.R. auf einzelnen Aspekten und versuchen nicht notwendig, die Gesamtheit externer Triebkräfte zu berücksichtigen. Ferner sollte der Schwerpunkt auf solche Faktoren gelegt werden, über deren künftige Entwicklung wirklich Unsicherheit besteht.

In die Entwicklung der ersten Geschichten sollten insbesondere auch so genannte „schwache Signale“ einbezogen werden. Das sind bereits erkennbare Anzeichen, die gegenwärtig jedoch noch nicht notwendig auf grundlegende Veränderungen hindeuten. Das

Überdenken möglicher Folgen kann neue Szenarien liefern. Beispielsweise konnten Mitte der 80er Jahre Michael Gorbatschows erste Schritte in Richtung Liberalisierung und Offenheit als Basis für zwei grundverschiedene Entwicklungen interpretiert werden: eine weitere Öffnung des Landes, die letztlich zum Zusammenbruch des COMECON und zur Eröffnung neuer Märkte in Osteuropa führt, oder eine härtere Gangart politischer Hardliner, die die völlige Abschottung des Ostblocks zur Folge hat. Beide Entwicklungen konnten zum damaligen Zeitpunkt nicht ausgeschlossen, aber auch nicht unbedingt erwartet werden.

Die entwickelten ersten Geschichten dienen als „Rohmaterial“ für die endgültigen Szenarien. Sie sollen das experimentelle Denken auch über die Grenzen allgemein akzeptierter Annahmen hinaus fördern. Im **dritten Schritt** werden diese Skizzen und Geschichten **konsolidiert und zusammengeführt**. Dazu werden zunächst die ersten Geschichten zusammengeführt. Wo möglich, sollen die Elemente mehrerer Geschichten zu einem gemeinsamen Handlungsstrang vereint werden. Logisch nicht passende Bestandteile können ausgelassen werden und evt. als Basis eines anderen Handlungsstranges dienen. Auch dabei ist zu berücksichtigen, dass die zusammengeführten Geschichten in ihrer Kombination nicht nur logisch passend sind, sondern auch bedeutsam für das Unternehmen. U.U. wird eine einzelne kurze Ereignisfolge nur im Zusammenhang mit ganz bestimmten anderen Entwicklungen zu nennenswerten Konsequenzen für das Unternehmen führen.

Die endgültige Gestaltung der Szenarien erfolgt, indem die so entstandenen Geschichten und Handlungsstränge anhand folgender Kriterien überprüft werden:

- Sie beschreiben wesentliche Ergebnisse und Veränderungen.
- Sie sind logisch aus der gegenwärtigen Situation ableitbar.
- Die Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind plausibel. (Es geht in diesem

Punkt weniger darum, das Undenkbare auszuschalten. Gerade die jüngste Vergangenheit ist ein Beispiel dafür, wie kurzfristig sich Leistungsfähigkeit und Anwendung von Technologien auf weite Lebensbereiche auswirken können. In dem Szenario müssen jedoch die einzelnen Ereignisse und ihre Implikationen in einem plausiblen Zusammenhang stehen.)

- Sie sind inhaltlich geschlossen. Alle Ereignisse in dem Szenario sollten in einem

gewissen Zusammenhang stehen. Dieser kann sich auch aus einer kombinierten Wirkung ergeben. Ein Szenario enthält jedoch keine völlig voneinander losgelösten Geschichten.

- Sie implizieren Auswirkungen auf das Unternehmen.

Letztendlich erhält jedes Szenario einen einprägsamen Titel, der die Grundaussage erfassen sollte.

Anwendung von Szenarien

Szenarien sind ein unterstützendes Element der strategischen Planung. Eine mögliche Anwendungsweise ist die folgende:

- **Untersuchung des Einflusses jedes Szenarios auf jeden einzelnen entscheidenden Erfolgsfaktor.**
(Rückblickendes Beispiel: Der Computerhersteller Dell differenzierte sich lange Zeit als Pionier des direkten

Vertriebsmodells, durch das größere Kundennähe und günstigere Kostenstrukturen erreicht wurden. Die weltweite Verbreitung des Internet bedeutete für Dell, dass dieses Alleinstellungsmerkmal für Wettbewerber leichter imitierbar wurde.)
Dazu bietet sich eine tabellarische Darstellung an.

	Szenario 1	Szenario 2
Erfolgsfaktor A	...	
Erfolgsfaktor B		
Erfolgsfaktor C		
.....		

Bei diesem Schritt kommt es eher auf Erfassung der wesentlichen Zusammenhänge als auf detaillierte Vollständigkeit an. Auf diese Weise gewinnt man einen Überblick über die Beziehungen der Faktoren, die man als wesentlich für den Erfolg des Unternehmens eingestuft hat, zu möglichen künftigen Entwicklungen. Möglicherweise zeigt sich dabei, dass einzelne Szenarien insgesamt positiv oder negativ auf alle oder die Mehrheit der Erfolgsfaktoren wirken.

- **Fokussierung auf entscheidende strategische Fragestellungen und Optionen.**
Die einzelnen Feststellungen aus der oben beschriebenen Tabelle sollten nun weiter durchdacht werden. Dazu können folgende Fragestellungen herangezogen werden:
 - Welchen strategischen Entscheidungen würde unser Unternehmen in jedem einzelnen Szenario gegenüberstehen?
 - Im Hinblick auf den Einfluss von Szenario 1 auf die Erfolgsfaktoren B und C, muss unser Unternehmen seine

Schwerpunkte in der gegenwärtigen strategischen Ausrichtung verschieben?

- Welche strategischen Optionen ergeben sich aus den einzelnen Szenarien, die bisher noch nicht Bestandteil unserer Überlegungen waren? Der Wert dieser Überlegungen liegt in der Gewinnung neuer strategischer Optionen.
- Wenn sich ein Szenario als wahr erweist, welche unserer jüngsten strategischen Entscheidungen würden sich dann in einigen Jahren als richtig oder falsch darstellen? (Beurteilung von Investitions-, Expansions-, Konzentrations-, Akquisitions-, Entwicklungs- oder ähnlicher Entscheidungen).

Diese Ansätze verdeutlichen auch, dass es bei der Entwicklung der Szenarien weniger darauf ankommt, dass die einzelnen Handlungsstränge besonders unterschiedlich sind. Vielmehr muss ihr Einfluss auf das Unternehmen und seine Erfolgsfaktoren unterschiedlich sein.

In ähnlicher Weise können Szenarien zur **Beurteilung von Geschäftsideen oder strategischen Optionen** genutzt werden.

Auch hier bietet sich eine Tabelle an, in der die Entwicklung des Unternehmens für jede strategische Option unter jedem möglichen Szenario überdacht wird. Dabei zeigt sich schnell, welche Strategien in der Mehrzahl der möglichen Zukunftssituationen zu positiven oder negativen Ergebnissen führen würden und damit mehr oder weniger risikobehaftet sind.

Ferner ist es mit Hilfe von Szenarien möglich zu **testen, wie gut das Unternehmen insgesamt für die Zukunft gerüstet ist.**

Folgende Schrittfolge wird empfohlen:

- Wie werden sich die Wertvorstellungen der Kunden und Stakeholder in den jeweiligen Szenarien entwickeln?
- Wie wird sich die Unternehmensleistung in den jeweils entstehenden Wertesystemen

entwickeln? Wo würden dabei die Stärken und Schwächen des Unternehmens liegen?

- Entwicklung von strategischen Optionen als Reaktion auf die veränderten Wertesysteme; entweder durch Ausnutzung von Stärken oder durch Abbau von Schwächen des Unternehmens.
- Entwicklung von Strategien aus diesen Optionen.
- Beurteilung jeder entwickelten Strategie unter jedem Szenario (siehe oben).

Diese Übung zeigt auf, inwieweit das Unternehmen in der Lage ist, sich flexibel auf veränderte Situationen einzustellen.

Die hier dargestellten Schrittfolgen und Anwendungsmöglichkeiten für Szenarien sind insgesamt exemplarisch zu verstehen. Sie sollen erste konzeptionelle Ansätze in der Arbeit mit Szenarien bieten. Die letztendliche Ausgestaltung der Szenarioplanung wird sich immer an den jeweiligen Informationsbedürfnissen des einzelnen Unternehmens orientieren.

In jedem Fall sollte die Arbeit mit Szenarien jedoch die Sicht auf das eigene Unternehmen, dessen strategische Ausrichtung und Optionen erweitern.

© Dagmar Recklies, Juni 2001

Literaturhinweis:

Scenarios, Strategies and the Strategy Process. By Kees van der Heijden. – Breukelen: Nijenrode University Press, 1997. Nijenrode Research Paper Series – Centre for Organisational Learning and Change; No. 1997-01.

Verfügbar unter:

<http://www.library.nijenrode.nl/library/publications/nijrep/1997-01/1997-01.html>

Ein Beitrag über die bekannten Shell-Szenarien: *Storying Corporate Futures: The Shell Scenarios.*

Robbie E. Davis-Floyd, Ph.D. In *International Journal of Futures Studies*. Volume 1, 1995-1997.

Verfügbar unter: <http://www.systems.org/HTML/fsj-v01/rd-f/rd-f-toc.htm>

