

Szenariotechnik

November 2009

Paul Creutz

Arasch Scharifi

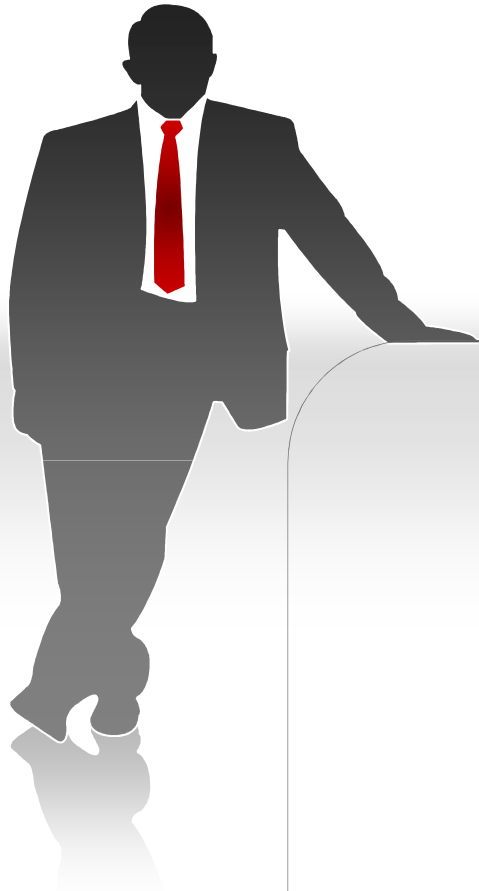
Enis Can

Eric Dölle

Moritz van Laack



Inhalt



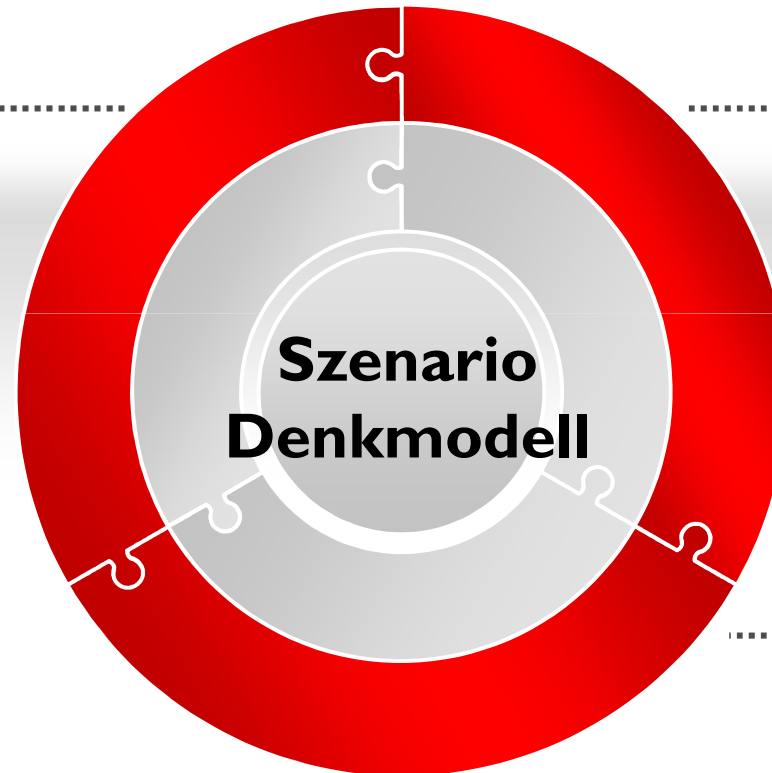
Einleitung	<i>Arasch Scharifi</i>
Anwendung	<i>Eric Dölle/ Paul Creutz</i>
Bedeutung	<i>Enis Can</i>
Fallbeispiel	<i>Moritz van Laack</i>
Zusammenfassung	<i>Enis Can</i>



Einleitung

Was ist ein Szenario?

Entwicklung



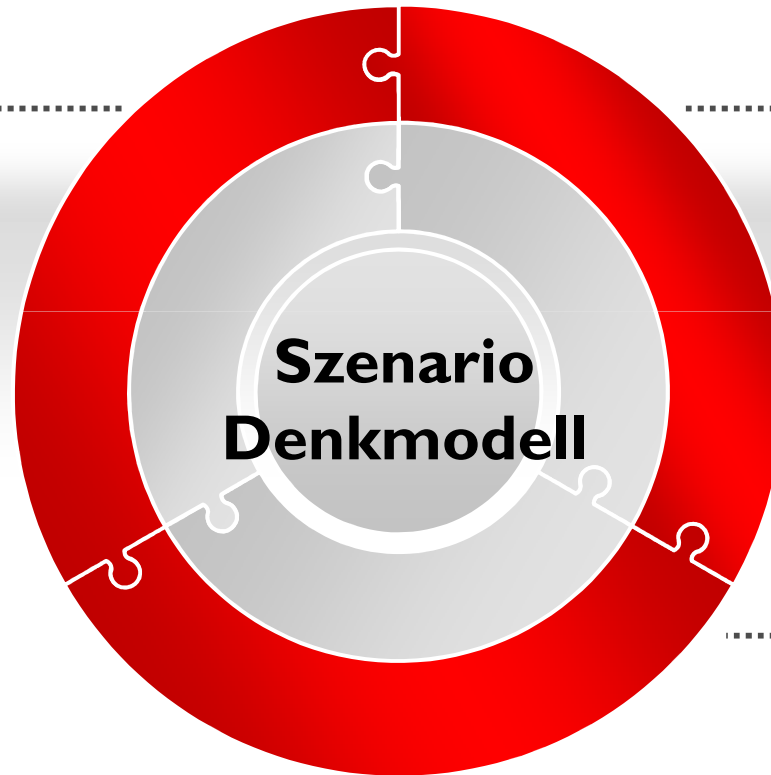
Kriterien und Typen
von Szenarien



Einleitung



Was ist ein Szenario?

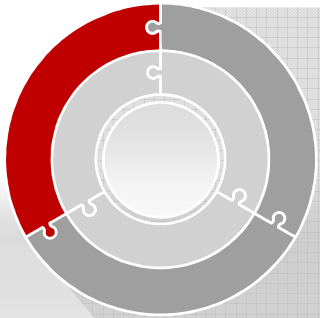


**Szenario
Denkmodell**

Entwicklung

**Kriterien und Typen
von Szenarien**

Was ist ein Szenario?



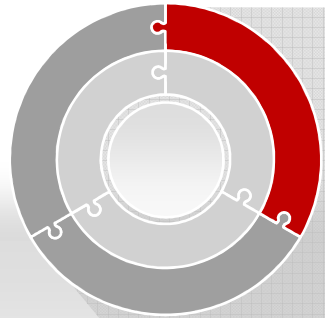
- Beschreibung einer zukünftigen Situation
- Darstellung eines Geschehens
- Zukunftsbild

Szenariotechnik ist eine **Planungsmethode**, mit deren Hilfe alternative Vorstellungen über **positive und negative Entwicklungen in der Zukunft**, zu umfassenden Bildern und Modellen, d.h. möglichen und wahrscheinlichen Zukünften, zusammengefasst werden.

Aus den **Szenarien** werden anschließend **Maßnahmen** für das ganze Unternehmen oder Unternehmensbereich abgeleitet.



Entwicklung



50er Jahre
Erste Szenarien im
Militärbereich

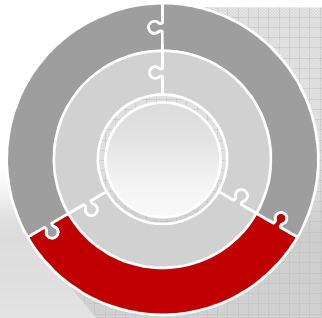
70er Jahre
Anwendung von
Szenarien in der
Wirtschaft

Bedeutung der
Szenariotechnik
steigt stetig

Fazit

Heute ist die Szenariotechnik ein bedeutendes Instrument für die strategische Unternehmensplanung/-führung

Kriterien und Typen von Szenarien



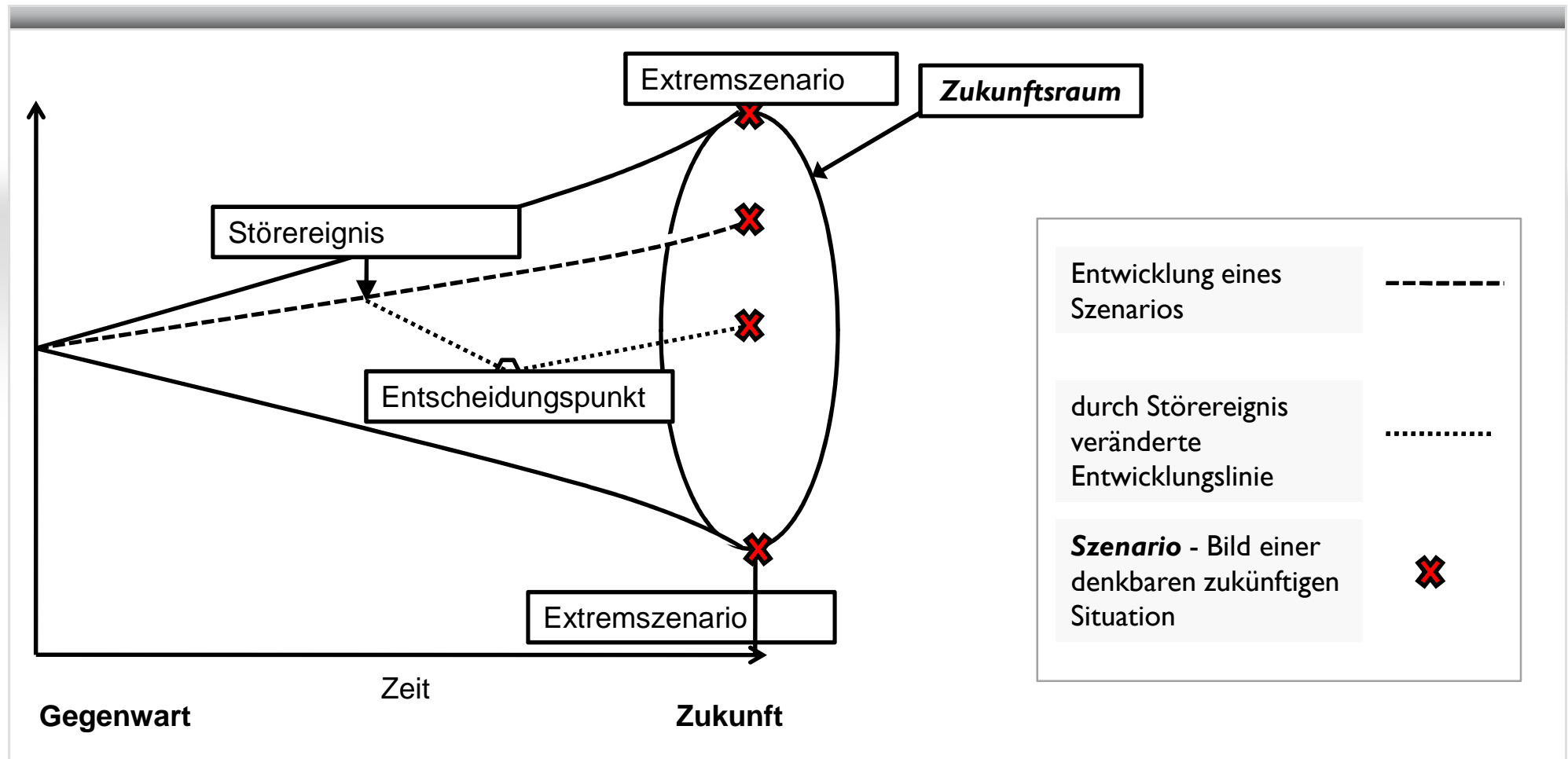
Szenariokriterien

- stabil
- begründet
- gegensätzlich
- konsistent
- realitätsnah

Szenariotypen

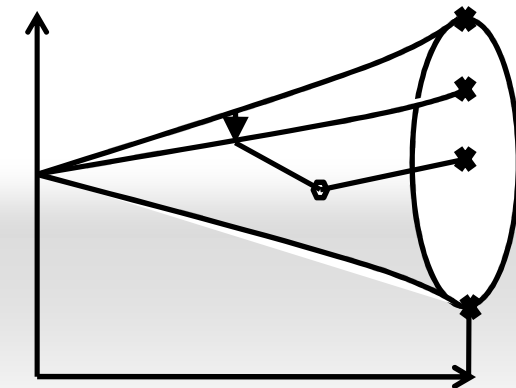
- positives Extremszenario (Best Case)
- negatives Extremszenario (Worst Case)
- Trend-Szenario

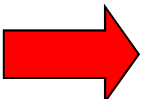
Das Szenario Trichtermodell



Erklärung Trichtermodell

- Trichter symbolisiert die auf die Zukunft bezogene Unsicherheit
- Je weiter man sich von der heutigen Situation in die Zukunft bewegt, desto unsicherer und komplexer wird sie
- Je weiter man in die fernere Zukunft prognostiziert, desto mehr nimmt der Einfluss der Gegenwart ab
- Sämtliche Faktoren, wie die wirtschaftliche Lage, Märkte, Gesetze und Normen, haben Einfluss auf die Zukunft



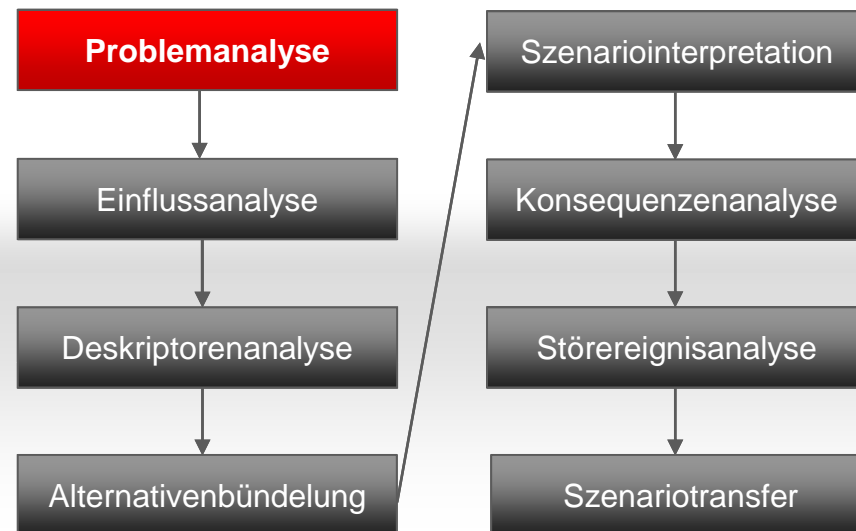
 aufgrund der Variationsbreite der Einflussfaktoren, sind viele Zukunftsbilder denkbar, jedoch beschränkt man sich am Ende auf die zwei Extremszenarien: Best Case & Worst Case

Anwendung der Szenariotechnik



I. Problemanalyse

- Untersuchungsgegenstand analysieren
- Leitbilder, Strategien und Ziele nach Wichtigkeit bewertet
- SWOT – Analyse
- Kurzfristig / Langfristig lösbar
- Lösungsansätze diskutieren
- Zeithorizonte festlegen



Leitbild: Optimierung der Stromversorgungssysteme

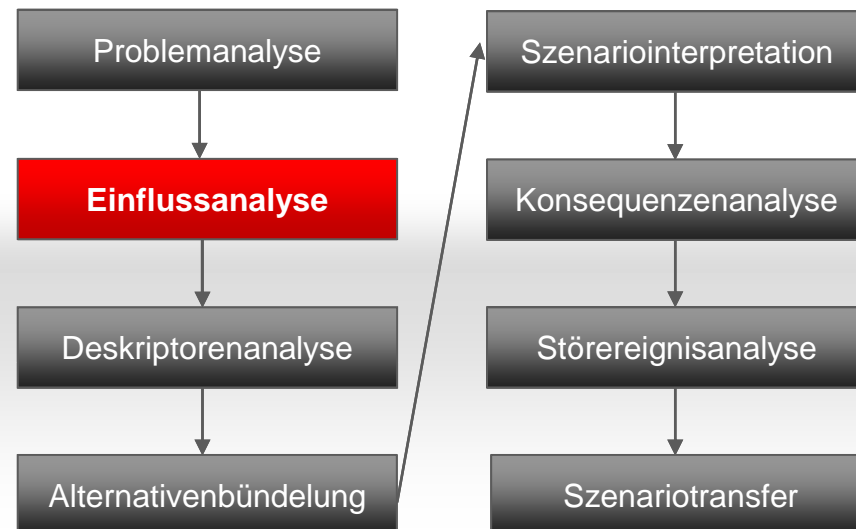
Chancen: Umweltfreundlichkeit/
Energieersparnis

Risiken: hohe Umrüstkosten

Zeithorizont: 2030

2. Einflussanalyse

- Bereiche identifizieren die Einfluss haben auf das Untersuchungsfeld
- Bewertung der Einflussstärke je Faktor
- Z.B. durch „Scoring – Methode“

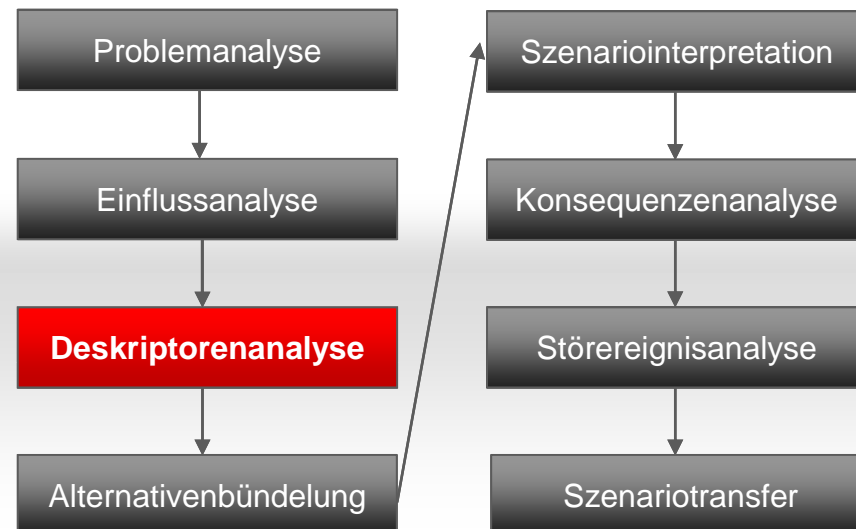


Einflussfaktoren:

- Energieproduktionskosten
- Strombezug
- Akzeptanz der Gesellschaft

3. Deskriptorenanalyse

- Deskriptoren (Kenngrößen) bestimmen
- Quantitative Deskriptoren:
 - Direkt messbar
 - Z.B. ständige Einwohnerzahl
- Qualitative Deskriptoren:
 - Müssen erst quantifiziert werden
 - Z.B. Einstellungen, Überzeugungen
 - Mit Hilfe einer Skala messbar
- Trendprojektionen für einzelnen Faktor für kurz-, mittel-, langfristig erstellt

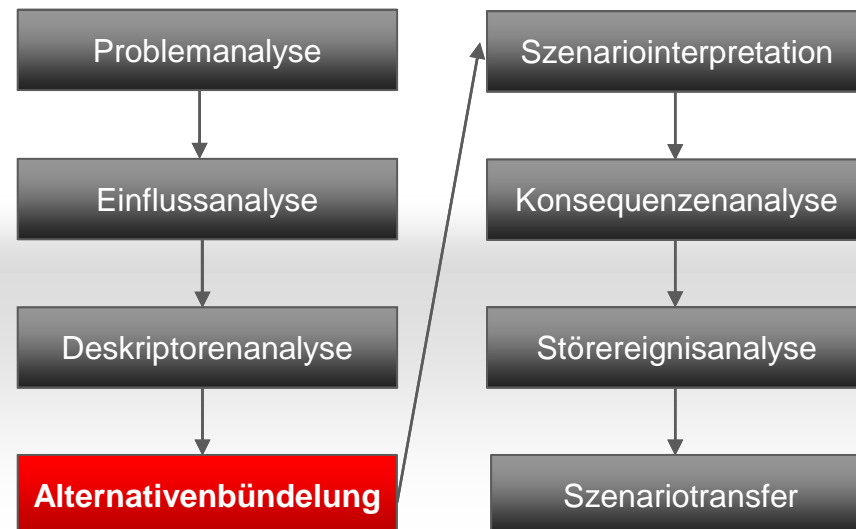


Deskriptoren:

- Lukrativität
- Energieersparnis
- Stromkostensenkung

4. Alternativenbündelung

- Entwicklung verschiedener Alternativen
- Für alle Faktoren wird ein positiver und ein negativer Entwicklungstrend erstellt
- Auswahl der stabilsten und realistischsten Szenarien.
- Auswahl zweier möglichst unterschiedlicher Szenarien



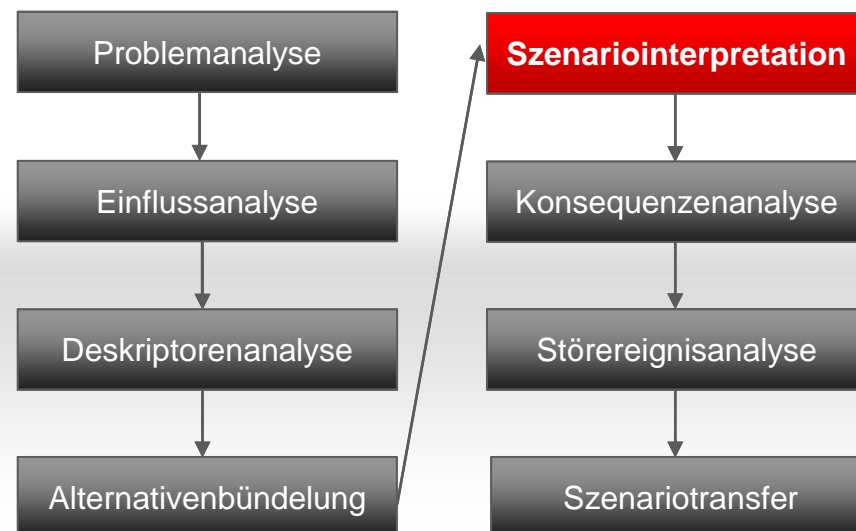
Best Case: Kostensenkung durch niedrigeren Stromverbrauch und höhere Energieeffizienz, hohe Akzeptanz beim Kunden; Beitrag zum Umweltschutz

Worst Case: 209 Milliarden undenkbar

→ Kostensteigerung; Abhängigkeit; rentiert sich nicht

5. Szenariointerpretation

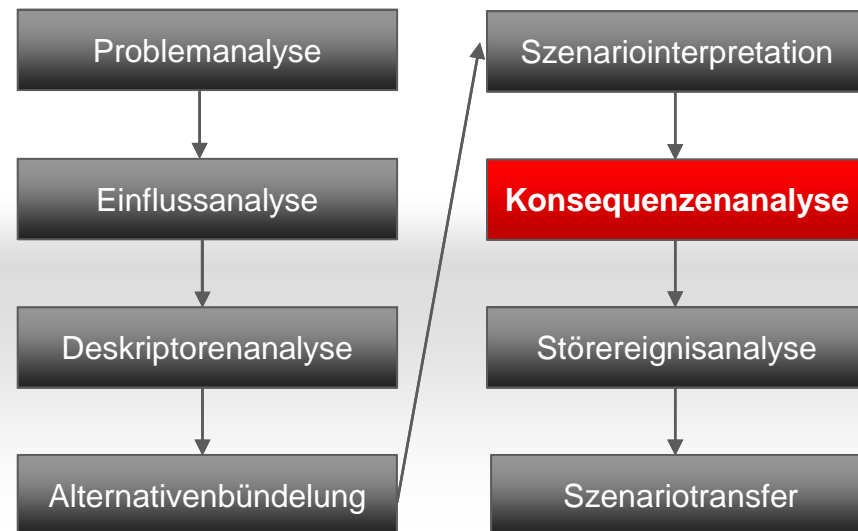
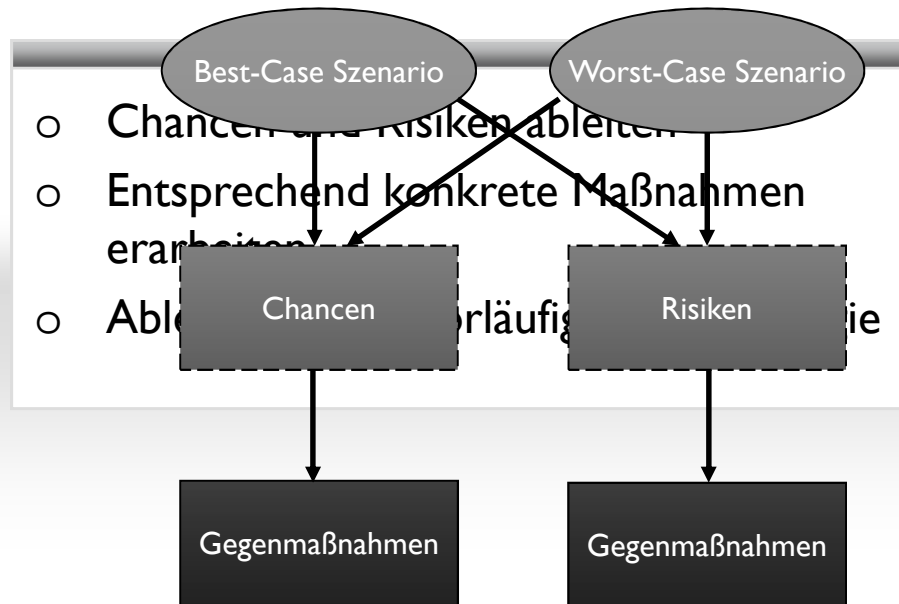
- Entwicklung der beiden Extremszenarien
- Einbau von Zwischenschritten bis zum Zieljahr
- Namensgebung zur besseren Charakterisierung
- Z.B.:
 - Optimistisches und pessimistisches Szenario
 - Progressives und konservatives Szenario



Szenariobennennung:

Optimistisches und pessimistisches Szenario

6. Konsequenzenanalyse



Beispiel:

Chancen :

Umweltfreundlich
höhere Energieeffizienz
Stromkostensenkung

Maßnahmen :

Investition in Umrüstung
Marketingstrategie anpassen
verstaatlichung der Stromnetze

Risiken :

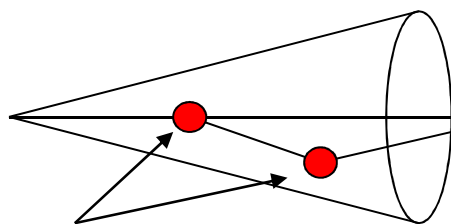
unrentabel
fehlende Akzeptanz
autonomie der Netzbetreiber

Maßnahmen :

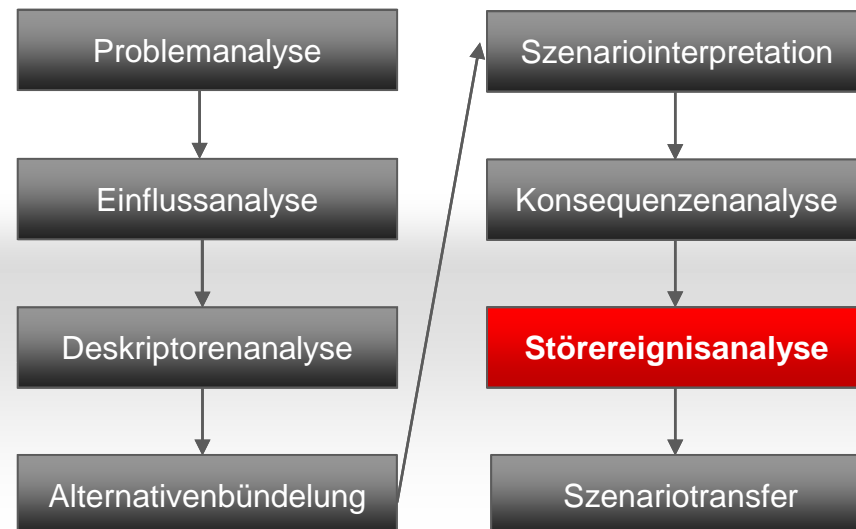
Teilumrüstung

7. Störereignisanalyse

- Sammlung und Bewertung von möglichen Störereignissen
- Abrupt auftretende Ereignisse mit positiven wie negativen Folgen
- Ziel:
 - Wahrscheinlichsten Störereignisse identifizieren
 - Im Voraus geeignete Gegenmaßnahme entwickeln



Störereignisse

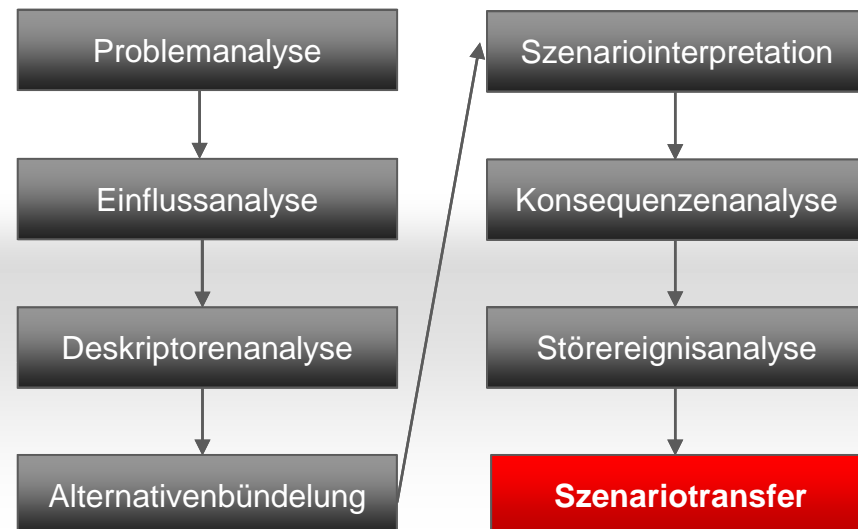


Mögliche Störereignisse:

- Geld nicht verfügbar
- keine Verstaatlichung (eher Privatisierung)
- Andere Stromübertragungsmöglichkeiten

8. Szenariotransfer

- Auf der Basis von Phase 6 & 7 wird eine endgültige Leitstrategie formuliert.
- Dementsprechende Ziele formuliert
- Konkrete Umsetzungsstrategien entwickeln



Beispiel:

Ziele:

2050 Komplette Umrüstung der Stromnetze
Kosten für Energie um 50% senken

Umsetzungsstrategie:

Verstaatlichung der Stromnetze
Analyse der Ergebnisse

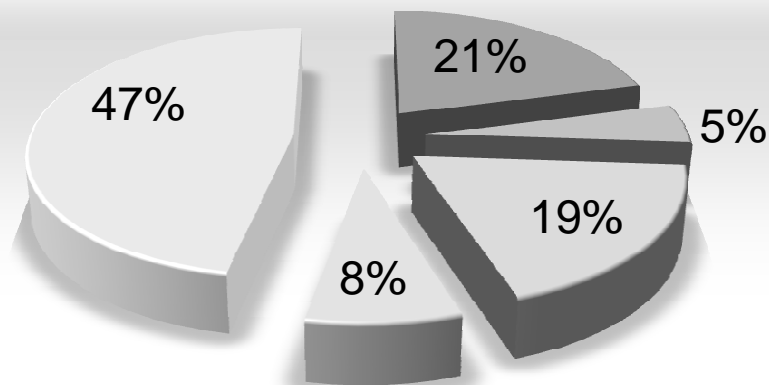
Leitstrategie:

Green Future

Ziele der Unternehmen

- Sicherheit bei der Planung
 - Bessere Reaktionsmöglichkeit bei unerwarteten Ereignissen
 - Chancen und Risiken
 - Stärken und Schwächen
- } Systemdenken
- Strategieauslegung für die Zukunft
➔ Ziele und Maßnahmen festlegen

Anwendung von Szenarien



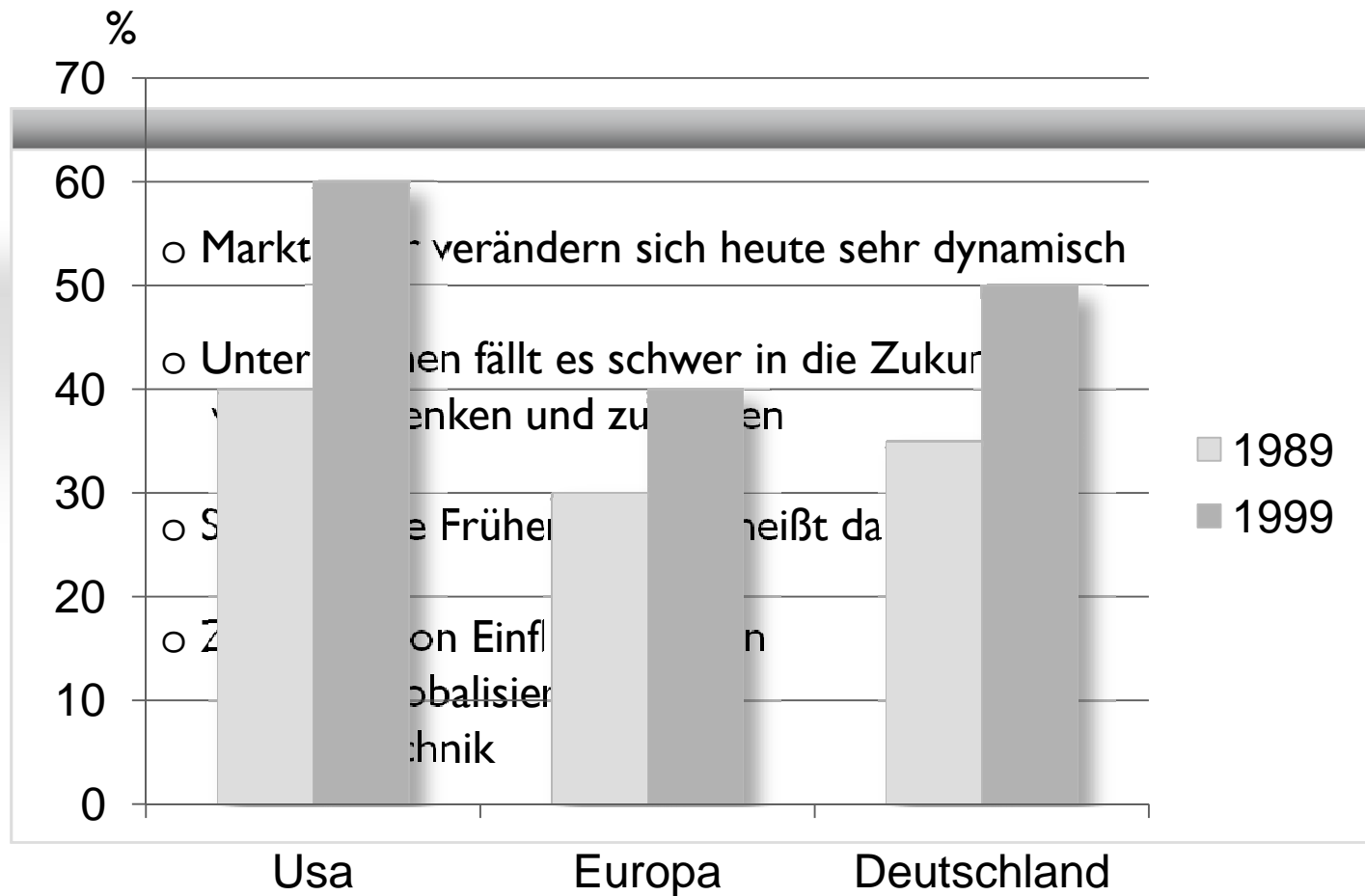
Deutschland 1989/1990

- Regelmäßige Anwendung
- Testphase
- Intresse, aber keine Erfahrung
- Erfahrungen, wieder aufgegeben
- Keine Erfahrungen

Unternehmen (20.000 – 44.000) 30%
 Unternehmen >44.000 45%

Vgl. Meyer-Schönherr, M.: Szenario-Technik, S.104

Heutige Bedeutung





Verwendung

- Kapitalintensive Branche
- Langer Planungshorizont
- Instabiles politisches, wirtschaftliches und soziales Umfeld
- Qualitative und soziale Ziele von großer Bedeutung

Vgl. H.Geschka, Die Szenariotechnik in der strategischen Unternehmensplanung

-
-
-

Fallbeispiel

Szenariotechnik am Beispiel des Projektes

„Entwicklung des Dienstleistungssektors“



„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

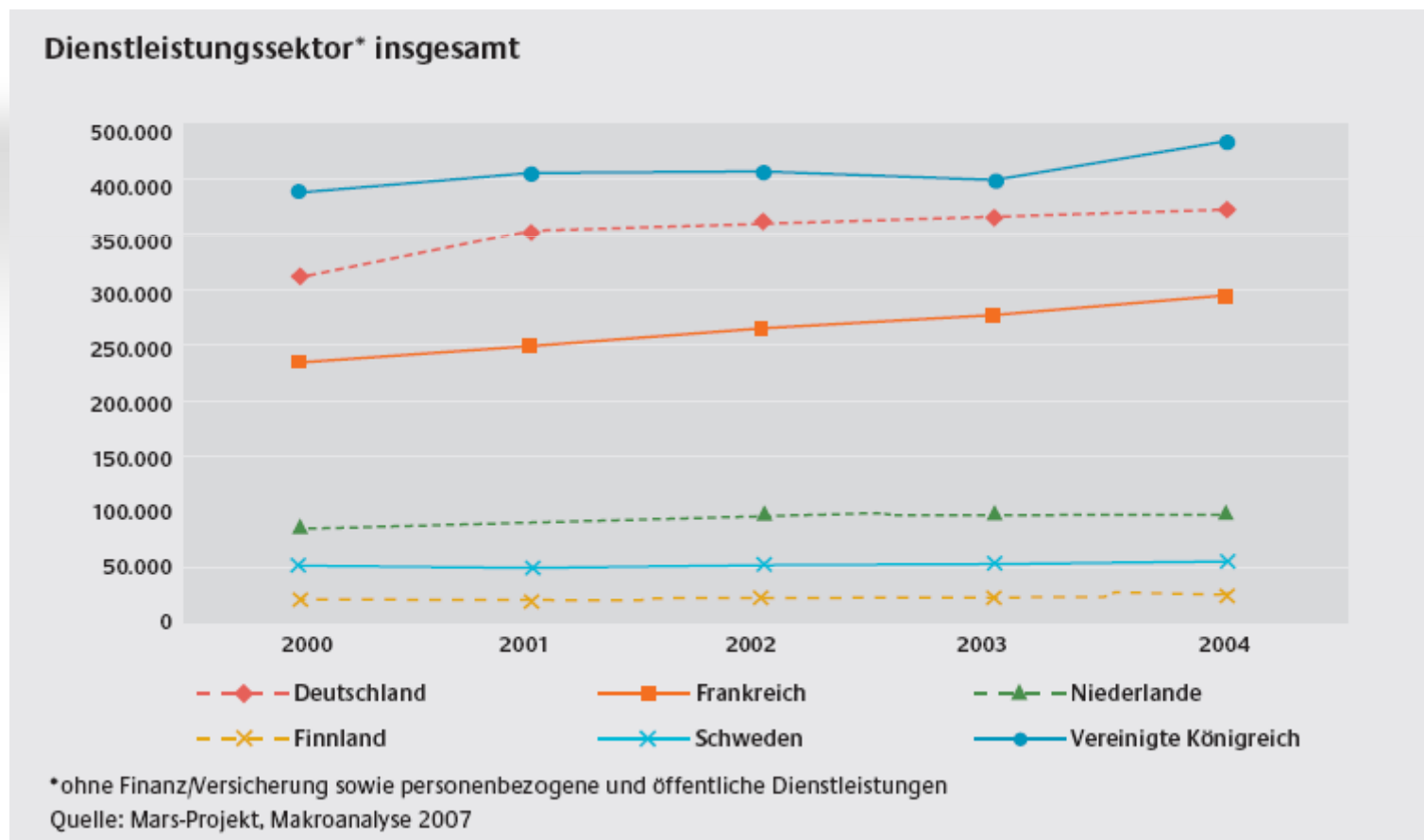
Ausgangssituation

Der **tertiäre Sektor**, oder auch **Dienstleistungssektor** ist der **am stärksten wachsende Markt** Weltweit. Wir leben in einer **Dienstleistungsgesellschaft!**

An der Anzahl der Erwerbstätigen oder dem Anteil am BSP (Bruttosozialprodukt) lässt sich ablesen, dass Deutschland bis **Ende des 19. Jahrhunderts** eine **Agrargesellschaft**, bis in die **70er des 20. Jahrhunderts** eine **Industriegesellschaft** war. Der **expansive tertiäre Sektor** überholte dann in den 1970ern den sekundären Sektor und man kann seitdem in der Bundesrepublik Deutschland von einer **Dienstleistungsgesellschaft** sprechen

„Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Ausgangssituation





„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Schritt I: Strukturieren und Definieren des Themenfeldes

Definition:

Eine Dienstleistung ist ein ökonomisches Gut und bezieht sich auf eine von einer Person in einer bestimmten Zeit erbrachte Leistung.

Betrachtungszeitraum:

Jahr 2000 - 2020

Geographische Abgrenzung:

Dienstleistungssektor innerhalb Deutschland

Seit **2005**, werden im großen Maße für verschiedenste Bereiche des tertiären Sektors **Zukunftsszenarien** erstellt. Insbesondere in den Bereichen **IT-Dienstleistung, Telekommunikation, Verkehrsdienstleistung, Banken, Handel** und sogar im **Bildungssektor**.



„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Schritt 2: Einflussanalyse

- Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft
- Globalisierung der Weltwirtschaft
- Technik, Technologie, Innovation
- Virtualisierung der Lebens- und Arbeitswelt
- Gesellschaft, Lebensgestaltung, Werte
- Demographische Veränderungen
- Politische Situation



„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Schritt 2: Megatrends

- Zunehmende Globalisierung
- Steigendes Lebensalter
- Weniger Kinder
- Größere Bedeutung von Frauen in Wirtschaft und Gesellschaft
- Freie Wahl der Lebensformen
- Steigende Bedeutung virtueller Communities
- Vernetzung der Kommunikationsmedien
- Steigende Mobilität („Entlokalisierung“)
- Zunehmende Migration nach Deutschland
- Beschleunigung des technischen Wissens und der Produktzyklen

„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Deskriptoren zur "Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft"

N°	Beschreibung der IST-Situation	Zukunftsprojektion(en) für 2020	Begründung für die Projektion	Wahrscheinlichkeit für das Eintreten der Projektion	Auswirkung auf Dienstleistungsgesellschaft	Dienstleistungsrelevanz (Skala 1 bis 5)
Demografische Veränderung						
1.1	Größter Bevölkerungsanteil zwischen 30 und 50 Jahre	Größter Bevölkerungsanteil zwischen 50 und 70 Jahre	---	hoch	Wachstum des Tertiären Sektors	5
1.2	Seit 1970 stark angestiegener Frauen Anteil im tS.	Weitere Gleichstellung von Frauen und Männern	Gleichheitsgesellschaft	hoch	Gleicher Anteil Frauen wie Männer	5
1.3	...					
1.4	...					
Politische Situation Deutschlands						
2.1	Starke Subventionen im Primären Sektor	Subventionen gehen zurück	bisheriger Trend	mittel	Abwanderung "Bauern" in den tertiären Sektor	2
2.2	...					
2.3	...					

➔ Die Deskriptorenanalyse brachte insgesamt 76 kritische Deskriptoren hervor !!

„Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Schritt 4 und 5: Alternativen

Konsistenzmatrix werden gegenübergestellt

Es wird abgeschätzt, welche Alternativen, welche widersprüchlich sind

Zwei alternative Szenarien

	1	2	3	4	5	76
1		-	n	n	+	+	+	+	+
2	+		+	n	-	+	-	-	n
3	+	n		+	-	n	-	-	n
4	-	n	+		-	-	n	n	-
5	n	+	+	n		-	-	+	-
...	n	+	-	+	-		-	n	+
...	+	n	-	+	-	-		+	n
...	-	n	-	n	n	+	-		n
76	+	n	n	n	n	+	-	+	

Expansion

werden einander

Alternativen, welche neutral und

Stagnation

Expansion

Zeit
Stagnation

Zukunft

Gegenwart



„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Schritt 6 und 7: Konsequenz- und Trendbruchanalyse

Folgende Trendbruchereignisse wurden gesammelt und vertieft analysiert:

- Langer Wachstumsboom
- Tiefe Depression als Folge eines „Big Bang“ / schleichende Rezession
- Outsourcing an Asiatische und Osteuropäische Länder/ Preissenkung
- Ausbleiben einer der genannten Megatrends

„ Entwicklung des Dienstleistungssektors“

Zusammenfassung und Ergebnisauswahl des Szenarios

Sozialisations-
unterschiede werden
beglichen

Rund 70 Prozent der Erwerbstätigen sind heute im Dienstleistungsbereich beschäftigt, das sind 10 Prozent mehr als im Jahr 1991. ein weiteres Steigen bis 2020 ist abzusehen

Die
Dienstleistungsmärkte
wachsen und schaffen
neue, auch
hochqualifizierte und
sehr gut bezahlte
Arbeitsplätze.

Der Wettbewerbsdruck
auf alle Dienstleistungs-
unternehmen wird
massiv ansteigen!

Qualifikations-
anforderungen an die
Dienstleister werden
steigen

**Dienstleistung ist die
Zukunft**

Zielgerichtete
Dienstleistungspolitik wird
kommen

Produktbegleitende Dienstleistungen
werden zum Alleinstellungs- und
Differenzierungsmerkmal im globalen
Wettbewerb.

Im internationalen Vergleich vollzieht sich die Tertialisierung in Deutschland mit geringerer Dynamik und birgt somit noch Potenzial, das in Zukunft stärker ausgeschöpft werden wird.

Vor- und Nachteile

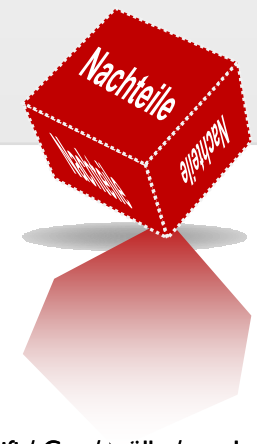
Vorteile

- Kommunikationsfreundliches Format
- Komplexitätsreduktion
- „Gehirn-kompatibles“ Format



Nachteile

- Zeitaufwendig und Kostenintensiv
- Subjektive Meinungen
- Unsicherheit im Entscheidungsprozess



Zusammenfassung



Unter einem Szenario versteht man die **Beschreibung einer zukünftigen Situation** und gegebenenfalls die Darstellung des Weges, der zu dieser Situation führt.

Daraus lassen sich **konkrete Maßnahmen** für unternehmerisches Handeln ableiten.

Die Szenariotechnik gilt als wichtiges Instrument in der **strategischen Planung**.



Quellenverzeichnis

- Geschka, H.:** Einführung in die Szenariotechnik, Darmstadt, 2006, S. 1-6
- Hahn, D.:** Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Würzburg, 8. Auflage, 1999, S.518-523
- Harward.com:** <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/.../html>, Szenario-Technik, S.104
- Meyer-Sch., M.:**
- Simon, W.:** GABALs großer Methodenkoffer Managementtechniken, Offenbach, 2. Auflage, 2008, S. 33-40¹
- Sowi-online.de:** <http://www.sowi-online.de/methoden/dokumente/szenariotechnik.htm>,
- Spiegel.de:** <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,662372,00.html>
- Bundesministerium f. Bildung u. Forschung:** Zukunft gestalten mit Dienstleistungen, Aktionsplan DL2020
- Josef Hilbert u. Rolf Brandel:** Dienstleistungen in Deutschland, besser als ihr Ruf, dennoch stark verbesserungsbedürftig, in coop. mit Gewerkschaft Ver.di, 02/2006

1: Hyperlink (verkürzt)