



## Kurzbeschreibung & Zweck

Die Szenario-Technik entwickelt mehrere plausible Zukunftsbilder, um Entscheidungen auch unter hoher Unsicherheit robuster zu machen. Statt nur eine lineare Prognose zu liefern, zeigt sie unterschiedliche Entwicklungspfade auf und verknüpft diese mit Auslösern und Frühwarnindikatoren. So können Organisationen besser erkennen, welche Risiken und Chancen in verschiedenen Welten entstehen und Strategien entwickeln, die in mehr als nur einer Zukunft Bestand haben.

## Ereignisse

Ideen generieren

## Dimensionen

Strategisches Denken

## Aufwand

2 - gering

## Kompetenz

2 - Beginner

## Dauer

bis 4h

## Rahmenbedingungen & Vorbereitung

**Du brauchst dafür:** Ein interdisziplinäres Kernteam aus Fachbereichen, Controlling und HR, ein bis zwei moderierte Workshop-Tage sowie eine vorbereitete Sammlung externer Einflussfaktoren wie Markt, Technologie oder Regulierung. Diese Faktoren können vorab mit Methoden wie PESTLE oder Porter's Five Forces strukturiert werden.

**Vorbereitung:** Wichtig ist eine klare Leitfrage, etwa „Wie sieht unser Geschäftsmodell 2030 aus, wenn ...?“. Dazu werden Daten aus Markt-, Trend- und Risikoanalysen gebündelt und allen Teilnehmenden vorab bereitgestellt. Ein neutraler Facilitator wird benannt, um Dominanz einzelner Abteilungen zu vermeiden und sicherzustellen, dass auch unbequeme Szenarien ernsthaft betrachtet werden.

## Wofür gut geeignet?



Die Szenario-Technik eignet sich, wenn klassische Prognosen zu unsicher oder unvollständig sind. Sie bietet sich an, wenn Strategien überprüft oder erneuert werden müssen und mehrere mögliche Zukunftspfade Orientierung geben sollen. Im Supply-Chain- oder Risikomanagement kann sie als Frühwarnsystem dienen, indem sie zeigt, welche Entwicklungen besonders kritisch wären und welche Signale beobachtet werden müssen. In Innovationsportfolios deckt sie sogenannte „Hidden Bets“ auf: Themen, die heute noch klein wirken, aber in bestimmten Zukunftsbildern entscheidend werden. Auch für die Personal- und Kompetenzplanung ist die Methode wertvoll, da sie aufzeigt, welche Fähigkeiten im Best-Case, im Trend-Szenario oder im Worst-Case gebraucht werden.

## Fragen und Antworten

### Frage 1: Wie viele Szenarien sind sinnvoll?

Zwei bis drei kontrastierende Zukunftsbilder sind in der Praxis gut handhabbar. Mehr Varianten würden die Entscheidungsfindung eher erschweren als erleichtern.

### Frage 2: Brauchen wir dafür Big-Data-Modelle?

Nein. Für den Einstieg genügen Annahmen und qualitative Einschätzungen von Expertinnen und Experten. Quantitative Modelle können die Ergebnisse später verfeinern, sind aber nicht zwingend erforderlich.

### Frage 3: Ist das nicht einfach nur Best- und Worst-Case-Denken?

Nein. Szenarien sind mehr als Zahlenbandbreiten. Sie kombinieren verschiedene Einflussfaktoren zu konsistenten Welten und zeigen ganzheitliche Bilder der Zukunft.

### Frage 4: Was tun, wenn nur das Wunsch-Szenario Beachtung findet?

Szenarien sollten mit klaren Frühwarnindikatoren verknüpft sein. So wird erkennbar, welche Entwicklung tatsächlich eintritt und kein Pfad kann ignoriert werden.



## Kurzbeschreibung & Zweck

Die Szenario-Technik entwickelt mehrere plausible Zukunftsbilder, um Entscheidungen auch unter hoher Unsicherheit robuster zu machen. Statt nur eine lineare Prognose zu liefern, zeigt sie unterschiedliche Entwicklungspfade auf und verknüpft diese mit Auslösern und Frühwarnindikatoren. So können Organisationen besser erkennen, welche Risiken und Chancen in verschiedenen Welten entstehen und Strategien entwickeln, die in mehr als nur einer Zukunft Bestand haben.

## Ereignisse

Ideen generieren

## Dimensionen

Strategisches Denken

## Aufwand

2 - gering

## Kompetenz

2 - Beginner

## Dauer

bis 4h

### Schritt 1: System abgrenzen und Leitfrage definieren

Zu Beginn wird das relevante Umfeld analysiert, etwa mit SWOT oder PESTLE. Daraus entsteht eine präzise Leitfrage, zum Beispiel „Wie reagieren wir, wenn sich die Rohstoffpreise verdoppeln?“ Gleichzeitig wird der Zeithorizont festgelegt, häufig zehn Jahre. Damit ist der Rahmen für die spätere Szenariendarstellung klar.

### Schritt 2: Schlüsseltrieber identifizieren

Im nächsten Schritt werden zunächst viele Einflussfaktoren gesammelt, häufig dreißig bis vierzig. Diese werden geclustert und mithilfe einer Impact-Uncertainty-Matrix bewertet. Übrig bleiben die acht bis zwölf Treiber mit der größten Wirkung und Unsicherheit, etwa Technologieentwicklungen, Regulierungstempo oder Veränderungen im Kundenverhalten.

### Schritt 3: Ausprägungen definieren und Konsistenz prüfen

Für jeden Schlüsseltrieber werden zwei bis drei plausible Ausprägungen formuliert, beispielsweise „hohe Regulierung“ oder „niedrige Regulierung“. In einer Konsistenzmatrix wird geprüft, welche Kombinationen zusammenpassen. Drei bis vier stimmige Treibersets bilden das Rohmaterial für die Szenarien.

### Schritt 4: Szenarien ausarbeiten und Storylines entwickeln

Nun werden die Treiberkombinationen zu konkreten Zukunftsbildern verdichtet. Jedes Szenario erhält eine prägnante Überschrift, zentrale Schlagzeilen aus dem Jahr 2030, eine Beschreibung der Chancen und Risiken sowie Schlüsselkennzahlen. Visualisierungen, etwa in einem Szenario-Trichter, helfen, die Unterschiede greifbar zu machen.

### Schritt 5: Strategische Optionen ableiten

Aus jedem Szenario werden robuste Handlungsoptionen abgeleitet und priorisiert. Für jeden Zukunftspfad werden Frühwarnindikatoren definiert, die signalisieren, welche Welt tatsächlich Realität wird. Ein regelmäßiger Review-Zyklus, zum Beispiel alle sechs Monate, sorgt dafür, dass Annahmen angepasst und Strategien rechtzeitig nachgeschärft werden.



## Deine Notizen