

Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Einleitung)

www.hochleistungsorganisation.com

"Die Szenario-Technik ist eine Methode in der Planung, die auf der Entwicklung und Analyse zukünftiger Szenarios beruht. Szenarios stellen dabei "mögliche Zukünfte" dar."

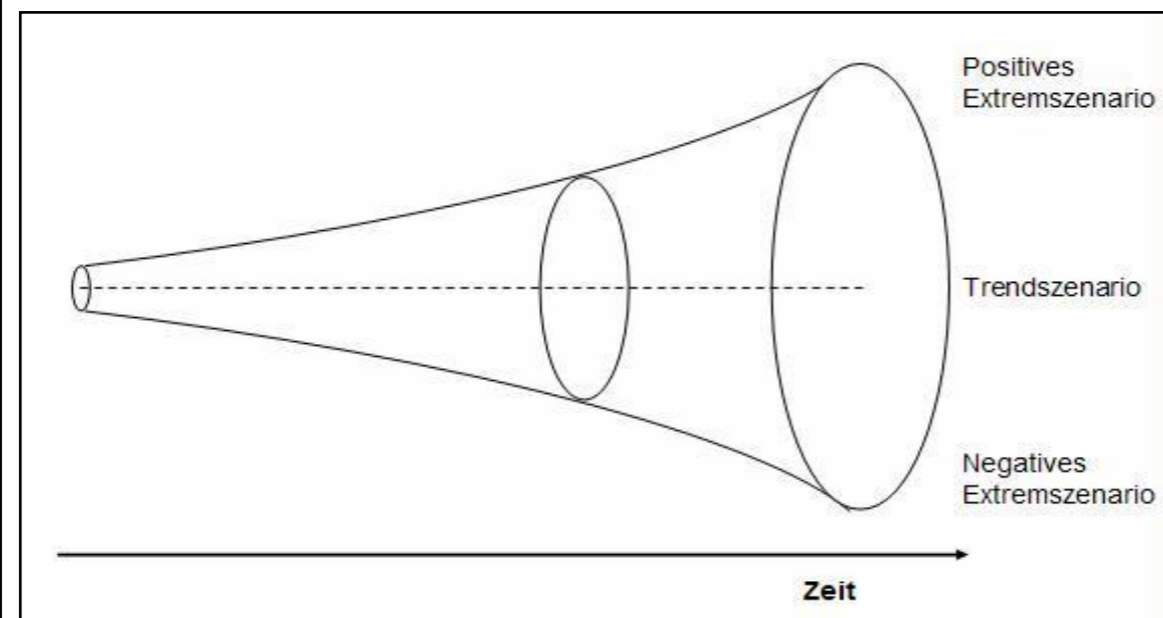
Anwendungsbereiche:

- _Vorbereitung von Entscheidungen
- _Orientierung hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen
- _Strategieentwicklung und -überprüfung
- _Projekt - und Risikomanagement

Szenario - Trichter:

Szenarios werden häufig in Form eines Szenario-Trichters dargestellt. Ausgangspunkt bildet das Trendszenario, welches auf einer Zeitachse aufgespannt wird. Dieses Trendszenario stellt die zukünftige Entwicklung unter der Annahme stabiler Umweltentwicklungen dar. Da im Regelfall allerdings von instabilen Umweltbedingungen ausgegangen werden muss, werden sowohl positive als auch negative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt.

Durch die immer weitere Entfernung von der Gegenwart und den damit verbundenen möglichen Abweichungen vom Trendszenario erhöht sich die Spannweite mit Fortdauer der Zeit. Jenes Extrem Szenario, das die bestmögliche Entwicklung "best case" aufzeigt, stellt das obere Ende des Trichters dar, wohingegen der sogenannte "worst case", also die schlechteste Entwicklungsmöglichkeit, das untere Ende bildet.



Schritt 1: Problemanalyse:

Im Rahmen der Problemanalyse wird der Untersuchungsgegenstand zunächst festgelegt und beschrieben. Anschließend werden die Faktoren ermittelt, die den Untersuchungsgegenstand bzw. die künftigen Szenarios dieses Feldes beschreiben und möglicherweise beeinflussen. Output dieser Phase sind eine detaillierte Problembeschreibung, sowie eine Faktorenliste.

Schritt 2: Einflussanalyse

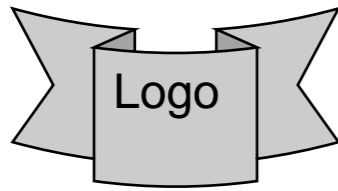
In der Einflussanalyse wird untersucht, wie sich die einzelnen Faktoren wechselseitig beeinflussen. Dies wird mit einer Vernetzungstabelle ermittelt. Hierbei werden die Faktoren einander gegenübergestellt. Im direkten Vergleich wird ermittelt welchen Einfluss (keinen, mittlere Wirkung, hohe Wirkung) ein Faktor auf einen anderen Faktor besitzt. Anschließend wird die Aktiv- und Passivwirkung kumuliert und die Faktoren in einer Einflussmatrix miteinander verglichen. Output dieser Phase sind die Vernetzungstabelle und eine Einflussmatrix.

Schritt 3: Trendprojektion und Ermittlung von Szenarios

Zunächst gilt es die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelnen Faktoren zu ermitteln. Welche Ausprägungen sind für die einzelnen Faktoren möglich? Durch die Kombination der verschiedenen Faktorausprägungen entstehen mögliche Szenarios. Da aber unter Umständen nicht alle Kombinationen sinnvoll sind oder sich sogar ausschließen, oder mehrere Kombinationen zusammengefasst werden können, ist eine Bündelung der Alternativen und eine Beschränkung der weiteren Untersuchung auf ausgesuchte Szenarios/Alternativenbündel sinnvoll. Üblicherweise wird man die beiden Extremszenarios, das Trendszenario und eventuell wenige, ausgewählte Szenarios weiter betrachten. Output dieser Phase sind die möglichen Ausprägungen der einzelnen Faktoren, sowie eine Beschreibung der Alternativenbündel/Szenarios mit ihren jeweiligen Faktorausprägungen.

Schritt 4: Bewertung und Interpretation

Die ausgewählten Szenarios werden mit ihren geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten und den jeweiligen Chancen und Risiken gegenübergestellt. Anschließend werden Maßnahmen für die einzelnen Szenarios definiert, um sich für diese zu rüsten. Output dieser Phase ist Bewertung und Gegenüberstellung der ausgewählten Alternativen.



Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Problemanalyse)

www.hochleistungsorganisation.com

"Die Szenario-Technik ist eine Methode in der Planung, die auf der Entwicklung und Analyse zukünftiger Szenarios beruht. Szenarios stellen dabei "mögliche Zukünfte" dar."

1. Problemanalyse

1.1 Problembeschreibung

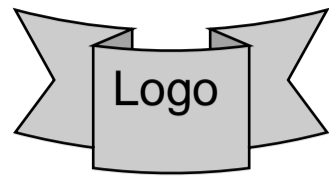
| |
|--|
| |
|--|

Schritt 1: Problemanalyse:

Im Rahmen der Problemanalyse wird der Untersuchungsgegenstand zunächst festgelegt und beschrieben. Anschließend werden die Faktoren ermittelt, die den Untersuchungsgegenstand bzw. die künftigen Szenarios dieses Feldes beschreiben und möglicherweise beeinflussen. Output dieser Phase sind eine detaillierte Problembeschreibung, sowie eine Faktorenliste.

1.2 Faktorenliste

| | |
|-----|-----------|
| 1. | Faktor 1 |
| 2. | Faktor 2 |
| 3. | Faktor 3 |
| 4. | Faktor 4 |
| 5. | Faktor 5 |
| 6. | Faktor 6 |
| 7. | Faktor 7 |
| 8. | Faktor 8 |
| 9. | Faktor 9 |
| 10. | Faktor 10 |



Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Einflussanalyse)

www.hochleistungsorganisation.com

"Die Szenario-Technik ist eine Methode in der Planung, die auf der Entwicklung und Analyse zukünftiger Szenarios beruht. Szenarios stellen dabei "mögliche Zukünfte" dar."

2. Einflussanalyse

2.1 Einflussmatrix (Vernetzungsmatrix)

| | Faktor 1 | Faktor 2 | Faktor 3 | Faktor 4 | Faktor 5 | Faktor 6 | Faktor 7 | Faktor 8 | Faktor 9 | Faktor 10 | Aktiv-Summe |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------------|
| Faktor 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Faktor 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 |
| Faktor 3 | 1 | 2 | 0 | | | | | | | | 3 |
| Faktor 4 | 1 | 2 | | 0 | | | | | | | 3 |
| Faktor 5 | 1 | 2 | | | 0 | | | | | | 3 |
| Faktor 6 | 1 | 2 | | | | 0 | | | | | 3 |
| Faktor 7 | 1 | 2 | | | | | 0 | | | | 3 |
| Faktor 8 | 1 | 2 | | | | | | 0 | | | 3 |
| Faktor 9 | 1 | 2 | | | | | | | 0 | | 3 |
| Faktor 10 | 1 | 2 | | | | | | | | 0 | 3 |
| Passiv-Summe | 9 | 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |

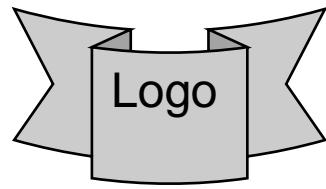
0 = keine Wirkung
1 = mittlere Wirkung
2 = starke Wirkung

Schritt 2: Einflussanalyse

In der Einflussanalyse wird untersucht, wie sich die einzelnen Faktoren wechselseitig beeinflussen. Dies wird mit einer Vernetzungstabelle ermittelt. Hierbei werden die Faktoren einander gegenübergestellt. Im direkten Vergleich wird ermittelt welchen Einfluss (keinen, mittlere Wirkung, hohe Wirkung) ein Faktor auf einen anderen Faktor besitzt. Anschließend wird die Aktiv- und Passivwirkung kumuliert und die Faktoren in einer Einflussmatrix miteinander verglichen. Output dieser Phase sind die Vernetzungstabelle und eine Einflussmatrix.

2.2 Einflussanalyse

| | A | P |
|-----------|----|----|
| Faktor 1 | 9 | 9 |
| Faktor 2 | 17 | 17 |
| Faktor 3 | 3 | 3 |
| Faktor 4 | 3 | 3 |
| Faktor 5 | 3 | 3 |
| Faktor 6 | 3 | 3 |
| Faktor 7 | 3 | 3 |
| Faktor 8 | 3 | 3 |
| Faktor 9 | 3 | 3 |
| Faktor 10 | 3 | 3 |



Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Trendprojektion)

www.hochleistungsorganisation.com

"Die Szenario-Technik ist eine Methode in der Planung, die auf der Entwicklung und Analyse zukünftiger Szenarios beruht. Szenarios stellen dabei "mögliche Zukünfte" dar."

3. Trendprojektion

3.1 Alternativenentwicklung

| | Alternative 1 | Alternative 2 | Alternative 3 | Alternative 4 | Alternative 5 |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Faktor 1 | | | | | |
| Faktor 2 | | | | | |
| Faktor 3 | | | | | |
| Faktor 4 | | | | | |
| Faktor 5 | | | | | |
| Faktor 6 | | | | | |
| Faktor 7 | | | | | |
| Faktor 8 | | | | | |
| Faktor 9 | | | | | |
| Faktor 10 | | | | | |

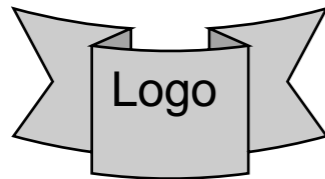
3.2 Alternativenbildung und Szenarienbildung

| | Extremszenarien | | | Weitere Szenarien | |
|-----------|-----------------|---------|-------|-------------------|------------|
| | Positiv | Negativ | Trend | Szenario 1 | Szenario 2 |
| Faktor 1 | | | | | |
| Faktor 2 | | | | | |
| Faktor 3 | | | | | |
| Faktor 4 | | | | | |
| Faktor 5 | | | | | |
| Faktor 6 | | | | | |
| Faktor 7 | | | | | |
| Faktor 8 | | | | | |
| Faktor 9 | | | | | |
| Faktor 10 | | | | | |

Schritt 3: Trendprojektion und Ermittlung von Szenarios

Zunächst gilt es die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten für die einzelnen Faktoren zu ermitteln. Welche Ausprägungen sind für die einzelnen Faktoren möglich? Durch die Kombination der verschiedenen Faktorausprägungen entstehen mögliche Szenarios. Da aber unter Umständen nicht alle Kombinationen sinnvoll sind oder sich sogar ausschließen, oder mehrere Kombinationen zusammengefasst

werden können, ist eine Bündelung der Alternativen und eine Beschränkung der weiteren Untersuchung auf ausgesuchte Szenarios/Alternativenbündel sinnvoll. Üblicherweise wird man die beiden Extremszenarios, das Trendszenario und eventuell wenige, ausgewählte Szenarios weiter betrachten. Output dieser Phase sind die möglichen Ausprägungen der einzelnen Faktoren, sowie eine Beschreibung der Alternativenbündel/Szenarios mit ihren jeweiligen Faktorausprägungen.



Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Auswertung)

www.hochleistungsorganisation.com

"Die Szenario-Technik ist eine Methode in der Planung, die auf der Entwicklung und Analyse zukünftiger Szenarios beruht. Szenarios stellen dabei "mögliche Zukünfte" dar."

| | Extremszenarien | | | Weitere Szenarien | |
|--------------|-----------------|---------|-------|-------------------|------------|
| | Positiv | Negativ | Trend | Szenario 1 | Szenario 2 |
| Beschreibung | | | | | |
| | | | | | |
| Chancen | | | | | |
| Risiken | | | | | |
| Maßnahmen | | | | | |

Schritt 4: Bewertung und Interpretation

Die ausgewählten Szenarios werden mit ihren geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten und den jeweiligen Chancen und Risiken

gegenübergestellt. Anschließend werden Maßnahmen für die einzelnen Szenarios definiert, um sich für diese zu rüsten. Output dieser Phase ist Bewertung und Gegenüberstellung der ausgewählten Alternativen.