

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 eigene 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 Interview unter www.ffo.ihk24.de, Dokumenten-Nr.: 7130).

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 ist von Gottlieb Daimler selbst („Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“; 1901) – wir wissen nur zu gut, was aus dieser Prognose geworden ist!

Szenariendarbeit 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?



FOTO: INGRAM

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 Unsi-

cherheitsfaktor 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.

(Andrea Rohrberg-Graef)

Die Autorin ist Gesellschafterin von synexa-consult, Büro Berlin
im Internet: www.synexa-consult.com

Service im Internet

Sie wollen Ausführlicheres über die Szenariotechnik erfahren? Dann lesen Sie den kompletten Beitrag von Andrea Rohrberg-Graef plus Interview mit Dr. Michael Steinbrecher von der DaimlerChrysler AG im Internet, www.ffo.ihk24.de, Dokumenten-Nr.: 7130.

(FORUM)