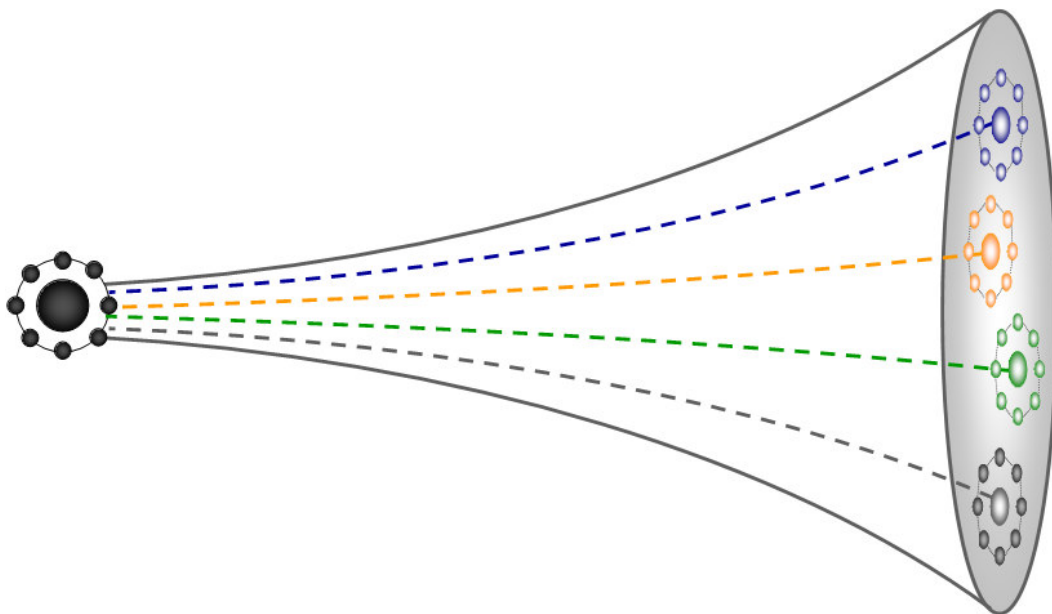


Szenariotechnik

Eine Methode der Zukunftsforschung zur systematischen Analyse zukünftiger Entwicklungen und Erarbeitung von qualitativen alternativen Prognosen



Was ist die Szenariotechnik?

Die Szenariotechnik ist eine Methode der Zukunftsanalyse. Es handelt sich um ein strukturiertes, mehrstufiges Vorgehen, bei dem systematisch aus der aktuellen Situation heraus ein oder mehrere fundiert begründete, in sich stimmige Zukunftsbilder – Szenarien – für ein gewähltes Thema entwickelt werden. Die Szenariotechnik basiert auf der Annahme, dass ein Thema im Wesentlichen durch exogene Einflüsse bestimmt wird. Um also die Zukunftssituation eines Themas zu erkennen, muss man zunächst die zukünftige Entwicklung dieser exogenen Einflussfaktoren analysieren. Kennzeichnend für ein Szenario ist sowohl die Beschreibung der möglichen zukünftigen Situation als auch des Pfades, der zu dieser zukünftigen Situation hinführt. Meist ist nicht nur ein plausibler Pfad in die Zukunft vorstellbar, sondern es sind mehrere alternative Wege denkbar. (vgl. Abbildung 1). Dieses Denken in Alternativen ist ein wesentlicher Aspekt der Szenariotechnik und unterscheidet diese deutlich von anderen Methoden der Zukunftsvorschau.

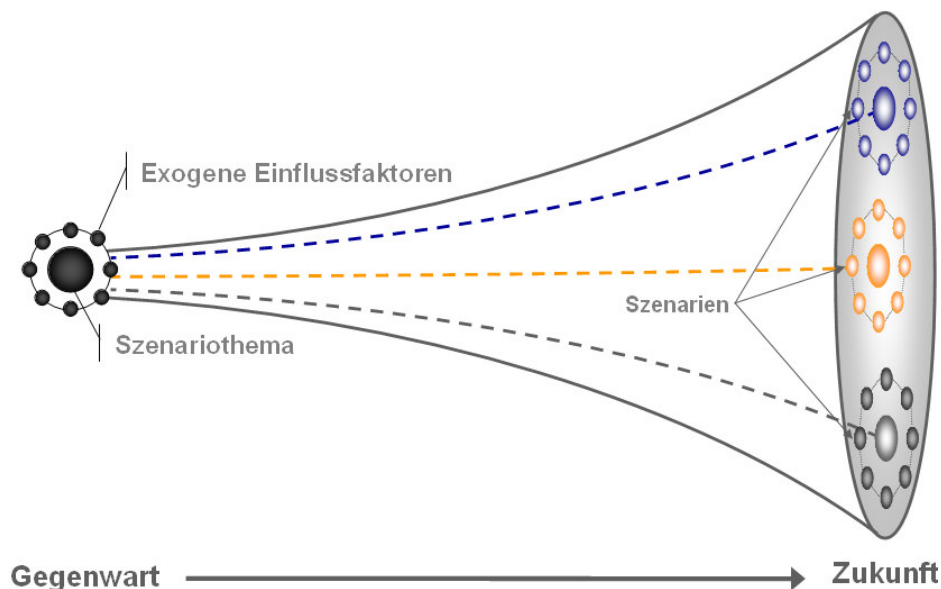


Abbildung 1: Denkmodell für Szenarien

Warum die Szenariotechnik? Wofür wird sie eingesetzt?

Aufgrund der hohen Komplexität und Dynamik in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Technologie ist die Beschäftigung mit der Zukunft und die systematische Analyse langfristiger Entwicklungen in diesen Umfeldern ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Um langfristig erfolgreich am Markt tätig zu sein, müssen Unternehmen bei strategischen Entscheidungen heute mehr denn je die dynamischen Zusammenhänge und Entwicklungen in ihrem Umfeld berücksichtigen, um robuste Strategien entwickeln zu können.

Einen zentralen Bestandteil der Strategieentwicklung bildet daher die Analyse zukünftiger Entwicklungen (vgl. Abbildung 2), wofür sich die Szenariotechnik als besonders geeignet erwiesen hat. Die ermittelten Zukunftsbilder liefern umfassende Informationen zum gewählten Thema. Dabei kann es sich um Technologien, Märkte, Branchen, einzelne Geschäftsfelder oder das Unternehmen selbst handeln. Der Szenarioprozess liefert nicht nur Aussagen über die Zukunft, sondern erhöht die Transparenz und das Verständnis der

Bearbeiter über die Zusammenhänge und Wechselwirkungen der Einflussfaktoren untereinander und auf das Szenariothema.

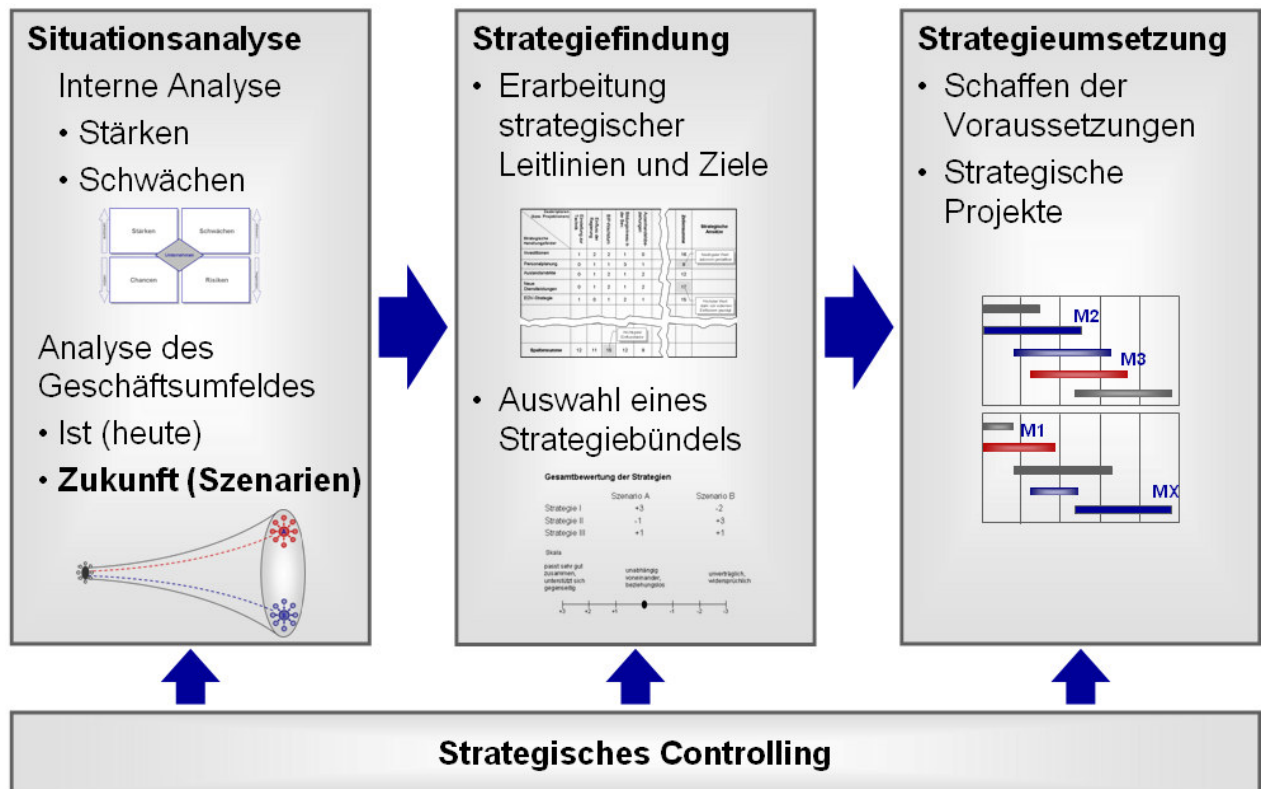


Abbildung 2: Szenarien im Rahmen der Strategieentwicklung

In der Regel werden Szenariostudien als Entscheidungsgrundlage bei konkreten strategischen Anliegen erstellt. Diese betreffen die Entwicklung von Strategien für das ganze Unternehmen oder auch von Strategien für einzelne Funktionsbereiche (z.B. Innovationsstrategie, Marketingstrategie, Marktentwicklungsstrategie, Logistikstrategie etc.) oder sie werden als Unterstützung bei Investitionsvorhaben herangezogen. Sie helfen jedoch nicht nur bei der Strategieentwicklung, sondern können auch zur Überprüfung bestehender Strategien eingesetzt werden. Zudem können aus Szenarien direkt Impulse für konkrete Produkt- und Innovationsideen abgeleitet werden.

Wie geht die Szenariotechnik vor?

Der Prozess der Szenarioerstellung gliedert sich in mehrere Schritten (vgl. Abbildung 3): Ein wesentliches Element der Szenariotechnik ist die Erarbeitung der relevanten Einflussfaktoren¹ bezüglich ihrer aktuellen Situation sowie ihrer zukünftigen Entwicklung (Projektionen). Die alternativen Projektionen werden dann einander gegenübergestellt und hinsichtlich ihrer Konsistenz (Stimmigkeit) bewertet. Auf Basis dieser Bewertung werden, mittels eines speziellen Algorithmus, die einzelnen Projektionen zu konsistenten und unterschiedlichen Szenarien gebündelt.

Für das weitere Vorgehen werden i. d. R. zwei oder mehr Szenarien über die Entwicklung der Einflussfaktoren aus dem Themenumfeld ausgewählt und deren wesentlichen

¹ Die Zahl der relevanten Einflussfaktoren ist dabei abhängig von der Komplexität des Themas; die Erfahrung aus einer Vielzahl durchgeführter Projekte zeigt, dass die Zahl i. d. R. zwischen 25 und 50 liegt.

Aussagen beschrieben. Für jedes dieser Umfeldszenarien werden wiederum Auswirkungen und Konsequenzen auf das zu untersuchende Thema abgeleitet. Auf dieser Basis werden dann alternative Szenarien für das gewählte Thema beschrieben und textlich, grafisch oder in anderer Form aufbereitet. Diese bilden die Grundlage z.B. für die Ableitung strategischer Handlungsoptionen, die Erarbeitung konkreter strategischer Maßnahmen oder das Finden von Innovationsideen bzw. neuer Innovations- oder Geschäftsfelder.

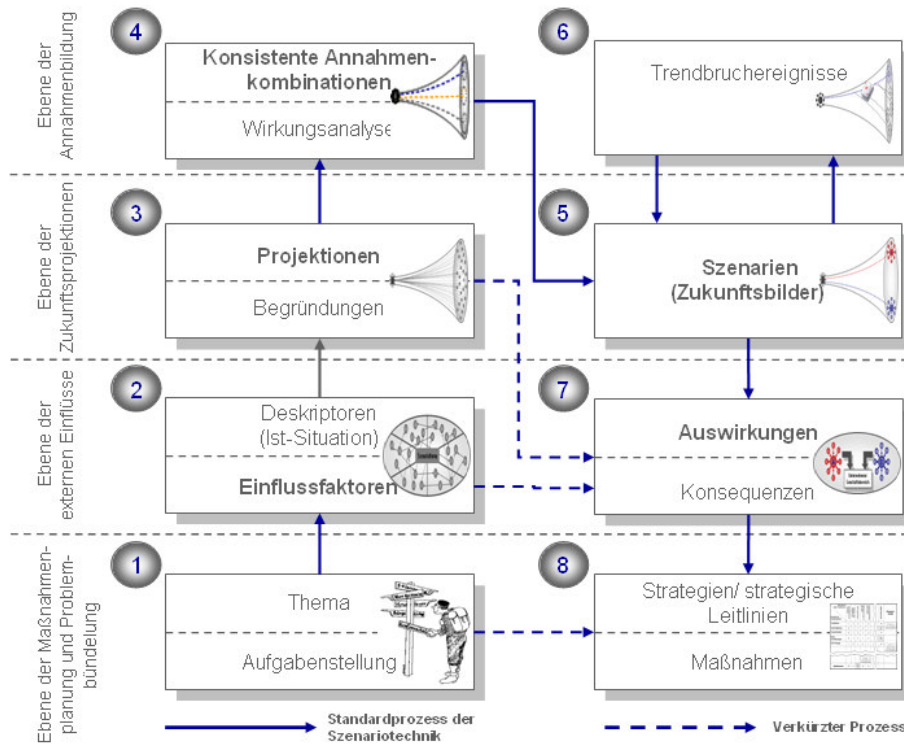


Abbildung 3: Die Schritte der Szenariotechnik

In Abbildung 3 ist der Ablauf eines Standardszenarioprozesses dargestellt. Je nach Fragestellung, Zeit oder Ressourcenkapazität kann dieser an verschiedenen Stellen verkürzt bzw. vereinfacht werden, um Konsequenzen bzw. strategische Implikationen abzuleiten. Jede dieser Verkürzungen führt jedoch zu einem Informationsverlust gegenüber dem Standardprozess. Beispielsweise können auf Basis von Zukunftsprojektionen für bestimmte Einflussfaktoren bereits Auswirkungen auf das Thema und strategische Überlegungen abgeleitet werden, ohne die Vernetzung dieser Faktoren genauer zu untersuchen. Dies kann soweit führen, dass lediglich für bestimmte Trendentwicklungen einzelner Faktoren vergleichsweise intuitiv und pragmatisch Zukunftsbilder für ein gewähltes Thema erarbeitet werden. Entscheidend ist, dass die Komplexität der Methode je nach Anspruch und Zielsetzung angepasst werden kann.

Für die Durchführung eines Szenarioprozesses wird ein Kernteam aus ca. drei Unternehmensvertretern und zwei Experten von Geschka & Partner gebildet. Dieses Kernteam begleitet den gesamten Prozess, wird jedoch phasenweise durch weitere Unternehmensvertreter bzw. Vertreter von Geschka & Partner ergänzt.

Wesentlich für die Auswahl der Einflussfaktoren – und letztlich für die Qualität der Szenarien, der abgeleiteten Konsequenzen und der strategischen Leitlinien – ist die Wahl des zu untersuchenden Themas. Eine möglichst exakte Abgrenzung des Themas und die

Wahl des zu betrachtenden Zieljahres ist eine wichtige Aufgabe des Kernteams noch vor dem Projektbeginn.

Die Beschreibung der aktuellen Situation der einzelnen Einflussfaktoren, die Prognosen über deren zukünftige(n) Entwicklung(en) sowie die Einschätzung über deren Konsistenz und Wechselwirkungen erfolgt in der Regel durch entsprechende Fachexperten. Diese können sowohl unternehmensinterne Know-how-Träger sein als auch externe Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Ergänzend werden Literatur- oder Datenbankrecherchen durchgeführt bzw. zusätzlich auf Know-how von Geschka & Partner zurückgegriffen. Sowohl die Auswahl als auch die Befragung der Fachexperten im Rahmen von Workshops oder Einzelinterviews wird von Geschka & Partner in Abstimmung mit dem Auftraggeber übernommen.

Die Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren hat zwar keinen direkten Einfluss auf die Szenariobildung, liefert jedoch wichtige Informationen über das Systemverhalten der einzelnen Faktoren. Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse unterstützen daher sowohl die spätere Szenarioauswahl als auch die Ableitung und Bewertung strategischer Maßnahmen.

Gibt es eine spezielle Softwarelösung?

Für die Erfassung der Einflussfaktoren, die Einschätzungen der Konsistenzwerte sowie die Szenarioberechnung hat Geschka & Partner eine eigene Software – aktuell **INKA 4** – entwickelt, die in allen durchgeführten Szenarioprojekten eingesetzt wird. Diese Software kann auch als Cloud-Version gemietet werden.

Weiterführende Literatur

Horst **Geschka**; Martina **Schwarz-Geschka**: Einführung in die Szenariotechnik. Informationsschrift der Geschka & Partner Unternehmensberatung.

Horst **Geschka**; Heiko **Hahnenwald**; Martina **Schwarz-Geschka**: Szenarien als Grundlage für Unternehmens- und Innovationsstrategien. In: Robert Schönberger; Ralf Elbert (Hrsg.): Dimensionen der Logistik. Funktionen, Institutionen und Handlungsebenen. Wiesbaden (Gabler) 2010, S. 625-647.

Horst **Geschka**; Heiko **Hahnenwald**; Martina **Schwarz-Geschka**: Szenariotechnik. In: Oliver Gassmann; Philipp Sutter (Hrsg.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. München (Hanser) 2008, S. 119-138.

Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an die angegebenen Ansprechpartner.

Ansprechpartner

Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-5

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: ms@geschka.de

Geschka & Partner Unternehmensberatung

Innovarium

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

www.geschka.de