

Markenszenarien

## Strategien an möglichen Zukünften testen

Für erfolgreiches Handeln in turbulenten Zeiten wurde Mitte des 20. Jahrhunderts die Szenario-Planung entworfen. Dieses strategische Spezial-Werkzeug wird zunehmend auch für Marketing-Entscheider und strategische Planer in Agenturen interessant.

Von Dirk Bathen, Markt- & Trendforscher, und Jörg Jelden, Trend & Transformation Consulting, beide Hamburg



Die Autoren: Dirk Bathen (l.) und Jörg Jelden

In einer hoch dynamischen, volatilen, vernetzten, fragilen und fragmentierten Welt wird die Markenführung immer schwieriger. Mittels Szenario-Planung werden verschiedene plausible Versionen der Zukunft entworfen, um Strategien zu überprüfen, Unternehmen und Marken widerstandsfähiger zu machen und neue Chancen zu erkennen.

### Navigieren in Unsicherheit

Erkenntnisse über Menschen, Märkte und Medien sind die Grundlage jeder Strategie. Strategische Planer und Marketing-Entscheider haben die Aufgabe, die entstehenden Chancen der Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie zu erkennen und für Marken nutzbar zu machen. Wie aber können Strategen in einer Welt, die täglich im Umbruch ist, noch verlässliche Pläne aufstellen?

Wir haben heute mehr Information, mehr Komplexität, mehr Risiken und mehr Abhängigkeit durch globale Vernetzung. Gleichzeitig gibt es weniger Orientierung, Zeit, Verlässlichkeit und Stabilität. Krisen sind keine Ausnahmesituation mehr, sie sind Normalzustand geworden. Die Welt ist hochgradig volatil, komplex, vernetzt, hybrid, fragil und fragmentiert. Die Szenario-Technik bietet die Möglichkeit, auch in turbulenten Umgebungen erfolgreich zu handeln.

Prognosen haben als Entscheidungsgrundlage ausge-

dient. Je instabiler die Gegenwart ist und je unsicherer die Zukunft wird, umso mehr sehnen wir uns nach Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit. Deswegen sind Zukunftsprognosen beliebter denn je, auch wenn sie immer häufiger daneben liegen. Denn Prognosen lassen einen immer dann im Stich, wenn man sie am nötigsten braucht: im Krisenfall.

Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen, es gibt nicht die eine Zukunft. Sie ist immer vom Handeln vieler Akteure abhängig, von neuen Konstellationen, Situationen und nicht-vorhersehbaren Ereignissen. Gerade in einer von Unsicherheit geprägten Umwelt macht es Sinn, sich auf mehrere Entwicklungspfade einzustellen und zu explorieren, wie sich die eigenen Strategien unter veränderten Bedingungen verhalten. Dafür ist es wichtig, Realitäten zu skizzieren, die nicht nur (theoretisch) möglich, sondern auch plausibel herleitbar sind.

### Gesamtkontext statt singulärer Parameter

Wie wahrscheinlich dieses Zukunftsbild ist, spielt keine Rolle. Entscheidend ist, auf ein Szenario mit großen Konsequenzen vorbereitet zu sein, auch wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit gering sein sollte.

Szenario-Planung betrachtet den Gesamtkontext und analysiert nicht einzelne Parameter. Wenn es darum geht, Informationen über zukünftige Entwicklungen zu be-

kommen, wird heute oft auf ein Phänomen, Thema oder einen Trend fokussiert, der strategisch relevant erscheint, um anschließend die Frage zu beantworten: Was bedeutet das für die Marke?

Ein solches Vorgehen mag durchaus angebracht sein, aber diese themenzentrierten Ansätze beleuchten immer nur einen Teil-Aspekt der vielfältigen und miteinander vernetzten Umfeldbedingungen. Andere Einflussfaktoren und deren Interdependenzen werden ausgeblendet. Am Ende steht ein monokausales Entscheidungsmodell. Es fehlt die Verortung im Gesamtkontext.

Die Überprüfung von Strategien an individuell konstruierten Marken- oder Unternehmens-Szenarien stellt hingegen nicht ein Thema, sondern die Marke (oder das Unternehmen) in den Vordergrund: Was bedeutet es, wenn dieses oder jenes geschieht? Welche Handlungsalternativen sind unter diesen oder jenen Bedingungen möglich?

Dieses Vorgehen ist dynamisch und eröffnet vielfältige Handlungshorizonte. Die entwickelten Szenarien beschreiben, wie sich diese Zukünfte etablieren und was sie kennzeichnet. Damit die verschiedenen Zukünfte nicht überfordern, erinnerbar bleiben und Handeln ermöglichen, sollte man zwei bis fünf Szenarien entwerfen, an denen die Strategien "getestet" werden.

### Wissensintegration und gemeinsame Handlungsbasis

Szenario-Planung bringt vielfältiges Spezialwissen zusammen: über die Marke, den Markt, über gesellschaftliche Veränderungen und neue Konsummuster – vor allem aber auch über den Auftraggeber. Man muss die Handlungsrahmen und Motive der Akteure im Unternehmen kennen und die Interessen der einzelnen Abteilungen verstehen. Je mehr Akteure und Experten aus dem Umfeld der Marke ihre Perspektive einbringen, umso genauer lassen sich Einflussfaktoren beschreiben und deren Auswirkungen bewerten.

Dieser gemeinsame Diskurs ist wichtiger als ein mathematisch exaktes Abbild zukünftiger Situationen. Die gemeinsame Verständigung über Treiber, Ängste, Hoffnungen, Chancen und Risiken verändert die jeweiligen Denkmodelle der Akteure und schafft ein geteiltes Verständnis über die Herausforderungen der Zukunft und die Ausrichtung der Marke bzw. des Unternehmens. Szenario-Planung erfordert Mut

Mit mehreren Zukünften zu arbeiten erfordert die Be-

reitschaft, sich auf einen gemeinsamen Diskurs über zukünftige Entwicklungen einzulassen. Ein solcher Prozess ist aufwendiger, als einfach nur eine Strategie zu formulieren und zu verkünden.

Strategen und Entscheider, die sich trauen, mehrere Zukunfts-Szenarien zuzulassen und ihre Arbeit auf Zukunftsfähigkeit zu testen, werden dafür belohnt. Sie schaffen ein gemeinsames Zukunftsverständnis und rücken intern näher zusammen. Sie sind in der Lage, vorhandene Schwachstellen zu erkennen und zu verbessern. Sie steigern die Anpassungs- und Widerstandsfähigkeit ihrer Marke bzw. ihres Unternehmens und schaffen ein fokussiertes Frühwarnsystem für Situationen mit außergewöhnlichem Impact. Und sie hinterfragen die Annahmen, die ihrer bisherigen Strategie zugrunde liegen.

Wer sich jedoch dagegen sperrt, arbeitet implizit mit einem einzigen Wunschscenario und ist deutlich schlechter auf vermeintlich unerwartete Situationen vorbereitet.

Dirk Bathen und Jörg Jelden sind Gastautoren der APG (Account Planning Group) – dem Verband der Marken- und Kommunikations-Strategen. Die APG wurde vor 15 Jahren gegründet und zählt mittlerweile rund 400 Mitglieder, die beruflich täglich über den Tellerrand des Alltagsgeschäfts blicken und sich mit der Zukunft von Marken und Kommunikation befassen. Die APG bietet Vorträge, Seminare und eine jährliche 'open source' zum regen Gedankenaustausch. Der nebenstehende Beitrag erscheint in der new business Rubrik 'Strategy Corner', wo sich jede Woche Mitglieder der APG zu einem Thema ihrer Wahl äußern. Mit der Strategy Corner will die APG aktuelle Themen aufgreifen und zur weiteren Diskussion auffordern. Ein Forum dafür gibt es auf der APG-Website ([www.apgd.de](http://www.apgd.de)).

