



Mit Szenarien die Zukunft vorbereiten

Szenarien sind Bilder von möglichen Zukünften. Sie werden in Denkarbeit und auf der Grundlage eines Leitfadens entwickelt und so beschrieben, dass das Management für die strategische Planung ableiten kann, welche Maßnahmen zur möglichen Zukunft passen.

Szenarien können also unter anderem sichtbar machen:

- > welche Märkte in Zukunft attraktiv sein können,
- > wie sich die Anforderungen der Kunden möglicherweise verändern,
- > welche Technologien zu einer treibenden Kraft und welche irrelevant werden könnten,
- > welche (gesetzlichen oder anderen) Rahmenbedingungen der Staat setzen könnte,
- > welche gesellschaftlichen Trends von Bedeutung sein können,
- > welche Einfluss ökologische Veränderungen haben können,
- > wie sich die Branche und die Wettbewerber entwickeln können.

Dabei ist immer davon auszugehen, dass die Zukunft anders sein wird als die Gegenwart und die Vergangenheit. Auch eine einfache Trendfortschreibung reicht meistens nicht aus, weil durch die Vielzahl der Einflussfaktoren auch Einbrüche und Umbrüche stattfinden (Wirtschaftsentwicklungen sind nur ein Beispiel dafür). Dennoch lassen sich Veränderungen der Zukunft auch heute schon einschätzen, manche lassen sich sogar absehen. In jedem Fall lassen sich beim genauen Hinschauen Signale erkennen, die uns einen Eindruck vermitteln, was in Zukunft passieren könnte.

Die Szenario-Technik will das systematisch erfassen, die Zusammenhänge sichtbar machen und mögliche Schlussfolgerungen aufzeigen. Es ist ein mächtiges Werkzeug zur Entwicklung und Beschreibung von Szenarien. Sie hilft vor allem dabei, die richtigen strategischen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen, etwa zu diesen Fragen:

- > Welche Märkte sollen in Zukunft bearbeitet werden?
- > Welche Produkte und Dienstleistungen sollen dort angeboten werden?
- > Wie müssen die Kunden angesprochen werden?
- > Welche Stakeholder sind wichtig und wie werden ihre Ansprüche erfüllt?
- > Welche Kompetenzen und Ressourcen braucht das Unternehmen?
- > Welche Technologien sollen eingeführt oder angewendet werden?
- > Wie müssen die Prozesse verbessert werden?
- > Welche überbetrieblichen Wertschöpfungsketten sind im Wettbewerb entscheidend?

Szenarien beantworten zwei Arten von Fragen:

Wie kommt eine mögliche Situation Schritt für Schritt zustande? Welche Alternativen gibt es in jeder Phase zukünftiger Entwicklungen, um den Verlauf zu verhindern oder in eine andere Richtung zu lenken? Die Frage lautet also nicht, was passieren wird, sondern was passieren kann.

Es gibt verschiedene Beispiele für die Einsatzbereiche der Szenario-Technik:

Globale Umfeldszenarien: Aufgrund der Entwicklungen in den Umfeldern des Unternehmens und ihre Wirkungen auf das Unternehmen werden ausführliche Zukunftsbilder und Handlungs-

(weiter auf nächster Seite)





strategien für das Unternehmen entwickelt. Diese werden meistens von Forschungs- und Zukunftsinstituten oder anderen spezialisierten Einrichtungen durchgeführt. **Unternehmen nutzen die Ergebnisse für ihre strategische Planung.**

Spezifische Strategieszzenarien:

Als Entscheidungsgrundlage für konkrete, geschäftsfeldspezifische Fragestellungen werden Szenarien erstellt und strategisch wichtige Maßnahmen abgeleitet. Unternehmen führen dieses Szenario meistens selbst durch.

Technologieszenarien:

Als Basis für grundlegende Entscheidungen des Technologiemanagements werden Szenarien erarbeitet. **Konkrete Technologieanalysen bilden den Ausgangspunkt.** Die Technologieszenarien werden wie die Strategieszzenarien meistens von Unternehmen durchgeführt.

Beschäftigungsszenarien:

Hier wird ermittelt, wie die Mitarbeiterstruktur und wie die Anforderungen und die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter in Zukunft aussehen können. Daraus lassen sich **notwendige Kompetenzprofile und Maßnahmen zur Personalentwicklung** ableiten.

Beispiele Globalszenarien:

- > Weltpolitische Entwicklungen > Welthandel > China 2030 > Weltenergiesituation
- > Die Europäische Gemeinschaft > Demografischer Wandel in Deutschland

Beispiele Branchenszenarien:

- > Handel 2020 > Die deutsche Armaturenindustrie > Öffentlicher Personennahverkehr
- > Schmuck 2015 > künftige Verpackungsformen > Versicherungsmarkt einer Region

Beispiele Technologieszenarien:

- > Gentechnologie > Sensoren > Messmaschinenbau > Freizeitprodukte
- > Fabrik 2030 > Wohnen im Garten > Bad 2020

Das Denkmodell der Szenario-Technik

Eine Reihe von Einflussfaktoren (z.B. Märkte, Wettbewerb, Infrastruktur, Gesetze etc.) wirken auf das Untersuchungsfeld ein. Versucht man diese externe Umfeldsituation weiter in die Zukunft zu projizieren, so kommt man sehr schnell an einen Punkt an dem man nicht mehr weiter weiß:

- > Wie werden sich die Einflussfaktoren entwickeln?
- > Welche Auswirkungen werden alternative Entwicklungen auf das Unternehmen haben?

Es gibt eine Vielzahl von Szenarien. In der Praxis hat es sich aber bewährt, sich auf drei bis fünf Szenarien zu konzentrieren. Dazu gehört einmal ein Szenario, das eine Trendverlängerung aus heutiger Sicht darstellt. Daneben gehören in der Regel Szenarien dazu, die sogenannte optimistische oder pessimistische Extremszenarien betreffen. Diese treten auf, wenn sich Einflussfaktoren auf bedeutende Art und Weise einseitig entwickeln.

