



SANDER MARKETING
Geißbergweg 7
94239 Zachenberg
Tel. 09929 – 958 176

Der Blick über den Tellerrand: Unternehmensplanung mittels Szenario-Analyse

Populäre Irrtümer renommierter Experten

„*Das Radio hat absolut keine Zukunft.*“ Lord Kelvin 1897

„*Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird 1 Millionen nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.*“ Gottlieb Daimler 1901

„*Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – nicht mehr.*“ Thomas J. Watson 1943

Diese Fehlprognosen zeigen uns, dass auch ehemals unwahrscheinliche Zukunftsversionen sich im Nachhinein nicht nur als möglich, sondern so gar als unvermeidbar erweisen.

Vom Umgang mit Ungewissheit und Komplexität

Wenn schon ausgewiesene Experten solch eklatante Fehlprognosen unterlaufen, wie kann man dann als mittelständischer Unternehmer damit umgehen? Die Begrenzungen durch Ungewissheit, Komplexität und Wettbewerb sind heute zweifellos größer, als sie beispielsweise noch um 1901 herum waren.

"Mehr als die Hälfte aller strategischen Entscheidungen sind von begrenzter Ungewissheit betroffen." Alexander Fink

Veränderungen gehören heute zum Alltag. Viele Märkte verändern sich heute derart dynamisch, dass es schier unmöglich geworden ist, die Zukunft vor auszuplanen. Starre Prognosen, die nur begrenzte Veränderungen mit einkalkulieren, sind zum Scheitern verurteilt. Der Lösungsansatz heißt zukunfts-offenes Denken, also das Vorausdenken mehrerer alternativer „Zukünfte“. Wichtig ist dabei die Überwindung von Denkblockaden und die Verabschiedung von der einen möglichen Zukunft, die lediglich als eine Steigerung der Gegenwart denkbar ist.

Die Märkte und Branchen sind stetigen Veränderungen unterworfen, wachsen zusammen und formieren sich völlig neu. Für Unternehmen stellt sich deshalb die Aufgabe, die Wirkzusammenhänge zu verstehen, dies ist nur durch ein übergreifendes, vernetztes Denken möglich.

Die Konzentration auf den kurzfristigen Erfolg und darauf, dass die Stärken von heute auch noch morgen ausreichen werden, lässt Unternehmen scheitern. Angesichts des verschärften Wettbewerbs gilt es vielmehr, die zukünftigen Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren und bewusst in die strategische Planung mit einzubeziehen und damit den Wettbewerb zu antizipieren. Mit Szenarioanalysen lassen sich frühzeitig Trends und Entwicklungen erkennen, um sie in den komplexen strategischen Planungs- und Entscheidungsprozess aktiv mit einzubeziehen.

Wie Szenarien entwickelt werden - Schlüsselfaktoren und Projektionen

Basis einer Szenarioanalyse ist die sorgfältige Analyse von Unternehmen, Markt und Wettbewerb, also die Bestandsaufnahme des Status quo. Hier wird auf klassische Methoden, wie Stärken-Schwäche-Analyse (SWOT), Geschäftsstrukturanalyse, Geschäftsfeldanalyse, Portfolioanalyse und Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren, zurückgegriffen.

Zur vorbereitenden Basisarbeit gehört auch die Definition des Gestaltungs- und Szenariofeldes, des Zukunftshorizonts und des regionalen Fokus. Dies geschieht am einfachsten durch die Beantwortung folgender Fragen: Was wollen wir durch die Szenario-Analyse erreichen? Welche Art von Szenarien benötigen wir dazu? (Verknüpfungen von Faktoren/Trends, Ursache-Wirkungs-Beziehung, Weiterentwicklung eines Zukunftsbildes, etc.) Welchen Zeithorizont und welchen räumlichen Fokus sollen unsere Szenarien haben? Ohne die Beantwortung dieser Fragen ist eine Verzettelung vorprogrammiert, da man sich in Details verliert und damit von der eigentlichen Aufgabenstellung abkommt.

Ist diese Basisarbeit getan, widmet sich das Szenario-Team - ein möglichst heterogenes Team aus 8 bis 13 Personen, indem auch die Geschäftsleitung mit eingebunden sein sollte - der

Identifizierung der relevanten Schlüsselfaktoren. Das sind die Faktoren, die im Einflussbereich unseres vorher definierten Szenariofeldes, wie beispielsweise die Tourismusbranche oder der Automotive, liegen. Für jeden Schlüsselfaktor wird dann eine Zukunftsprojektion erstellt. Anschließend werden für jeden relevanten Schlüsselfaktor mehrere alternative Entwicklungsmöglichkeiten in die Zukunft projiziert. Diese Zukunftsprojektionen werden zu kompletten Szenarien gebündelt, also zu konsistenten Projektionsbündeln verdichtet.

Wie Szenarien angewendet werden - Formulierung und Analyse von Szenarien

Am Ende der Szenarioanalyse liegen uns 4 bis 6 Zukunftsszenarien, visualisiert als Szenario-Mapping, vor. Eine hervorragende Möglichkeit um die eigenen Stellhebel zu identifizieren und eine solide Basis zur Entwicklung ergänzender oder alternativer Zukunftsstrategien.

Wie müssen unsere Produkte oder Dienstleistungen beschaffen sein um sich auf dem zukünftigen Markt behaupten zu können? Welche Kundenbedürfnisse gilt es zu befriedigen? Welche Allianzen und Kooperationen können wir eingehen, um auch in Zukunft unsere Marktposition halten bzw. ausbauen zu können?

Durch die gedankliche Vorwegnahme verschiedener möglicher „Zukünfte“ können wir nun Schwachstellen identifizieren und Stärken strategisch ausbauen. Es empfiehlt sich die Einrichtung eines Strategieteams, das sich auch mit der strategischen Früherkennung schwacher Signale beschäftigt und so frühzeitig erkennen kann, welche der vorweg gedachten „Zukünfte“ sich anschickt Realität zu werden. Durch die Szenarioanalyse liegt die entsprechende Strategie bereits vor, mit der man dann zeitnah und ohne Reibungsverluste auf die veränderten Marktbedingungen reagieren kann.

Der Nutzen: Szenarien in der Strategieentwicklung

Die Szenarioanalyse hat nichts mit einem Zukunftsrakel zu tun. Sie ist vielmehr eine verfeinerte und vor allem strategische Art der Zukunftsprognose. Indem mehrere alternative „Zukünfte“ gedanklich vorweggenommen werden, findet eine Sensibilisierung der Wahrnehmung für Trends und Marktentwicklungen statt. Erst die Einbeziehung alternativer Zukunftsentwicklungen sichert die strategische und damit marktorientierte Unternehmensführung. Sie sichert gerade mittelständischen Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

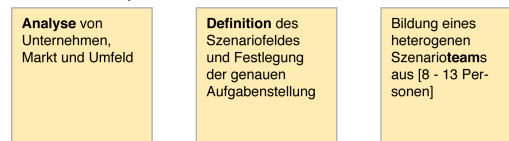
Die Szenarioanalyse ist ein probates Mittel um Geschäftsfelder, Geschäftsmodelle und neue Produkte zu entwickeln und natürlich nicht zuletzt um die Unternehmensplanung zukunftsrobust zu gestalten.

Durchführung

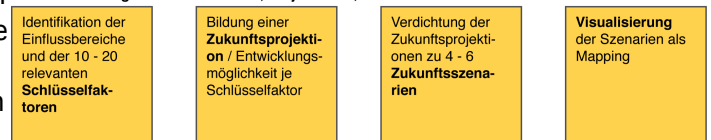
Szenario-Projekte dauern je nach Komplexität und Arbeitsintensität zwischen einigen Wochen und mehreren Monaten. Dabei hat sich eine zweiteilige Arbeitsorganisation bewährt, in der ein Kernteam aus Unternehmensrepräsentanten und Moderatoren das Projekt schwerpunktmäßig bearbeiten. Aufgabe des Kernteams ist die Vor- und Nachbereitung von 5 - 8 eintägigen Workshops, die mit dem gesamten Szenario-Team durchgeführt werden. Für kleinere Unternehmen ist es hilfreich, die Basisarbeit und die Szenarienburgung auf Verbandsebene zu leisten und nur die individuelle Strategiebildung alleine durchzuführen.

Der Prozess der Szenario-Analyse

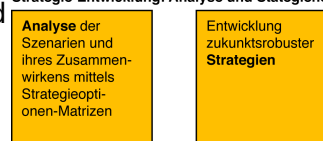
Basisarbeit: Analyse und Definition



Szenarienburgung: Schlüsselfaktoren, Projektionen, Zukunftsszenarien



Strategie-Entwicklung: Analyse und Stagenentwicklung



Beispiel Tourismus

Szenariofeld: Tourismus 2020 in Europa

Fragestellung: Wie wird sich der Tourismus bis zum Jahre 2020 entwickeln und welche Strategien müssen kleine Tourismusbetriebe entwickeln um sich am Markt behaupten zu können?

Einflussbereiche

- Wirtschaft
- *Politik*
- Kultur
- usw.

Schlüsselfaktoren im Einflussbereich *Politik*:

- Mobilitätskosten
- Mobilitätsmöglichkeiten
- *Arbeitsleben*
- usw.

Zukunftsprojektion *Arbeitsleben*

- Hohe Lebensarbeitszeit, geringer Urlaubsanteil
- Hohe Lebensarbeitszeit, hoher Urlaubsanteil
- Geringe Lebensarbeitszeit, geringer Urlaubsanteil
- Geringe Lebensarbeitszeit, hoher Urlaubsanteil
- usw.

Zukunftsszenarien

- Preiswettbewerb und Tourismuskrise
- Wachstumsmarkt Tourismus profitiert von Freizeitgesellschaft
- usw.

Die Autorin:

Maike Sander (Sander Marketing – Marketingberatung, Zachenberg) ist Beraterin für dynamische Strategie-Entwicklung. Als Sozialwissenschaftlerin mit rund 20 Jahren Berufserfahrung in Marktforschung, Werbung und Marketing ist sie eine ausgewiesene Marketingexpertin und akkreditierte Marketingberaterin.

Sie entwickelt zusammen mit ihren Klienten dynamische, marktorientierte Marketingstrategien, die kontinuierlich an die realen Marktbedingungen angepasst werden. Kernfragen sind hierbei die authentische Positionierung, die Abstimmung der Leistungen auf die Kundenbedürfnisse und die Erfolgskontrolle der Werbemaßnahmen von Anfang an. Ziel ist es, die Unternehmen in den Flow zu bringen, also die harmonische Mitte zwischen Über- und Unterforderung zu erreichen.