

OnlineBlatt

Kai Berendes und Ronald Herse

Informationen
über richtiges
und gutes
Management

Szenarien als Radar für künftige Erfolgspotenziale und Risiken

«Die Umfeldbedingungen haben sich anders entwickelt als erwartet.» Auf diese Aussage trifft man immer wieder im Rahmen von Ergebnispräsentationen. Woran liegt das? Organisationen stehen in Wechselbeziehung zu ihrem Umfeld. Daher ist es wichtig, die Umfeldbedingungen mit in die unternehmerischen Entscheidungen einzubeziehen. Gerade hier liegt jedoch die Schwierigkeit. Denn die Entwicklung der Umfeldbedingungen lassen sich nicht vorhersagen. Benötigt werden daher Instrumente wie die Szenariotechnik, über die mögliche zukünftige Zustände beschrieben werden können. Auf deren Basis werden für die weitere Strategiearbeit die Herausforderungen abgeleitet, die sich aus den Szenarien für eine Organisation ergeben. Dies ist eine wichtige Grundlage für den Aufbau künftiger Erfolgspotenziale und zur Steuerung von Risiken.

Szenarien als fester Bestandteil der Strategiearbeit

Ein robuster *Strategieentwicklungsprozess* startet mit der Analyse der Ausgangslage. Viel zu häufig wird in dieser Phase das meiste Papier produziert und der grösste Anteil an personellen Ressourcen investiert. Auf Basis der Erfahrungen aus der Vergangenheit werden Schätzungen zur künftigen Entwicklung abgegeben – in Form von Umsatz- und Profitabilitätsprognosen, die sich im Budget und

der 3-Jahresplanung wiederfinden. Das Resultat sind nicht selten die berühmten «Hockey-Stick»-Planungen, die in der Retrospektive diese Extrapolation als falsch bewerten.

Eine Strategie muss Antwort auf die Frage geben, mit welchen strategischen Optionen wir die Schlüsselherausforderungen der Zukunft meistern können und müssen.¹ Peter F. Drucker hat diesen Gedanken auf den Punkt gebracht: «The purpose of the work on making the future is not to decide

Dr. Kai Berendes ist Associate Partner am Malik Management Zentrum St.Gallen und Dozent an der Universität St.Gallen. Zu seinen Themen im Beratungsgeschäft gehören die Entwicklung von Business Simulationen und Szenarien für die strategische Unternehmensplanung.



Mag. (FH) Ronald Herse ist Senior Consultant am Malik Management Zentrum St.Gallen. Zu seinen Beratungsmandaten gehören Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter- und Handel, Pharma, der Zulieferindustrie und aus dem Tourismus. Thematische Schwerpunkte sind Strategieentwicklung und -umsetzung, Szenariomanagement und Kundennutzenanalysen.

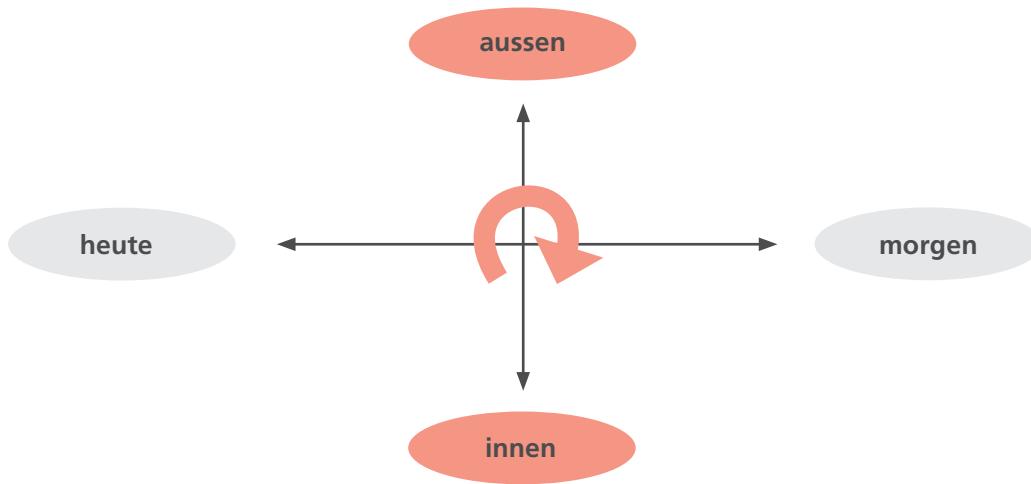


Abb. 1: Finden der richtigen Balance im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses³

what should be done *tomorrow*, but what should be done today to *have* a tomorrow.»² Auf den Erfolgsmustern der Vergangenheit können keine zukunfts-fähigen Strategien abgeleitet werden. Mehr noch: Sie führen oft in die Irre und sind gefährlich – vergleichbar mit einer Autofahrt gesteuert über den Rückspiegel. Und es sind nicht nur die allseits prominenten Beispiele aus der Fotoapparate- und Schreibmaschinenindustrie oder aus der Uhrenbranche, die beredtes Zeugnis für «verschlafene» Entwicklungen ablegen.

Im Rahmen der Strategiearbeit muss es für das Unternehmen das Ziel sein, die Balance zu finden zwischen *Innen und Ausser, Heute und Morgen* (vgl. Abb. 1). Ein robuster, einfacher Szenarioprozess zwingt zum Durchdenken und zum Verstehen des relevanten Umfeldes und dessen möglicher Dynamik. Dadurch kann dieses Spannungsfeld adressiert werden. Das Denken in Szenarien ist gleichzeitig die wichtigste Quelle, um künftige

Erfolgspotenziale im Umfeld des Unternehmens zu erkennen, diese zu antizipieren und frühzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

Szenarioentwicklung als klarer Prozess

Wenn es an die Anwendung und Umsetzung der skizzierten Gedanken geht, lassen sich fünf Beobachtungen von *Szenarien in der unternehmerischen Praxis* zusammenfassen:

1. Die in der Literatur vorgeschlagenen Szenarioentwicklungsprozesse sehen vielfach breit angelegte und zeitaufwändige Vorgehensweisen unter Verwendung komplizierter Werkzeuge und Softwareprodukte vor. Der resultierende, praktische Nutzen im Vergleich zum investierten Aufwand steht oft in keinem vernünftigen Verhältnis.
2. Die Arbeit mit Umfeldszenarien beschränkt sich meist auf eine Kumulation von wahrscheinlichen Projektionen einzelner Umfeldgrößen.
3. In der betrieblichen Praxis wird nur in seltenen Fällen mit mehreren, unterschiedlichen Umfeldszenarien im Rahmen der strategischen Planung gearbeitet.

¹ Vgl. Malik, F./Baldenweg, S., Direttissima. Der schnellste Weg zur besten Strategie, in: m.o.m. Malik on Management. Nr. 10/11 2006.

² Drucker, P. F., *Managing for Results*, Oxford 1999, S. 162.

³ Vgl. Malik, F./Baldenweg, S., Direttissima. Der schnellste Weg zur besten Strategie, in: m.o.m. Malik on Management. Nr. 10/11 2006, S. 166

Vorgehenslogik für die Erarbeitung von Umfeldszenarien

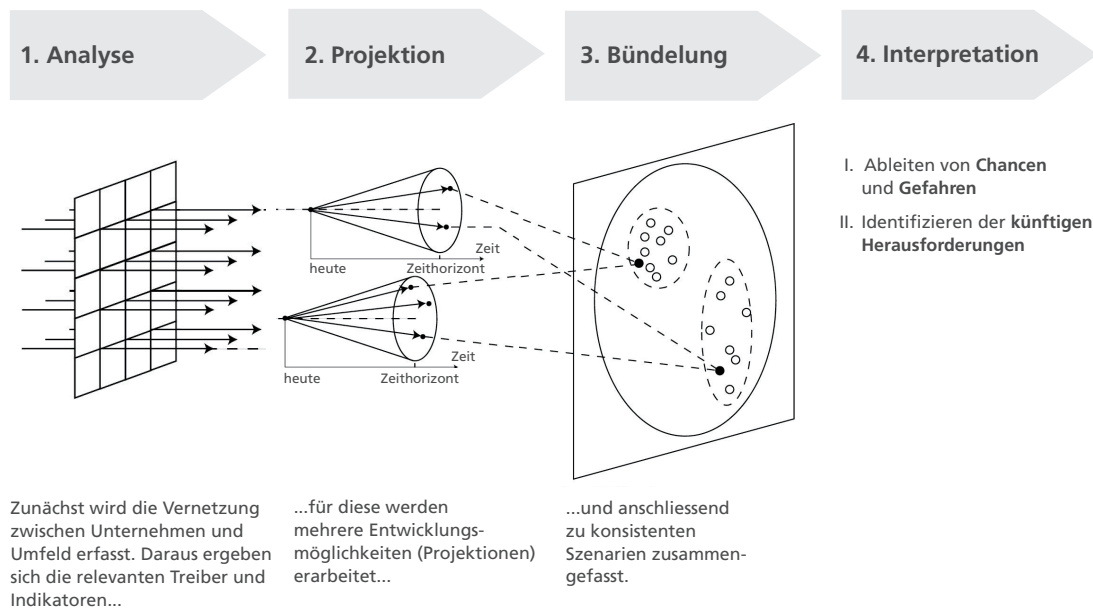


Abb. 2: Darstellung des Szenarioentwicklungsprozesses⁴

4. In den wenigsten Fällen ist die Arbeit mit Umfeldszenarien im strategischen Planungsprozess inhaltlich und methodisch schlüssig verankert. Oft mangelt es an der Interpretation und Rückführung der Ergebnisse aus den Szenarien in die Planung.

5. Die Arbeit mit Umfeldszenarien verläuft oft statisch, einmal jährlich – etwa im Rahmen des Budgetprozesses oder der 3-Jahresplanung. Sie verschwindet im Nachgang für ein weiteres Jahr vom «strategischen Radar» der Planungsverantwortlichen.

Der Prozess zur Entwicklung und Interpretation von Umfeldszenarien unterscheidet grundsätzlich 4 Phasen (vgl. Abb. 2).

Jede dieser Phasen kann mit vertretbarem Aufwand und mit einfachen Hilfsmitteln durchlaufen

werden. Im Kern geht es darum, sich über diesen Prozess und eine robuste Methodik zu zwingen, sich vom bestehenden Geschäft zu lösen und eine grössere Sensibilität für mögliche Veränderungen im Umfeld zu erzielen.

1. Analyse

Der erste Schritt besteht in der Analyse des relevanten Geschäftsumfeldes. Es wird die Vernetzung zwischen Unternehmen und Umfeld erfasst. Die relevanten Umfeldfaktoren (auch «Treiber» genannt) können gesetzgeberische Grössen, den Wettbewerb, Kundengruppen, Substitutionseffekte oder auch Veränderungen in der Wertkettenstruktur betreffen – all jene Faktoren, die Einfluss auf die «Spielregeln» nehmen und bestimmen, wie das Geschäft funktioniert. Zur weiteren Konkretisierung ist es notwendig, jeden Treiber über sogenannte Indikatoren näher zu beschreiben, diese «fassbar» zu machen. Ein Indikator ist eine messbare, im Mindesten jedoch eine qualitativ beurteilbare Grösse. Im Falle eines Bildungsanbieters ist beispielsweise der Treiber der vorhandenen Qualitätsstandards am Bildungsmarkt von hoher

⁴ In Anlehnung an Gausemeier, J./Fink, A., Führung im Wandel. Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung. München/Wien 1999, S. 86.

Bedeutung. Die Indikatoren Zertifizierungen / Akkreditierungen, das wahrgenommene Qualitätsbewusstsein der Kunden und die Frequenz und Qualität der Publikation von internationalen Ranglisten können als Indikatoren zur Beschreibung dieses Treibers dienen. In dieser Phase empfiehlt es sich, Personen aus unterschiedlichen Funktionen des Unternehmens einzubeziehen. Dies stellt das Ausleuchten des relevanten Umfeldes aus unterschiedlichen Perspektiven sicher. Die Kernfragen in diesem Schritt lauten:

- a. Welches sind die relevanten Grössen im Umfeld, die die «Spielregeln» in unserem Geschäft massgeblich beeinflussen?
- b. Durch welche Indikatoren lassen sich die identifizierten Treiber näher beschreiben?

Liegen die relevanten Treiber des Geschäftsumfeldes, sowie die jeweiligen Indikatoren zur Detailierung dieser Treiber vor, startet die nächste Phase der Projektion.

2. Projektion

Für die definierten Indikatoren werden unterschiedliche Projektionen, also denkbare Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet. Extremprojektionen stecken die möglichen «Grenzen» ab, innerhalb dessen sich ein Indikator nach Ermessen der jeweiligen Experten entwickeln kann. Es sind Entwicklungspfade, die zwar *extrem*, dennoch im Rahmen des betrachteten Zeithorizontes durchaus *denkbar* sind. Der betrachtete Zeithorizont richtet

sich nach dem Zyklus des jeweiligen Geschäftes. Ein Hersteller von Kraftwerken wird vermutlich einen relativ weiten Zeithorizont bis zu Jahrzehnten wählen, während ein Dienstleister in der IT-Branche einen sehr zeitnahen Fokus von wenigen Jahren für die Planung ins Auge fassen würde. Entgegen vieler Beobachtungen aus der betrieblichen Praxis werden die Entwicklungen nicht einfach linear fortgeschrieben und nur eine wahrscheinliche Entwicklung dargestellt (vgl. Abb. 3).

In diesem Schritt ist es wertvoll, Experteninterviews zu extremen und wahrscheinlichen Entwicklungen einzelner Indikatoren zu führen und Verbände, Fachzeitschriften oder auch das Internet als «Quellen» für mögliche Entwicklungspfade zu nutzen. Der Entwicklungskorridor wird für jeden Indikator auf diese Weise aufgespannt. Die Projektionen müssen dabei plausibel sein und eine logische Fundierung aufweisen. Das Auseinandersetzen mit extremen und wahrscheinlichen Entwicklungen zwingt die Planungsverantwortlichen, die umgebende Geschäftslogik zu durchdenken und schafft gleichzeitig eine Sensibilisierung für die potenzielle Dynamik im relevanten Umfeld. Die Kernfragen in diesem Schritt lauten:

- a. Welches sind extreme, jedoch denkbare Entwicklungen bezogen auf den betrachteten Zeithorizont, die die Indikatoren nehmen können?
- b. Welche Entwicklung ist wahrscheinlich?

Treiber	Indikator	Extremprojektion 1	Wahrscheinliche Projektion	Extremprojektion 2
1. Qualitätsstandards am Bildungsmarkt	1.1 Zertifizierungen / Akkreditierungen	Vielfalt der Verfahren zur Qualitätssteuerung und -kommunikation	Sicherung primär durch unabhängige Drittanbieter, «Akkreditierung der Akkreditierer»	EU-weite Monopolisierung der Qualitätssicherung
	1.2. Qualitätsbewusstsein der XY-Kunden	Hoher Zertifizierungsdruck durch qualitätsbewusste Kundschaft XY; «Gütesiegel=Pflicht»	Differenzierung durch Zertifizierung und Akkreditierung noch möglich, Grad der Differenzierung ist jedoch niedrig	Zertifizierung / Akkreditierung ist kein «kaufentscheidendes Kriterium» für die Kundschaft XY
	1.3.
2. Internationalisierung der Bildung	2.1.

Abb. 3: Projektionen eines Bildungsanbieters (Auszug)

Treiber	Indikator	Extrem-projektion 1	Wahrscheinliche Projektion	Extrem-projektion 2
1. Qualitätsstandards am Bildungsmarkt	1.1 Zertifizierungen / Akkreditierungen	Vielfalt der Verfahren zur Qualitätssteuerung und -kommunikation	Sicherung primär durch unabhängige Drittanbieter, «Akkreditierung der Akkreditierer»	EU-weite Monopolisierung der Qualitätssicherung
	1.2. Qualitätsbewusstsein der XY-Kunden	Hoher Zertifizierungsdruck durch qualitätsbewusste Kundschaft XY; «Gütesiegel=Pflicht»	Differenzierung durch Zertifizierung und Akkreditierung ist bei Kundschaft XY möglich.	Zertifizierung / Akkreditierung ist kein «kaufentscheidendes Kriterium» für die Kundschaft XY
	1.3.
2. Internationalisierung der Bildung	2.1. Konsolidierung

Abb. 4: Bündelung von Projektionen eines Bildungsanbieters (Auszug)

Sind mögliche Projektionen erarbeitet, können diese zu Szenarien gebündelt werden.

3. Bündelung

Die entwickelten Projektionen werden ausgehend von einem Szenariothema zu Szenariobündeln zusammengefasst, indem diese miteinander kombiniert werden. Die Bündel haben dabei den Kriterien der *Konsistenz* und *Widerspruchsfreiheit* genüge zu leisten. Es wird geprüft, welche der Projektionen sich ergänzen, ja eventuell im Auftreten sogar begünstigen und damit nicht nur gleichzeitig auftreten können, sondern *zwangsläufig* gemeinsam schlagend werden. Die Frage, welche Projektionen auf keinen Fall gleichzeitig auftreten können, weil sie sich inhaltlich widersprechen, hilft, unzulässige Kombinationen auszuschließen. Ein morphologischer Kasten⁵ unterstützt die Kombination methodisch.

Bei der Bündelung (in Abb. 4 als farbige Kästchen gekennzeichnet) werden demnach nicht automatisch alle Extrempjektionen oder wahrschein-

lichen Projekte zusammengefasst. Vielmehr wird durch die zwingende methodische Logik sehr schnell deutlich, dass auch vormals angedachte Extrempjektionen plötzlich zu einer sehr «wahrscheinlichen» Projektion mutieren, wenn sie mit anderen kombiniert werden. Darstellung 4 zeigt diesen Schritt anhand eines Beispiels. Ein Trend zur Sicherung der Qualitätsstandards durch unabhängige Dritte scheint eine sehr wahrscheinliche Projektion zu sein. Ein gemeinsames Auftreten mit der – isoliert betrachtet – wahrscheinlichen Projektion des Indikators 1.2. ist jedoch in Kombination kaum denkbar. Es wird deutlich, welche gravierenden Konsequenzen eine isolierte Betrachtung und Kombination von wahrscheinlichen Entwicklungen im Umfeld haben kann.

Ein weiterer Kerngedanke des Szenariomanagements ist es, *verschiedenartige* und *unterscheidbare* Szenariobündel zu entwickeln. Das «Real-Case Szenario» ist zwar meist das interessanteste, jedoch nicht ausreichend für eine robuste strategische Planung. Das Befassen mit Extremszenarien führt zu einer höheren Sensibilität für schwache, aber geschäftsrelevante Signale aus dem Umfeld. Die Vorbereitung auf alternative zukünftige Zeitpfade wird möglich. Die *Kernfragen in diesem Schritt* lauten:

- a. Welche Projektionen ergänzen bzw. bedingen sich bezogen auf das Szenariothema und kön-

⁵ Die morphologische Analyse ist eine kreative analytische Methode, um komplexe Problembereiche zu erfassen und mögliche Lösungen vorurteilsfrei zu betrachten. Eine mehrdimensionale Matrix bildet das Kernstück der Methode. Vertikal werden Indikatoren abgetragen, horizontal werden die unterschiedlichen, möglichen Projektionen je Indikator erfasst.

nen zu konsistenten Szenariobündeln zusammengefasst werden?

- b. Wie lassen sich die unterschiedlichen Szenarien anhand der gebündelten Projektionen in Zukunftsbildern beschreiben?

4. Interpretation

Ein Schritt, der in der betrieblichen Praxis sehr oft vernachlässigt wird, ist die Interpretation der Szenarien und Integration der Ergebnisse in den strategischen Planungsprozess. Wird dieser Schritt nicht vollzogen, endet die Szenarioarbeit als «Papiertiger in der Schublade» und bleibt ohne Wirkung – abgesehen von Frustration derer, die die Vorarbeiten zu leisten hatten. Die gebündelten Projektionen können als «Bilder der Zukunft» beschrieben werden, und es lassen sich Chancen und Gefahren daraus ableiten. Diese sind noch nicht auf das eigene Unternehmen zu beziehen. Sie stellen die Konsequenzen aus den Szenarien dar und betreffen das gesamte relevante Geschäftsumfeld – Wettbewerber, Märkte, Kundengruppen, Substitution usw. Der aus Sicht des eigenen Unternehmens relevante Schritt erfolgt durch

eine Priorisierung der entwickelten Chancen und Gefahren. In Abb. 5 sind diese Gedanken beispielhaft abgebildet.

Hier ist die Urteilskraft und Erfahrung der Führungskräfte gefragt, wenn es darum geht, die künftigen Schlüsselherausforderungen, die sich daraus für das eigene Geschäft ergeben, herauszuarbeiten. Diesen Herausforderungen hat sich das Unternehmen zu stellen und bereits heute Antworten zu finden, um dann noch im Geschäft zu sein, wenn die Umfeldszenarien schlagend werden. Herausforderungen, die sich aus sogenannten «Worst-Case-Szenarien» ergeben, ermöglichen es dem Unternehmen, sich auf das «Schlimmste» vorzubereiten. Frühwarnindikatoren können aus den Szenarien abgeleitet werden. Diese Grössen gehören in das Pflichtrepertoire des strategischen Controllings und bilden das «strategische Radar». Die *Kernfragen in diesem Schritt* sind die folgenden:

- a. Welches sind die Chancen und Gefahren, die sich aus den jeweiligen Szenarien – bezogen auf das Unternehmensumfeld und unabhängig vom eigenen Unternehmen – ergeben?

<p>Szenariodefinition</p> <p>Die Qualitätssicherung wird primär durch Drittanbieter vollzogen. Die Akkreditierenden werden ihrerseits akkreditiert. Die Drittanbieter setzen hohe Massstäbe an die notwendigen Qualitätsstandards der Akkreditierenden und in weiterer Folge der Bildungsanbieter. Über eine starke Medienpräsenz der Drittanbieter und entsprechender Unterstützung von Seiten Bund und internationaler Konzerne entsteht eine hohe Sensibilität für die Qualitätsstandards v.a. im tertiären Bildungsbereich. Für die Zielgruppe XY wird das Gütesiegel zur Pflicht usw.</p>	<p>Frühwarnindikatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Corporate Universities am Gesamt-Bildungsvolumen im tertiären Bereich • Frequenz publizierter Rankings zu Bildungsanbietern in der Tagespresse usw.
<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffen von «geförderten» Alleinstellungsmerkmalen mit Abstrahleffekten auf Commodity-Bereiche • Spezialisierungsmöglichkeiten in profitablen Bildungsbereichen mit grossem Wachstumspotenzial 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weitere Privatisierung von Bildungseinrichtungen im Bereich XY • Preiskämpfe an allen Fronten mit wenig Differenzierungspotenzial usw.
<p>Künftige Schlüsselherausforderungen für das eigene Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung / Beeinflussen von Standards durch Intensivierung der Zusammenarbeit mit AB • Erreichen einer kritischen Masse im sekundären Bildungssektor als Basis für XY • Notwendigkeit der Kooperation mit internationalen Partnern, um Qualitätsstandards zu genügen usw. 	

Abb. 5: Definition des Szenarios und Interpretation (Auszug)

- b. Welche künftigen Herausforderungen ergeben sich für das eigene Unternehmen, um entweder die Chancen zu nutzen oder die entstehenden Gefahren zu vermeiden bzw. abzuwenden?
- c. Welches sind Frühwarnindikatoren, die auf das Eintreten eines Szenarios frühzeitig schliessen lassen?

Fazit

Die Notwendigkeit der *intensiven Auseinandersetzung mit den Veränderungen* in den jeweiligen Geschäftsumfeldern lässt sich nicht mehr bestreiten. Zu viele Beispiele legen beredtes Zeugnis davon ab, welche Folgen die Extrapolation von bekannten Erfolgsmustern der Vergangenheit haben kann. Ein «Erfolgsrezept» gibt es nicht. Die Zukunft kann nicht prognostiziert werden. Man kann sich jedoch sehr wohl auf mögliche Zukunftszustände vorbereiten und ist mit einem Plan zur Stelle, wenn sich entwickelte Umfeldszenarien oder Teile davon am Horizont abzeichnen. Im schlechtesten Fall wird der Zufall durch den Irrtum ersetzt.

Notwendig ist eine robuste, pragmatisch anzuwendende *Szenariomethodik*, die zum Lösen von bewährten Mustern zwingt und die Konzentration auf die wesentlichen Dinge fördert.

Die Integration dieser Methodik in den strategischen Planungsprozess schafft die Grundlage dafür, dass das Denken in Szenarien keine Übung bleibt, sondern zu einem lebenden und gelebten Bestandteil im Rahmen der strategischen Planung wird.

Kontakt

Malik Management Zentrum St.Gallen
Tel. 0041 (0)44 808 99 20
Fax 0041 (0)44 808 99 29
consulting@malik-mzsg.ch
www.malik-mzsg.ch



Malik Management Zentrum St.Gallen

Seit über 30 Jahren ist das Malik Management Zentrum St.Gallen führender Anbieter von Management **Consulting** und **Education**. Unter der Leitung von Prof. Dr. Fredmund Malik entstand ein Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden. Am Malik Management Zentrum St.Gallen finden Führungskräfte europäischer Unternehmen und Organisationen – global agierende Branchenleader ebenso wie mittelständische Unternehmen – eine höchst wirksame Kombination von Leistungen:

- Sorgfältig erforshtes und praktisch bewährtes **Management-Wissen**
- Nachweisbare Resultate und Erfahrung im **Umsetzen** der Systemorientierten Managementlehre
- Jahrzehntelange Erfahrung in der gezielten **Weiterbildung** von Führungskräften
- Systematische Begleitung in **Consulting-Projekten** – gemeinsame Arbeit mit den Führungskräften bis zum angestrebten Ergebnis.

Verlässlicher Orientierungsraster für Führungskräfte

Unser Systemansatz befähigt Führungskräfte, komplexe Sachverhalte und Beziehungen wahrzunehmen, zu bewältigen und zu nutzen. Auf dieser Basis kann die einzelne Führungskraft die spezifischen Führungsaufgaben lokalisieren, in den richtigen Gesamtzusammenhang stellen und wirksam erfüllen. Seit der Gründung unseres Unternehmens verfolgen wir systematisch die besten Antworten auf die Frage: **Was ist richtiges und gutes Management?**

www.malik-mzsg.ch