

# CONSULTING 2011

Das Jahrbuch der Unternehmensberatung



Schwerpunkthemen: Green Tech und Mitarbeiterbindung

**E.A.Z.-INSTITUT**

FOR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

## Managementberatung

# Weitsicht mit Szenarien

Von Dr.-Ing. Hans D. Kespohl und Sebastian Ley

**Die Szenariotechnik ist ein hilfreiches Planungsinstrument, um sich in rasant ändernden Märkten zu orientieren. Sie ermöglicht eine zukunftsorientierte Strategieentwicklung und Innovationsplanung.**

Das „Denken in Alternativen“ und das „Handeln auf der Basis von Szenarien“ ermöglichen es, heute schon die Herausforderungen von morgen zu erkennen und anzugehen. Unsere Best-Practice-Beispiele zeigen, wie ein renommierter Haushaltsgerätehersteller sowie ein großer Reinigungsmittel- und Kosmetikkonzern die Szenariotechnik zur Strategieplanung anwenden.

### Die Welt im Wandel

Nie zuvor war die Welt so schnelllebig wie heute. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien prägen und verändern unsere Umwelt in einer Geschwindigkeit, die noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen wäre. Sich mit den Fragen der Zukunft zu befassen ist bekanntlich schwieriger, spekulativer und daher umstrittener, als die Vergangenheit zu analysieren. Hierbei geht es nicht um den Anspruch, die Zukunft vorauszusagen, sondern die Zukunft unter der Berücksichtigung von Alternativen vor auszudenken.



*Dr.-Ing. Hans D. Kespohl ist Leiter des Competence Centers Strategische Unternehmensführung und Partner der UNITY AG.*



*Sebastian Ley ist Berater im Bereich Strategische Unternehmensführung der UNITY AG.*

Seit mehr als einem halben Jahrhundert verwenden Manager, Regierungsplaner und Militäranalysten die Szenariotechnik als Mittel der strategischen Vorausschau. Neben den regelmäßigen modischen Veränderungen von Managementansätzen hat sich die Szenariotechnik bei vielen Unternehmen und Organisationen als ein langfristiges Führungsinstrument etabliert. Als Teil eines integrativen Führungsprozesses dienen die aus den Szenarien abgeleiteten Chancen und Gefahren als Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung und das Innovationsmanagement. Zukunftsorientierten Organisationen gelingt es so deutlich früher als dem Wettbewerb, auf Entwicklungen und Veränderungen im Umfeld zu reagieren, das etablierte Geschäft abzusichern und durch Innovationen auszubauen.

### Abseits von gewohnten Denkmustern und Überzeugungen

Szenarien verfolgen das Ziel, strategisch relevante Informationen in konsistente und alternative Zukunftsentwürfe zu überführen. Sie helfen, Ungewohntes zu denken und sich langfristig an den Bedürfnissen und Mög-

lichkeiten von morgen zu orientieren. Die Grundsätze „Denken in Alternativen“ und „Handeln auf der Basis von Szenarien“ bilden den Kern der Methode. Voraussetzung für das Denken in Szenarien ist es, anzuerkennen, dass sich das Umfeld einer Organisation in einem stetigen Wandel befindet. Die intensive Auseinandersetzung mit plausiblen, wenn auch aus heutiger Sicht nicht wahrscheinlichen Entwicklungsmöglichkeiten führt zu einer Reflexion der gewohnten Denkmuster und Überzeugungen. Szenarien bieten die Basis für eine Vielzahl von Denkanstößen und Handlungsmöglichkeiten, um sich aktiv mit dem Prozess des Wandels auseinanderzusetzen.

**Szenarien helfen,  
unterschiedliche Interessen  
zu synchronisieren**

Szenarien schaffen eine ideale Grundlage für die Synchronisation und Zusammenführung unterschiedlicher Interessenlagen und Meinungen einzelner Akteure. Sie können auf verschiedenen Ebenen einer Organisation entwickelt und angewandt werden. Dabei sind sie in ihrer thematischen Orientierung und Kontextwahl frei gestaltbar. Sie unterstützen die Analyse von komplexen Themenbereichen oder Systemen, die eine hohe direkte oder indirekte wechselseitige Beziehung aufweisen.

### **Szenariotechnik in der Praxis**

Szenarien ermöglichen, methodisch fundiert zukünftige Entwicklungen von Einflussfaktoren eines betrachteten Systems vorauszudenken. Somit können alternative Rahmenbedingungen für einen gewählten Zeitraum antizipiert werden. Der Erstellungsprozess von Szenarien findet idealerweise außerhalb der gewohnten Arbeitsumgebung statt, um Freiraum für Kreativität und Einfallsreichtum zu fördern. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Erarbeitung von Szenarien ist die offene und freie Diskussion. Eine möglichst heterogene Teilnehmerschaft fördert dabei die inhaltliche Qualität und Gegensätzlichkeit der Szenarien. Anhand der nachstehenden Unternehmensbeispiele wird skizziert, wie sich die Entwicklung von Szenarien, die Kombination mit Strategieentwicklung sowie die Ableitung von Innovationspotentialen als nützliche Planungs- und Steuerungsinstrumente erweisen.

### **I. Zukunftsorientierte Strategieentwicklung**

Oft wird zu viel gemanagt und zu wenig geführt. Entscheider sind häufig zu sehr in das operative Geschäft eingebunden, um sich mit langfristigen wichtigen Zukunftsfragen auseinanderzusetzen. Organisationen müssen erkennen, dass das Lösen der Probleme von heute den nachhaltigen Erfolg allein nicht sichern kann. Um frühzeitig zukünftige Erfolgspotentiale zu identifizieren und rechtzeitig zu erschließen, ist ein regelmäßiges, intensives Auseinandersetzen mit der Zukunft unumgänglich. Szenarien dienen dabei als Katalysator. Organisationen brauchen Leitbilder, um Mitarbeitern und Kunden eine langfristige Orientierung zu geben. Die regelmäßi-

### Best-Practice-Beispiel: die Zukunft des Kochens im privaten Haushalt 2020

#### Ausgangssituation:

Für Miele hat die Zukunft längst begonnen. Der Haushaltsgerätehersteller erfüllt mit seinen Haushaltsgeräten im Premiumsegment höchste Ansprüche an Design und Technik. Um diesen Anforderungen auch auf lange Sicht gerecht zu werden, hat das Unternehmen seine eigenen Vorstellungen von der Zukunft des privaten Kochens auf die Probe gestellt: Zu diesem Zweck wurden Zukunftsszenarien für die Märkte in Europa, Nordamerika und Asien entwickelt.

Die zukünftigen Anforderungen der Kunden, gepaart mit den gesellschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen auf den betrachteten Märkten, wirken direkt auf die aktuelle und zukünftige Forschung und Entwicklung des Unternehmens.

#### Aufgaben:

Kernaufgabe war die Entwicklung von Szenarien für die Zukunft des privaten Kochens im Jahr 2020. Dabei stand die Zubereitung von Speisen im Mittelpunkt der Betrachtung. Um die komplexen Rahmenbedingungen des Kochens zu betrachten, wurden auch die vor- und nachgelagerten Schritte der Speisenzubereitung berücksichtigt, vom Einkauf und der Lagerung der Lebensmittel bis zur Reinigung von Kochutensilien und Geschirr. Wesentlicher Bestandteil des Projekts war die Analyse der Situation auf den Märkten vor Ort in Europa, Asien und Nordamerika. Sie vermittelte den Projektteilnehmern ein unverfälschtes Bild der Situation und bildet die Grundlage für die kontinuierliche Überprüfung der sich wandelnden Rahmenbedingungen der Szenarien.

#### Kundennutzen:

Unter Berücksichtigung wichtiger Einflussfaktoren auf das private Kochen, wie zum Beispiel der Formen des Zusammenlebens und der gesellschaftlichen Position der Zielgruppe, wurden differenzierte Marktszenarien der unterschiedlichen Kulturkreise Europa, Asien und Nordamerika erstellt. Mit diesen schafft das Unternehmen eine Grundlage für aktive marktpolitische Entscheidungen. Die Erkenntnisse wurden zum einen zu Konsequenzen und Maßnahmen verdichtet, die unmittelbar in die Forschung und Entwicklung von Miele einfließen, zum anderen wurden für die verschiedenen Handlungsbereiche im Unternehmen – von der Produktentwicklung über die Technologien bis zur Vermarktung – konkrete Anforderungen formuliert, die in den Produkten von morgen umgesetzt werden müssen. Sie weisen den Weg bei der Entwicklung der begehrtesten Marke in der Küche.

#### Organisationen brauchen Leitbilder, die langfristige Orientierung geben

ge Überarbeitung der Strategie auf Basis aktueller Szenarien trägt entscheidend zur Güteverbesserung der Strategie bei. Die Ausrichtung der Strategie erfolgt anhand der erkannten Erfolgspotentiale, die aus den relevanten Szenarien abgeleitet werden. Mit einer Strategie werden viele Einzelaktivitäten konsequent auf das gemeinsame übergeordnete Ziel ausgerichtet. Zukunftsorientierte Entscheidungen im Kontext der Szenarien dienen als klare Wegweiser für die gesamte Organisation.

## II. Zukunftsorientierte Innovationsplanung

Der Blick in die Zukunft gehört zum Pflichtprogramm innovativer Unternehmen. Die Szenariotechnik ermöglicht eine systematische, zielgerichtete Herleitung von sogenannten InnovationsSuchfeldern, die den Rahmen für die Identifikation von neuen Produkten und Dienstleistungen definieren. Unter Annahme einer bestimmten Zukunft werden Ressourcen nur in die erfolversprechenden Suchfelder investiert. Dabei werden die entwickelten Produktideen gemäß ihrer logischen und zeitlichen Umsetzbar-

## Best-Practice-Beispiel: Zukunftsszenarien der Wäschepflege 2020

### Ausgangssituation:

Für ein weltweit tätiges Unternehmen wie Henkel ist ein strukturierter Innovationsprozess eine entscheidende Voraussetzung dafür, auch zukünftig marktgerechte Innovationen anbieten zu können. Innovationen sichern die Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Unter dem Motto „Let's innovate“ wurde bereits eine Vielzahl von Ideen als Antrieb des Innovationsprozesses entwickelt. Auf diese Basis setzte das Projekt zur Entwicklung der Innovationsstrategie auf, um folgende Fragen zu beantworten: Auf welche Ideen setzt der Marktführer, auf welche nicht? Welche Abfolge der Produktentwicklungen ist sinnvoll? In welchen Schritten werden neue Märkte erschlossen? Mit Hilfe dieser Fragestellungen galt es vor allem, die Innovationsstrategie langfristig an Zukunftsszenarien zu orientieren sowie auf relevante Suchfelder zu fokussieren.

### Aufgaben:

Das Szenarioprojektteam hat in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden die Innovationsroadmap bis zum Jahr 2020 abgesteckt. Mit Hilfe von Markt- und Technologie-szenarien wurden Suchfelder wie zum Beispiel Gesundheit oder Neue Textilien identifiziert. Sie wurden anschließend hinsichtlich ihrer Marktpotentiale bewertet, so dass die Innovationskraft auf diese vielversprechenden Felder konzentriert wurde.

### Kundennutzen:

Die systematische Herangehensweise und die Berücksichtigung der Treiber auf der Markt- und der Technologieseite verknüpfen den im Unternehmen verankerten Innovationsprozess mit den Zukunftsszenarien. Die Fokussierung auf ausgewählte Referenzszenarien verschafft dem Kunden einen Leitfaden für die Nutzung der Vielzahl vorhandener Ideen und trägt damit zur Gestaltung der langfristigen Innovationsplanung bei. Die identifizierten Suchfelder geben klare Hinweise auf das Geschäft von morgen. So können die Innovationsressourcen strategisch gezielt eingesetzt werden. Die beteiligten Mitarbeiter wurden im Rahmen des Projekts für relevante Entwicklungen sensibilisiert und gaben schon während der Projektlaufzeit wertvolle Impulse für konkrete Innovationen.

keit in eine Innovationsroadmap überführt. Ein Stage-Gate-Prozess sorgt anschließend für eine effiziente und erfolgreiche Umsetzung der Innovationsideen in Marktleistungen. Umfeldindikatoren dienen im Rahmen eines regelmäßigen Prämissencontrollings der Ausrichtung der szenariobasierten Innovationsplanung. Die Szenariotechnik ist folglich Ausgangs- und Orientierungspunkt für den Auf- und Ausbau eines zukunftsorientierten und zielgerichteten Innovationsmanagements.

## Fazit

Die Szenariotechnik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten als äußerst erfolgreiches und valides strategisches Instrument erwiesen. Die Szenariotechnik unterstützt in hervorragender Weise ein Kollektiv von Führungspersonlichkeiten dabei, sich systematisch, umfassend und nachvollziehbar mit den Zukunftsaussichten zu befassen und zu einer gemeinsamen Sicht auf die Möglichkeiten zur Gestaltung des Geschäfts von morgen zu kommen. Die vorgestellten Unternehmen gehören zu den innovativsten ihrer Branche. Für sie hat sich die Anwendung der Szenariotechnik im Bereich der Strategie und des Innovationsmanagement als ein nützliches Planungs- und Steuerungsinstrument erwiesen. ■

**Innovationsfelder fokussieren  
die zukunftsorientierte Suche  
nach neuen Ideen**