

# Der Blick über den Tellerrand: Unternehmensplanung mittels Szenario-Analyse

Die verfeinerte Art der strategischen Zukunftsprognose

Wenn schon ausgewiesenen Experten eklatante Fehlprognosen (siehe Beispiele rechts) unterlaufen, wie kann man dann als mittelständischer Unternehmer damit umgehen? Die Begrenzungen durch Ungewissheit, Komplexität und Wettbewerb sind heute zweifellos größer, als sie es beispielsweise noch 1901 waren.



Maïke Sander,  
Sander Marketing-Beratung,  
Zachenberg

Veränderungen gehören zum Alltag. Viele Märkte verändern sich derart dynamisch, dass es schier unmöglich geworden ist, die Zukunft voranzuplanen. Starre Prognosen, die nur begrenzte Veränderungen mit einkalkulieren, sind zum Scheitern verurteilt. Der Lösungsansatz heißt zukunftsoffenes Denken, also das Vorausdenken mehrerer alternativer „Zukünfte“.

„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“  
Gottlieb Daimler, 1901

„Das Radio hat absolut keine Zukunft.“  
Lord Kelvin, 1897

„Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – nicht mehr.“  
Thomas J. Watson, 1943

Wichtig ist dabei die Überwindung von Denkblockaden und der Abschied von der einen möglichen Zukunft, die lediglich als eine Steigerung der Gegenwart denkbar ist.

Mit Szenarioanalysen lassen sich Trends und Entwicklungen erkennen, um sie in die komplexen strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesse aktiv mit einzubeziehen. Basis einer Szenarioanalyse ist die sorgfältige Analyse von Unternehmen, Markt und Wettbewerb, also die Bestandsaufnahme des Status quo. Hier wird auf klassische Methoden, wie Stärken-Schwäche-Analyse (SWOT), Geschäftsstrukturanalyse, Geschäftsfeldanalyse, Portfolioanalyse und Analyse der strategischen Erfolgsfaktoren zurückgegriffen.

Zur vorbereitenden Basisarbeit gehört auch die Definition des Gestaltungs- und Szenariofeldes, des Zukunftshorizonts und des regionalen Fokus. Dies geschieht am einfachsten durch die Beantwortung folgender Fragen: Was wollen wir durch die Szenario-Analyse erreichen? Welche Art von Szenarien benötigen wir dazu (Verknüpfungen von Faktoren/Trends, Ursache-Wirkungs-Beziehung, Weiterentwicklung eines Zukunftsbildes)? Welchen Zeithorizont und welchen räumlichen Fokus sollen unsere Szenarien haben? Ohne die Beantwortung dieser Fragen ist eine Verzettelung vorprogrammiert, da man sich in Details verliert und von der eigentlichen Aufgabenstellung abkommt.

Ist diese Basisarbeit getan, widmet sich das Szenario-Team der Identifizierung der relevanten Schlüsselfaktoren. Das sind die Faktoren, die im Einflussbereich eines zuvor definierten Szenariofeldes wie beispielsweise der Tourismus- oder der Automotivebranche liegen. Für jeden Schlüsselfaktor wird dann eine Zukunftsprojektion erstellt. Anschließend werden für jeden relevanten Schlüsselfaktor mehrere alternative Entwicklungsmöglichkeiten in die Zukunft projiziert. Diese Zukunftsprojektionen werden zu kompletten Szenarien gebündelt, also zu konsistenten Projektionsbündeln verdichtet. Am Ende der Szenarioanalyse liegen vier bis sechs Zukunftsszenarien vor, visualisiert als Szenario-Mapping – eine hervorragende Möglichkeit um die eigenen Stellhebel zu identifizieren und eine solide Basis zur Entwicklung ergänzender oder alternativer Zukunftsstrategien.

Wie müssen unsere Produkte oder Dienstleistungen beschaffen sein um sich auf dem zukünftigen Markt behaupten zu können? Welche Kundenbedürfnisse gilt es zu befriedigen? Welche Allianzen und Kooperationen können wir eingehen, um auch in Zukunft unsere Marktposition halten beziehungsweise ausbauen zu können? Durch die gedankliche Vorwegnahme verschiedener möglicher „Zukünfte“ können nun Schwachstellen identifiziert und Stärken strategisch ausgebaut werden. Durch die Szenarioanalyse liegt die entsprechende Strategie bereits vor, mit der man dann zeitnah und ohne Reibungsverluste auf die veränderten Marktbedingungen reagieren kann.

Die Szenarioanalyse hat nichts mit einem Zukunftssorakel zu tun. Sie ist vielmehr eine verfeinerte und vor allem strategische Art der Zukunftsprognose. Indem mehrere alternative „Zukünfte“ gedanklich vorweggenommen werden, findet eine Sensibilisierung der Wahrnehmung für Trends und Marktentwicklungen statt. Erst die Einbeziehung alternativer Zukunftsentwicklungen sichert die strategische und damit marktorientierte Unternehmensführung. Die Szenarioanalyse sichert damit gerade mittelständischen Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.

Maïke Sander

## Reiner Meis Gärtnermeister



Ihr kompetenter Ansprechpartner  
für Garten- und Landschaftsbau

- 🌳 Neuanlagen, Umgestaltung, Gartenpflege
- 🌳 Beton- u. Natursteinpflaster
- 🌳 Teichbau
- 🌳 Zaunbau
- 🌳 Natursteinmauern
- 🌳 Gartenplanung

**Wir garantieren hochwertige Qualität vom Fachmann**  
Hauptstr. 17, 84187 Weng  
Tel: 08702 949794  
E-Mail: meis@online.de