

Jenseits der Glaskugel wird alles klarer

PLANUNG Mit der Szenariotechnik beschreitet das Supply Chain Management neue Wege in der Zukunftsforschung.

HEIKO A. VON DER GRACHT UND
CHRISTOPH T. WOLLEB

Zukunftsforschung ist ein veränglicher Begriff. Über viele Jahre lag das Thema zwischen hochkomplexen quantitativen Ansätzen und esoterisch anmutenden Visionen selbsternterter Zukunftsgurus. Es wundert daher nicht, dass die Zukunftsforschung im lange Jahrzehnte stark operativ und administrativ geprägten Einkaufs- und Logistikumfeld eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Wer auf eine solide Planung Wert legte, hatte die Finger von der Glaskugel zu lassen. Dafür gab es Prognosen. Prognosen waren seriös, konservativ und klar, damit liess sich arbeiten. Es gab nur ein Problem: Die prognostizierten Ereignisse trafen in vier von fünf Fällen nicht ein und waren meist dann falsch, wenn man sie am dringlichsten brauchte.

Für das Supply Chain Management (SCM), dessen Anteil am Unternehmenserfolg massiv gewachsen ist, trifft es in besonderem Masse zu: Die Entwicklung strategischer Instrumente gehört heute zu den dringlichsten Aufgaben im SCM.

Plausible Beschreibungen

Die ernüchternden Ergebnisse konventioneller Prognosen verstärken deshalb das Interesse für Methoden, die einerseits zukünftige Entwicklungen beschreiben, andererseits aber der Komplexität, Dynamik und Interdependenz moderner, globaler Systeme Rechnung tragen. Ein wesentlicher Ansatz ist dabei die Szenariotechnik. Szenarien sind plausible, in sich konsistente, narrative Beschreibungen denkbarer Zukünfte, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren beruhen.

Der Ansatz geht zurück auf Forschungen des US-Militärs in den

50er-Jahren des letzten Jahrhunderts. Ihren ersten Boom erlebte die Szenariotechnik bereits in den 70er-Jahren im Gefolge der Ölkrise. Doch Mitte des folgenden Jahrzehnts flaute das Interesse wieder

Das Denken in Alternativen setzt intensive Lernprozesse in Gang.

deutlich ab. Der Trend wendete sich erneut und nachhaltig Mitte des letzten Jahrzehnts, als immer mehr Unternehmen, Berater und Wissenschaftler die Technik aufgriffen.

Heute gehört der Ansatz insbesondere in den USA, mit geringem Abstand aber auch in Europa zu den wichtigsten Management-Instrumenten, genutzt von beinahe sieben von zehn Unternehmen. Dabei gewinnt inzwischen eine offene, verstehende und gestaltende Perspektive deutlich an Bedeutung, nachdem die letzten Jahrzehnte stark von einer reaktiven und quantitativen Sichtweise geprägt waren.

Allerdings sind es nur selten die Einkaufs- und Logistikabteilungen im Unternehmen, die sich dieser Technik bedienen.

Dabei prädestinieren die komplexen Herausforderungen, mit denen SCM-Entscheider heute konfrontiert sind, den Bereich für den Einsatz der Szenariotechnik. In der globalen Beschaffung müssen langfristige, kostenintensive und in weiten Teilen schwer revidierbare Entscheidungen getroffen werden. Diese hängen wiederum von einer Vielzahl ökonomischer, ökologischer, politischer, sozialer, rechtlicher und technologischer Faktoren ab, die sich gegenseitig beeinflussen. So können sich beispielsweise Preisschwankungen an den Energie- und Rohstoffmärkten in einer protektionistischen Gesetzgebung niederschlagen oder Migrationswellen auslösen.

Piraterie am Horn von Afrika kann zu völlig veränderten logistischen Kosten und Transport-

zeiten und eine Entspannung im Nahen Osten zu einer Neubewertung der Sourcing-Regionen führen. Das SCM muss sich deshalb mit neuen Aufgabenfeldern auseinandersetzen, etwa mit Risiko- und Finanzmanagement, Innovationseinkauf, geopolitischem Monitoring oder Compliance.

Denken in Zukünften

Der Nutzen klassischer Prognosen für eine nachhaltige strategische Planung ist unter diesen Voraussetzungen mehr als fraglich. Hier bietet die Szenariologik, das Denken in möglichen Zukünften, einen Ausweg. Sie kann an jede beliebige Entscheidungssituation angepasst werden und die nötige situative Flexibilität bei robusten Planungsergebnissen bieten.

So haben die BrainNet Supply Management Group AG und das von BrainNet finanziell unterstützte Center for Futures Studies and Knowledge Management am Supply Chain Management Institute (SMI) der European Business School ein wissenschaftlich fundiertes Best-Practice-Szenario-Konzept entwickelt, das die Szenariotechnik optimal an die komplexen Anforderungen des modernen Supply Chain Management adaptiert und eine nachhaltige strategische Planung ermöglicht.

Was sind die wesentlichen Vorteile der Szenariotechnik für die strategische Planung in Einkauf und Logistik? Zum einen erlaubt der Ansatz ein methodisch fundiertes Entwickeln und Durchdenken unterschiedlicher Zukunftsalternativen und verbessert die Sensibilität, Innovation und Kreativität bei Planungsprozessen. Damit verbunden sind auch eine höhere Überraschungsfestigkeit der Planung und ein besseres Komplexitätsmanagement: Man untersucht strukturiert potenzielle Zukunftsszenarien und setzt bei der Planung nicht auf eine «Strategiekarte». Diese Flexibilität erlaubt der Organisation, schneller und effektiver auf Marktveränderungen zu reagieren und sogar neue Geschäftsmodelle einzuführen – die Wettbewerbsvor-

teile liegen auf der Hand.

Gleichzeitig zieht die Szenariotechnik auch Lehren aus der Vergangenheit und setzt nicht einseitig auf qualitative oder quantitative Methoden. Stattdessen bedient sie sich eines Methoden-Mix aus intuitiven und formalen Elementen und sichert damit eine hohe Validität der Ergebnisse.

Vorausdenken, nicht Voraussehen

Es ist vor diesem Hintergrund nur folgerichtig, dass sich in jüngster Zeit auch das Interesse der SCM-Entscheider an strategischen Tools wie der Szenariotechnik erhöht. In der Praxis schlägt sich das indes noch bei weitem nicht ausreichend nieder. So hat die Studie «Future of Logistics 2025 - Global Scenarios» des SMI ergeben, dass der Einsatz der Technik in Einkauf und Logistik deutlich hinter andere Bereiche zurückfällt. Ein Problem ist dabei, dass ein Grossteil der Entscheider das Instrument schlicht nicht kennt. Viele andere würden die Technik gerne einsetzen, verwiesen aber auf fehlende Expertise und Ressourcen.

Doch Nichtkenntnis und Ressourcenmangel sind das eine, der mit dem Szenarioansatz verbundene kulturelle Wechsel das andere. Denn die Anwendung der Methode ist weniger eine Frage der Kosten, des Umfeldes oder der Branche, sondern vielmehr der Mentalität. Das Denken in Alternativen, der Abschied von der linearen, primär quantitativ fundierten Prognose, setzt einen tief greifenden Wandel und intensive Lernprozesse in Gang. Damit verbunden ist auch der Abschied von der «Machbarkeitsillusion», der Vorstellung, dass sich die Zukunft planen lässt.

Ein Einsatz der Szenariotechnik impliziert ein anderes Denken und einen anderen Umgang mit der Zukunft: An die Stelle des Voraussehens tritt das Vorausdenken. Dieses verspricht zwar weniger, eröffnet jedoch beim ernsthaften Einsatz wesentlich mehr strategische Handlungschancen.

Heiko A. von der Gracht, Director Center for Futures Studies and Knowledge Management, Supply Chain Management Institute (SMI), und Christoph T. Wolleb, Partner und Geschäftsführung, BrainNet Supply Management Group AG, St. Gallen.

10 IMPERATIVE

Erfolgreiche Zukunftsplanung

- 1.** Zukunftskompetenz heisst vor allem Überraschungsfestigkeit.
- 2.** Lernen Sie in Alternativen zu denken.
- 3.** Machen Sie Ihre Entscheidungen durch Szenarien robust und nachhaltig.
- 4.** SCM verschläft Potenziale: Planen Sie aktiv und undogmatisch.
- 5.** Wer in Szenarien plant, kann schneller reagieren.
- 6.** Seien Sie innovativ.
- 7.** Haben Sie keine Scheu vor einem Blick in die ferne Zukunft.
- 8.** Erkennen Sie: Die Zukunft ist multidimensional: Wahrscheinlich und überraschend.
- 9.** Denken Sie «out-of-the-box».
- 10.** Der beste Weg, um die Zukunft vorherzusagen, ist sie zu gestalten.