

Christina Berghold

Die Szenario-Technik

LEITFADEN

zur strategischen Planung mit Szenarien
vor dem Hintergrund einer dynamischen Umwelt

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Berghold, Christina:

Die Szenario-Technik
Leitfaden zur strategischen Planung mit Szenarien
vor dem Hintergrund einer dynamischen Umwelt
ISBN 978-3-86376-000-7

Alle Rechte vorbehalten

1. Auflage 2011, Göttingen
© Optimus Verlag
URL: <http://www.optimus-verlag.de>

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

FÜR BEATE UND WOLFGANG
DANKE FÜR EURE IMMER POSITIVEN SZENARIEN

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Strategisches Management und strategische Planung als Aktionsfelder für die Szenario-Technik.....	11
2.1	Aufgabe, Bestandteile und aktuelle Bedeutung des strategischen Managements	11
2.2	Definition und Bestandteile der strategischen Planung	13
2.3	Aktuelle Herausforderungen: Die Notwendigkeit von Corporate Foresight	17
3	Die Szenario-Technik: Umweltentwicklungen erfolgreich projizieren	23
3.1	Theoretische Grundlagen	23
3.1.1	Traditionelle Prognosen versus zukunftsorientierte Projektionen	23
3.1.2	Definition, Charakteristik, grafische Darstellung	27
3.1.3	Formen und Anwendungsbereiche in der strategischen Planung	33
3.1.4	Phasen des Szenario-Prozesses.....	38
3.1.5	Szenario-Controlling	55
3.2	Beurteilung der Szenario-Technik	57
3.2.1	Stärken.....	57
3.2.2	Informelle Funktionen als positive 'Nebenwirkung`	57
3.2.3	Prozessimmanente Probleme.....	59
3.2.4	Akzeptanzprobleme	62
3.2.5	Möglichkeiten zur Lösung der Anwendungsprobleme und zur Steigerung der Akzeptanz	64
3.3	Die Szenario-Technik in der Praxis	70

4 Die Szenario-Technik in Unternehmen: Anwendungsbeispiele	77
4.1 Royal Dutch / Shell Gruppe	77
4.2 Siemens	79
4.3 Daimler AG	80
4.4 BMW Group	80
4.5 BASF AG	81
5 Fazit.....	83
Literaturverzeichnis.....	87
Weitere Quellen.....	99
Anhang 1	101
Anhang 2	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenschema der strategischen Planung.....	14
Abbildung 2: Vergleich zwischen traditioneller und zukunftsorientierter Vorausschau.....	23
Abbildung 3: Szenario-Trichter.....	31
Abbildung 4: Szenarien als mögliche komplexe Zukunftsbilder.....	32
Abbildung 5: Phasenschema des Szenario-Managements.....	40
Abbildung 6: Phasenschema des Szenario-Prozesses im Modell zukunftsorientierter Planung.....	40
Abbildung 7: Regelmäßig und fallweise eingesetzte Methoden.....	72
Abbildung 8: Die wichtigsten Methoden der Zukunftsforschung in großen Unternehmen.....	72
Abbildung 9: Typische Szenario-Formen.....	103
Abbildung 10: Instrumente der Szenario-Technik.....	104
Abbildung 11: Vernetzungsmatrix zur Analyse der Interdependenzen zwischen Einflussfaktoren am Beispiel 'Umfeld des Produktes Geldautomat'.....	105
Abbildung 12: Einfacher System-Grid zur Visualisierung der Interdependenzen zwischen Einflussfaktoren.....	106
Abbildung 13: System-Grid am Beispiel 'Umfeld des Produktes Geldautomat'.....	106
Abbildung 14: Verlauf eindeutiger und alternativer Deskriptoren.....	107
Abbildung 15: Konsistenzmatrix am Beispiel 'Umfeld des Produktes Geldautomat'.....	107
Abbildung 16: Beispiel - Vorgehensraster zur Konsequenzanalyse.....	108
Abbildung 17: Beispiel - Vorgehensraster zur Störereignisanalyse.....	108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen von Szenario-Projekten.....	35
Tabelle 2: Isolierte Darstellung bekannter Strategiearten	102
Tabelle 3: Szenario-Aufwand in Relation zu Unternehmensgröße, Zielsetzung und Komplexität des Themas	109

1 Einleitung

In der Unternehmensumwelt dominiert der Wandel. Er ist nicht mehr nur temporärer Übergang von einem Zustand zum nächsten, sondern zum Zustand selbst geworden und hat einen Trend zu Vielfalt, Dynamik und Komplexität ausgelöst.¹

Durch die Globalisierung der Märkte und Internationalisierung der Beziehungen, den weltweit vernetzten, rasanten technischen Fortschritt vor allem im Bereich der IuK-Technologie, den zum Teil durch staatliche Eingriffe verzerrten Verdrängungswettbewerb und einen Wandel vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt, der neuartige und intelligente Produkte und Dienstleistungen mit immer kürzeren Produktlebenszyklen erfordert, sowie durch den wachsenden Einfluss von Shareholdern und Stakeholdern auf die Unternehmen² erhöht sich die Zahl der Einflussfaktoren und unvorhersehbaren Entwicklungen stetig.³

Durch diese Veränderungen haben Unternehmen realisiert, dass für die weitere erfolgreiche Differenzierung von der Konkurrenz eine stärkere Außenorientierung unerlässlich ist und strategisches Handeln systematisch und kontinuierlich mit den Umweltentwicklungen in Einklang gebracht werden muss.⁴ Dabei gilt relevantes aktuelles Wissen als strategische Ressource⁵: „Die Fähigkeit schneller zu lernen als die Konkurrenz ist vielleicht der einzig wirklich dauerhafte Wettbewerbsvorteil“⁶, und der Faktor Zeit ist durch die Notwendigkeit des schnellen Handelns und Lernens zu einem weiteren wesentlichen Wettbewerbsfaktor geworden: Zeitgewinn spielt im wachsenden „Spannungs-

¹ Vgl. Wack (2001), S.396; M. Urban, zitiert nach Bea/Haas (2005), S.7.

² Der Einfluss der Anteilseigner kommt durch die zunehmend praktizierte Shareholder-Value-Orientierung zum Ausdruck. Vgl. Bea/Haas (2001), S.9, S.76 ff.

³ Vgl. Bea/Haas (2005), S.7 ff., Abb. 1-1, S.8; Geschka/Hammer (1997), S.464; Gausemeier/Fink/Schlake (1996), S.84 ff.

⁴ Vgl. Burmeister/Neef/Jannek (2005), S.17.

⁵ Die Wissensbasis der Menschheit verdoppelt sich mittlerweile etwa alle 5 Jahre. Vgl. Gausemeier/Fink/Schlake (1996), S.44, S.87; Schanz (o.J.), S.7 ff. Ausführlicher zur Entwicklung des Wissens: Burmeister et al./ Z_Dossier 02 (2002), S.82. Weiterführend zum Wissensmanagement: Probst/Raub/Romhardt (2006): Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen.

⁶ Fallner/Pohl (2001), S.24.

feld zwischen benötigter und verfügbarer Reaktionszeit“⁷ eine erfolgsentscheidende Rolle.⁸

Bereits in den 90er Jahren wurden als Reaktion unterstützende Initiativen und Maßnahmen zur strategischen Vorausschau entwickelt und zunehmend in die strategische Planung integriert.⁹ Durch dieses sogenannte ‘Forecasting’ haben sich viele Unternehmen in die Position gebracht, ihre Planung zumindest auf *eine* prognostizierte Zukunftssituation ausrichten zu können.

In den letzten Jahren sind die Entwicklungen jedoch noch „unmittelbarer und gravierender“¹⁰ geworden und die Unsicherheit hat sich verstärkt, z.B. durch das Wirtschaftswachstum in China und Indien, Wirtschaftsskandale oder die Osterweiterung der EU.¹¹ Der Wandel vollzieht sich noch schneller und noch weniger vorhersehbar und es gilt, sich kontinuierlich mit unsicheren, komplexen, dynamischen und teilweise sprunghaften Entwicklungen auseinander zu setzen.¹² Die Notwendigkeit des Wissens steht dabei dem Nichtkennen der Zukunft und einer Flut verfügbarer Informationen gegenüber: Relevante übergreifende, unsichere und qualitative Daten müssen selektiert und intelligent genutzt werden.¹³ Unternehmen müssen sich zu dynamischen, lernenden Organisationen entwickeln¹⁴, die trotz der Notwendigkeit der schnellen Anpassung auf Veränderungsimpulse nicht unreflektiert und lediglich situationsbedingt reagieren.

Gerade unter diesen Bedingungen ist es wichtig einer Strategie zu folgen, die zwar auf die neue Charakteristik der Umwelt und deren Anforderungen ausgerichtet und anpassungsfähig ist, die aber in ihrer Grundstruktur in unterschiedlichen Entwicklungen Bestand hat und so einen bewusst gesetzten flexiblen Rahmen bietet.¹⁵ Eine solche Strategie kann nur auf der Basis einer entsprechend umfassenden und weniger linearen strategischen Vorausschau entste-

⁷ Klein/Graf/Schöllhorn (2006), S.355.

⁸ Dies wird durch Ergebnisse einer aktuellen Studie bestätigt: Unternehmen sind sich zunehmend darüber im Klaren, dass vielfältige Wechselwirkungen mit der Umwelt vorhanden sind und dass die frühzeitige Kenntnis von deren Auswirkungen und ein schnelles Reagieren Wettbewerbsvorteile generieren können. Vgl. Krystek/Müller-Stewens (1997), S.913; Marsh (1998), S.52 f.; Burmeister et al. / Z_Dossier 02 (2002), S.60.

⁹ Vgl. Burmeister/Neef/Jannek (2005), S.15.

¹⁰ Schwarz-Geschka/General (2007), S.3.

¹¹ Vgl. Schwarz-Geschka/General (2007), S.1 ff.

¹² Vgl. Burmeister/Neef/Jannek (2005), S.17.

¹³ Vgl. Geschka/Hammer (1997), S.465 f.

¹⁴ Dass das organisationale Lernen eine der aktuellen Aufgaben des strategischen Managements ist, wird unter anderem auch durch die Lern- und Entwicklungsperspektive ausgedrückt, die Kaplan/Norton (1996) in ihr Managementkonzept zur Strategieimplementierung, die Balanced Scorecard, aufgenommen haben. Vgl. Bea/Haas (2001), S.190, S.415. Ausführlicher zur lernenden Organisation: Kreikebaum (1997), S.214 f. Ausführlicher zu Grundlagen der Balanced Scorecard: Kaplan/Norton (1996): Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard.

¹⁵ Vgl. Schnaars (1987), S.105; Von Reibnitz (1992), S.180; Geschka/Hammer (1997), S.467.

hen: Unternehmen können in ihren Reaktionen nur dann „zukunfts-robust“¹⁶ werden, wenn sie mehrere mögliche Entwicklungen in ihre Planung miteinbeziehen. Dieser Anspruch hat zu einer offeneren Betrachtung der Zukunft und zu neuen Ansätzen im Umgang mit Unsicherheiten geführt, welche als Zukunftsmanagement, als sogenanntes ‘Corporate Foresight’¹⁷, ein immer wichtigerer Bestandteil der strategischen Planung von Unternehmen werden.

¹⁶ Gausemeier/Fink/Schlake (1996), S.13.

¹⁷ Allgemein wird das Zukunftsmanagement als ‘Foresight’ bezeichnet - bei Einsatz in öffentlichen Kontexten als ‘Public Foresight’ und bei Einsatz in unternehmerischen Kontexten als ‘Corporate Foresight’. Das Corporate Foresight steht dabei für die mittel- bis langfristig orientierte Strategie- und Visionsarbeit in Unternehmen, die zur Orientierung, Entscheidungsvorbereitung und Etablierung eines qualifizierten, kontinuierlichen Zukunftsdialoges dient. Die Definition der Europäischen Kommission lautet: Foresight is a systematic, participatory, future-intelligence-gathering and medium-to-long-term vision-building process aimed at enabling present-day decisions and mobilising joint actions. Im Zentrum ihres Methoden-Portfolios stehen Umfeldmonitoring und Szenarioanalysen. Vgl. Burmeister/Neef/Jannek (2005), S.19; Information von Herrn Jannek per Email (26.11.2007). Weiterführende Literatur zu Corporate Foresight im Mittelstand: <http://www.openforesight.de/corporateforesight/literatur.html>.

2 Strategisches Management und strategische Planung als Aktionsfelder für die Szenario-Technik

*„Wenn der Wind des Wandels weht,
bauen die einen Mauern
und die anderen Windmühlen.“¹⁸*

2.1 Aufgabe, Bestandteile und aktuelle Bedeutung des strategischen Managements

Aufgabe

Strategisches Management hat die Aufgabe der „Steuerung und Koordination der langfristigen Evolution des Unternehmens und seiner Aufgabenumwelten“¹⁹. Es koordiniert und integriert „unter strategischen, d.h. langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten“²⁰ zielorientiert alle Subsysteme und bestimmt die interne und externe Unternehmensausrichtung.²¹

Bestandteile

Das strategische Management besteht im Kern aus „Planung, Steuerung und Überwachung von Richtung, Ausmaß, Struktur und Trägern der Unternehmensentwicklung“²² gemäß der Unternehmenspolitik, -philosophie und -kultur. Komponenten dieser Abläufe sind nach *Hinterhuber (1990)* die Beherrschung der kritischen Elemente der Wertekette, Kernkompetenzen und Erfolgsfaktoren, eine klare Vision, die sich in der Politik und vorgelebten Kultur der Unternehmung widerspiegelt, die Verfolgung kohärenter Strategien in den Geschäftseinheiten, Handlungsfreiheit der Führungskräfte sowie Motivation und Engagement der Mitarbeiter, die zur Reaktionsfähigkeit des Unternehmens beitragen.²³ Unter Beachtung dieser ganzheitlichen Sicht kann es gelingen eine generalisierte Führungsart zu entwi-

¹⁸ Chinesisches Sprichwort, zitiert nach Bea/Haas (2005), S.10.

¹⁹ Gabler (2000), S.2959, Stichwort 'strategisches Management', Punkt 3, 2. Absatz.

²⁰ Bea/Haas (2005), S.20.

²¹ Zu den Subsystemen gehören Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategische Leistungspotenziale. Vgl. Bea/Haas (2005), S.40.

²² Hahn (1997), S.32.

²³ Vgl. Hinterhuber (1990), S.78.

ckeln, die das Unternehmen „unabhängig von der Branche, der Größe oder Nationalität“²⁴ zum Erfolg führt.

Aktuelle Bedeutung

Das strategische Management muss eine Vielzahl von Einflussfaktoren und deren komplexe Wechselbeziehungen untereinander und zum Unternehmen in die Planung miteinbeziehen²⁵: „integrativ-systemisches Denken“²⁶ mit der ganzheitlichen Zielsetzung eines 'Strategic Fit'²⁷ gewinnt deshalb zunehmend an Bedeutung. Unternehmen werden als Subsysteme eines Gesamtsystems aus allen Einflussbereichen (Umwelt, Technik, Staat, Gesellschaft etc.) gesehen, die es nicht isoliert, sondern innerhalb dieser Zusammenhänge zu führen gilt.

Dabei müssen sie heute den Anforderungen der dynamischen und unsicheren Zukunft gerecht werden, um langfristig ihre Position am Markt zu sichern und die Kräfte der Umweltveränderungen für sich nutzbar zu machen, um Märkte aktiv und vorausschauend zu gestalten: „In a rapidly-changing world, organizations must adapt or go under“²⁸. Diese Veränderungen vollziehen sich immer schneller und die Reaktionen dauern aufgrund der gestiegenen Komplexität der Märkte und Unternehmen immer länger, weshalb die alleinige Fähigkeit zur Anpassung nicht mehr ausreicht: Die Umweltsensibilität muss so groß sein und Lernen und Reaktion müssen so schnell erfolgen, dass die durch die Veränderung ausgelöste Entwicklung nicht verpasst wird.

Selbstorganisations-, Lern-, Innovations- und Anpassungsfähigkeit gehören deshalb mittlerweile zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren, wobei neben Kernkompetenzen, Entwicklungsfähigkeit, Kreativität und Flexibilität zunehmend auch soziale und gesellschaftliche Aspekte sowie interne Soft Facts ins Blickfeld des strategischen Managements rücken²⁹: „the only way to conserve is by innovating. The only stability possible is stability in motion“³⁰.

²⁴ Hinterhuber (1990), S.78 f.

²⁵ Vgl. Götze (1994), S.104.

²⁶ Bea/Haas (2005), S.14. Der Ansatz ist bereits früher zu finden in Götze (1994), S.28.

²⁷ Der 'Strategic Fit' steht für die konzeptionelle Vereinbarkeit der strategischen Aktivitäten eines Unternehmens. Vgl. Gausemeier/Fink/Schlake (1996), S.87; Gabler (2000), S.2948, rechte Seite, Stichwort 'Strategic Fit'. Weiterführend zu den unterschiedlichen Varianten des Strategic Fit: Bea/Haas (2005).

²⁸ Übersetzung der Autorin: In einer schnelllebigen Umwelt müssen sich Unternehmen anpassen um nicht unterzugehen. Taylor (1990), S.99.

²⁹ Soft Facts sind Bereiche wie Personal, Know-how, Kultur, Information und emotionale Kompetenz. Vgl. Bea/Haas (2005), S.14, Abb.1-2, S.15.

³⁰ Übersetzung der Autorin: Das Bewahren erfolgt nur durch Innovation. Die einzig mögliche Stabilität ist eine emotionale Stabilität. Drucker (1959), zitiert nach Taylor (1990), S.95.