

# UNTERNEHMENSFÜHRUNG: SZENARIO-TECHNIK

Szenarien: Worauf Sie achten sollten

- Die Zukunft ist nicht vorherzusagen; es lassen sich jedoch mögliche unterschiedliche „Zukünfte“ entwerfen.
- Szenarien und Szenariotechnik sind dafür geeignete Hilfsmittel.
- Die Erwartungen an die Zukunft dürfen nicht nur auf erwünschte Entwicklungen gerichtet sein.
- Negative Trends sowie unerwünschte Entwicklungen müssen bei der Erstellung von Szenarien und bei der Analyse der Ergebnisse gleichrangig betrachtet werden.
- Entwicklungen, ob erwünscht oder unerwünscht, die heute noch als eher unwahrscheinlich gelten, sollten zumindest bedacht werden.
- Für die Verwirklichung der Planungsziele und für die Ableitung von Handlungsoptionen ist die immer wieder neue Betrachtung der tatsächlichen Entwicklung der einmal getroffenen Annahmen empfehlenswert.

## Die 7 Schritte der Szenario-Technik

### Untersuchungsfeld definieren

Das Untersuchungsfeld ist das Thema des Szenarios. Es sollte gut abgegrenzt werden, damit Gegenstand sowie räumlicher und zeitlicher Bezug des Szenarios deutlich werden.

### Umfelder strukturieren

Umfelder sind Bereiche, die mit dem Untersuchungsfeld in Zusammenhang stehen. Beispiele sind: Wirtschaft, Forschung und Technik, Sozialer Wandel. Für jedes Umfeld werden Faktoren formuliert, die das Untersuchungsfeld beeinflussen; diese sogenannten Deskriptoren bilden die Grundlage für die weitere Arbeit. Beispiele für die genannten Umfelder sind: Haushaltseinkommen, Telekommunikation, Haushaltsgröße.

### Konsistente Annahmebündel bilden

Für jede dieser Annahmen wird angegeben, wie stark ihr Eintreten die Wahrscheinlichkeit des Eintretens aller anderen Annahmen beeinflusst. Die Stärke dieser Einflüsse wird mit Werten zwischen +3 und -3 in eine Cross-Impact-Matrix eingegeben. Mit Hilfe des Basics-PC-Programms werden in sich konsistente Annahmebündel ermittelt, die unterschiedliche Schwerpunkte der möglichen zukünftigen Entwicklungen aufzeigen.

### Szenarien ausarbeiten

Aus den zahlreichen unterschiedlichen Annahmebündeln werden zwei oder mehr ausgewählt, die genauer analysiert werden sollen. Sie werden als anschauliche Zukunftsbilder ausgearbeitet.

### **Störereignisse prüfen**

In die Szenariobilder kann ein Ereignis eingeführt werden, das geeignet erscheint, die konsistenten Entwicklungsstränge zu „stören“. Die Wirkung auf die Zukunftsbilder wird analysiert.

### **Konsequenzen für das Untersuchungsfeld ableiten**

Die unterschiedlichen Szenariobilder sind der Rahmen für die „Zukünfte“ des Untersuchungsfeldes. Sie werden aus den Umfeld-Szenarien abgeleitet und ebenfalls anschaulich dargestellt.