

## Wie geht's weiter? - Szenarien bieten Hilfe

**Das wünscht sich jeder Unternehmer: zuverlässige Entscheidungsgrundlagen, mit denen die weitere Richtung des Unternehmens / der Innovationen zu planen ist. Wie aber sind Zukunftsszenarien zu entwickeln? Eine Möglichkeit: mit Hilfe der Szenariotechnik.**

Anhand von Alternativen können Fragen zu den zukünftigen Anforderungen an die eigenen Produkte, an einen erfolgreichen Vertrieb oder allgemein zu zukunftssträchtigen Strategien für das eigenen Unternehmen beantwortet werden. "Es geht dabei darum, vermutete zukünftige Bedingungen und Umfeldler zu analysieren, in denen dann bestimmte Produkte oder Strategien erfolgreich sein könnten", erläutert Dr. Michael Steinbrecher von der Forschungsgruppe "Gesellschaft und Technik" der DaimlerChrysler AG in Berlin (dazu auch untenstehendes Interview).

Damit unterscheiden sich Zukunftsszenarien klar von Zukunftsprognosen, die aktuelle Entwicklungen linear in die Zukunft fortschreiben und ein Denken in Alternativen nicht vorsehen. Eine der bekanntesten dieser Art von Prognosen: "Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten - allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren," ist von Gottlieb Daimler selbst (1901) - wir wissen nur zu gut, was aus dieser Prognose geworden ist!

Szenarienarbeit hingegen befördert das Denken der Zukunft in Alternativen. Es geht also nicht um "den einzigen Weg" in die Zukunft, sondern darum, sich bereitzuhalten und beim Eintreffen unterschiedlicher Entwicklungen bei Kundengruppen, Märkten, etc. schnell zu reagieren.

Für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die Methode deswegen so interessant, weil zu ihrer Anwendung zunächst nicht mehr Ressourcen gebraucht werden als möglichst vielfältige Sichtweisen auf die Umfeldler des Unternehmens und eine Einführung in die Szenariotechnik. Um diese vielfältigen Perspektiven zu bekommen, stellen immer mehr Unternehmen interdisziplinäre Innovations-Teams zusammen.

Wie kann die Geschäftsführung von KMU Szenariotechnik anwenden?

Zuerst ist es wichtig, die richtige Frage zu stellen. Sie sollte hinreichend konkret, aber gleichzeitig so komplex sein, dass sie nicht einfach zu beantworten ist. Ein Beispiel: "Welche Art der Vertriebswege werden für unsere Produkte in acht bis zehn Jahren in Europa am erfolgsversprechendsten sein?".

Hat man die relevante Fragestellung gefunden, kommt es darauf an, unterschiedliche Personen verschiedener Hierarchiestufen zu vereinen, die ein Interesse an der Lösung haben. Diese können teilweise auch Personen von außerhalb des Unternehmens sein, z.B. Vertreter relevanter Kundengruppen oder wichtige Kooperationspartner. Wichtig ist hierbei, auch die Personen dabei zu haben, die im Unternehmen richtungweisende Entscheidungen treffen. Bei KMU sind das in der Regel die Geschäftsführung und Bereichsverantwortliche.

Ausgehend von der Fragestellung werden nun alle denkbaren Einflussgrößen gesammelt, die relevant für zukünftige Entwicklungen sein könnten. Nach deren Einschätzung nach Unsicherheitsfaktor und Relevanz für das eigene Geschäft erhält man eine Vierfelder Matrix. Aus jedem dieser Felder wird ein Szenario mit Ausprägungen in unterschiedliche Richtungen entwickelt. Anhand dieser Szenarien können nun konkrete Handlungsleitlinien für die jeweiligen Alternativen abgeleitet werden.

### **Anpassung der Methode an die Bedarfe von KMU**

Da bei KMU die personalen Ressourcen häufig begrenzt sind, ist es sinnvoll, den Szenarioprozess auf 1-2 Tage zu intensivieren und in Kauf zu nehmen, dass die erarbeiteten Szenarien nicht alle möglichen Details enthalten. Besonderen Wert bekommt die Szenariotechnik für die Unternehmen, wenn sie als ein wirksames Instrument gesehen wird, das, fortlaufend in regelmäßigen Abständen durchgeführt, zur Strategieentwicklung beiträgt. Das Unternehmen entwickelt damit "Zukunftskompetenz" und kann flexibel und vorausschauend auf aktuelle Entwicklungen eingehen.

Einer der wichtigsten Aspekte bei der Beschäftigung mit der Zukunft mit Hilfe der Szenariotechnik ist, dass im Unternehmen gemeinsame Bilder über die Zukunft hergestellt werden. Hat man das erreicht, läuft die Verständigung über richtungweisende Entscheidungen ungleich schneller, mit weniger Missverständnissen und vor allem von mehr Personen gemeinsam getragen.

Die Anwendung der Szenariotechnik in KMU hat gezeigt, dass die Mitarbeiter eine wesentlich höhere Beteiligung bei notwendigen Veränderungen an den Tag legen. Voraussetzung ist, dass die Geschäftsführung ehrlich an der Mitarbeit und den Sichtweisen der Mitarbeiter interessiert ist und gleichzeitig überzeugend klar macht, dass bestimmte Entscheidungen und Informationen der Geschäftsführung bzw. dem Führungskreis vorbehalten bleiben.

Eine gute Methode, die auch ihre schwierigen Seiten hat: Was sind kritische Punkte bei der Anwendung der Szenariotechnik in KMU?

- Wie in jedem Unternehmen besteht die Gefahr, dass der Alltag zu sehr in den Workshop hineinregiert und die Gruppe sich zu wenig Raum und Zeit nimmt, sich gedanklich auf den Prozess einzulassen. Hier helfen unbedingte Verbindlichkeit und möglichst ein Ort außerhalb des Unternehmens.
- Den Mitarbeitern muss klar sein, warum man zusammen sitzt und was von ihnen erwartet wird. Bedenken sollten schon zu Beginn angesprochen werden. Dies gilt ganz besonders, wenn sich das Unternehmen wirtschaftlich in einer kritischen Lage befindet und die Mitarbeiter verunsichert sind. Diese Verunsicherung kann sich in einer Vorwurfshaltung der Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsführung äußern, mit der offensiv umgegangen werden sollte.
- Szenarien bieten alternative Zukunftsbeschreibungen. Aus diesen müssen dann konkrete Maßnahmen passend für das Unternehmen abgeleitet werden. Dies ist häufig ein zäher Prozess, aber wesentlich für den konkreten Nutzen aus der Szenarienarbeit.
- Erweiterte Perspektiven setzen erweitertes Denken voraus. Das Loslösen von ausgetretenen Denkwegen fällt dem Einzelnen oft schwer, ist teilweise auch gar nicht möglich. Unter Umständen entsteht Widerstand oder Abwehr, wenn neue Denkansätze geäußert werden. Um diesen völlig normalen Mechanismus zumindest teilweise zu verringern, sollte die Gruppe möglichst nicht nur aus

Personen bestehen, die auch sonst im Alltag gewohnt sind, zusammen zu arbeiten, sondern bewusst interdisziplinär auch hinsichtlich Alter, Einstellung und Geschlecht zusammengestellt sein.

Trotz dieser Nachteile überwiegen die Vorteile der Methode bei komplexen Fragestellungen, die kritisch für das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft sein können. Außerdem trägt die Methode dazu bei, eine zukunftsgerichtete Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren, die für KMU so wichtig ist.

### **Das Fazit zum Schluss:**

Szenariotechnik kann zur Strategieentwicklung oder Innovationsplanung im Unternehmen einen unmittelbaren Beitrag leisten. Besonders die vielseitigen Perspektiven und das gemeinsame Verständnis über die Zukunft ist bei der Entscheidungsfindung von unschätzbarem Wert. Hat man die anfänglichen Hürden genommen und gemeinsames Lernen über die Zukunft als Beitrag aller im Unternehmen Tätigen etabliert, hat das Unternehmen einen wesentlichen Schritt in die Zukunft gemacht.

Die Methode wurde im Rahmen einer Strategienentwicklung vom Innopunkt Projekt "ZOLA" gefördert. Informationen unter [www.zola-brandenburg.de](http://www.zola-brandenburg.de).

(Andrea Rohrberg-Graef)

Die Autorin ist Gesellschafterin von synexa-consult, Büro Berlin  
im Internet: [www.synexa-consult.com](http://www.synexa-consult.com)

Literatur: Becker, Axel / List, Stefan, Die Zukunft gestalten mit Szenarien, in: Zerres, M.P./ Zerres, I., Unternehmensplanung - Erfahrungsberichte aus der Praxis, Frankfurt 1997 (ISBN 3-929368-59-5)

**Interview mit Dr. Michael Steinbrecher, Mitglied der Forschungsgruppe  
"Gesellschaft und Technik" der DaimlerChrysler AG, Berlin**

**Was hat Ihrer Meinung nach Szenarienarbeit mit Innovation zu tun?**

Szenarien sind eine grundlegende Voraussetzung, um eine Richtung zu geben: Was könnte der Markt gebrauchen, welche Produkte könnten Erfolg haben? Es geht darum aufzuzeigen, was notwendige Bedingungen im Umfeld von Produkten oder Unternehmen sind, die positiv wirken. Ob ein Produkt bei den angenommenen Bedingungen dann tatsächlich erfolgreich ist, hängt dann aber noch von anderen Bedingungen ab.

### **Was zeichnet einen erfolgreichen Szenarienprozess aus?**

Wenn der Szenarienprozess dazu beigetragen hat, Chancen und Risiken aufzudecken und ein Gefühl für die Zukunft entwickelt worden ist. Also

a) wenn eine Leitplanke für die Zukunftsentwicklung gelegt worden ist,

b) wenn die Leute merken, dass die Zukunft nicht linear, sondern in Alternativen denkbar ist und

c) als ganz wichtiger Punkt: wenn es gelingt, ein gemeinsames Bild über die Zukunft herzustellen, das ohne den Szenarienprozess nie entstanden wäre. Dies ist die Voraussetzung für vorausschauendes und gemeinsames Handeln. Denn schwierig ist es im Unternehmensalltag, wenn die Mitarbeiter oder Führungskräfte keine gemeinsamen Vorstellungen von der Zukunft haben und dann nicht auf der gleichen Grundlage Entscheidungen treffen.

d) Wenn der Szenarioprozess nicht als singuläres Tun gesehen wird, sondern als permanente Beschäftigung mit der Zukunft.

### **Gibt es so etwas wie "Zukunftskompetenz"?**

Eine "Zukunftskompetenz" zeichnet sich dadurch aus, dass man nicht glaubt, es gäbe nur eine Zukunft, sondern dass die Zukunft aus Alternativen besteht. Und dass daraus Ableitungen für Strategien und Produkte gezogen werden können. Es geht also darum, Argumente für Entscheidungen zu bekommen und eine Eventualplanung vorzunehmen. Szenarien sind Alternativplanungen, wenn es aufgrund externer Einflüsse anders kommt als man denkt. Z.B. mehrere Umweltkatastrophen in einem Jahr, oder weiter steigender Ölpreise und damit verbunden dann zum Beispiel die Annahme, dass Autos zukünftig eher nach Verbrauch als nach PS Zahlen entwickelt

werden. Die Grundfrage bei Szenarien ist: "Was wäre wenn..." um für die Zukunft Alternativen im Kopf zu haben.

**Was sind die Grundvoraussetzungen für die Anwendung der Szenariomethode?**

- a) Szenarienarbeit ist umso besser, je höher der Problemdruck ist. Er darf jedoch nicht so hoch sein, dass die Leute vor lauter Angst nicht mehr entspannt denken können.
- b) Es muss ein Interesse an der Lösung eines Zukunftsproblems bestehen.
- c) Es braucht dazu eine reflektierte Gruppenzusammenstellung, und dementsprechend auch ein Budget, das Partizipation ermöglicht.
- d) Außerdem sollte die Thematik hinreichend komplex sein, sonst lohnt der Aufwand nicht.

**Welchen Tipp würden Sie kleinen und mittleren Unternehmen geben, wenn sie sich mit der Zukunft beschäftigen?**

Sich vom Schein, der Szenariotechnik umgibt nicht abschrecken zu lassen. Man kann es ja auch in "abgespeckter" Form machen. Klar ist, dass auch KMU nicht umhin kommen, sich mit der Zukunft zu beschäftigen. Und KMU haben die Chance, dass die Ergebnisse dann direkter und schneller umgesetzt werden!

(das Interview führte Andrea Rohrberg-Graef, synexa-consult)

[www.synexa-consult.com](http://www.synexa-consult.com)