

Praxisleitfaden: Szenarios konstruieren

Was ist ein Szenario?

Die Entwicklung eines Szenarios zielt darauf ab, die Zukunft und den Weg dorthin darzustellen (CEDEFOP, 2004). Das Szenario besteht aus folgenden Elementen:

Das Zukunftsbild (Leitgedanke)

Der Leitgedanke oder das Szenario basieren teilweise auf der Vision und den strategischen Zielen. Aber nicht nur das. Szenarien sind keine Wunschliste, sondern sie unterscheiden zwischen dem, was wünschenswert und dem, was wahrscheinlich ist. In der Praxis geht es darum, eine Erklärung zum Szenario abzugeben. Diese Erklärung ist der rote Faden (das "Motto"), der die Kohärenz des Szenarios gewährleistet. Es ist gut, wenn die Erklärung auch den Ton des Szenarios angibt (pessimistisch, optimistisch oder mittelmäßig), damit es sofort erkennbar ist.

Der Weg

Die prognostizierten Entwicklungen und die auslösenden Ereignisse, die den Kurs eines Szenarios markieren, können auf der Grundlage der strategischen Analyse erahnt werden. Ereignisse in der Umwelt (externe Faktoren) sind besonders wichtig, um sie in das Szenario mit ihrer Bedeutung im Sinne von Chancen und Bedrohungen zu integrieren.

Die möglichen Reaktionen auf ein Ereignis werden folgendermaßen beschrieben: "**Wenn das passiert, dann werde ich das tun**". In der Praxis geht es darum, **Zukunftsszenarien** zu entwerfen, d.h. sich auf das Handeln vorzubereiten. Bei den möglichen Reaktionen werden der **Handlungsspielraum** und die strategischen Achsen berücksichtigt.

Die Abfolge der Ereignisse und die möglichen Reaktionen sind der heikelste Teil. Es geht darum, den Weg zu beschreiben.

Wenn man sich vorstellt, dass die Ereignisse nacheinander stattfinden, lässt sich der lineare Ablauf leicht beschreiben. Die Pfade können jedoch auch komplexer sein und Beziehungen in Form von Schleifen aufweisen. Um sich nicht zu verirren, können nicht alle möglichen Wege untersucht werden, sondern man muss sich an der Zweckmäßigkeit des Szenarios orientieren, insbesondere an seiner Kohärenz und Plausibilität. Die Erfahrung zeigt, dass im Allgemeinen ein Drittel der Gesamtzahl der möglichen Szenarien ausreicht, um 80 % des Wahrscheinlichkeitsbereichs abzudecken (Godet, Manuel de prospective stratégique - Tome 2 - l'Art et la méthode, 2007).

Schliesslich wird die Zeitspanne des Szenarios betrachtet.

Die Ungewissheit der Zukunft kann anhand der Anzahl der möglichen Szenarien beurteilt werden. Je größer die Ungewissheit ist, desto eher ist es angebracht, flexible Szenarien anzunehmen, d. h. mit einem Maximum an umkehrbaren Entscheidungen (Godet, Manuel de prospective stratégique - Tome 2 - l'Art et la méthode, 2007).

Schritte zur Erstellung eines Szenarios

Schritt 1: Bestimmung der Akteure

Der erste Schritt besteht darin festzulegen, **wer** im Unternehmen und in der Familie an den Szenarien arbeiten wird.

Schritt 2: Sammeln von Material

Um ein Szenario zu entwickeln, liefert die strategische Analyse die Bausteine* des Szenarios. Ihre Zusammenfassung in Form einer SWOT-Matrix (siehe Formular SWOT-Matrix gibt **einen Überblick über die Variablen** (günstige und ungünstige Faktoren), die die Strategie beeinflussen. Im Rahmen der strategischen Analyse wurden **Prognosen über die Entwicklung** der verschiedenen Variablen sowie Überlegungen zu den **Ereignissen, die sie auslösen**, angestellt (siehe Formular "Prognosen der Entwicklung").

**Verfügbare Werkzeuge für die Bausteine:*

- *Formular: Die SWOT-Matrix*
- *Formulare zur Zusammenfassung von Stärken und Schwächen*
- *Formulare zur Zusammenfassung von Risiken und Chancen*
- *Formulare zu Prognosen über Entwicklungen*
- *Formulare zur Zusammenfassung der bereits feststehenden Termine*
- *Formular: Risikokatalog*

Schritt 3: Trends erkennen

Trends sind eine **Reihe von Annahmen** über die Zukunft. Es reicht nicht aus, die aktuelle Situation in die Zukunft zu extrapolieren. Es geht darum, das Potenzial der Möglichkeiten auszuloten und Unsicherheiten zu verringern (sich von vergangenen Trends zu lösen).

Es gibt Veränderungen, die seit langem absehbar sind. Es gibt auch Elemente, die für eine lange Zeitdauer bestimmt sind und als **unveränderlich** und stabil angesehen werden können (z. B. bestehende Strukturen).

Wenn jedoch Faktoren des Fortschritts unklar zu sein scheinen, z. B. Aspekte des Umfelds, antizipiert der Betriebsleiter Entwicklungstendenzen, auch wenn Informationen über ihre genaue Art fehlen. Daher ist es in dieser Phase von entscheidender Bedeutung, dass die verfügbaren **Informationen** herangezogen werden.

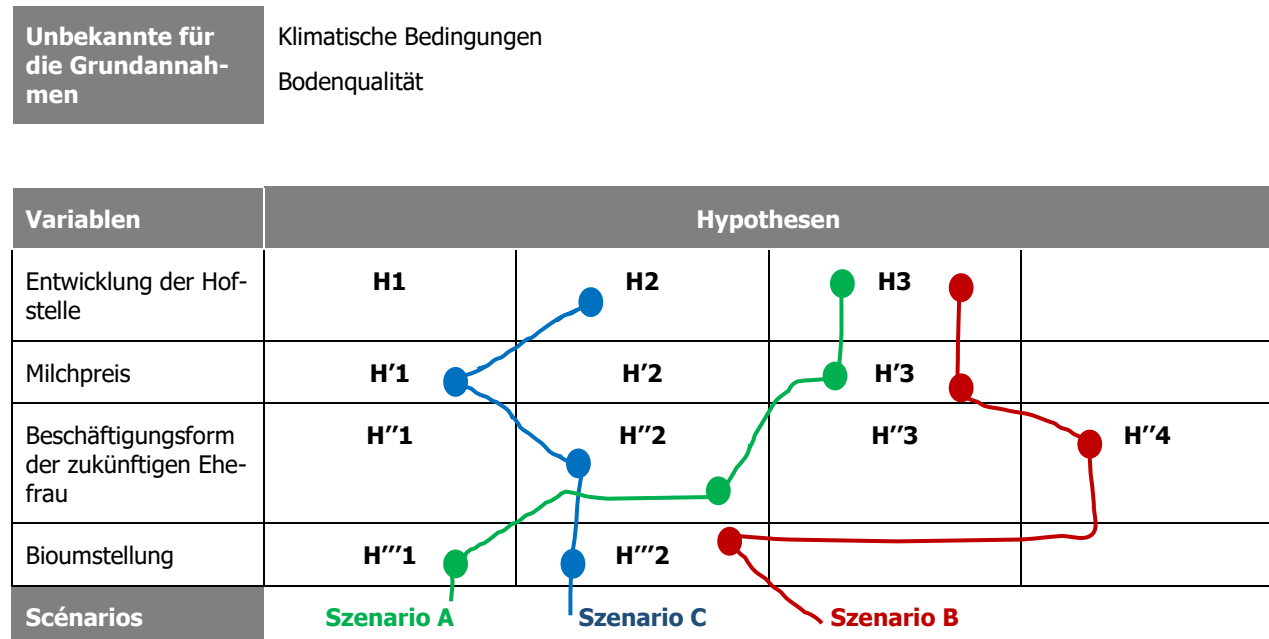
In der Regel wird an mehreren Szenarien gleichzeitig gearbeitet. Die Kombination von Hypothesen mit möglichen Reaktionen führen zu einer Vervielfachung der Anzahl möglicher Szenarien. Die erste Stufe besteht darin, die Denkmuster zu lösen und den Möglichkeiten freien Lauf zu lassen. Um zu vermeiden, dass unbrauchbare Szenarien erstellt werden, werden in der zweiten Stufe die für die Zukunft nicht relevanten Trends verworfen und nur die relevanten Trends beibehalten. Diese werden in drei Gruppen eingeteilt:

- Trends mit einer hohen Wahrscheinlichkeit des Eintretens,
- Trends, deren Eintreten unwahrscheinlich ist,
- Trends mit ungewissem oder gemischtem Ausgang.

Schritt 4: Szenarien entwickeln

Die vorläufigen Szenarien werden in Form einer Matrix ausgearbeitet, wie unten dargestellt. Es werden nicht alle Kombinationen der Matrix verfolgt, sondern nur diejenigen, die wahrscheinlichen Trends und Trends mit unsicherem oder umstrittenem Ausgang entsprechen.

Abbildung – Matrix für die Entwicklung von Szenarien



Interpretation der Matrix: Szenario A ergibt sich aus der Kombination der Hypothesen H3 für die Variable „Entwicklung der Betriebsfläche“, H'3 für die Variable „Milchpreis“, H''2 für die Variable „Beschäftigungsform der zukünftigen Ehefrau“ und H'''1 für die Variable „Biomstellung“.

Schritt 5: Auswahl der Szenarien

Es muss eine Auswahl aus allen möglichen Szenarien getroffen werden. Es sollten nur Szenarien ausgewählt werden, die mit der Strategie vereinbar sind. Also mit den grundlegenden Komponenten der Strategie (d.h. Übereinstimmung mit der Vision für das Unternehmen und die Familie, Erfüllung der Mission, Übereinstimmung mit den Werten, Erreichung der strategischen Ziele und Beitrag zur Umsetzung der strategischen Achsen in den gewünschten strategischen Bereichen). Darüber hinaus ist die Strategie kein starrer Rahmen, und die durch die Szenarien-Erstellung ermöglichte Reflexion kann wahrscheinlich zu Änderungen an den Komponenten der Strategie führen.

Schritt 6: Arbeit an den Szenarien

Es ist wichtig, die Kohärenz in der **Erklärung des Szenarios** ("Motto" auf Deutsch oder "Motiv" auf Französisch) zum Ausdruck zu bringen. Dann konzentriert sich die Arbeit auf die Beschreibung des Verlaufs des Szenarios. Was sind die geplanten **Maßnahmen**? Welche **Ereignisse** sind vorhersehbar und welche **Reaktionen** sind möglich? Welchen **Handlungsspielraum** habe ich? Ziel ist es, den **Ablauf** und die **Dauer** des Szenarios zu beschreiben.

Schritt 7: Die Wahrscheinlichkeit der Szenarien überprüfen

Die Konstruktion von Szenarien ist anspruchsvoller, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Damit ein Szenario eine Grundlage für die Planung ist, müssen Eintrittswahrscheinlichkeiten überprüft werden (CEDEFOP, 2004; Godet, Cahiers du Lipsor n°5 - La boîte à outils de prospective stratégique, 2004, p. 32):

- **Plausibilität** (Wahrscheinlichkeit): Sind die Aussagen des Szenarios plausibel? Ist der vorhergesehene Zeitrahmen plausibel?
- **Transparenz**: Gibt es Grauzonen in den Szenarien?
- **Interne Kohärenz**: Welche Änderungen könnten die Szenarien verbessern?
- **Attraktivität** (Bedeutung) für die Stakeholder: Sind die Szenarien für die am strategischen Prozess beteiligten Stakeholder von ausreichendem Interesse? Ist der Anspruch der Szenarien angemessen?
- **Nutzen** (Relevanz) für den strategischen Planungsprozess: Sind die Szenarien relevant? Wenn ein Szenario gestrichen werden müsste, welches wäre es dann? Warum sollte dieses entfernt werden?

Dieses Vorgehen ermöglicht es, vorläufige Szenarien zu eliminieren und interessante und plausible Szenarien zu ergänzen und zu verfeinern.

Nach den Szenarien

Die Konstruktion von plausiblen Szenarien ist wie eine große "Entscheidungssimulation". Sie bereitet den Entscheidungsträger vor. Deshalb ist es sinnvoll, Aufzeichnungen zu führen. Die Darstellung plausibler Szenarien in einem formalen Rahmen ist Teil des strategischen Steuerungsinstrumentariums.

Es geht auch darum, eine ständige Überarbeitung der Szenarien zu gewährleisten. Die Kenntnis der heiklen Punkte (Gleichgewichtspunkte, Knackpunkte, hohes Risikoniveau) ermöglicht eine rasche Antizipation von Ereignissen, die bei der Erstellung der Szenarien nicht vorhersehbar waren.

Das Vokabular der Szenarien

Unveränderlich: Phänomen, das bis zum untersuchten Zeithorizont als dauerhaft angenommen wird (z. B. klimatische Merkmale)

Starker Trend: Bewegung, die ein Phänomen über einen langen Zeitraum beeinflusst (z. B. Urbanisierung)

Keimzellen: Faktoren des Wandels, die heute kaum wahrnehmbar sind, aber die großen Trends von morgen ausmachen werden (z. B. die De-Digitalisierung).

Ereignis: eine Tatsache, deren einzige Eigenschaft darin besteht, dass sie eintritt oder nicht eintritt.

Szenario: die Beschreibung einer zukünftigen Situation und der Verlauf der entsprechenden Ereignisse, die von der Ausgangssituation zur zukünftigen Situation führen.

Mögliche Szenarien: alles, was Sie sich vorstellen können

Durchführbare Szenarien: alles, was im Rahmen der Möglichkeiten realisierbar ist

Wünschenswerte Szenarien: liegen im Bereich des Möglichen, aber nicht alle sind unbedingt realisierbar.

Referenzszenario: das wahrscheinlichste Szenario

Trend-Szenario: das Szenario, das der Extrapolation der Trends entspricht

Gegensätzliches Szenario: Erkundung eines bewusst extremen Themas, Bestimmung einer zukünftigen Situation a priori. Sie entspricht einem antizipatorischen, phantasievollen und normativen Ansatz.

Quelle: (CEDEFOP, 2004) (Godet, 2004)