

SZENARIO PLANNING

EIN BERICHT VON **KLAUS-JÜRGEN WOLF**

STABILITÄT GIBT ES NICHT MEHR – WIE VIEL SCHOCK HÄLT IHRE STRATEGIE AUS?

Spätestens seit 2020 befinden wir uns in einer Geschichtsepoche, welche nicht weniger tragisch & dynamisch verläuft, wie jene der Vorkriegszeiten zum 1. und 2. WK. Dazu gehören auch andere weltweite Krisen z.b. die Energiekrise der 1970er Jahre.

Kriege (Ukraine, Iran, Gaza), wachsende geopolitische Spannungen zwischen dem Westen, China, Russland, Indien u.a. sowie gewaltige wirtschaftliche Spaltungspotentiale (BRICS), welche der Dramatik z.B. jener der 1962 Cuba Krise in nichts nachstehen. Aber auch die nie mehr sich auflösenden, exorbitanten Verschuldungen bringen die FIAT Währung an den Rand des Zusammenbruchs. Spaltungspotentiale innerhalb USA und Europäischer Union machen nicht nur langfristige Planungen redundant, sondern auch mittelfristige Planungen (3 – 5 Jahre) zur grossen Herausforderung.

Früher konnte man sagen “Nichts ist so stetig wie der Wandel” und es dabei belassen. Oder man hat “gejammert”, sich mit Analysen und Reden gefallen und dann de facto doch nichts, zu wenig oder gar das Falsche getan und trotzdem ging es immer irgendwie weiter (muddling through) – die Industrie, der Handel verzeiht viel.

Gerade heute müssen wir uns aber dringend fragen: Haben Zukunftsszenarien noch mit normalem “Wandel” zu tun oder schon mehr mit dem Wesen einer Revolution, d.h. mit tragischen Änderungen, welche das Überleben von vielen Firmen von heute auf morgen in Frage stellen?

**CASH, KAPAZITÄTEN, KUNDEN –
DAS SIND DIE DREI KONSTANTEN JEDER ZUKUNFT.
WIR SICHERN SIE IN JEDEM SZENARIO AB
UND LASSEN ALLES ANDERE DAVON ABLEITEN.**

Wir leben in einer global sehr vernetzten Welt. Die Abhängigkeiten sind dramatisch und dessen wird man sich erst bewusst, wenn so wie derzeit “Jemand” versucht, diese wieder aufzulösen. Es erinnert mich analog z.B. an ein grosses Wespennest, welches sich “unbemerkt” in einer oberen Ecke auf einer Terasse über Jahre gebildet hat. Wohlbemerkt – “unbemerkt” bildet sich kein Wespennest, denn die Wespen fliegen da sichtbar und vermehrt ein und aus, auf der Terasse und bei jedem Barbecue sind sie ein lästiger Gast.

Man hat wahrscheinlich zugesehen, wie es jedes Jahr seine Grösse verdoppelt hat, es immer mehr Wespen wurden und hat sich dann aber jeden Herbst damit “getröstet”, das ein harter Winter diese Sache endlich erledigen wird. Die Winter wurden aber immer milder und sanfter.

Dramatisch wird die Sache dann, wenn dieses Nest die Grösse eines Fussballs erreicht hat und man es jetzt (erst) eliminieren möchte. Es wird schmerzhaft, wenn nicht gar lebensgefährlich. Und so sehe ich es mit der heutigen weltweiten wirtschaftlichen Vernetzung, der Globalisierung. Sie brachte Geld, es wurde fett aufgetischt, man konnte den Hals nicht genug voll bekommen – jetzt aber kommt die Rechnung! Merke: Alles hat seinen Preis!

Die Pandemie war der letzte Beweis, das von heute auf morgen alles anders sein kann. Stabilität gibt es nicht mehr! Wie ein Krieg brach sie über die Zivilgesellschaft, aber auch über die weltweite Industrie herein. Und bestens organisiert, haben dann auch Industrie und Staaten weltweit fast in sehr ähnlicher Manier sehr darunter gelitten.

Nun, wie bereitet man sich in so einer Zeit auf “Ungewissheiten” vor ?

SCENARIO PLANNING

Wenn wir diese 2 Wörter lesen, meinen wir sofort was damit gemeint ist. Ein Einfacher Begriff. Wirklich ? Nun gut – fangen wir mit der Erklärung dieses Begriffes an:

Was ist Szenario Planning (SP) nicht:
Es ist keine Erstellung oder Planung von Budgets. Es ist kein Versuch das Ungewisse vorherzusagen. Szenarien sind keine Vorstellung von wunschbedingten, oder interessenskonfliktgeplagten Zukunftsaussichten. Vielleicht kann man es mit einer Wettervorhersage vergleichen, sie hat viel mit Szenario Planning gemein.
SP ist keine Wissenschaft. SP ist mehr eine Kunst, obwohl sie sich einem strukturierten Prozess bedient. Eine Kunst,

WER ZUKUNFT ÜBT, REDUZIERT ZUFALL. WER NICHT ÜBT, KALKULIERT MIT GLÜCK UND VERLIERT OFTMALS.

welche man nicht aus Büchern erlernen kann, sondern ähnlich wie beim Fliegen, also (der Ausbildung zum Piloten) erfahren und in der Praxis erlernen und verstehen muss. SP ist die Kunst der strategischen Kommunikation in einem Unternehmen oder generell in einer Organisation. Warum ?

Also tauchen wir etwas tiefer ein:
Szenarien sind die bestmögliche Form der strategischen Kommunikation. Aber Achtung und dies kann man nicht genug wiederholen: Szenarien sind keine “Wunschvorstellungen” einer möglichen Zukunft, welche aufbauend auf Gedanken, Interessenskonflikten und eher unstrukturierten Diskussionen entstehen.

Szenarien sind mehrere, valide, gleichwertig mögliche Zukunftsszenarien, welche auf der Basis von Fakten, Zahlen, Tendenzen strukturiert in Teams erarbeitet werden. Jedes Szenario, welches sich nicht gut mit Daten, Fakten, Zahlen argumentieren lässt, scheidet in den Präsentationen dieser aus und nur jene “überleben” bei welchem jedes Detail sich mit Fakten, Zahlen, Tendenzen argumentieren lässt.

Szenarien versuchen nicht vorherzusehen, was unvorhersehbar ist, sondern was möglich sein kann, eben auf Basis von Fakten, Zahlen, Tendenzen und frei von Interessenskonflikten und Wunschvorstellungen.

In vielen, um nicht zu sagen in den meisten Firmen wird strategische Kommunikation vermisst. Es ist immer wichtig zu fragen, WARUM etwas so ist. Und hier könnte die Frage, warum strategische Kommunikation fehlt mit einem Satz beantwortet werden: The urgent drives out the important! Also das “Dringende” vertreibt das Wichtige!
Es gibt aber noch weitere Faktoren dazu. Ohne strategische Kommunikation können keine wie oben beschriebenen mehrfachen, valide, gleichwertige Szenarien entwickelt werden. Damit auch kein Testfeld (ähnlich wie ein Windkanal), worin man z.B. die Organisation auf ein Szenario, also die Zukunft testen kann, wenn sie eintritt. Erst dann unvorbereitet zu reagieren wenn ein Szenario eintritt ist meistens zu spät. Analog vergleichbar dazu, wäre eine Sturmvorhersage, welche wir in den Bergen erst zu spät erfahren und dann nicht vorbereitet darauf sind, obwohl Bergprofis auf schnelle und brutale Wetteränderungen vorbereitet sind, weil sie eben Szenario Planning betrieben haben.

STABILITÄT GIBT ES NICHT MEHR. ROBUST SIND DIE, DIE FRÜH ÜBEN.

FAILING TO PREPARE IS PREPARE TO FAIL !

Diese Aussage passt zu 100 % zur Realität. Szenarioplanung ist strategische Kommunikation: Sie schärft Denken, trainiert, kultiviert und verankert Routinen und macht Erfolg reproduzierbar. Alles andere ist Hoffnung. Und auf Glück zu setzen, ist statistisch eine schlechte Strategie.
Eine effektive strat. Kommunikation verlangt ein Gleichgewicht zwischen INTEGRATION (=also das Erreichen eines gemeinsamen Schlusses) und DIFFERENZIERUNG (=Verifizierung und Stresstesten der gemeinsam erlangten Schlussfolgerung). Jetzt werden einige oder viele schon denken, hier höre ich auf zu lesen: “Wird mir zu kompliziert, zu theoretisch. Ausserdem →

habe ich zuwenig Zeit und Szenario Planning workshops sind verlorene Zeit". Ein grosser Fehler für Menschen, welche Führungsverantwortung in Industrie und Organisationen haben. Warum ?

Strategische Kommunkation sind die Grundlage für erfolgreiche Führung im Unternehmen und Organisationen und nicht nur für das Testen, ob eine Organisation oder ein Unternehmen für Zukunftssereignisse gewachsen ist.

WIE WIRD SZENARIO PLANUNG DURCHGEFÜHRT ?

Szenario Planung wird in Workshops durchgeführt, welche eine gründliche Vorbereitung der Teams vor den Workshops erfordert. Workshops bergen die Gefahr von 2 Pathologien* im Prozess "Strategischer Kommunikation". Diese können jede Anstrengung oder Versuch der SP in seiner Qualität zu zerstören:

STRATEGIE ENTSTEHT IM DIALOG, NICHT IM DOKUMENT. GRUPPEN-DENKEN KOSTET DIE ZUKUNFT.

Welches sind diese:
Gruppendenken & Fragmentierung

Um diese Pathologien (Krankheiten) in Schach zu halten, benötigt man einen NEUTRALEN MODERATOR (Scenario Planner) dazu.
Der Szenario Planer ist ein Prozess Facilitator, ein Katalysator ! Ein Katalysator ist etwas, was einen Prozess ermöglicht, aber dabei selber nicht verbraucht wird, d.h. er wird in diesem SP Prozess niemals Teil davon. Er versucht also diese o.g. Pathologien, "abzuwehren" – und hier beginnt die/seine Kunst. Die Kunst, die Dynamik einer Gruppe von Menschen, nicht selten vom "Alpha Typus" zu "zügeln" und zu "lenken". Die Kunst die Gruppen im SP Prozess so divers wie möglich zu gestalten.

SCENARIO PLANNING versucht nicht vorherzusehen, was unvorhersehbar ist, sondern was möglich sein kann und deshalb zieht es mehrfache, gleichwertig mögliche Zukunftsereignisse, welche strukturiert erarbeitet werden in Betracht.

Das TEILEN von solchen Zukunftsgeschichten über die Zukunft macht die Organisation mehr empfänglich über ihre Umwelt und ermöglicht Reflexion der Erfahrungen und adjustiert mentale Theorien.

SP folgt einer Szenario Agenda, welche sicherstellt, dass man nicht vom Thema des SP abkommt. Während des SP Prozess entsteht aber auch eine "Interne Agenda", welche nach dem SP Prozess intern abgearbeitet werden muss. Diese Art der Strategischen Kommunikation bringt vielfach Schwächen und Probleme an die Oberfläche, welche oft verborgen waren. Für gewöhnlich entstehen im SP Prozess eine begrenzte Anzahl (3-4) von Szenarien, welche mehrere mögliche Zukunftsszenarien der externen Geschäftsumwelt rund um die vorab genannte interne Notwendikeit/Problem darstellen.

WAS FÄNGT MAN NUN MIT DIESEN SZENARIEN AN ?

Szenarien werden erst produktiv, wenn sie mit den internen Charaktereigenschaften eines Unternehmens "interagieren". Sie dienen als Testbett, analog einem Windkanal, in welchem die Geschäftspolitik und Strategie, die Organisation etc. überlegt und beurteilt wird. Z.b.: Haben wir für Szenario "Cold War 2.0" eine Infrastruktur in den BRICS Märkten ? Haben wir für Szenario "MAGA" genügend Kapital, um eine Produktion in den USA aufzu bauen ? Aber nicht nur Fragen tauchen auf, sondern auch klare Feststellungen: "Wir benötigen in spätestens 2 Jahren einen Anlagenbau, dessen Kosten um 50% tiefer liegen, wie unser heutiger in Österreich, sonst ist unsere Existenz bedroht" oder "Wir müssen unsere Konstruktionsbüros mit eigens antrainierter AI verstärken um Kosten zu senken und schneller und besser zu werden" usw..

In vielen STRATEGIE PROJEKTEN gibt es keine spezifischen internen Probleme, Notwendigkeiten. Viele SZENARIO ÜBUNGEN finden statt, durch einen gemeinsamen Wunsch einfach einen besseren "Job" zu machen, in Bezug auf Beobachtung & Verstehen, was draussen in der Internen Umwelt passiert. Aber auch zur Verbesserung oder Erhalt der strategischen Kommunikation.

Nach dem Erhalt der Produkte des SP – den Szenarien - ist dann der schwierigste Teil einer jeden Strategie-Entwicklung, das addressieren der Frage, ob die Organisation als Ganzes in der Lage ist, FRÜHZEITIG "trendbrechende" Entwicklungen in der Geschäftsumwelt, also über die "Scheuklappen/Betriebsblindheit" hinaus, zu erkennen und zu erahnen und darauf zeitig zu agieren (bevor zu spät reagiert werden muss).
Jede Organisation entwickelt diese "Scheuklappen", oder "Betriebsblindheit" mit der Zeit. Auch erfolgreiche Organisationen leiden früher oder später unter "institutioneller Mypathie" (Kurzsichtigkeit). Der Moderator hilft diese Scheuklappen zu entfernen. ___

ÜBER DEN AUTOR

Klaus-Jürgen Wolf ist neben seinem ursprünglichen Chemie/Textil-Ing. Studium, sowie eines Wirtschaftsingenieur Studiums, ein promovierter Dr. in Business Administration, spezialisiert auf dem Gebiet des Change Management.

Er baut auf dem Fundament einer jahrzehntelanger Operations u. C-Level Führungspraxis in diversen Industrien* in Europa, CEE, USA, Russland, Mexico und Ost-Afrika auf. Heute vermittelt er u.a. in lean-MBA Workshops 5 Kerndisziplinen, welche eine jede C-Level Führungskraft, aber auch Kader "im Blut" haben muss, weil sie täglich in irgendeiner Form abverlangt wird und fehlende Fertigkeit in erkennbarer Führungsschwäche endet. Szenarioplanung gehört zu seinen Lehrinhalten und erhält heute auf C-Level höchste Priorität. Denn – wie im Vorwort erwähnt – stehen grundlegende, teils dramatische Veränderungen bevor, die weit über die bloße Unannehmlichkeit, „aus der Komfortzone gerissen zu werden", hinausgehen.In vielen Fällen wird, wie man sagt "Kein Stein mehr auf dem anderen bleiben". "Failing to prepare is prepare to fail". Scenario Planning ist dabei das Mittel der Wahl.

*Automotive, Medizinprodukte, Textil/ Techtextil, Anlagen- und Maschinenbau, Metallverarbeitung, Druck & Chemie.

www.wolf-international.net
Lean-MBA workshops Trailer:
https://www.youtube.com/watch?v=zgJrhMNFOQQ