

Sich das Undenkbare vorstellen

Szenariotechnik ist ein effektiver Weg, um die Unternehmung für das Unvorhersehbare bestmöglich vorzubereiten. Eine Anleitung, wie Szenarien erstellt werden. **CARSTEN HENKEL**

DER AUTOR

Carsten Henkel ist Managing Partner der Schweizer Niederlassung der Unternehmensberatung Roland Berger Strategy Consultants in Zürich.
Carsten_henkel@ch.rolandberger.com

Stellen Sie sich vor, die nordafrikanischen Staaten Libyen, Tunesien und Marokko schliessen sich zusammen zu den Vereinigten Staaten von Nordafrika, zu einem Raum mit Demokratie und stark wachsender wirtschaftlicher Prosperität. Stellen Sie sich vor, Wissenschaftler erschaffen in fünf Jahren synthetische Bakterien, oder stellen in zehn Jahren künstliche Augen für erblindete Menschen her. Stellen Sie sich vor, dass bis in 15 Jahren alle Haustüren mit Gesichtserkennungssystemen ausgestattet sind und dass in 20 Jahren die Fabriken im Weltraum mit einer gemeinsamen Weltwährung bezahlt werden. Welche Chancen oder Risiken beinhaltet das für Ihr Unternehmen? Wie gut wären Sie darauf vorbereitet? Es gilt: jede Organisation muss in die Zukunft denken, aber die Zukunft ist komplex, unvorhersehbar und nicht kontrollierbar.

Die jüngste Krise hat deutlich gezeigt, dass traditionelle Managementkonzepte zunehmend an ihre Grenzen stossen, Unternehmen auf Veränderungen und Trendbrüche vorzubereiten: Als sicher verstandene Trends und Prognosen verändern sich plötzlich und erfordern eine fundamentale Neuorientierung. Sowohl die Volatilität an Aktien-, Devisen- und Rohstoffmärkten als auch die Volatilität der Kundennachfrage ist in vielen Branchen dramatisch angestiegen. Diese sich beschleunigende Dynamik ist im Wesentlichen von sechs Faktoren getrieben, die die strategische Relevanz bisheriger Konzepte mit statischen Grundannahmen verdrängen:

1. Neue Technologien eröffnen beispielsweise bessere Problemlösungen oder machen Produkte dramatisch günstiger: so verdrängt das iPad den Laptop obwohl es schon seit langer Zeit Tablet-PCs gibt.

2. Politische Umbrüche schaffen neue Absatzmärkte oder zerstören sie: So ist Nigeria ein spannender Absatzmarkt geworden, Simbabwe hingegen – ehemals relativ wohlhabend und gut entwickelt – versinkt im Chaos.
3. Die fortschreitende Globalisierung erlaubt den Gewinnern in einzelnen Branchen dramatische Skaleneffekte und globale Dominanz. Im Zusammenspiel mit Technologie können auch kleine Unternehmen von der Globalisierung profitieren.
4. Regulierung kann Kosten verursachen, welche die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Unternehmen einschränken, aber auch geografische Märkte gegen den Eintritt von weiteren Wettbewerbern schützen. Deregulierung hingegen bedroht bisherige Monopolisten oder kann neue Absatzmärkte schaffen.
5. Volatilität der Kapital-, Devisen- und Kapitalmärkte. Die Charts von Rohöl, Aluminium, des Euro und viele andere erinnern an eine Achterbahn.
6. Sich verändernde Kundenbedürfnisse in immer stärker gesättigten Märkten. Die meisten Menschen in entwickelten Ländern besitzen fast alles. Und trotzdem gibt es immer wieder aussergewöhnliche Produkt- oder Dienstleistungsideen, um ein weiteres Auto, Mobiltelefon oder einen dritten oder vierten Computer zu kaufen.

Methoden genügen nicht mehr | Die heutige Generation von Führungskräften wurde vorwiegend mit traditionellen Managementmethoden ausgebildet, die in den Sechziger- bis Achtzigerjahren entwickelt wurden. Methoden und Tools gibt



IKARUS

Wer sich nie vorstellt,
Flügel zu haben, weiss
nicht zu fliegen, sollten
diese plötzlich wachsen.

Mit 5 Schritten zur besseren Strategie

1. Initiierung des Prozesses: In einem Kick-off-Workshop werden Kernprobleme, Bedingungen sowie Projektfokus und -ziele definiert. Bestehende Szenarien werden beschrieben und Überlegungen zu den relevanten Schlüsselfaktoren neuer Szenarien gemacht (vgl. Grafik auf der rechten Seite).

2. Stakeholderanalyse: Das 360-Grad-Stakeholder-Feedback nimmt relevante Einflussfaktoren aus interner und externer Sicht auf. Annahmen und Gedankenmodelle werden erfasst und verstanden, schwache Signale und Blind Spots identifiziert. Diese Lücken werden später ergänzt.

3. Zukunftsvisioning: Die Trends und Einflussfaktoren werden hinsichtlich verschiedener Kriterien priorisiert, verdichtet und beurteilt. Schlüsselfaktoren werden herausgearbeitet.

4. Ableitung von Szenarien: Die Schlüsselfaktoren werden nach Kategorien sortiert und dienen als Grundlage der Ableitung der Szenariopfade. Kritisch ist die Konsistenz von Sets verschiedener Schlüsselfaktoren (z.B. Ölpreisentwicklung von 10 Prozent korrespondiert mit einem jährlichen BIP-Wachstum von drei Prozent). Ein zweiter Schritt quantifiziert die Szenarien. In einem dritten Schritt werden die Szenarien qualitativ und quantitativ beschrieben und entsprechend visualisiert.

5. Anpassung der Strategie: Erarbeitung von Aktionsplänen für jedes einzelne Szenario. Um früh die Richtung zu erkennen, wird ein Szenario-Monitoring eingeführt. Das Analysesystem zeigt Abweichungen der Indikatoren auf.

«State of the art»-Szenario-Entwicklung

1. Direkter Geschäftsbezug: Szenarien müssen die strategischen und operativen Kernfragen der Kunden beantworten.

2. Interaktive Erarbeitung: Im gemeinsamen Szenarioteam erfolgt die Hauptarbeit unter Hinzuziehung von internen und externen Experten.

3. Hohe Geschwindigkeit: Die Szenarien entstehen dank moderner Informations- und Kommunikations-Methoden innerhalb von wenigen Wochen.

4. Einfache Kommunikation: Die Szenarien müssen eingängig formuliert werden und so leicht nach innen und aussen vermittelbar sein.

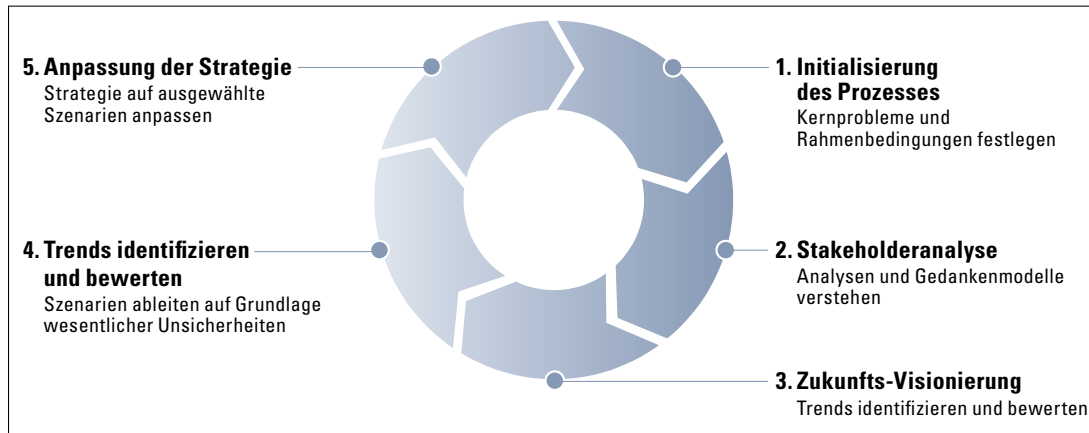
5. Direkte Umsetzbarkeit: Detaillierte Handlungsempfehlungen erlauben die unmittelbare Anpassung der Geschäftsstrategien entsprechend den Szenarien.

es viele: Ansoff Matrix, Swot Analyse, Monte Carlo Simulationen, Porter's Five Forces, EVA, ROCE, CAPM, WACC, Portfolio Analyse, Lern- und Erfahrungskurve, Balanced Scorecard, etc. Alle sind für einen bestimmten Anwendungszweck wertvoll, verlieren aber an Bedeutung in einem sich stark verändernden Umfeld. Sie werden der heutigen Komplexität nicht gerecht, bilden die gestiegene Volatilität nicht ab und gehen von einem schnellen und stetigen Wachstum aus.

Die grundsätzlichen Planungs- und Strategiefragestellungen der Unternehmen sind heute aber die gleichen wie früher: Wo können wir in Zukunft profitabel wachsen? Wie können wir uns am Markt gegenüber dem Kunden differenzieren? Was bedeutet das für Unternehmen, Mitarbeiter und Organisation? Das führt häufig zu einem Entscheidungsvakuum, weil mit konventionellen Methoden oft keine klare Antwort gefunden werden kann und die Entscheider abwarten, um noch mehr Datenpunkte zu sammeln, die dann zu einer vermeintlich sicheren Entscheidung führen würden.

Szenarien sind Leitplanken | Die Zeit, in der Szenarien für den optimalen Fall, den schlechtesten Fall und einen mittleren wahrscheinlichen Fall erarbeitet wurden, war vorgestern. Bereits in den frühen Siebzigerjahren hat ein Team bei Shell die Szenariotechnik erfolgreich eingesetzt und weiterentwickelt, um strategische Entscheide vorzubereiten. Entscheidungsrelevante Zukunftsszenarien für den Strategen müssen Leitplanken für heutiges Handeln, für Entscheide in der Gegenwart sein. In einem neuen Ansatz der Szenarioplanung, der die Handelshochschule Leipzig mitentwickelte, werden in einem ersten Schritt potenzielle, noch irgendwie plausible Pfade als Szenarien entwickelt, die die für eine Unternehmung relevante Zukunft nehmen könnte. Daraus entstehen verschiedene Szenarien, die nicht besser oder schlechter sind, sondern sich einfach nur unterscheiden. Es entstehen verschiedene «Zukünfte», die mit den für ein Unternehmen relevanten Faktoren beschrieben werden und die das Management-Team ermutigen, das Udenkbare zu denken und sich das, was nicht sein kann, trotzdem vorzustellen. Betrachtet werden neben der Entwicklung des Nachfrage- und Einkaufsverhaltens der Kunden auch politische, gesellschaftliche, technologische, ökologische und öko-

Szenarienzirkel Grafik



Die Erarbeitung von Szenarien ist ein stetiger, wiederkehrender Prozess. Quelle: Roland Berger Strategy Consultants (2011)

nomische Entwicklungen. Oft kann gar nicht klar bewertet werden, welches Szenario wahrscheinlicher ist als das andere.

Was macht ein gutes Szenario aus? Es muss plausibel sein, es muss herausfordernd sein, es muss alle kritischen Faktoren, die für eine Organisation/ Unternehmen relevant sind, berücksichtigen, es muss in sich konsistent sein und die verschiedenen Szenarien sollten untereinander so verschieden sein, dass aus deren Set eine Herausforderung für das Denken der Organisation entsteht.

Wichtig ist, dass in verschiedenen Szenarien meist unterschiedliche Strategien erfolgsversprechend sind. Für jedes Szenario werden deshalb die jeweils erfolgsträchtigsten Strategien diskutiert und entwickelt. Die involvierten Führungskräfte verstehen damit den Handlungsraum, in dem sie sich bewegen müssen, besser, wenn sie sich auf beispielsweise vier Szenarien einstellen wollen. Für jedes entwickelte Szenario müssen die Verantwortlichen die folgenden Fragen beantworten:

- Wie ist Erfolg in diesem Szenario definiert?
- Welche Märkte und welche Kunden werden bedient?
- Wie bedienen wir die Kunden, um profitabel zu wachsen?
- Welche Fähigkeiten braucht es dazu?
- Woran erkennen wir, dass spezifisch dieses Szenario Realität wird?

Aus den Antworten auf die Fragen ergibt sich der Anpassungsbedarf der bisherigen formulierten Strategie. Damit wird die Unsicherheit nicht auf

Null reduziert, aber die Entscheidungssicherheit wird massiv erhöht, weil man weiss, vor welchen angenommenen Szenarien eine anstehende Entscheidung getroffen werden muss.

Jedes Unternehmen oder jeder Strategie muss sich zur Beantwortung seiner strategischen Fragestellungen die geeigneten Instrumente und Ansätze selbst zusammenstellen. Es gibt keinen Standard. Wie gross dabei die Gewichtung der dynamischen Ansätze ist, hängt vom Grad der Dynamik des strategischen Umfeldes jedes Unternehmens ab. Sicher ist jedoch, dass dynamische Ansätze wie Szenarioplanung in jedem grösseren Unternehmen im Strategieprozess einen festen Platz haben und das Management darin geübt sein muss, mit Szenarien umzugehen. Um das zu erreichen, braucht es oft eine gemeinsame Lernanstrengung, damit die Szenariotechnik und ihre Anwendung gleichermassen im Managementteam verankert wird wie andere traditionelle Methoden. <

Literatur

- **Schwartz, P.** (1991): *The Art of the Long View, Doubleday, New York.*
- **Schwenker, B. (Hrsg.)** (2010): *Trendbrüche und Veränderungen sind zur Norm geworden. In: Think Act Contents, Roland Berger Strategy Consultants, München.*
- **Star, J.; Randall, D.** (2007): *Growth Scenarios: Tools to Resolve Leaders' Denial and Paralysis? In: Strategy & Leadership, VOL 35 NO. 2 2007, Seiten 56-59.*
- **Wulf, T.; Krys, Ch.; Brands, Ch.; Meissner, Ph.; Stubner S.** (2011): *Ein Radar für die Strategieplanung. In: Harvard Business Manager, März 2011, Seiten 57-62.*