

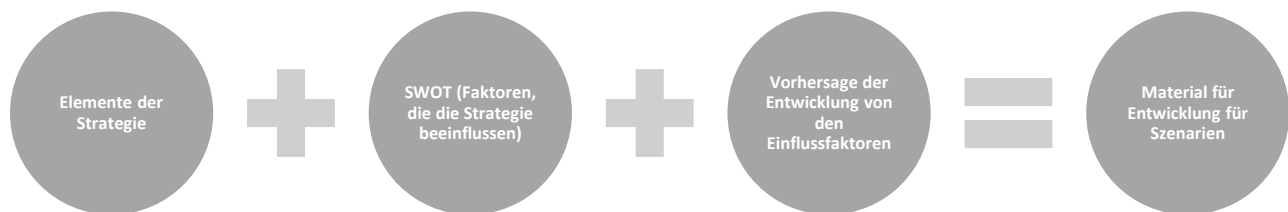
Formular: Szenarien konstruieren

Eine Beschreibung der Schritte finden Sie im Praxisleitfaden „Szenarien konstruieren“

Schritt 1: Bestimmung der Akteure

Bestimmen Sie die Personen, die an den Szenarien arbeiten werden.

Schritt 2: Sammeln von Material



Die verfügbaren Tools:

- ☐ Formular SWOT-Matrix
- ☐ Formulare zur Zusammenfassung von Stärken und Schwächen (Ressourcen, Aktivitäten, Arbeitsorganisation, Beziehungen zwischen Unternehmen und Familie)
- ☐ Formulare zur Risiken und Chancen (Rahmenbedingungen, Netzwerk von Partnern)
- ☐ Formulare zu Prognosen von Entwicklungen
- ☐ Formular : Zusammenfassung der bereits feststehenden Termine
- ☐ Formulare zu Elementen der Strategie (Vision, Mission, Werte, Ziele, strategische Achsen)
- ☐ Formulare zum Handlungsspielraum

Schritt 3: Trends erkennen

Definieren der unveränderlichen Elemente des betrachteten Horizonts

Liste der unveränderlichen Elemente

Name	Beschreibung oder Anmerkung

Anmerkung: Ein unveränderliches Element ist eines von dem angenommen wird, dass es bis zu dem untersuchten Horizont dauerhaft ist. Was als unveränderlich gilt, hängt von Ihrem speziellen Fall ab.

Festlegen von Hypothesen für Veränderungen

Die Synthese der strategischen Analyse (SWOT-Matrix) hat die Einflussfaktoren aufgezeigt. Führen Sie diese Faktoren (Variablen) auf und definieren Sie ihre Tendenz. Stellen Sie dann für jede Variable eine oder mehrere Hypothesen auf, wobei Sie die Tendenzen und das bereits Bekannte berücksichtigen (Entwicklungsprognosen und vorhersehbare Ereignisse).

Name der Variable	Hypothese
V1 <i>Beispiele: Entwicklung der Betriebsfläche, Arbeit des Ehepartners, Milchpreis, Klimabedingungen etc.</i>	H1
	H2
	H3
	H4
V2	H1
	H2
	H3
	H4
V3	H1
	H2
	H3
	H4
V4	H1
	H2
	H3
	H4
V5	H1
	H2
	H3
	H4
Etc.	H1
	H2
	H3
	H4

Identifizieren Sie vorhersehbare Ereignisse

Listen Sie die vorhersehbaren Ereignisse in der nachstehenden Tabelle auf.

Vorhersehbares Ereignis	Bedeutung +/-	Termin	Wahrscheinlichkeit	Wichtigkeit	Mögliche Reaktionen

Ein vorhersehbares Ereignis ist gekennzeichnet durch:

- Eine **Beschreibung** des Ereignisses: Worum handelt es sich, wo kommt es her (intern oder extern)?
- Eine **Bedeutung**: Ist es ein Risiko (-) oder eine Chance (+)?
- Ein **Termin** (Datum oder Zeitraum in dem das Ereignis stattfinden wird).
- Eine **Wahrscheinlichkeit** objektiv und/oder subjektiv.
- Eine **Wichtigkeit**: Sie wird an den Folgen und Risiken gemessen, die damit verbunden sind. Zur Charakterisierung der Wichtigkeit werden folgende Begriffe verwendet: grundlegend (lebenswichtig), unverzichtbar, wichtig, wünschenswert, ergänzend.

Quelle: Michaud R. und Guichard M., 1994, La stratégie à pas conté, S. 192

Schritt 4: Szenarien entwickeln

Mit den Hypothesen arbeiten

Tragen Sie die Annahmen ein, die sich aus den wahrscheinlichen Trends ergeben oder deren Ergebnisse konträr oder unsicher sind, die aber berücksichtigt werden sollen.

Variable	Hypothesen			
V1	H1	H2	H3	H4
V2	H1	H2	H3	H4
V3	H1	H2	H3	H4
V4	H1	H2	H3	H4
Etc.	H1	H2	H3	H4
Szenarios	Szenario A		Szenario B	Etc.

Vorläufige Szenarien definieren

Entwerfen Sie für jede von Ihnen gewählte Annahme ein Szenario und tragen Sie es in die Tabelle ein.

Vorläufiges Szenario	Tabelle ablesen
Provisorisches Szenario A	<i>Szenario A ergibt sich aus der Kombination der Hypothese H1 "Vergrößerung der Fläche von 5 ha dank eines neuen Pachtvertrags" für die Variable V1 "Entwicklung der Fläche des Betriebs", H2 "externes Gehalt zu 50 %" für die Variable V2 "Beschäftigungsform der zukünftigen Ehefrau", usw. für V3, V4,...</i>
Provisorisches Szenario B	
Provisorisches Szenario C	
Etc.	

Schritt 5: Auswahl der vorläufigen Szenarien

Treffen Sie eine Auswahl aus allen vorläufigen Szenarien. Es sollten nur die Szenarien gewählt werden, die auch mit der Strategie vereinbar sind.

Vorläufiges Szenario	Kohärenz mit Kernkomponenten der Strategie (ja/nein)						Auswahl (ja/nein)
	Vision	Mission	Werte	Ziele	Achsen	Ge- schäfts- bereiche	
Szenario A							
Szenario B							
Szenario C							
Etc.							

Schritt 6: Ausarbeitung der Szenarien

Geben sie jedem ausgewählten Szenario einen Namen, eine Aussage, einen Weg, eine Eintrittswahrscheinlichkeit und eine Dauer.

Name des Szenarios

Eventuell eine Erinnerung an das vorläufige Szenario

Die Aussage zum Szenario

Formulieren Sie eine Aussage, die die zentrale Idee des Szenarios oder das Zukunftsbild beschreibt. Die Aussage sollte den Ton des Szenarios angeben (pessimistisch, optimistisch oder mittelmässig). Schreiben Sie prägnant und im Präsens.

Der Weg

*Beschreiben Sie den Weg zur Verwirklichung des Szenarios. Dies geschieht, indem man sich die Abfolge der Ereignisse und die getroffenen Entscheidungen vorstellt. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die **Entscheidungen zu simulieren**, die getroffen werden müssten, damit das Szenario eintritt. Es geht nicht nur darum, sich die Entscheidungen vorzustellen, die angesichts der vorhersehbaren Ereignisse zu treffen sind, sondern auch um die proaktiven Entscheidungen, die darauf abzielen, die gewünschten Veränderungen herbeizuführen.*

Die Wahrscheinlichkeit

Die Dauer

Schritt 7: Die Wirksamkeitskriterien eines Szenarios überprüfen

Die Plausibilität

Ist die Aussage des Szenarios plausibel? Ist die vorgesehene Dauer plausibel?

Die Transparenz

Gibt es Grauzonen im Szenario?

Die interne Kohärenz des Szenarios

Welche Änderungen könnten das Szenario verbessern?

Die Attraktivität

Ist das Szenario für alle am strategischen Dialog beteiligten Akteure von ausreichendem Interesse? Ist das Szenario anspruchsvoll genug?

Der Nutzen

Ist das Szenario relevant? Wenn dieses Szenario gestrichen werden sollte, was wären die Gründe dafür?