Logo

Zukunftsanalyse: Szenario - Technik (Einleitung)

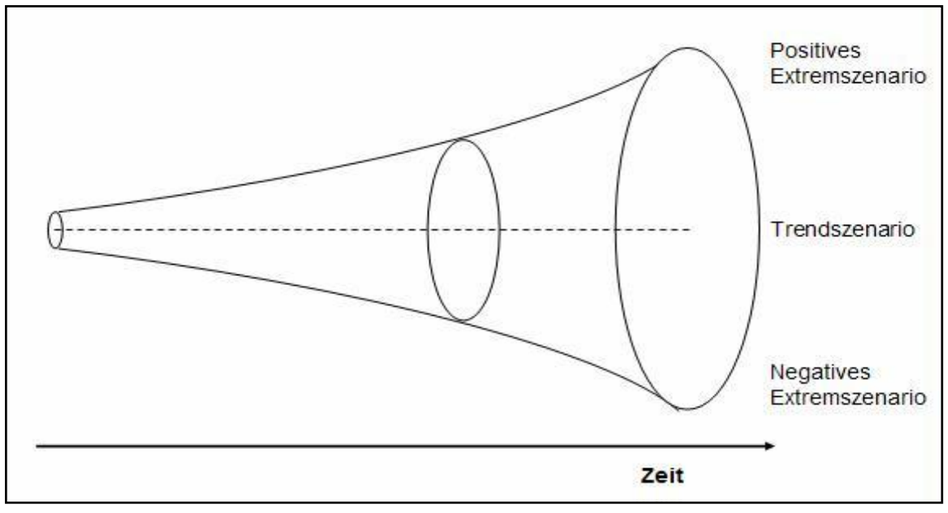
www.hochleistungsorganisation.com

"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 *Extremszenario*, 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.*

Logo

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

Logo

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		1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Faktor 2	1		2	2	2	2	2	2	2	2	17
Faktor 3	1	2									3
Faktor 4	1	2									3
Faktor 5	1	2									3
Faktor 6	1	2									3
Faktor 7	1	2									3
Faktor 8	1	2									3
Faktor 9	1	2									3
Faktor 10	1	2									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

Logo

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.

Logo

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.