

Vortrag: **Szenario-Management**

Veranstaltung: Experten-Forum Personal & Führung

Datum: 19. November 2008

Referenten: Frank Wippermann (flow)

Die Urheberrechte sind zu beachten. Das Copyright und die Nutzungsrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Dieser Vortrag / dieses Script darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Scripts in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-Rom.




Inhaltsverzeichnis

Szenario und Strategie.....	3
(a) Einflussfaktoren aufspüren.....	4
(b) Faktoren gewichten.....	5
(c) Schlüsselfaktoren ermitteln.....	6
(d) Projektionen beschreiben.....	7
(e) Szenarien entwickeln.....	8
(f) Handlungsoptionen abstecken.....	9
(g) Strategie entwickeln.....	10
In Szenarien denken, statt in Wahrscheinlichkeiten.....	11
Literatur.....	12



Szenario und Strategie

Szenario:

Ein mögliches und komplexes Zukunftsbild, das auf den Kombinationen vieler, miteinander vernetzter Einflussgrößen basiert. Aus diesen Kombinationen werden keine Prognosen (mit einer Wahrscheinlichkeitsaussage), sondern Projektionen (Möglichkeitsentwürfe) entwickelt. Diese dienen der Entscheidung für eine  Strategie, die robust sein kann (d.h., sie umfasst mehrere Szenarien) oder fokussiert (d.h., sie richtet sich an einem Szenario aus).

Eine Szenarioanalyse wird in sieben Schritten durchgeführt: (a) Einflussfaktoren aufspüren, (b) Faktoren gewichten (Einflussanalyse), (c) Schlüsselfaktoren ermitteln, (d) Projektionen (d.s. Beschreibungen möglicher Entwicklungen) beschreiben, (e) Szenarien entwickeln, (f) Handlungsoptionen abstecken, (g) Strategie entwickeln.

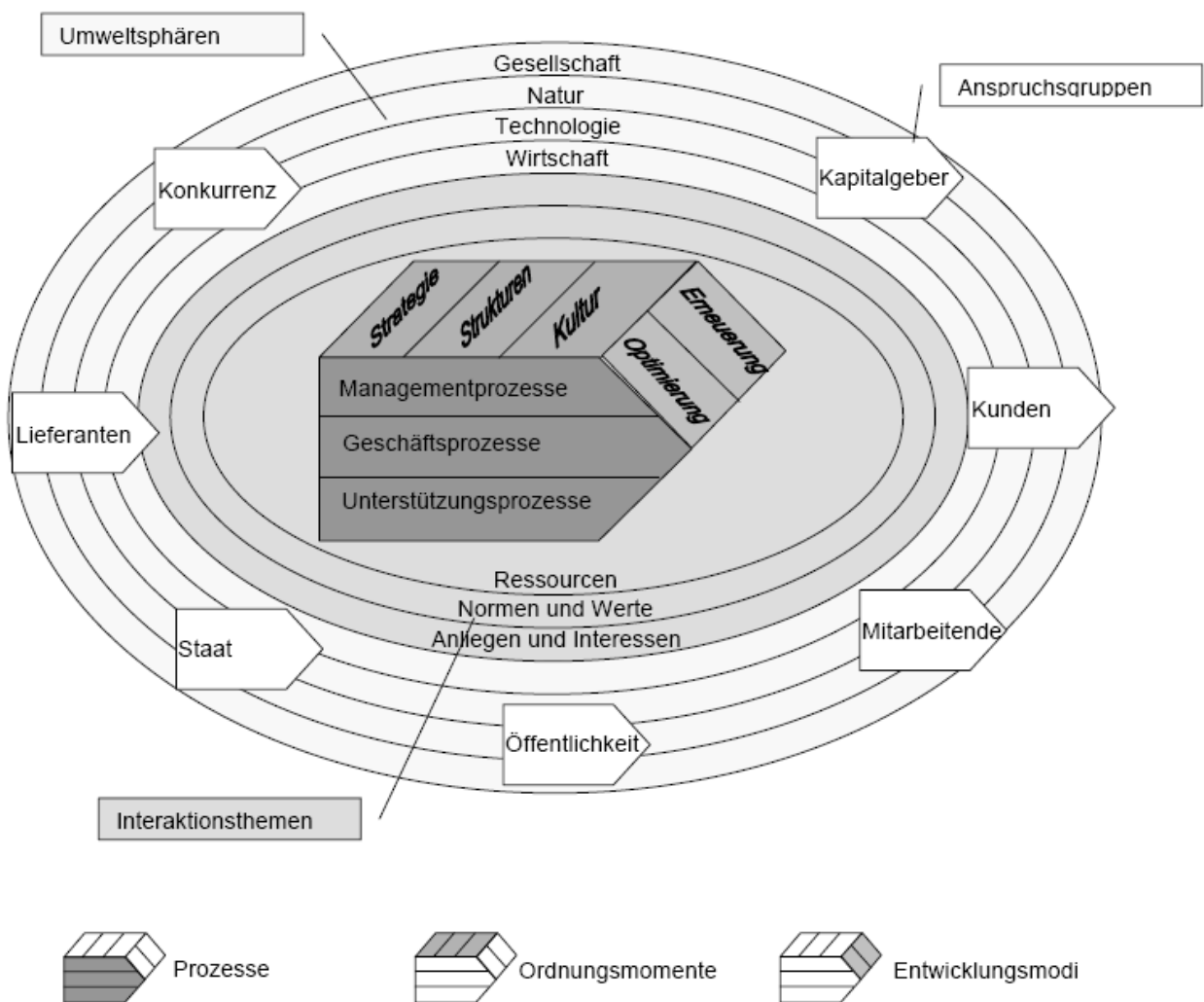
Strategie:

1. die stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet
2. „the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“ (Chandler)
3. Die Ausrichtungsfunktion einer Organisation in Form der Orientierung an einer verbindlichen Zielsetzung. Eine Strategie gibt mindestens zu den folgenden fünf Aspekten Auskunft: (1) Anliegen, Bedürfnisse und Kommunikationsformen der Anspruchsgruppen; (2) Definition des Leistungsangebots und des anzustiftenden Nutzens bei den Zielgruppen; (3) Bestimmung des Fokus der Wertschöpfung – damit einhergehend die Ausdifferenzierung des Leistungsangebots; (4) Definition von Kooperationsfeldern und Wahl von Kooperationspartnern; (5) Feststellen der vorhandenen / benötigten Fähigkeiten und Kernkompetenzen und deren Aufbau und Ausbau. (NSGMM)
4. Es gibt drei Arten der Strategie: Kostenführerschaft, Differenzierung, Fokussierung



(a) Einflussfaktoren aufspüren

Modelle, z.B. das „Neue St. Galler Management Modell“¹



hier beispielhaft:

- Einflussfaktor „Entwicklung neuer Technologie“
- Einflussfaktor „Niveau der Konkurrenz“

¹ Rüegg-Stürm, J. (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R. et al. (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre. Bern, S. 65-141.



(b) Faktoren gewichten

auf → von ↓		1	2	3	4	5	6	7	8	AS
		EF1	Techn.	Konk.	EF4	EF5	EF6	EF7	EF8	
1	EF1		3	0						
2	Techn.	2		3	2	1	3	3	2	16
3	Konk.	2	1		1	2	3	2	1	12
4	EF4		2	1						
5	EF5		3	2						
6	EF6		3	0						
7	EF7		2	0						
8	EF8		3	1						
PS			17	7						

0: kein Einfluss

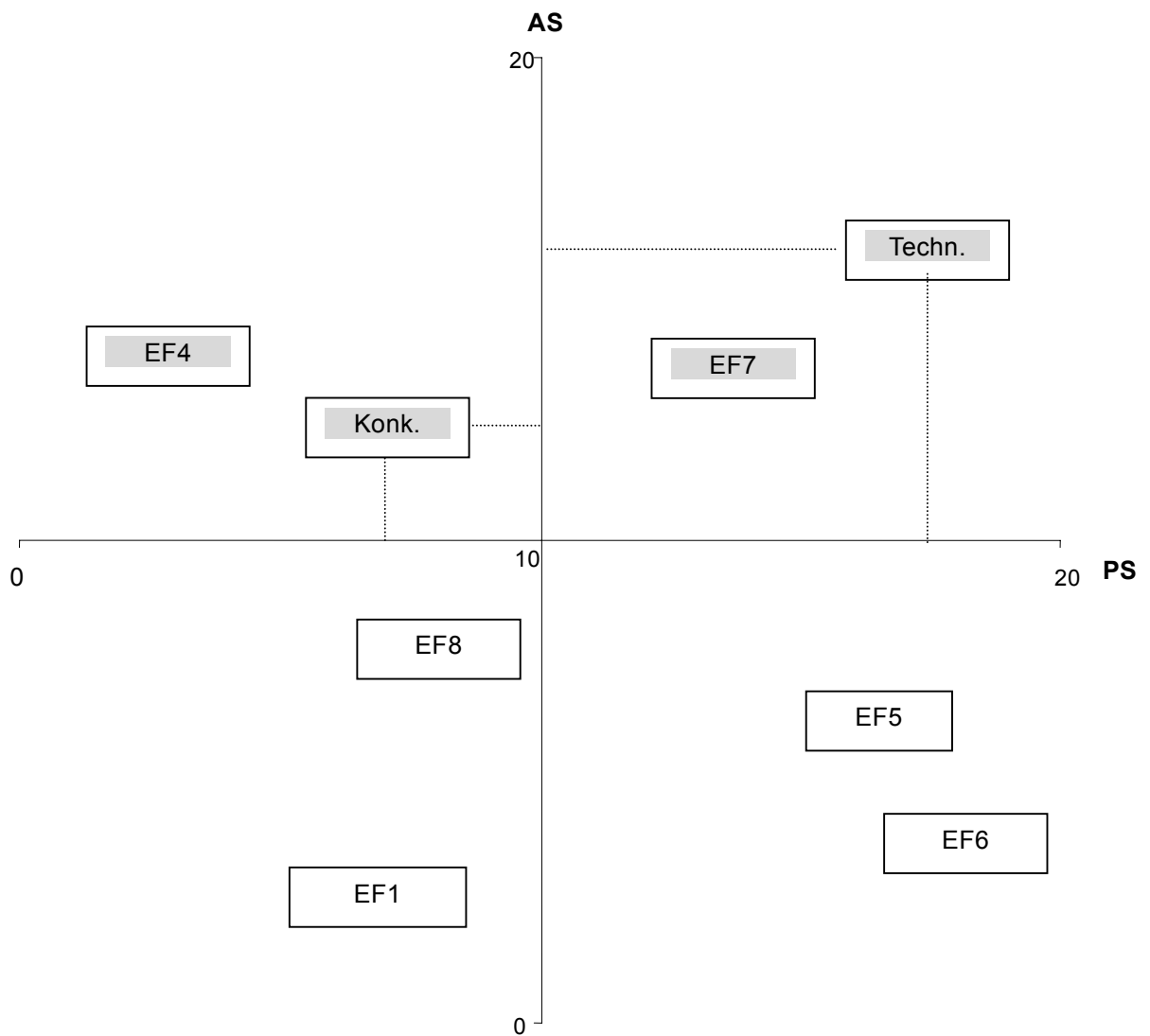
1: geringer Einfluss

2: mittlerer Einfluss

3: hoher Einfluss

AS = Aktivsumme

PS = Passivsumme

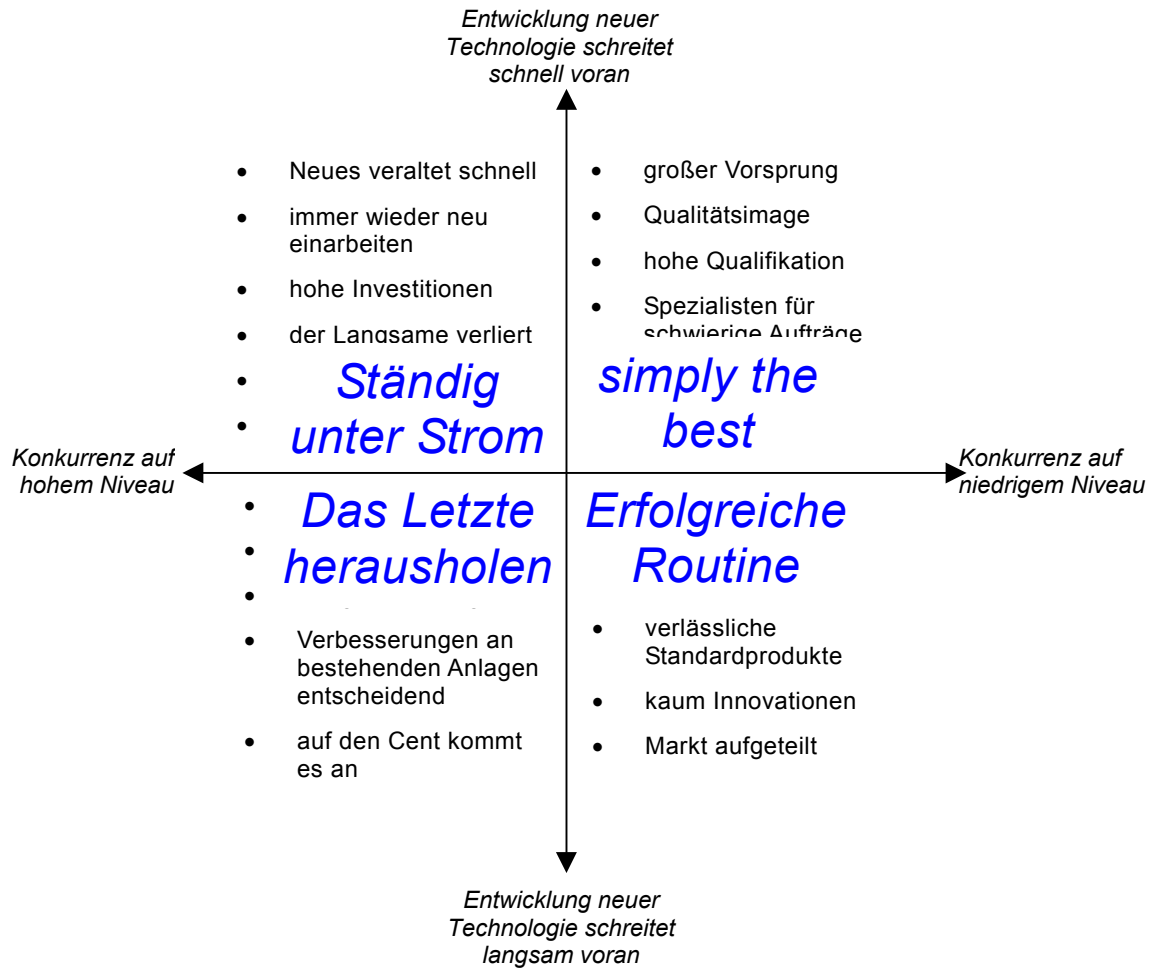

(c) Schlüsselfaktoren ermitteln


- I Systemknoten / „kritische Faktoren“ (hohe Aktivität und hohe Passivität)
- II Hebelkräfte / „aktive Faktoren“ (hohe Aktivität und geringe Passivität)
- III unabhängige Faktoren / „träge Faktoren“ (geringe Aktivität und geringe Passivität)
- IV Indikatoren / „passive Faktoren“ (geringe Aktivität und hohe Passivität)

Die Schlüsselfaktoren liegen in den Quadranten I und II.



(d) Projektionen beschreiben



Für jedes Schlüsselfaktoren-Paar Projektionen ermitteln:

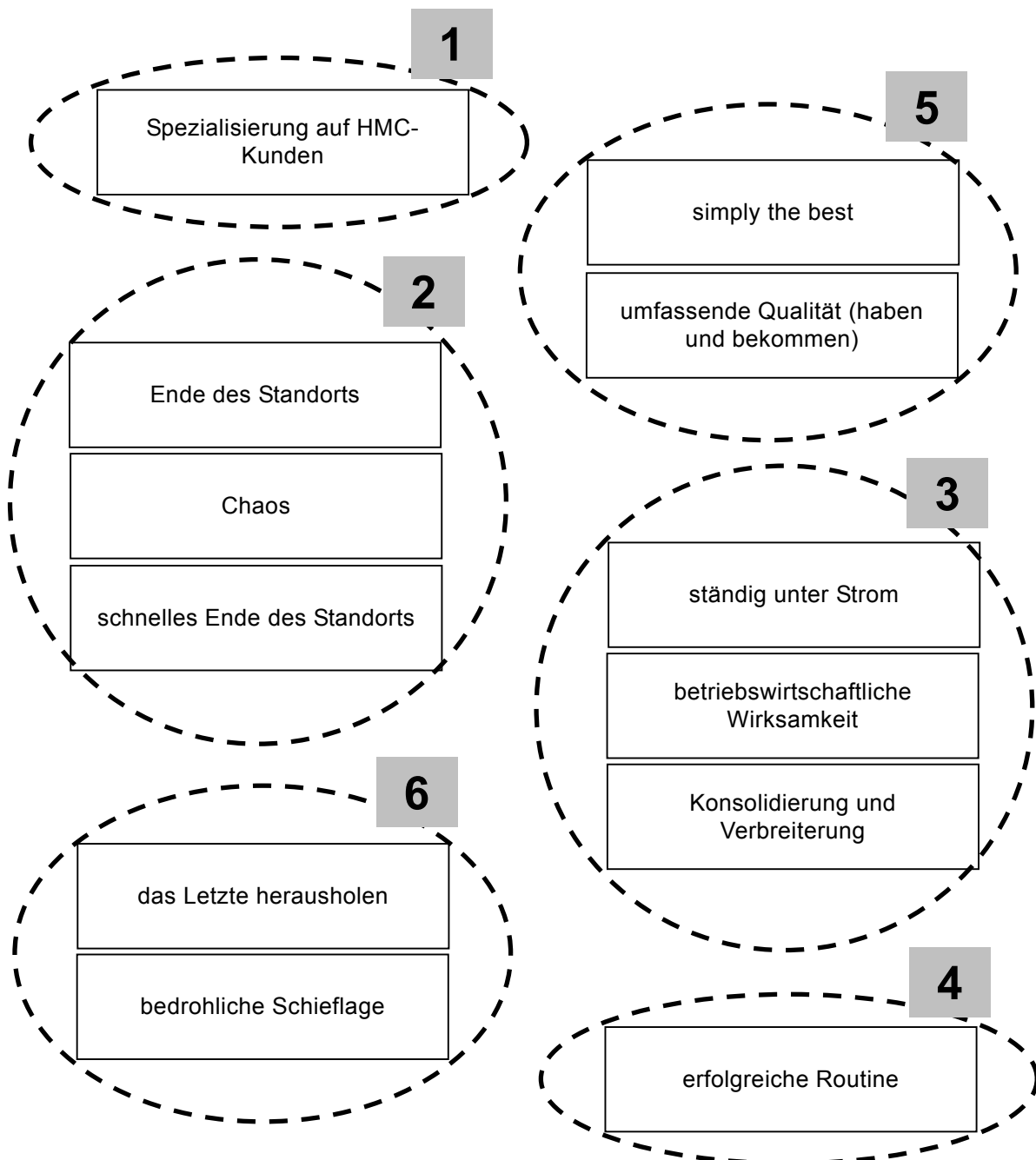
- bei zwei Schlüsselfaktoren ein „Fadenkreuz“ 4 Projektionen
- bei drei Schlüsselfaktoren drei „Fadenkreuze“ 12 Projektionen
- bei vier Schlüsselfaktoren sechs „Fadenkreuze“ 24 Projektionen
- ...

$$P = f(SF) = SF \times (SF-1) \times 2$$

$$P = \text{Anzahl Projektionen} / SF = \text{Anzahl Schlüsselfaktoren}$$



(e) Szenarien entwickeln



Szenarien beschreiben: Bild, Geschichte, Bericht, Lied, Skulptur, ...

Szenarien beurteilen: Chancen, Gewinner, Risiken, Chancen, Indikatoren


(f) Handlungsoptionen abstecken

	SZ1	SZ2	SZ3	SZ4	SZ5	SZ6
Handlung 1	o	o	o	o	x	o
Handlung 2	x	x	x	-	x	x
Handlung 3	x	x	x	o	x	x
Handlung 4	x	x	x	x	x	x
Handlung 5	o	o	o	-	x	o
Handlung 6	x	x	o	o	-	x
Handlung 7	-	x	x	o	x	x
Handlung 8	o	x	x	o	x	x
Handlung 9	x	o	x	o	-	x
Handlung 10	o	x	x	o	x	x
Handlung 11	x	x	x	x	x	x

x Handlung unterstützt Szenario

o Handlung gegenüber Szenario indifferent

- Handlung widerspricht Szenario

Interpretation:

- Handlung 4 und 11 greifen bei jedem Szenario – eine Strategie, die sich auf diese Handlungen stützt, ist eine **robuste** Strategie.
- Handlungen 1 und 5 greifen nur bei Szenario 5 – eine Strategie, die sich auf diese Handlungen stützt, ist eine **fokussierte** Strategie.


(g) Strategie entwickeln

	SZ1	SZ2	SZ3	SZ4	SZ5	SZ6
Handlung 4	x	x	x	x	x	x
Handlung 11	x	x	x	x	x	x
Handlung 2	x	x	x	-	x	x
Handlung 3	x	x	x	o	x	x
Handlung 7	-	x	x	o	x	x
Handlung 8	o	x	x	o	x	x
Handlung 10	o	x	x	o	x	x

hier: die (recht robuste) Strategie setzt auf die Szenarien 2, 3, 5 und 6.

Begründungen für diese Entscheidung:

- eigene Stärke, chancenreiches Umfeld (aus: SWO-Analyse)
- bestehende und neue Kundensegmente passen (aus: Branchenanalyse)
- Produkte und Innovationen werden gefördert (aus: Portfolio „stars“, „question marks“)

Um dieses „Setzen“ auf mehrere Strategien abzusichern, müssen die - in Schritt “(e) Szenarien entwickeln“ benannten - Indikatoren beobachtet werden: sowohl für die „richtigen“ und noch viel wichtiger für die „falschen“ Szenarien (hier: SZ1 und SZ4).

Indikator	Hinweis auf Szenario
Nachfrage zu HMC-Produkten steigt	1
GuV weist über längere Zeit Minus auf	2
Anzahl / Niveau Qualitätsaudits steigt	5
Kundentreue steigt	3

Letzter Schritt: Strategie formulieren (vgl. die Aspekte unter „Strategie“).



In Szenarien denken, statt in Wahrscheinlichkeiten

„Das geht doch nicht – das wird nicht funktionieren!“ Wer so begründet, lässt Möglichkeiten aus, engt Ideen für die Formulierung einer Strategie ein und verhindert Innovationen. Welche Ursachen – Angst, List, mangelndes Vorstellungsvermögen etc. – sich hinter solchen Defensivstrategien verbergen, sei dahingestellt. Fest steht: Bei der Strategieentwicklung ist gerade in der Anfangsphase ein Denken hinderlich, das in Wahrscheinlichkeiten statt in Möglichkeiten argumentiert. Um die Aussichten und Möglichkeiten der Strategieentwicklung gedanklich durchgehen zu können, haben sich Techniken des Szenariomanagements als sehr nützlich erwiesen. Damit kann einer Tendenz entgegen gewirkt werden, die Franz Biehal so beschreibt: „Wer sich selbst als Wirtschaftspartner in einem Nullsummenspiel erlebt, fragt sich nicht, zu welchen neuen Ufern es gehen könnte, sondern bloß, wie dem anderen Territorium strittig gemacht werden kann. Der Fokus liegt damit in der Gegenwart statt in der Zukunft.“² Beim Denken in Szenarien wird demgegenüber nach und nach der neugierige, kreative und bereitwillige Blick aller Beteiligten auf zukünftige Möglichkeiten gerichtet.

Vorteil dieses Vorgehens: Bevor die Diskussionen konkreter Vorschläge in eine Sackgasse geraten, können Sie mit den Szenariotechniken miteinander ein Bild der Lage Organisation aufnehmen und wichtige von unwichtigen Verursachern trennen. Das dient der Versachlichung der Diskussion. Des Weiteren können Sie Möglichkeiten gemeinsam durchdenken, ohne sich in Machbarkeits- oder Wahrscheinlichkeits-Debatten zu verstricken. Das dient der inhaltlichen Öffnung der Diskussion. Strategieentwicklungen werden so in einem größeren Zusammenhang besprochen und Möglichkeiten, die anfangs gar nicht im Blickfeld der Beteiligten waren, können mit berücksichtigt werden.

² Biehal, 63.



Literatur

Gausemeier, J./Fink, A./Schlake, O. (1996): Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien. 2. Aufl. München/Wien.

Bea, F.X./Haas, J. (1997): Strategisches Management. Stuttgart.

Biehal, F. (2005): Warum es mancher Unternehmensleitung schwer fällt, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. In: Organisationsentwicklung (3), S. 60-63.

Georgantzis, N. C./ Acar, W. (1995): Scenario-driven planning. Learning to manage strategic uncertainty. Westport, CT.

Kahn, H. (1976): The next 200 years. New York.

Meinert, S. (2004): Denken in Alternativen. In: Gust, M. (Hrsg.): Innovative Workshop-Konzepte, Heidelberg.

Mintzberg, H. (1995): Die strategische Planung. München.

Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2005): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Aufl. Stuttgart.

Pillkahn, U. (2007): Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft. Erlangen.

Reibnitz, U. von (1991): Szenario-Technik. Wiesbaden

Vester, F. (2007). Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. 6. Aufl. München.