

Effizient zur soliden Strategie

Planen in Szenarien

Die Szenario-Planung gehört in grösseren Unternehmen zum Business-Alltag. In kleineren ist sie kaum bekannt. Völlig zu Unrecht, meinen die Verfasser. Denn, wie das Praxisbeispiel zeigt, können gerade sie in besonderem Mass von ihr profitieren.

■ Von Adrian Müller und Peter Meierhofer

Sich schnell wandelnde Märkte, schrumpfende Margen, unberechenbare Kunden und der zunehmende Konkurrenz- und Innovationsdruck zwingen die Unternehmen, ihre Marktposition häufiger zu hinterfragen, um ihr Geschäft neu zu interpretieren.

■ KMU, die in der Lage sind, flexibel und rasch auf Veränderungen in ihrem Geschäftsumfeld zu reagieren, können aus der Not eine Tugend machen, indem sie die Fähigkeit erwerben, durch Planen in Szenarien ihren Unternehmenserfolg in der Zukunft immer wieder abzusichern. Denn Entwicklungen im sozioökonomischen, technologischen und politischen Umfeld lassen sich immer weniger eindeutig prognostizieren.

Bilder der Zukunft

Mit der Szenario-Planung steht der Unternehmensführung deshalb ein bewährtes und wirksames Instrument zur Verfügung, das Strategie-Entwicklung und -Planung auf der Basis unterschiedlicher Zukunftsszenarien erlaubt.

Szenarien sind in sich konsistente, alternative Bilder der Zukunft. Sie zeigen nicht auf, was passieren wird, sondern, was in Zukunft passieren kann.



Vorausdenken:
Den Wettbewerb gewinnt,
wer die Fähigkeit erwirbt,
in Szenarien zu planen.

Szenarien erlauben:

- Alternative zukünftige Entwicklungen und Umfeldler zu identifizieren und zu beschreiben.
- Mit zukünftigen Entwicklungen zusammenhängende, potenzielle Geschäftschancen und -risiken aufzudecken.
- Handlungsmöglichkeiten und Auswirkungen möglicher Handlungen zu analysieren.

Strategiearbeit systematisieren

Mit Szenarien können langfristig tragfähige Strategien entwickelt werden, denen alternative Zukunftsentwicklungen zugrunde liegen. Sie ermöglichen somit, strategische Risiken zu reduzieren, und sichern den Unternehmenserfolg in der Zukunft ab.

Die Szenario-Planung

- Hilft, Strategiearbeit in KMU zu strukturieren. Entscheidungsgrundlagen werden transparenter und nachvollziehbarer.
- Fördert den unternehmensübergreifenden Kommunikations- und Visionsbildungsprozess, indem sie dazu anregt, sich gemeinsam mit wichtigen Trends, kommenden Herausforderungen und eigenen Zielvorstellungen auseinanderzusetzen.
- Erlaubt, sozioökonomische, technologische und politische Rahmenbedingungen in der Planung gleichermaßen zu berücksichtigen.
- Ermöglicht, die Perspektiven und Erfahrungen unternehmensinterner und -externer Schlüs-

selpersonen in ein strategisches Konzept einfließen zu lassen.

- Erhöht die Sensibilisierung und Reaktionsfähigkeit des Managements gegenüber wichtigen Umfeldentwicklungen und -ereignissen.

Unternehmensführung verbessern

Im Bereich der Unternehmensführung unterstützt die Szenario-Planung alle mittel- und langfristigen Planungsaufgaben. Sie kann

- Neue Möglichkeiten und Raum für Innovationen (Geschäftsmodelle, Marktleistungen und Märkte) aufdecken.
- Bei Standortplanungen und Produktionsverlagerungen mögliche Handlungsoptionen aufzeigen.

Beispiel: Szenario-Planung in der Praxis

Unternehmen A. ist ein traditioneller Familienbetrieb des Textileinzelhandels mit einem Jahresumsatz von rund CHF 3 Millionen und einer Belegschaft von 15 Mitarbeitenden (bei drei POS). Bedingt durch den zunehmenden Konkurrenzdruck sowie ein verändertes Nachfrageverhalten seitens der Kunden ist der aktuelle Geschäftsgang von stagnierenden, stark schwankenden Umsätzen und rückläufigem Gewinn geprägt.

Die Unternehmensführung entscheidet sich deshalb für eine frühzeitige, strategische Analyse der bestehenden Marktposition und eine betriebliche Neuausrichtung, die auf Basis einer Szenario-Planung durchgeführt werden soll.

Der Szenario-Prozess

In Zusammenarbeit mit einem externen Moderator und Szenario-Experten werden insgesamt fünf Workshops innerhalb von zwei Monaten durchgeführt, an denen die gesamte vierköpfige Geschäftsführung teilnimmt. Ausgangslage bildet die Fragestellung: Wie kann unser Umsatz/Gewinn innerhalb der nächsten fünf Jahre nachhaltig gesteigert werden?

In einer ersten, Brainstorming-orientierten Phase wird das Szenario-Feld des Systems «Geschäftsumsatz» definiert. Im Zentrum der Betrachtung stehen die drei Teilsysteme «Branche», «Gesellschaft» sowie «Ökonomie» mit den drei Schlüsselakteuren «Direkte Wettbewerber», «Kunden» sowie «Mitarbeitende» und dreizehn weiteren Schlüsselgrössen wie «Kundenkaufkraft», «Lifestyle», «Work-Life-Balance», «Personalqualifikation», «Konjunktur», «Überalterung» usw.

Schliesslich werden fünf konsistente Szenarien entwickelt:

- Das Dienstleistungsparadies.
- Das Billigzeitalter.
- Ein Hauch von Luxus.
- Casual World.
- Business as usual.

Ergebnisse und Nutzen

In der Wirkungsanalyse sieht sich die Geschäftsleitung in ihrer Annahme bestätigt, dass das gesteckte Ziel der Umsatzsteigerung nur erreicht werden kann, indem neue Geschäftsfelder und Kundengruppen erschlossen werden. Auf Basis der fünf Szenarien entschliesst man sich deshalb für die beiden Robuststrategien

- Sofortige Lancierung eines Pilotprojekts in einem neuen Unternehmenskundengeschäft sowie
- Ausbau der Masskonfektion.

Zusätzlich möchte sich die Geschäftsleitung mit der Eventualstrategie «Prozessrestrukturierungs- und Kosteneinsparung» bei einem Umsatzabfall unter CHF 2,4 Millionen absichern.

Rückblickend zeigt sich die Geschäftsleitung zufrieden, innerhalb von zwei Monaten erfolgreich Strategien entwickelt und Sofortmassnahmen eingeleitet zu haben.

- Entscheidungsgrundlagen bei grossen und risikobehafteten Investitionsentscheiden erarbeiten.
- Ziele und Leitbilder entwickeln.
- Übergreifende Branchen- und Marktstrategien evaluieren.

Szenario-Prozess in sieben Schritten

Szenarien werden im Unternehmen im Rahmen eines kreativen Gestaltungsprozesses entwickelt. Unerlässlich dabei ist, dass sich die Geschäftsführung, das leitende Kader und allenfalls weitere fachliche Schlüsselpersonen daran

beteiligen. Zudem können auch wichtige Ansprechgruppen wie Kunden, Lieferanten, Branchenexperten usw. miteinbezogen werden. Der Prozess zur Entwicklung der Szenarien besteht aus sieben Schritten, die teilweise rekursiv wiederholt werden können.

1 Problemanalyse

Was gehört alles zu unserem Problemfeld? In einem ersten Schritt gilt es, die Zielsetzungen, die Aufgabenstellung und das entsprechende Untersuchungsfeld zu definieren und abzugrenzen.

2 Szenario-Feldbestimmung

Welche Akteure und Einflussgrössen beschreiben unser System? Die wichtigsten Einflussfaktoren müssen identifiziert, strukturiert und gewichtet werden. Faktoren mit hoher Aktivität und Intensität beeinflussen die zukünftigen Entwicklungen in einem höheren Mass, weshalb sie als Schlüsselfaktoren bezeichnet werden.

3 Projektionen

Wie könnten sich einzelne Faktoren entwickeln? Sind Schlüsselfaktoren und -akteure identifi-

ziert, gilt es zu untersuchen, welche künftigen Entwicklungen bzw. Handlungsmöglichkeiten denkbar sind.

4 Konsistenzprüfung

Welche Trends und zukünftigen Entwicklungen sind plausibel? Die Konsistenzprüfung ist der zentrale Schritt der Szenario-Entwicklung. Hierbei werden Konflikte und Synergien zwischen Schlüsselfaktoren ermittelt. Konsistente Ausprägungen unterschiedlicher Schlüsselfaktoren werden zu einem «Rohszenario» verdichtet.

5 Szenario-Bildung

Welche Szenarien wählen wir? Aus der Konsistenzanalyse werden nun drei bis sechs Rohszenarien ausgewählt, inhaltlich angereichert, ausformuliert und mit einer prägnanten Bezeichnung benannt. Dabei sind grafische Darstellungen, skizzierte Textfassungen, ausführliche Dokumentationen bis hin zu narrativen (Kurzgeschichten, Gedichte usw.) oder medialen (Ton, Film, Spiele, Theater usw.) Darstellungsformen möglich.

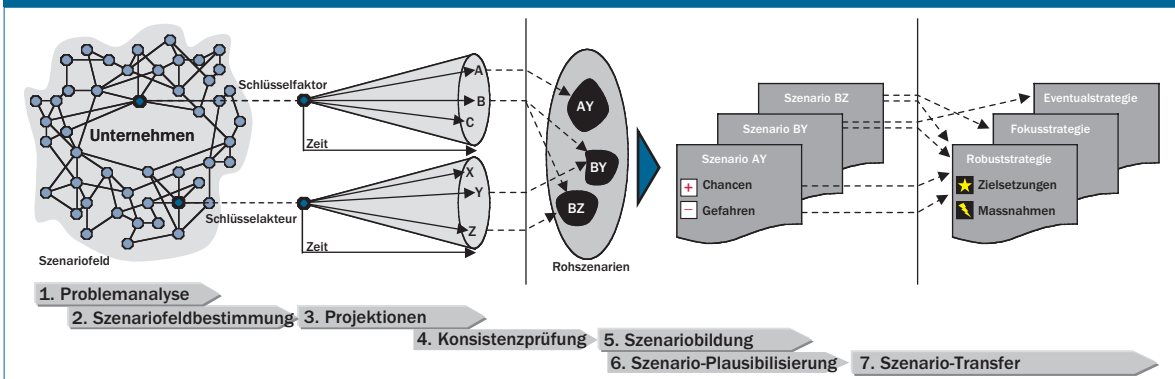
6 Szenario-Plausibilisierung

Wie robust sind unsere Szenarien? Die Szenarien werden (mittels Wild Cards: unwahrscheinliche Störereignisse mit hoher Wirkung) auf Robustheit und Plausibilität überprüft.

7 Szenario-Transfer

Welches sind nun die zentralen Strategien und Massnahmen, die sich aus den Szenarien herleiten lassen? Der Szenario-Prozess wird abschliessend mit dem strategischen Planungsprozess gekoppelt. Die Wirkungsanalyse dient dabei, die szenarienbasierten Folgen, Chancen und Gefahren für Geschäftsfelder, Märkte, Produkte und Investitionen zu analysieren, um mögliche und wünschbare Handlungsoptionen zu finden. Dabei werden Robust-

Szenario-Technik



Grafik: www.netmarketing.ch

VERTIEFEN
«Szenario-Management: Planen und Führen mit Szenarien». Von Jürgen Gausemeier, Alexander Fink und Oliver Schlake. 1996. Verlag Carl Hanser, München et al.

Szenariobasierte Strategien: in sieben Schritten entwickeln.

Strategien (in den meisten Szenarien wünschbar), Eventual-Strategien (vom Eintritt bestimmter Szenarien und Ereignisse abhängig) und Fokus-Strategien (in einem bestimmten Szenario wünschbar) erarbeitet und gemeinsam festgelegt.

Einsatz: gewusst wie

In kleineren Unternehmen wird die Szenario-Planung mit Vorteil punktuell und projektbasiert eingesetzt. Szenario-Projekte können dabei einzelne Wochen bis mehrere Monate andauern. Dies hängt von der Komplexität der Problemstellung sowie dem Arbeitseinsatz des Projektteams ab. Bei einem Szenario-Team von fünf bis zehn Teilnehmern ist mit rund drei bis sechs Workshops zu rechnen. Ein Kernteam ist für die Vorbereitung und Dokumentation der Workshops sowie die Durchführung spezifischer Einzelanalysen verantwortlich.

Alternativ kann die Szenario-Planung auch im Rahmen einer

zwei- bis dreitägigen Blockveranstaltung durchgeführt werden.

Erfolgsvoraussetzungen

Für den Erfolg des Szenario-Projekts ist es unabdingbar, dass die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen bereitgestellt werden.

- Ein Projektplan mit straffen Zeitvorgaben und messbaren Meilensteinen stellt den zielgerichteten Projektfortschritt sicher und verhindert ausufernde Diskussionen.

- Entscheidend ist auch die Unterstützung durch die Geschäftsleitung selbst. Hierzu gehört nicht nur die Bereitschaft, eigenen Einsatz neben dem operativen Tagesgeschäft zu leisten, sondern auch die mentale Offenheit; gilt es doch, in kreativer Arbeit einen Blick in die Zukunft des Unternehmens zu werfen.

- Da es im Rahmen einzelner Workshops auch zu konträren Meinungen und intensiven Diskussionen kommen kann, muss

die Konfliktfähigkeit der Teilnehmer vorausgesetzt werden.

Begleitung – ja oder nein?

Ergebnisse und Nutzen der Szenario-Planung sind stark vom fachlichen und methodischen Wissen der Teilnehmenden abhängig. In der Regel bewährt es sich auch für kleinere Unternehmen, externe Experten hinzuzuziehen. Zum einen bringen spezialisierte Szenario-Berater «unabhängige, unvoreingenommene und neue Perspektiven» ein, zum anderen sind sie in der Lage, Effektivität und Effizienz eines Szenario-Projekts zu erhöhen. Meist sind diese Berater nicht nur erfahrene Moderatoren, sondern sie unterstützen den Szenario-Prozess auch durch eigene Trenddatenbanken und Szenario-Software. Sie bieten sich auch an, einzelne Aufgaben wie die Vor- und Nachbereitung der Workshops, die Durchführung einzelner Analysen und die Szenario-Dokumentation zu übernehmen.

AUTOREN

Adrian Müller, lic. oec. HSG, promoviert am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen zum Thema «Langfristige Trend- und Zukunftsforschung im Strategischen Management».

adrian.mueller@corporateforesight.ch

Peter Meierhofer, lic. oec. HSG, ist Gründer und Mitinhaber der netmarketing-Gruppe. Er leitet das Research- und Schulungszentrum der Gruppe in Spanien und ist als Strategie- und Marketingberater sowie als Interims-Manager tätig.

Tel. 0034 629 614 694
pmeierhofer@netmarketing.ch

Das 1997 gegründete international tätige Netzwerk von netmarketing verhilft Unternehmen mit temporärem Handlungsbedarf oder sich bietenden Marktchancen rasch und kostenoptimiert zum erforderlichen Management- und Expertenteam.

ONLINE

pmeierhofer@netmarketing.ch
www.netmarketing.ch
www.corporateforesight.ch
www.netmarketing-group.de
www.netmarketing-group.at
www.valencia-for-business-people.com

Zeitwirtschaf und Zutrittskontrolle

ZEIT AG

Timeware of Switzerland
www.zeitag.ch

sage sesam

Seminar «Neuer Lohnausweis»

Nächste Kurse:

Do	12. Mai 2005 in Kloten	09.00 - 12.00	CHF 290.00
Mi	08. Juni 2005 in Baar	09.00 - 12.00	CHF 290.00

Lernen Sie alles rund um den neuen Lohnausweis! Ob richtige Deklaration bestimmter Positionen, Mitarbeiterbeteiligungen oder Gehaltsnebenleistungen allgemein - nach Abschluss dieses Kurses gibt es zum neuen Lohnausweis keine offenen Fragen mehr. Mehr Informationen unter www.sagesesam.ch/schulung

Sage Sesam Ltd, Academy, Oberneuhofstr. 3, 6340 Baar,
Tel. 0848 804 011, E-Mail: academy@sagesesam.ch