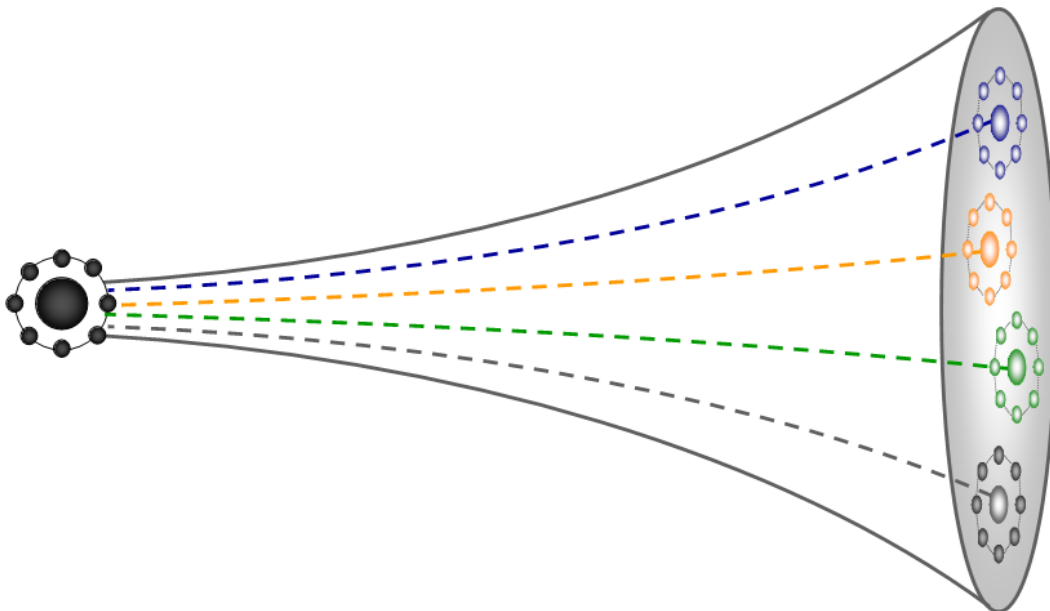


Szenariotechnik

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



Quellennachweis:

Auszüge aus diesem Artikel dürfen nur unter Verwendung der folgenden Quellenangaben verwendet werden:

Schwarz-Geschka, Martina: Kurze Einführung in die Szenariotechnik.
Geschka GmbH, Darmstadt, 2024

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.

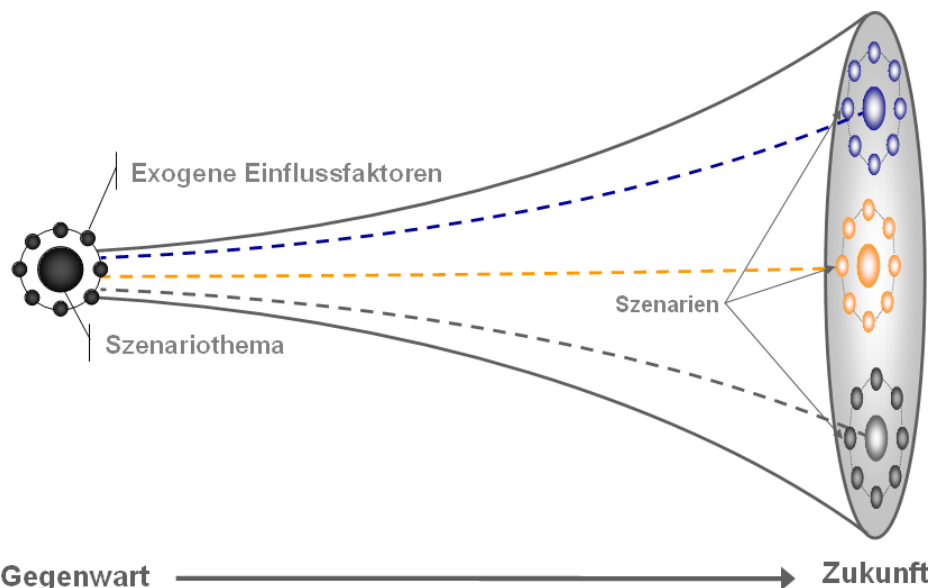


Abbildung 1: Denkmodell für Szenarien

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

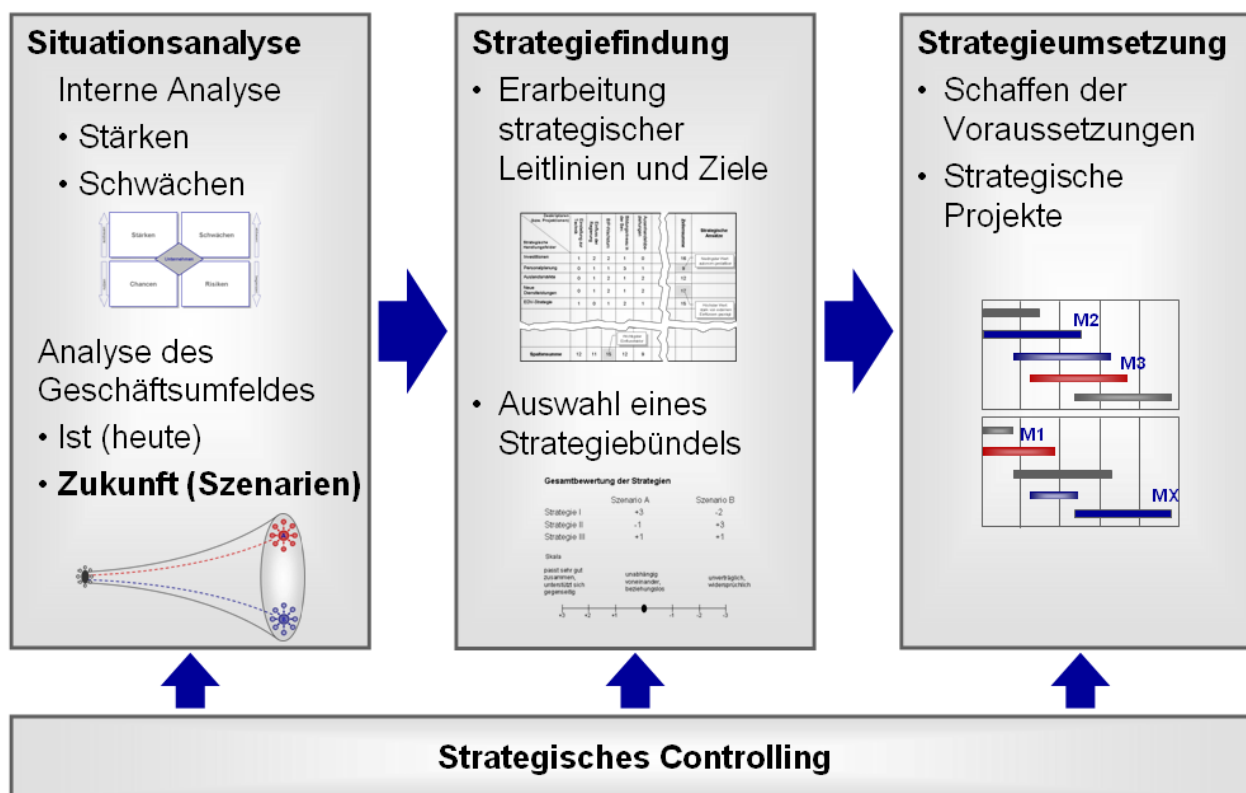


Abbildung 2: Szenarien im Rahmen der Strategieentwicklung

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?

Die Szenariotechnik nach Geschka/Schwarz-Geschka ist ein strukturiertes, mehrstufiges Vorgehen, bei dem systematisch aus der aktuellen Situation heraus (explorativ) ein oder mehrere fundiert begründete, in sich stimmige Zukunftsbilder – Szenarien – für ein gewähltes Thema entwickelt werden. Die Bildung der Szenarien basiert auf dem Konsistenzansatz. Über die acht Arbeitsschritte wird eine praktikable Vorgehensweise erreicht (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 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.

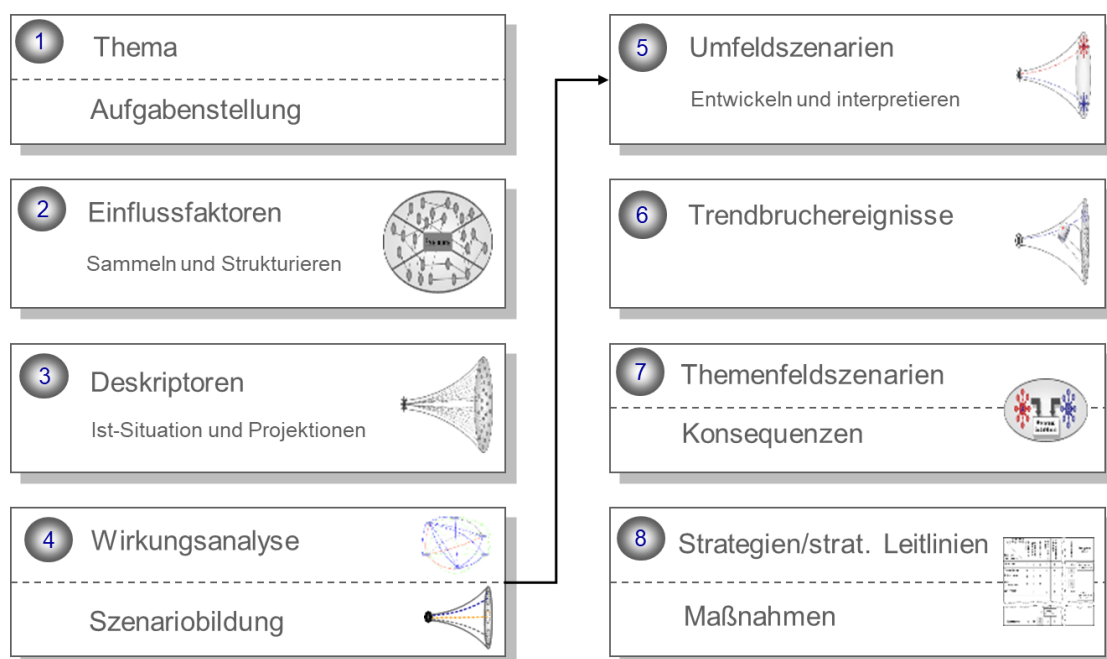


Abbildung 3: Die 8 Schritte der Szenariotechnik

In Abbildung 3 ist der Ablauf eines Standardszenarioprozesses dargestellt. Je nach Fragestellung, Zeit oder Ressourcenkapazität kann dieser an verschiedenen Stellen verkürzt bzw. vereinfacht werden. 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 so weit führen, dass lediglich für bestimmte Trendentwicklungen einzelner Faktoren intuitiv und pragmatisch Zukunftsbilder für ein gewähltes Thema erarbeitet werden (siehe dazu auch die Methode des Future Investigators). Entscheidend ist, dass die Komplexität der Methode je nach Anspruch und Zielsetzung angepasst werden kann.

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 15 und 30 liegt.

Für die Durchführung eines Szenarioprozesses wird ein Kernteam aus ca. drei Unternehmensvertretern und ein oder zwei Experten von Geschka GmbH gebildet. Dieses Kernteam begleitet den gesamten Prozess, wird jedoch phasenweise durch weitere Unternehmensvertreter 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 die Geschka GmbH eine eigene Software – aktuell **INKA 4** – entwickelt, die in allen durchgeführten Szenarioprojekten eingesetzt wird. Diese Software kann auch als Software as a Service gemietet werden. (www.szenariotechnik.com)

Weiterführende Literatur

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

Geschka, Horst; Hahnenwald, Heiko; Schwarz-Geschka, Martina: 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.

Schwarz-Geschka, Martina (2011): In die Zukunft führen mit Hilfe von Szenarien. In: Becker, L. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Management und Führungspraxis. Düsseldorf, S. 1–22.

Schwarz-Geschka, Martina (2014): Zukunftsbilder entwerfen mit der Szenariotechnik. In: Update 18 – Forschung + Wirtschaft, Zeitschrift der FH Mainz Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Heft SS 14, Mainz, S. 81–85.

Sowohl die Historie der Szenariotechnik als auch der neue Ansatz der agilen Szenariotechnik beinhaltet folgender Artikel:

Schwarz-Geschka, Martina; Göddel, Sebastian: Innovationsmanagement – vom Trend zur Strategie. In: Klaus-Michael Ahrend; Katrin Redmann (Hrsg.): Innovationsökosysteme - Netzwerke nutzen und Innovationskraft steigern. Stuttgart (Schäffer-Pöschel) 2023, S. 441 – 465.

Ihre Ansprechpartnerin

Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-15

Fax: +49 (0)6151 501646-19

Email: ms@geschka.de

Geschka GmbH

Kleiststraße 5

64291 Darmstadt

www.geschka.de