



Karlheinz Steinmüller, Beate Schulz-Montag

z_szenarioprozesse

Aus Trends und Zukunftsbildern

Strategien für morgen und übermorgen entwickeln

Update: September 2005

Seit 1997 unterstützt Z_punkt internationale Unternehmen und Institutionen durch Trendanalysen sowie kundenspezifische Szenario-, Innovations- und Strategieprozesse.



Z_punkt ist Foresight Partner für Strategie und Innovation: Vom Trendmonitoring bis zum Szenarioprozess. **Content Provider** für strategisches Zukunftswissen: Konsumenten, Branchenumfelder, Technologien. **Think Tank** für anspruchsvolle Kreativ- und Innovationsprozesse. **Service Provider** für die systematische Umsetzung von Corporate Foresight in der Unternehmenspraxis.



Internationale Vernetzung Durch Partnerschaften mit Foresight-Institutionen in Europa, USA, Asien, Lateinamerika und Afrika verfügt Z_punkt über fundierte Insights in die Entwicklungen auf den wichtigsten Weltmärkten.

Referenzen Unsere Kunden gehören zu den Innovationsführern aus Technologie, Dienstleistung, Konsum und Medien, darunter z.B. die Deutsche Telekom, Siemens, BASF, Volkswagen, RWE, TUI und Wolters Kluwer.

Inhalt

* In aller Kürze	05
1 Warum Szenarien?	07
Szenarien sind Kerninstrumente von Corporate Foresight....	
... und anderen Foresight-Methoden oft überlegen	
Drei Typen von Szenarien	
2 Die Szenariotechnik von Z_punkt	13
Szenarien für die Strategiebildung	
Szenarien für die Leitbildentwicklung	
Szenarien in Innovationsprozessen	
3 ScenLab – Softwareunterstützung im Szenarioprozess	25
4 Erfolgsbedingungen für Szenarioprozesse	29
Punkt 1: Vor dem Start Ziele definieren!	
Punkt 2: Beteiligte und Adressaten festlegen!	
Punkt 3: Den Szenarien ein ansprechendes Format geben!	
5 Die 5 Z_Maximen	35
6 Informationen und Ansprechpartner	39
Ihre Ansprechpartner	
Bücher von Z_punkt	
Z_punkt Büros	

* *In aller Kürze*

Szenarien sind das Mittel der Wahl, wenn (A) klassische Prognoseinstrumente versagen und (B) es darum geht, alternative Zukunftsoptionen im Unternehmensumfeld systematisch zu erfassen und zu beschreiben. Z_punkt unterstützt Unternehmen und Organisationen durch maßgeschneiderte Szenarioprozesse in den Bereichen: (1) Strategie, (2) Leitbildentwicklung, (3) Innovation.

Wir bieten (*) langjährige Expertise in Public und Corporate Foresight-Projekten (*) angepasste Prozesse, für kleine Expertenteams bis hin zu großen Gruppen (*) Unterstützung bei der Recherche, Analyse und Bewertung relevanter Trends und Schlüsselfaktoren, (*) Einsatz hochwertiger eigener Szenariosoftware, (*) Innovative Szenarioformate, vom Business-Report über literarisches Storytelling bis hin zu Multimedia-Präsentation, Comics und Trickfilm-Animation.

1

Warum Szenarien?

Überlegen Sie genau: Was sollen Szenarien für Sie leisten?

* * *

Szenarien sind ein Kerninstrument von Corporate Foresight...

Ob es sich um die langfristige Strategieplanung, die Entwicklung von **Leitbildern** oder um **Innovationsprozesse** handelt – Szenarien nehmen heute einen festen Platz unter den von Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationen eingesetzten Foresight-Methoden ein.

Szenarien sind in sich konsistente, alternative Bilder der Zukunft. Als Kommunikationsmedien fördern sie die Auseinandersetzung mit wichtigen Trends, kommenden Herausforderungen und eigenen Zielvorstellungen.

Szenarien sind ein Kerninstrument von Corporate Foresight. Sie sind keine Prognosen und doch haben Sie in Strategie- und Entscheidungsprozessen oft einen unverzichtbaren Erkenntniswert. Sie helfen (*) **alternative Entwicklungspfade in die Zukunft zu erkunden**, (*) **für mögliche denkbare Veränderungen des Umfeldes zu sensibilisieren**, (*) **Leitbilder und Zielvorstellungen zu identifizieren und zu verdeutlichen**, (*) **kritische Entscheidungspunkte zu ermitteln und Handlungsoptionen zu eröffnen**, (*) **Kontexte für zukünftige Innovationen zu beschreiben** und (*) **Orientierungswissen für strategische Entscheidungsträger bereit zu stellen**.

... und anderen Foresight-Methoden oft überlegen.

Gegenüber klassischen Planungs- und Prognoseverfahren hat die Szenariomethode eine Reihe von Vorzügen: (*) Es wird nicht vorausgesetzt, dass es nur die eine Zukunft gibt, sondern ein Spektrum von möglichen, wünschbaren oder zu vermeidenden Zukünften. (*) Szenariotechniken gestatten es, Umfeldbedingungen systematisch zu variieren und damit auch Diskontinuitäten und Unsicherheiten jeglicher Art (Trendbrüche, Störereignisse) zu berücksichtigen. (*) Szenariotechniken stützen sich nicht nur auf quantitatives Faktenmaterial, sie berücksichtigen auch qualitative Informationen. (*) Bei geeigneter Formulierung werden die in das Szenario einfließenden subjektiven Wertungen diskutierbar. Da ohne eine Verständigung über Zielsetzungen und Voraussetzungen eine Konstruktion von Szenarien kaum möglich ist, treten diese subjektiven Wertungen offen zutage. (*) Szenarien sind in der Regel ein kollektives Produkt, mit dem sich die Teammitglieder in der Regel auch emotional identifizieren. Das trifft im besonderen Maße für Szenarien zu, die in partizipatorischen Prozessen entstehen. (*) Die Zukunftsbilder und die zu ihnen führenden Entwicklungswege werden mehr oder weniger anschaulich ausgemalt. Das erhöht Transparenz und Diskussionsfähigkeit. Szenarien sind ein hervorragendes Kommunikationsmittel.

Drei Typen von Szenarien

Je nach Zielstellung werden unterschiedliche Szenariotechniken verwendet (Abb. 1). Prinzipiell lassen sich drei Typen von Szenarien unterscheiden:

(1) Explorative Szenarien (auch projektive oder Trendszenarien) dienen dazu, mögliche Zukünfte zu erkunden. Sie beruhen auf einer Fortschreibung der aktuellen Trends und gehen – idealerweise unbeeindruckt von expliziten oder impliziten Wunschvorstellungen und Werthaltungen ihrer Konstrukteure – der Frage nach: *Was könnte sein?* Widersprüche bzw. Konflikte zwischen den einzelnen Trends werden dabei in der Regel durch Wechselwirkungsmethoden bereinigt.

(2) In normativen Szenarien (meist Wunsch- oder Chancenszenarien) werden positive, aber durchaus noch mögliche, Zukunftssituationen konstruiert, die als Ziel dienen können. Die Frage hier lautet also: *Was wollen wir – und wie können wir es erreichen?* Folglich liegt der Hauptakzent auf den Entwicklungswegen in die Wunschzukunft und den Handlungsschritten, die notwendig sind, damit sich das Szenario verwirklichen lässt. Da es durchaus mehrere, möglicherweise in Konflikt stehende Zielvorstellungen geben kann, werden bisweilen sogar verschiedene positive Szenarien nebeneinander entwickelt.

In Unternehmen werden am häufigsten **(3) Kombinationstypen** eingesetzt. Die Erkundung möglicher Entwicklungspfade wird dabei mit der Ableitung von Handlungsschritten aus visionären Zielen verbunden. Typische Fragestellungen lauten: *Unter welchen künftigen Bedingungen (Szenarien!) werden innovative Produkte und Dienstleistungen eine Chance haben? Wie muss das Unternehmen strategisch aufgestellt sein, um auf mögliche globale Umfeldveränderungen optimal reagieren zu können?*

	Fragestellung	Beispiele	Methodik	Ergebnisse
(1) Verfahren zur Konstruktion explorativer Szenarien	„Was ist zu erwarten?“	sektorale Vorausschau-Aktivitäten, Weltmodelle, Regionalplanung	Schlüsselfaktorenanalysen, Konfliktanalysen, gegebenenfalls Forecasting-Techniken und Modellierung	oft nur skizzierte Darstellung
(2) Verfahren zur Konstruktion normativer Szenarien	„Welche Zukunft wollen wir?“	Leitbildprozesse in Städten oder Unternehmen, Innovationsprozesse, Unternehmenskommunikation	normativ-partizipative Verfahren und Kreativmethoden wie Zukunftswerkstätten, ggf. Backcasting-Techniken	plastische, häufig narrative Darstellung
(3) Kombinierte Verfahren für Strategiebildung u. Innovation	„Welche Strategien sollen wir einschlagen?“ „Welche Innovationen sind zukunftsfähig?“	strategisches Management und Innovationsprozesse in Unternehmen, politische Strategiebildung	umfassende Szenariotechniken mit spezifischen Arbeitsschritten zur Strategiebildung und Entscheidungsfindung	oft nur skizzierte Darstellung, Hauptergebnis sind die Strategien bzw. Pläne und Maßnahmen

Abb. 1: Drei prinzipielle Verfahren der Szenariokonstruktion

2

Die Szenariotechnik von Z_punkt

*Z_punkt erstellt Szenarien für Strategien,
Leitbilder und Innovation.*

Und hat die passende Methode für Sie.

Szenarien für die Strategiebildung

Die prinzipielle Vorgehensweise für strategische Szenariostudien wurde Anfang der siebziger Jahre etabliert und seither immer wieder, doch eher geringfügig modifiziert. In ihrer Fokussierung auf Schlüsselfaktoren und empirisch fundierte Trendentwicklungen bildet die von Z_punkt verwendete Szenariotechnik einen Mittelweg zwischen der im angelsächsischen Raum verbreiteten „straight forward“ Szenariokonstruktion in ein oder zwei Workshoptagen und den oft sehr sophistizierten, softwaregestützten Szenariotechniken.

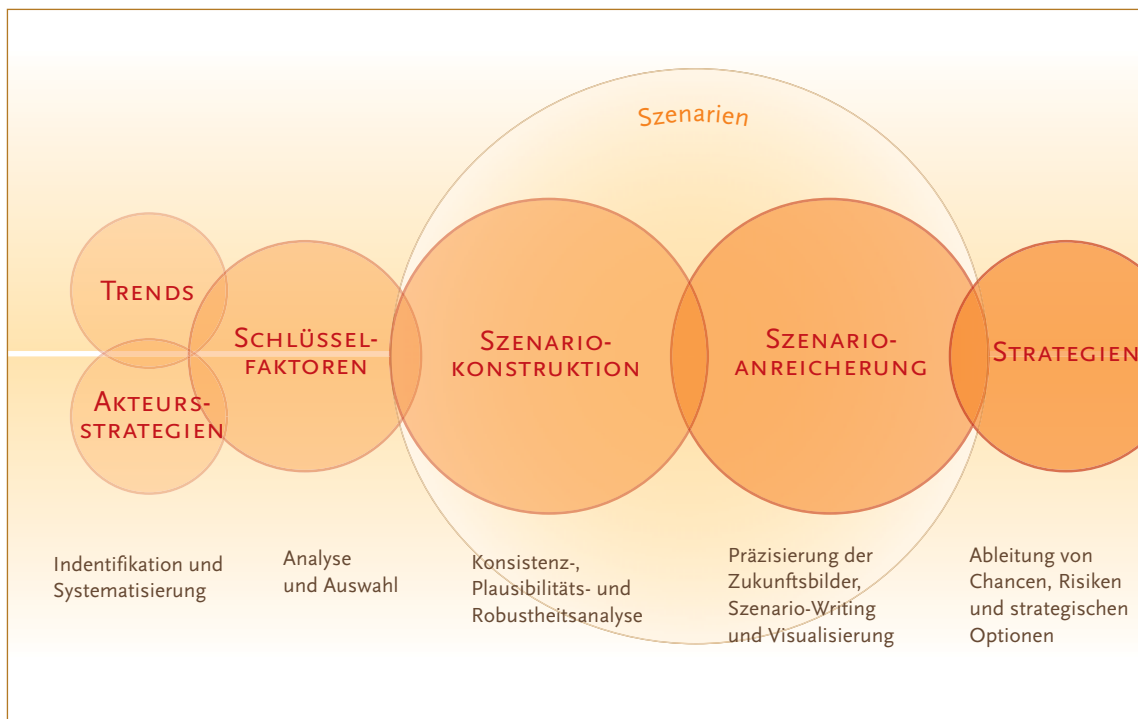


Abbildung 2: Strategieorientierter Szenarioprozess

Nicht jeder, aber ein typischer Szenarioprozess verläuft in den folgenden Phasen:

Vorbereitende Umfrage Fast immer beginnt der Szenarioprozess mit einem kurzen Fragebogen, der per Email an das Szenarioteam des Auftraggebers versandt wird. Die Umfrage dient nicht nur der Informationssammlung und besseren Anpassung an die Bedürfnisse des Auftraggebers; sie stimmt die Teilnehmer zugleich auf den Prozess ein.

Konzentrische Fokussierung Bei der Strukturierung des Umfeldes wird eine zentripetale Vorgehensweise benutzt: von den externen Rahmenbedingungen hin zum Kern (der Branche, dem Produkt, der anstehenden Entscheidung). Dabei wird auch auf die Informationsbasis der **Z_trenddatenbank** zurückgegriffen. Bei der Analyse der recherchierten Trends wird unterschieden zwischen solchen mit eindeutiger Entwicklung und Trends mit größeren Unsicherheiten in der zukünftigen Entwicklung. Letztere werden mit mindestens zwei Ausprägungen (Zukunftsprojektionen) vorgegeben.

Schlüsselfaktorenanalyse In der Regel werden die Schlüsselfaktoren in einem Workshop durch ein intuitives Ranking nach ausführlicher Diskussion bestimmt. Dies gewährleistet nicht nur eine hohe Transparenz des Verfahrens; Projekterfahrungen haben auch gezeigt, dass eine zeitaufwendige Schlüsselfaktorenanalyse per Einflussmatrix oft kein anderes Ergebnis als ein intuitives Ranking liefert.

Konsistenz-, Plausibilitäts- und Robustheitsanalyse Durch die Konsistenzanalyse wird überprüft, welche Ausprägungen (alternative Zukunftsprojektionen) eines Schlüsselfaktors mit welchen Ausprägungen der anderen „zusammenpassen“. Dies geschieht entweder mit Hilfe einer Konsistenzmatrix und anschließender softwaregestützter Auswertung oder – in weniger komplexen Fällen – mit dem „morphologischen Kasten“. Eine gründliche Diskussion der Konflikte und Synergien zwischen den Schlüsselfaktoren ermöglicht nicht nur die Ableitung der Szenariologik, sie ist zugleich auch ein Startpunkt für die Ausformulierung der Szenarien. Neben der Konsistenz ist die Plausibilität eines Szenarios ein weiterer wichtiger Kennwert. Zukunftsbilder sollen schließlich nicht nur in sich schlüssig, sondern ihr mögliches Eintreten auch plausibel sein.

Zusammen mit dem jungen Unternehmen evolve:it Scientific Software Systems hat Z_punkt eine Zusammenführung einiger charakteristischer Parameter (Konsistenzwert, Plausibilität und Anzahl von partiellen Inkonsistenzen) von Zukunftsprojektionen zu einem Robustheitswert vorgenommen. Dieser ermöglicht eine differenziertere und doch

einfachere Bewertung von Zukunftsprojektionen. Und das ist bei der Auswahl brauchbarer Projektionsbündel für das Szenario-Writing ist äußerst nützlich. (-> Kap. III ScenLab)

Inhaltliche Anreicherung Das Szenario-Writing bleibt in den meisten Szenarioprosessen dem Team von Z_punkt überlassen, doch werden (Zwischen-)Ergebnisse zwecks Feintuning mit dem Auftraggeber rückgekoppelt. Für die inhaltliche Anreicherung wird die **Z_trenddatenbank** genutzt, doch kommen bisweilen zusätzliche Recherchen ins Spiel. Im Rahmen von vorwiegend interaktiv angelegten Szenarioprosessen, in denen die Hauptarbeit an den Szenarien in einem oder mehreren Workshops stattfindet, erfolgt eine erste Präzisierung der Zukunftsbilder in Arbeitsgruppen. Ausgangspunkt bilden die in der Konsistenzanalyse identifizierten Rohszenarien mit ihren Prämissen. Die Konkretisierung der Rohszenarien wird unterstützt durch einen detaillierten Katalog an Leitfragen zur Profilierung der einzelnen Szenarien sowie methodischen Hinweisen, z.B. für die Wahl einer geeigneten Präsentationsform. Das gemeinsame Eintauchen in konkrete Zukunftswelten und ihre möglichst plastische Ausarbeitung stellt in der Regel auch den emotionalen Höhepunkt eines Szenarioprosesses dar und bewirkt bei den Teilnehmern den größten Lerneffekt. Die im Rahmen einer Konferenz oder eines Workshops erarbeiteten Szenarien werden anschließend von Z_punkt dokumentiert und redaktionell nachbearbeitet, damit sie über den Workshop hinaus kommuniziert werden können.

Störereignisanalyse und ergänzende Miniaturszenarien Die Störereignisanalyse ist ein weiteres – in der Regel optional eingesetztes – Tool, um die Robustheit von Szenarien zu testen. Dabei kann auf einen umfangreichen Katalog von sogenannten Wild Cards – Störereignisse oder auch Diskontinuitäten im Sinne von Trendbrüchen oder radikal veränderten Rahmenbedingungen – zurückgegriffen werden. Darüber hinaus werden Wild Cards genutzt, um die Grundszenarien durch zusätzliche störereignisgetriebene Miniaturszenarien (Spotlights) zu ergänzen. Diese fokussieren noch einmal auf besonders interessante technologische, soziale und andere Einzelaspekte und verleihen der Szenariostudie so eine weitere Dimension.

Chancen, Risiken und Strategien Bei der Wirkungsanalyse werden die möglichen Implikationen einzelner Szenarien für eine bestimmte Branche, ein Geschäftsfeld, ein Produkt etc. untersucht. Dabei steht eine Analyse der Risiken und Chancen im Vordergrund. Die eigentliche Strategiebildung und Maßnahmenplanung findet meist unter „closed shop“-Bedingungen beim Auftraggeber statt. Um eine erste, grobe Orientierung zu gewinnen, werden jedoch noch im Rahmen des Szenarioprozesses prinzipielle strategische Handlungsoptionen unterschiedlicher Akteursgruppen abgeleitet. Dafür nehmen die Teilnehmer – nicht selten in einem Rollenspiel – gezielt unterschiedliche Perspektiven ein, argumentieren aus der Sicht von Branchen oder Teilbranchen, bestimmten Unternehmenstypen oder -bereichen oder als Verantwortliche für bestimmte Politikbereiche.

Szenarien für die Leitbildentwicklung

Während eine Vision zunächst nichts anderes ist als eine im Hinblick auf die Zukunft entworfene, oft idealistische Vorstellung, so handelt es sich bei Leitbildern um orientierungs-, handlungs- oder entscheidungsleitende Vorstellungen des Menschen. Leitbilder haben in der Regel Visionen zum Ausgangspunkt, münden idealerweise jedoch in konkrete Ziele und Maßnahmen.

Szenarioprozesse können die Entwicklung eines organisationalen Leitbildes wirksam unterstützen. Hier bietet sich eine kombinierte Vorgehensweise an, die Methoden der Utopie- und Visionsarbeit, normativer Szenariokonstruktion und klassische SWOT-Analyse miteinander kombiniert. Welches Leitbild soll in Zukunft das Handeln unserer Kommune bestimmen und wie lassen sich daraus konkrete Maßnahmenplanungen ableiten? Wie sieht unser Wunschscenario für eine zukunftsfähige Entwicklung unseres Unternehmens oder Geschäftsbereichs aus, und welche Schritte müssen wir tun, um möglichst große Teile davon Wirklichkeit werden zu lassen? Welches Leitbild und welche gemeinsamen Ziele verbergen sich in dem Szenario, die unser Handeln bereits heute bestimmen sollten?

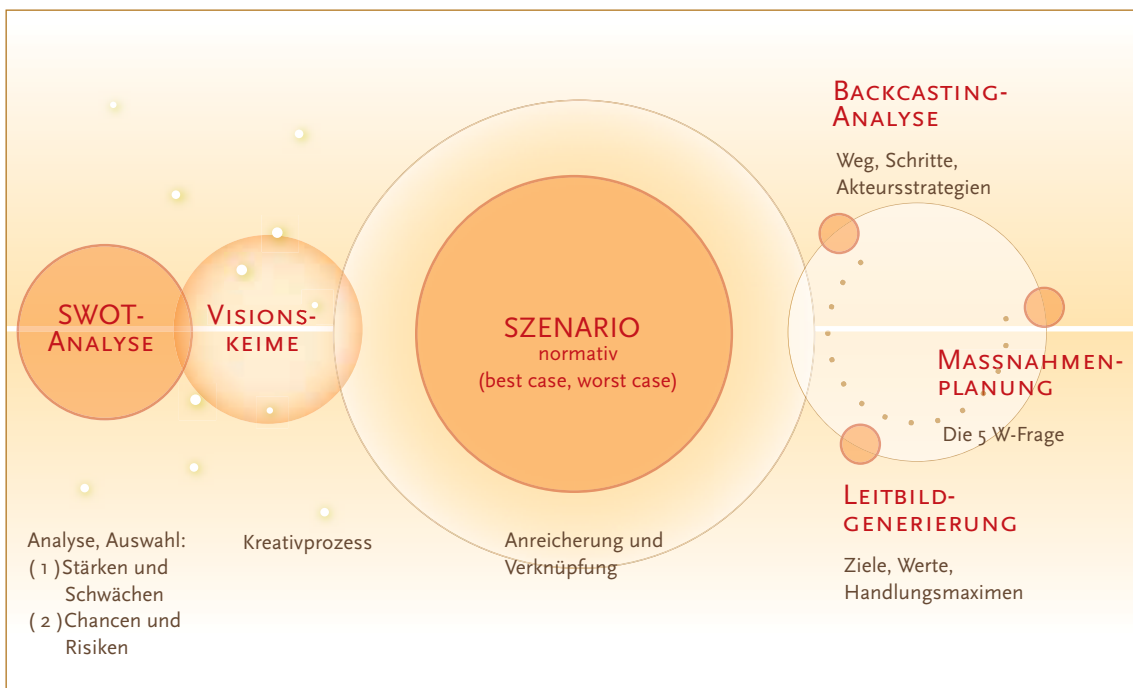


Abbildung 3: Leitbildorientierter Szenarioprozess

Idealypisch orientiert sich eine leitbildorientierte Szenariovariante an folgendem Ablauf:

SWOT-Analyse Der Prozess startet mit einer klassischen SWOT-Analyse, mit der zunächst die internen Faktoren – die Strengths (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) – des Unternehmens, einzelner Geschäftseinheiten, Konzepte, Produktgruppen o.a. untersucht werden. Im zweiten Teil der SWOT-Analyse werden Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken, Bedrohungen) identifiziert, die sich aus den wesentlichen Trends, Herausforderungen und Triebkräften für Veränderungen im externen Umfeld des Unternehmens oder der Organisation ergeben.

Ranking und Bewertung Es wird systematisch herausgearbeitet und ausgewählt, welche Ergebnisse der SWOT-Analyse mit in die Zukunft genommen werden sollen. Fragen: Welche Stärken sollten wir stärken? Welche Schwächen lassen sich positiv wenden? Welche Chancen sollten wir ausbauen/nutzen? Welche weiteren könnten sich ergeben? Welchen Risiken und Gefahren könnten wir wirksam begegnen? Das Ergebnis ist ein Set von Schlüsselfaktoren, die die Arbeit an der Wunschzukunft maßgeblich beeinflussen werden.

Visionskeime Für einen Zeitpunkt X, der in der Zukunft liegt, werden mit Hilfe verschiedener Kreativtechniken (z.B. „Reise in die Zukunft“) und in mehreren Näherungsstufen sogenannte „Visionskeime“ generiert, Ideen darüber, was sich in der Zukunft positiv verändert haben könnte. Sie bilden das Ausgangsmaterial für die eigentliche Szenariokonstruktion.

Szenariokonstruktion Die in der Gruppe entwickelten Visionskeime werden weiter detailliert und sinnvoll miteinander in ein oder zwei Szenarioskizzen verknüpft. Durch weitere dazu passende Ideen und Elemente, die entweder als externer Input von Z_punkt oder einzelnen Prozessbeteiligten hinzu kommen, werden die Szenarioskizzen angereichert und zu einem oder mehreren Szenarien ausgearbeitet, die die Wunschzukunft in einer anschaulichen und in sich geschlossenen Darstellung beschreiben: den Anwendungskontext (möglichst lebensnah und konkret) und die Innovationen, die in diesem Kontext funktionieren könnten.

Backcasting-Analyse Anschließend wird in einem fiktiven Rückblick systematisch analysiert: Wodurch haben wir die in dem Szenario beschriebene Zukunft erreicht? Welche Schritte waren nötig? Das Ergebnis dieses Schrittes ist eine realistische Einschätzung und Auflistung der möglichen externen und internen Treiber der Entwicklung sowie möglicherweise auch bereits die Veranschaulichung einiger konkreter Maßnahmen, die bei der Verwirklichung dieses Szenarios eine Rolle gespielt haben könnten.

Leitbildgenerierung

Während es im vorherigen Schritt um eine nüchterne Analyse von Entwicklungsfaktoren ging, wird das Augenmerk in diesem Schritt noch einmal auf die normative Ebene gelenkt. Es wird gefragt: Welche Ziele und Werte stecken explizit und implizit in dem beschriebenen Szenario? Und es wird eine Einigung zu der Frage herbeigeführt: Welche davon sollten für uns generell, welche heute schon handlungsleitend sein?

Maßnahmenplanung Die prinzipielle Einigung über gemeinsame Ziele bzw. durchzusetzende Innovationen ist nur dann wirklich sinnvoll, wenn auch an seine Umsetzung gedacht wird. Um die positive Energie des Szenarioprozesses nicht verpuffen zu lassen, sollte unmittelbar im Anschluss die 5 W-Frage angepackt werden: Wer trägt was und wie bis wann und mit wem zur Umsetzung bei? Die Detaillierung der Maßnahmenplanung – bis hin zu einem konkreten Roadmapping – kann durchaus zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Jedoch ist es für den Erfolg der weiteren Arbeit von zentraler Bedeutung, noch bevor die am Szenarioprozess Beteiligten wieder auseinander gehen, Verantwortlichkeiten und erste Schritte zu klären.

Szenarien in Innovationsprozessen von Unternehmen

Innovationen entstehen nicht aus dem Nichts heraus und sie setzen sich auch nicht in einem Vakuum durch. Sowohl bei der Generierung von Ideen für Innovationen als auch beim Test ihrer Praxistauglichkeit können Szenarien von konkreten Anwendungskontexten eine wichtige Rolle spielen. Innovationsprozesse, die durch Szenarien angestoßen oder begleitet werden, haben ein deutlich geringeres Risiko zu scheitern. Durch Szenarien kann ein Innovationsprozess in jeder Phase gesteuert werden und die Akzeptanz einer Innovation schon im Vorfeld überprüft werden. Ein szenariobasierter Innovationsprozesses verläuft – wiederum idealtypisch – in folgenden Phasen:

Trendanalyse Zunächst werden aktuelle Erkenntnisse und Entwicklungen zusammengetragen. Um globale Trends zu identifizieren, kann Z_punkt auf eine eigene Datenbank aus rund 250 ausführlich beschriebenen und fortlaufend aktualisierten Trends zurückgreifen. Darüber hinaus werden branchenspezifische Trends identifiziert und recherchiert. Konsumententrends liefern Erkenntnisse über zukünftige Kundenwünsche und –bedürfnisse sowie die zu erwartende Akzeptanz von Innovationen. In Technologietrends werden Informationen über das technisch Machbare und Erwartbare zusammengetragen: Welche wissenschaftlichen Entwicklungen stehen kurz davor ökonomisch

nutzbar zu sein? Wird innerhalb des betrachteten Zeithorizonts der Durchbruch bestimmter neuer Technologien erwartet? Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Branchentrends verzahnen schließlich Konsumenten- und Technologietrends unter dem Gesichtspunkt der Relevanz für die Branche unter Berücksichtigung spezifischer Entwicklungen und globaler Einflüsse.

Projektionen Aus den in den Trendanalysen gesammelten Daten werden Projektionen, also Szenarien, zukünftiger Lebenswelten und Nutzungskontexte erstellt. Erst die konkrete Vorstellung einer möglichen Zukunft erlaubt es, auch zukunftsgerichte Innovationen zu liefern. Z_punkt greift in dieser Phase auch auf globale Rahmenszenarien zurück, die dann in Zusammenarbeit mit dem Kunden mit branchenspezifischen Informationen angereichert und erweitert werden. Die Projektionen helfen den Teilnehmern am Innovationsprozess sich vorzustellen, wie die Markteintrittssituation für eine Innovation zu einem Zeitpunkt X in der Zukunft aussehen könnte. Szenarien müssen dabei sorgfältig den Branchen bezogenen Zeitrahmen für die Entwicklung einer Innovation (Produkt oder Dienstleistung) bis zur Marktreife berücksichtigen.

Identifikation von Innovationsfeldern und -ideen Die vorangegangenen Schritte liefern die Basis für die Identifikation von Innovationsfeldern. Hier spielen auch unternehmensspezifische Merkmale eine wichtige Rolle: Worin liegen die spezifischen Stärken des Unternehmens, wo ist es besonders gut aufgestellt? Gibt es bereits strategische Entscheidungen für eine bestimmte Entwicklungsrichtung, die berücksichtigt werden muss? Welche Zielgruppen und Anwendungskontexte für neue Produkte und Dienstleistungen erscheinen aussichtsreich? In einem kreativen Prozess, den Z_punkt durch verschiedene Workshop-Formate unterstützt, werden aus den ausgewählten Innovationsfeldern nun konkrete – und mittels Szenarien kommunizierbare – Produktideen generiert.

Selektion und Bewertung Während in den ersten drei Phasen des szenariobasierten Innovationsprozesses das „freie Sammeln“ von Ideen und Trends im Vordergrund steht, folgt nun ein mehrstufiger Selektions- und Bewertungsprozess, bei dem die Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen systematisch auf ihre Chancen, Risiken, Umsetzungsbarrieren und Marktpotenziale hin überprüft werden. Zur Anwendung kommen hier klassische Instrumente der Marktforschung und der strategischen Entscheidungsfindung in Unternehmen. „Aussortierte“ Innovationsideen müssen dabei nicht unbedingt schlecht oder falsch sein, manchmal kommen sie einfach nur zu einem zu frühen Zeitpunkt oder das Unternehmen ist für eine Umsetzung nicht hinreichend gerüstet.

Ideentransfer mit Szenarien Letztlich sind nur gut geprüfte und gut beschriebene Produktideen innerhalb (Entscheider, F&E etc.) und außerhalb (Partner und Kunden) des Unternehmens kommunizierbar und haben eine Chance, erfolgreich umgesetzt zu werden. F&E müssen ein Gespür dafür entwickeln, in welche Richtung sich das sozioökonomische Umfeld für ihre Technologien entwickelt, Innovationsmanagement und Marketing müssen den Kunden von morgen kennen(lernen) und der Kunde muss erfahren, auf welche zukünftigen Produkte er sich einstellen und freuen kann. Hierbei kommt wiederum der ureigensten Zweck von Szenarien zum Tragen: mögliche Zukunftsentwicklungen anschaulich darzustellen und zu kommunizieren – in diesem Fall zukünftiger Lebenswelten von Kunden und Nutzungskontexte für Produkte und Dienstleistungen von morgen.

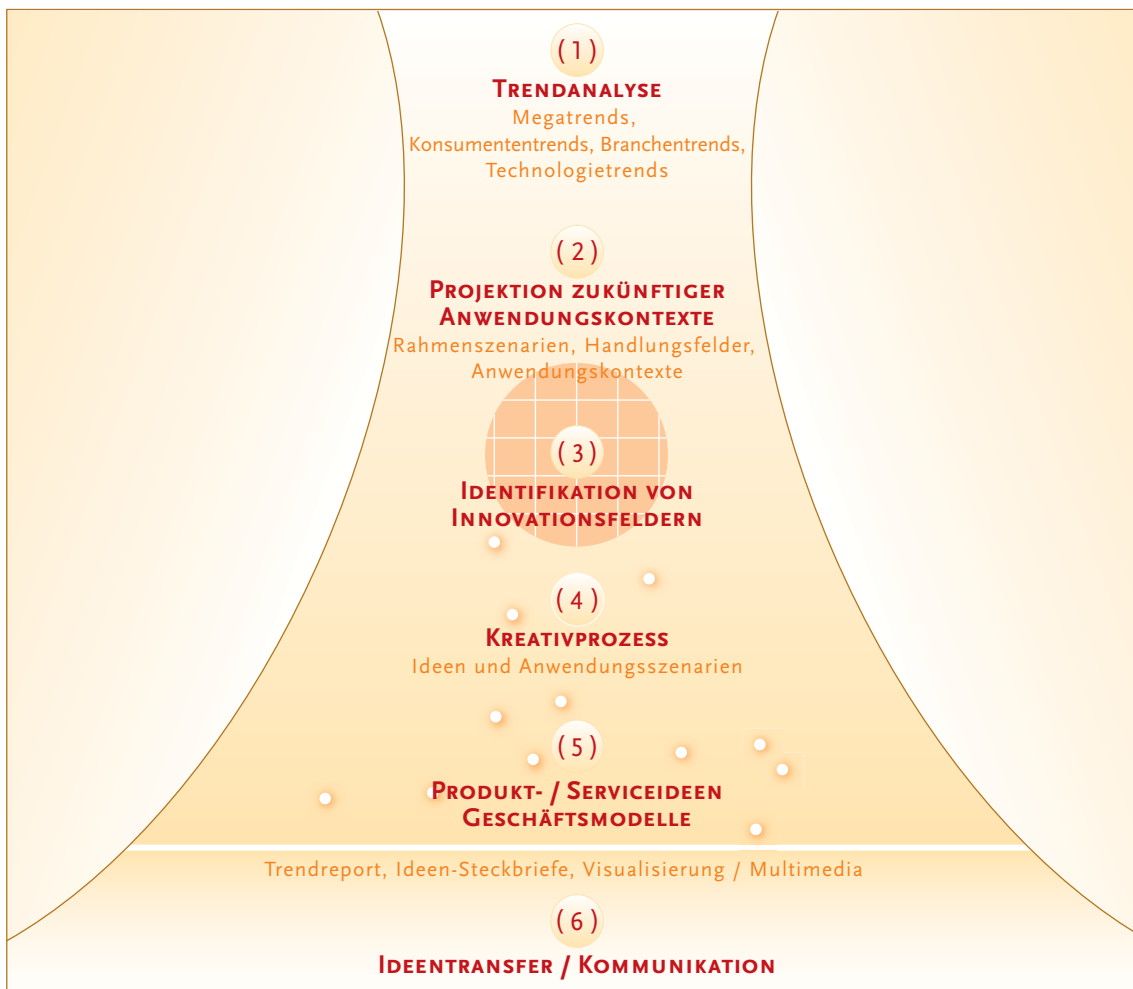


Abbildung 4: Trend- und szenariobasierter Innovationsprozess

3

ScenLab- Softwareunterstützung im Szenarioprozess

*Komplexität verlässlich und effektiv bewältigen.
Ergebnisse übersichtlich darstellen.*

Selbst bei explorativen Szenarioprozessen mit nur einer geringen Anzahl von Schlüsselfaktoren entsteht schnell eine große Komplexität, insbesondere bei den möglichen Wechselwirkungen der Ausprägungen (Zukunftsprojektionen). Die Auswertung dieser Wechselwirkungen in der Konsistenzanalyse ist ohne spezielle Software kaum möglich. Bei größeren Projekten mit mehr als 20 oder 25 Schlüsselfaktoren kommt hinzu, dass die standardmäßig verfügbaren Algorithmen zum Durchrechnen aller möglichen Kombinationen von Ausprägungen auf Desktop-Computern mangels Rechenleistung versagen.

Das Softwareunternehmen evolve:it Scientific Software Systems Erik Gauger und Marc Mueller-Stoffels GbR hat daher in enger Zusammenarbeit mit Z_punkt die Szenariosoftware **ScenLab** entwickelt. Herzstück der Software ist der von evolve:it entwickelte und der natürlichen Evolution abgeschauete genetische Algorithmus **GenScen**. Dieser ermöglicht die Behandlung beliebig komplexer Probleme auch mit Dutzenden von Schlüsselfaktoren (Szenariodimensionen). Für kleinere Projekte bietet **ScenLab** jedoch auch eine klassisch berechnete Konsistenzanalyse inklusive diverser Reduktionsmodule an.

Weitere Kennzeichen von **ScenLab**: (*) Nutzbarkeit für Einsteiger und Profis, für die rasche Szenariokonstruktion wie für komplexe Prozessen mit größeren Gruppen (*) Hohe Bedienungs- und Nutzerfreundlichkeit, Transparenz der Schritte, Ergebnisse und Tools (*) Teamfähigkeit durch Möglichkeit des verteilten Arbeitens und anschließende Zusammenführung der Ergebnisse (*) Wahlweise Integration von Wild Cards (wenig wahrscheinlichen, aber stark wirksamen Störereignissen) (*) Ermittlung der Robustheit von Szenarien (Konsistenz und Plausibilität) (*) Multidimensionale Skalierung und automatische Clusterung von Szenarien (*) Exportierbarkeit von Ergebnislisten und Grafiken.

Erhältlich ist **ScenLab** ab Herbst 2005. Nähere Informationen unter:

www.z-punkt.de oder www.evolveit.biz.

4

Erfolgsbedingungen für Szenarioprozesse

Nicht jeder Weg führt zum gewünschten Ziel.

Drei Punkte, die Ihnen helfen Kurs zu halten.

Punkt 1: Vor dem Start Ziele definieren!

Vor jedem Szenarioprozess sollte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein gemeinsames Verständnis über das methodische Vorgehen sowie den Charakter und die „Leistungsfähigkeit“ der Szenarien hergestellt werden. Es klingt banal, aber nicht wenigen Adressaten muss wiederholt deutlich gemacht werden, dass es sich bei Szenarien nicht um Vorhersagen zukünftiger Entwicklungen handelt, sondern lediglich um Werkzeuge, um etwa Handlungsoptionen unter verschiedenen möglichen Zukunftsbedingungen auszuloten. Anhand von Szenarien kann in regelmäßigen Abständen überprüft werden „wohin die Reise geht“. Je nachdem zu welchem Schluss man dabei kommt, kann dann versucht werden auf eine wünschenswertere Zukunft hinzusteuern.

Es ist immer wieder festzustellen, dass Szenarien als „interessante Bilder“ zur Kenntnis genommen werden, aus denen sich dann allerdings nichts Zwingendes ergibt. Langfristige Strategie und Tagesgeschäft werden oft nicht eng genug miteinander verknüpft. Dabei eröffnen Szenarien gerade die Chance, systematisch Strategien „auf Vorrat“ zu bilden, um nicht von bestimmten Entwicklungen unangenehm überrascht oder gar überrollt zu werden. Im Idealfall sind Szenarien demnach keine einmalige Angelegenheit, sondern werden als fester Bestandteil von Corporate Foresight regelmäßig überprüft und angepasst (Szenariomonitoring). Das Minimum sollte ein Auswertungsworkshop sein, bei dem die Szenarien systematisch auf ihre Implikationen für Ihr Business abgeklopft werden.

Punkt 2: Beteiligte und Adressaten festlegen!

Szenarioprozesse mit kleinen Expertenteams... Szenarien sind nur dann etwas wert, wenn sie ihre Adressaten erreichen. Die beste Garantie dafür ist, die Adressaten von vornherein an der Szenariokonstruktion zu beteiligen. Aus organisatorischen Gründen ist dies allerdings häufig nicht möglich: Das Top-Management verfügt kaum über

disponible Zeit und wird fast immer der Lösung von Tagesproblemen die Priorität vor der Formulierung von Zukunftsstrategien einräumen. Ähnlich selten gelingt es, größere Teile von Belegschaften in Szenarioprozesse einzubeziehen. Je nach vorliegenden Bedingungen auf Seiten des Auftraggebers muss das Prozessdesign flexibel angepasst werden.

Kann man auf ein kleines, aber leistungsfähiges Team im Unternehmen zurückgreifen und sind möglichst detailreiche, wissenschaftlich fundierte Szenarien das Ziel, so empfiehlt es sich, mehr Aufwand in die gemeinsame Bestimmung des Szenariofeldes, in das sorgfältige Zusammentragen von Trends und Herausforderungen und ihre Bewertung, zu investieren. Die Einigung auf Schlüsselfaktoren und die Projektion alternativer Trendverläufe sollte auf jeden Fall in gemeinsamer Diskussion auf einem Workshop erfolgen. Das Ausfüllen der Konsistenzmatrix kann dagegen auch softwaregestützt dezentral erfolgen, wichtig ist jedoch die vorherige Schaffung eines inhaltlichen „common grounds“.

... oder als Diskursinstrument für große Gruppen? Steht dagegen eher der kommunikative Aspekt, die interaktive Auseinandersetzung mit „Zukunft“ in großen Gruppen im Vordergrund, so ist häufig eine grobe Orientierung über die Grundlinien möglicher Entwicklungsverläufe ausreichend. Die Wahrnehmung der Teilnehmer von den wichtigsten Trends und Herausforderungen in ihrem Themengebiet kann durch eine vorherige Online-Umfrage in Erfahrung gebracht werden. Die Vielzahl an genannten Trends und Faktoren sollte dann jedoch schon vom Szenariodienstleister in vorgeclusterter Form als Mindmap und mit Vorschlägen für Schlüsselfaktoren in den Szenarioworkshop oder die –konferenz eingebracht werden, um die Teilnehmer nicht durch endlos lange (Grundsatz-)Diskussionen zu ermüden. Bei einer intuitiven Konsistenzanalyse stellen erfahrungsgemäß fünf Schlüsselfaktoren mit jeweils drei Ausprägungen (Projektionen) die absolute Obergrenze dessen dar, was in einem Gruppenprozess noch zu bewältigen ist. Oft reicht auch schon ein Zwei-Achsen-Diagramm mit zwei Szenariodimensionen (z.B. starker Staat/schwacher Staat und Individualisierung/Traditionalisierung) aus, um eine Ausgangsbasis für vier plausible Grobszenarien zu schaffen.

Mischformen aus Exploration und Partizipation Bei zwei Workshoptagen und mehr Schlüsselfaktoren kann die Konsistenzanalyse ggf. auch von Z_punkt „über Nacht“ mittels Software durchgeführt werden, um den Teilnehmer zu Beginn des zweiten Tages eine Auswahl von konsistenten Rohszenarien für die Weiterarbeit präsentieren zu können. Im Mittelpunkt sollte auf jeden Fall die Anreicherung und Detaillierung der einzelnen Rohszenarien in Arbeitsgruppen und ihre anschließende Präsentation und Auswertung im Plenum stehen. Hierfür kann ein vielfältiger Mix an Kreativmethoden, wie sie z.B. auch in der klassischen Zukunftswerkstatt (nach R. Jungk/N. Müllert) oder Zukunftskonferenz (nach M. Weisbord) zur Anwendung kommen, genutzt werden. Wichtig ist jedoch ein präziser, auf das Thema der Szenarien zugeschnittener Fragenkatalog, der den Teilnehmern mit an die Hand gegeben werden sollte.

Punkt 3: Den Szenarien ein ansprechendes Format geben!

In der Regel sollen Ergebnisse von Zukunftsstudien, gleich ob es sich beim Adressaten um die Öffentlichkeit, Auftraggeber aus Politik oder Unternehmen oder eine Fachcommunity handelt, in einer von Inhalt und Wertung her transparenten, nachvollziehbaren Form präsentiert werden. Gut ausformulierte qualitative Szenarien entsprechen in hohem Maße diesen Anforderungen. Sie sind anschaulich, normalerweise leicht verständlich, beziehen ästhetische und affektive Momente bewusst ein, verdeutlichen Wertungen ihrer Autoren und erleichtern damit Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Bisweilen kann es nötig sein, die kommunikative Seite der Szenarien weiter zu verstärken, sie entweder literarisch zu gestalten („Szenario-Writing“) oder sogar als Comic oder als Trickfilm umzusetzen.



Abbildung 6: Szenarien in Weblog

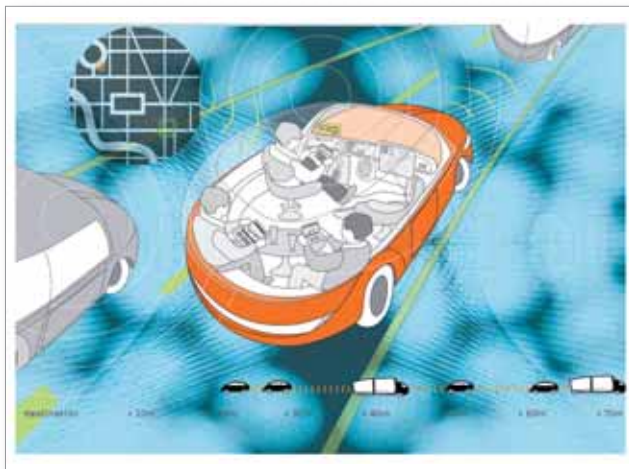


Abbildung 7: Grafische Visualisierung von Szenarien



Abbildung 8:
Szenarien als Rauminstallation

5

Die 5 Z_Maximen

Fünf Grundsätze, auf die wir bei der Gestaltung von Szenarioprozessen besonderen Wert legen.

Bei der Gestaltung
von Szenarioprozessen verfolgt
Z_punkt eine grundlegende Philosophie,
die sich in den folgenden
fünf Maximen widerspiegelt:

(1) Angepasstes Design Jeder Szenarioprozess hat seine Besonderheiten. Die Vorgehensweise wird stets an die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen des Auftraggebers angepasst.

(2) Partizipation Großer Wert wird auf die Gestaltung des Szenarioprozesses als sozialer Prozess gelegt. Insbesondere sollte eine möglichst weitgehende Beteiligung des Auftraggebers am gesamten Szenarioprozess gegeben sein.

(3) Transparenz Der Szenarioprozess sollte in allen Arbeitsschritten ein Maximum an Transparenz hinsichtlich der verwendeten Tools und ihrer Voraussetzungen gewährleisten.

(4) Keep it simple Die eingesetzten Instrumente sollten der Aufgabe angemessen, dabei aber so einfach und robust wie möglich sein.

(5) Umsetzbarkeit Die Ergebnisse werden von vorn herein auf ein Format hin angelegt, das eine optimale Umsetzung seitens des Auftraggebers ermöglicht (z. B. durch multimediale Aufbereitung).

6

Informationen und Ansprechpartner

*Wir gestalten für Sie einen
kundenindividuellen Szenarioprozess.
Fragen Sie uns ...*

Die skizzierten Z_szenarioprozesse ...

... stellen lediglich idealypische Vorgehensweisen dar. Jeder Kunde hat jedoch höchst individuelle Bedürfnisse und Erwartungen an ein Szenarioprojekt, ebenso wie unterschiedliche Voraussetzungen für seine Durchführung. Durch langjährige Erfahrungen mit unterschiedlichsten Methoden der Zukunftsforschung und Prozessmoderation ist Z_punkt in der Lage, flexibel auf die jeweiligen Anforderungen seiner Kunden einzugehen und Szenarioprozesse kundenspezifisch anzupassen. **Welche Szenarien Sie auch benötigen, Z_punkt hat ein Design dafür!**

Ihre Ansprechpartner



Klaus Burmeister
Managing Director

Telefon: + 49.221.355 534-10
burmeister@z-punkt.de



Beate Schulz-Montag
Director Foresight Research

Telefon: + 49.30.78 95 23-15
schulz@z-punkt.de



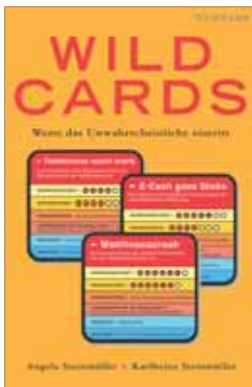
Dr. Karlheinz Steinmüller
Scientific Director

Telefon: + 49.30.67 54 95 63
steinmueller@z-punkt.de

Z_punkt GmbH The Foresight Company
Anna-Schneider-Steig 2, Rheinauhafen, D-50678 Köln

www.z-punkt.de | information@z-punkt.de

Bücher von Z_punkt



Angela Steinmüller, Karlheinz Steinmüller
**Wild Cards – Wenn das
Unwahrscheinliche eintritt**

Erschienen 2004 im Murmann-Verlag
EUR 24,00



Klaus Burmeister, Andreas Neef, Bert Beyers
**Corporate Foresight – Unternehmen
gestalten Zukunft**

Erschienen 2004 im Murmann-Verlag
EUR 35,00



Klaus Burmeister, Andreas Neef (Hrsg.)
**In the long run – Corporate Foresight
und Langfristdenken in Unternehmen
und Gesellschaft**

Erschienen 2005 im oekom verlag,
EUR 35,90

Z_punkt Büros

Z_punkt GmbH
The Foresight Company

Anna-Schneider-Steig 2
Rheinauhafen
D-50678 Köln

Telefon: +49 .221-355 534-0
Telefax: +49 .221-355 534-22

Z_punkt GmbH
The Foresight Company

Waldstr. 48
D-76133 Karlsruhe

Telefon: +49 .721-9 86 65-11
Telefax: +49 .721-9 86 65-10

Z_punkt GmbH
The Foresight Company

Manfred-von-Richthofen-Str. 9
D-12101 Berlin

Telefon: +49 .30-78 95 23-15
Telefax: +49 .30-78 95 23-16

www.z-punkt.de | information@z-punkt.de

