



AUS DER FORSCHUNG

Szenarioplanung beginnt, wenn ein Trigger eine Ressource verschiebt

Drei Szenarien sind noch keine Entscheidung. Ein Trigger-Ressource-Test zeigt, wann Szenarioplanung eine Wahl verändert und wann sie Erkundung bleibt.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

21. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.705

<https://isoglu.com/de/insights/journal/szenarioplanung-beginnt-wenn-ein-trigger-eine-ressource-verschiebt/>

Management Summary	2
Was macht methodische Szenarioplanung aus und was ist bloße Spekulation?	3
Was wiesen Phelps et al. über strategische Ressourcenbindungen tatsächlich nach?	3
Wie verknüpft wirksame Szenarioplanung Auslöser mit konkreten Entscheidungen?	5
Warum entwerten unberührte Budgets ein fundiertes Szenariodenken keineswegs?	6
Wo enden die empirischen Belege zur Wirksamkeit von Szenarioplanung?	6
Wie testet die Unternehmensführung Szenario-Auslöser im nächsten Strategiemeeting?	6
Literatur	8

MANAGEMENT SUMMARY

Szenarioplanung erkundet mögliche Zukünfte, doch ein operatives Team braucht einen eigenen Nutzungstest. Diese begrenzte Lesart von Phelps, Chan und Kapsalis hält Szenarionutzung, Trigger, Ressourcenverschiebung, Ergebnis und Kausalinterpretation auseinander. Sie zeigt, was zwei explorative Studien leisten können und was nicht, und bietet anschließend eine leere Entscheidungskarte zum Ausfüllen. Ein Szenario besteht den operativen Test nur dann, wenn ein benannter Trigger eine benannte Ressourcenentscheidung verändert. Wenn jeder Zweig zur gleichen Allokation führt, kann die Arbeit das Denken verbessern. Einen operativen Mechanismus oder einen Performance-Effekt hat sie damit noch nicht gezeigt.

Schlagwörter: Szenarioplanung · Entscheidungsqualität · Ressourcenallokation

Ihr Führungsteam hat drei Szenarien an die Wand projiziert und muss eine Budgetlinie freigeben. Die entscheidende Frage ist nicht, ob die Szenarien plausibel klingen. Entscheidend ist, ob ein benannter Trigger eine konkrete Ressourcenentscheidung verändern würde. Für diesen Beitrag wird Szenarioplanung erst dann operativ, wenn diese Verbindung sichtbar ist. Wenn jeder Zweig zur gleichen Entscheidung über Personal, Kapazität, Budget oder Reihenfolge führt, haben Sie möglicherweise eine nützliche Erkundung vor sich. Einen Trigger-Ressource-Mechanismus haben Sie damit noch nicht gezeigt.

Das ist ein bewusst enger Test. Er ist ein eigenes Arbeitsgerüst, keine Definition aus der Literatur und keine Behauptung, dass Szenarioplanung die Performance verbessert. Er gibt einem Team eine Sprache dafür, was eine Szenarioarbeit sagt und was sie tatsächlich verändert.

Was macht methodische Szenarioplanung aus und was ist bloße Spekulation?

Phelps, Chan und Kapsalis beschreiben Szenarioplanung als Erkundung möglicher Zukünfte. Ihre wichtige Abgrenzung lautet: „Scenario planning is neither forecasting nor prediction.“ Auf Deutsch: Szenarioplanung ist weder Prognose noch Vorhersage. Ein Szenario ist eine strukturierte Beschreibung einer möglichen Umwelt, keine Zahl, die den wahrscheinlichsten Ausgang behauptet. Ein Foliensatz kann überzeugend sein, ohne festzulegen, was jemand anders tun wird.

Eine Prognose fragt meist, wie hoch Nachfrage, Umsatz oder Volumen voraussichtlich sein werden, gegeben ein Modell und bestimmte Annahmen. Szenarioplanung fragt, wie die Welt aussehen könnte, wenn mehrere Bedingungen gemeinsam eintreten. Beide Instrumente können nebeneinander stehen, dürfen aber nicht als dasselbe behandelt werden. Fildes, Goodwin, Lawrence und Nikolopoulos untersuchen die menschliche Anpassung quantitativer Prognosen: statistische Ausgangsprognose, manueller Eingriff und tatsächliches Ergebnis lassen sich vergleichen. Das ist ein anderer Evidenzgegenstand als eine Sammlung möglicher Zukünfte. Auch deshalb sollte ein Forecast-Override nicht als Szenariobefund ausgegeben werden. Die Evidenz zu Prognoseanpassungen braucht ihren eigenen Test.

Diese Unterscheidung ist keine akademische Verzierung. Wenn jedes Planungsdokument Szenario heißt, lässt sich nicht mehr erkennen, ob ein Team Unsicherheit erkundet, eine Prognose ändert, eine Ressource verteilt oder eine bereits getroffene Entscheidung verteidigt. Eine saubere Sprache ist der erste Kontrollpunkt.

Was wiesen Phelps et al. über strategische Ressourcenbindungen tatsächlich nach?

Die Quelle, die am häufigsten für eine Performance-Behauptung über Szenarioplanung herangezogen wird, ist eine explorative Arbeit von Phelps, Chan und Kapsalis. Sie enthält zwei kleine Studien. Beide sollten in ihrer tatsächlichen Größenordnung gelesen werden.

In der Wasserwirtschaft kontaktierten die Forschenden 28 Unternehmen in England und Wales und erhielten 22 Antworten. Fünf der Antwortenden berichteten, keine Szenarien zu verwenden. Das berichtete Muster stellte ein mögliches finanzielles Signal, darunter die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, neben schlechteren Ergebnissen bei mehreren Wasser-Service-Maßen. Das ist interessant, aber keine saubere Effektschätzung. Die Unternehmen wurden nicht zufällig Szenarioplanung zugewiesen, die Maße sind kein einheitliches Ergebnis, und andere Erklärungen bleiben offen.

Die IT-Studie erhielt 25 auswertbare Fragebögen. Elf Antwortende wurden als Szenarionutzer und 14 als Nichtnutzer klassifiziert. Die Autoren berichten vorsichtige Zusammenhänge zwischen Nutzung und Performance. Der Vergleich ist jedoch klein und offen für unbeobachtete Unterschiede. Eine Nutzergruppe kann sich bei Führung, Marktposition, Planungserfahrung oder einem anderen Faktor von einer Nichtnutzergruppe unterscheiden, den die Studie nicht isoliert.

Auch die Schlussfolgerung der Arbeit ist entsprechend vorsichtig. Die Autoren nennen die Befunde vorläufig und weisen darauf hin, dass andere kausale Effekte nicht ausgeschlossen wurden. Diese Formulierung ist keine Fußnote, die für eine stärkere Überschrift entfernt werden darf. Sie ist die Grenze des Ergebnisses. Die Studien begründen Interesse an einem Zusammenhang. Sie zeigen nicht, dass Szenarioplanung die Performance verursacht hat, dass eine Szenarioarchitektur überlegen ist oder dass in den beobachteten Unternehmen eine Ressourcenverschiebung stattgefunden hat.

Tabelle 1 Die Evidenzgrenze der Szenarioplanung

Gegenstand	Status	Was die Evidenz erlaubt	Was sie nicht erlaubt
Szenarioplanung	Quellenbefund	Sie erkundet mögliche Beschreibungen der Zukunft und ist keine Prognose oder Vorhersage.	Dass sie per Definition die Performance verbessert.
Wasserstudie	Quellenbefund, explorativ	28 Unternehmen wurden kontaktiert, 22 antworteten, fünf berichteten keine Nutzung; ein mögliches Finanzsignal stand neben schlechteren Service-Maßen.	Dass Szenarioplanung dieses Muster verursacht hat.
IT-Studie	Quellenbefund, explorativ	25 Fragebögen gingen ein, mit 11 Nutzern und 14 Nichtnutzern; die Zusammenhänge sind vorsichtig zu lesen.	Dass der Vergleich allgemein gilt oder einen Effekt beweist.
Trigger-Ressource-Verbindung	Eigenes Arbeitsgerüst	Ein benannter Trigger und eine benannte Ressourcenverschiebung machen einen operativen Mechanismus prüfbar.	Dass Phelps et al. dies als Intervention validiert haben.
Ergebnis und Kausalinterpretation	In der Quelle nicht als Kette berichtet	Ein Leser kann Ergebnis und Interpretation getrennt dokumentieren.	Dass Szenarionutzung selbst das Ergebnis oder dessen Ursache beweist.

Phelps, Chan & Kapsalis (2001), Journal of Business Research 51(3), S. 224–231.

In der Tabelle bleibt eine wichtige Lücke sichtbar. Die Quelle berichtet Szenarionutzung und Performance-Maße, verfolgt aber keinen konkreten Trigger, keine anschließende Ressourcenentscheidung, keine verantwortliche Person und kein Ergebnis einer späteren Prüfung. Das ist eine Abwesenheit im berichteten Untersuchungsgegenstand, kein Beweis dafür, dass die Unternehmen solche Praktiken nicht hatten. Es bedeutet nur, dass sich das Performance-Muster nicht durch einen Mechanismus erklären lässt, den die Arbeit nicht beobachtet hat.

Dieselbe Disziplin gilt für jede Evidenzprüfung: Eine Zahl kann echt sein und trotzdem eine kleinere Frage beantworten, als die Überschrift behauptet. Ebenso verhindert die Einsicht, dass Wettbewerbsintelligenz mit unvollständiger Information beginnt, dass strategische Planer Ressourcenentscheidungen im Warten auf unmögliche Gewissheit lähmen.

Wie verknüpft wirksame Szenarioplanung Auslöser mit konkreten Entscheidungen?

Die operative Übersetzung ist eine Karte, keine Theorie der Szenarioplanung. Sie macht sechs Gegenstände sichtbar:

- 1 **Zweigannahme.** Schreiben Sie die Bedingung auf, die eine mögliche Zukunft von einer anderen unterscheidet. Sie muss konkret genug sein, um später überprüft zu werden.
- 2 **Beobachtbarer Trigger.** Benennen Sie das Signal, das zeigt, dass die Bedingung Wirklichkeit werden könnte. Ergänzen Sie Datum, Schwelle, Ereignis oder Prüfzeitraum.
- 3 **Ressourcenverschiebung.** Legen Sie fest, was sich ändern würde: Kapazität, Einstellung, Bestand, Budget, Reihenfolge, Lieferantenbindung oder eine andere knappe Ressource.
- 4 **Verantwortung und Prüfung.** Benennen Sie die Person mit Entscheidungsbefugnis und den Termin, an dem der Trigger geprüft wird.
- 5 **Zu beobachtendes Ergebnis.** Notieren Sie das Ergebnis, das nach der Verschiebung zählt. Finanzielle, Service-, operative und Lernziele sollten getrennt bleiben, statt in einer einzigen Kennzahl zu verschwinden.
- 6 **Widerlegung.** Schreiben Sie auf, was den Zweig oder die Ressourcenentscheidung falsch erscheinen lassen würde. Ohne dieses Feld kann ein Szenario jedes Ergebnis aufnehmen und bleibt unlernbar.

Das ist ein Prüfschema, keine Behauptung, dass Organisationen immer in sechs Schritten arbeiten. Es macht die mögliche Handlung und die spätere Gegenprüfung sichtbar.

Abbildung 2 Die Trigger-Ressource-Entscheidungskarte

ZWEIGANNAHME	BEOBACHTBARER TRIGGER UND DATUM	RESSOURCENVERSCHIEBUNG	VERANTWORTUNG UND PRÜFUNG	ZU BEOBACHTENDES ERGEBNIS	WIDERLEGUNG
Eine Bedingung, die eintreten könnte.	Signal, Schwelle, Ereignis oder Prüfzeitraum.	Kapazität, Budget, Einstellung, Reihenfolge oder andere knappe	Person mit Befugnis und Prüfdatum.	Finanzielles, Service-, operatives oder Lernziel.	Was den Zweig oder die Verschiebung falsch erscheinen lässt.

Leere Lesereingaben. Wenn jeder Zweig dieselbe Ressourcenentscheidung lässt, bezeichnen Sie die Übung nach diesem Test als Kontextübung und nicht als gezeigten operativen Mechanismus.

Eigene Arbeitsvorlage. Alle Felder sind Lesereingaben; kein lokaler Fall, keine operative Zahl und kein Ergebnis von Phelps ist vorgegeben.

Warum entwerten unberührte Budgets ein fundiertes Szenariodenken keineswegs?

Das stärkste Gegenargument ist einfach: Eine Szenarioübung kann die Fragen eines Teams verbessern, ohne eine andere Budgetlinie zu erzeugen. Ein Vorstand kann feststellen, dass dasselbe Produkt, dieselben Personen und dieselbe Kapazität in mehreren plausiblen Zukünften sinnvoll bleiben. Der Wert kann darin liegen, Annahmen für die Beobachtung sichtbar zu machen, Optionen offen zu halten oder einem Risiko einen Eigentümer zu geben. Eine stabile Allokation beweist nicht, dass die Übung nutzlos war.

Der engere Punkt betrifft die Behauptung, die Sie aufstellen. Wenn Sie sagen, Szenarioplanung habe einen operativen Mechanismus erzeugt und die Performance verbessert, brauchen Sie ein beobachtbares Entscheidungsobjekt. Wenn kein Trigger eine Ressourcenwahl verändert, sollten Sie die Arbeit unter diesem Test als Erkundung, Lernen oder Optionengenerierung bezeichnen. Das erhält ihren möglichen Wert, ohne eine Kausalkette vorzutäuschen.

Diese Trennung schützt auch vor falscher Präzision. Eine Ressourcenverschiebung kann dokumentiert werden, ohne als Erfolg zu gelten. Ein Ergebnis kann dokumentiert werden, ohne dass es durch das Szenario verursacht wurde. Ein Szenario kann nützlich sein, ohne zur Prognose gemacht zu werden. Jeder Gegenstand behält seine eigene Grenze.

Wo enden die empirischen Belege zur Wirksamkeit von Szenarioplanung?

Phelps, Chan und Kapsalis liefern einen Grund, Szenarionutzung zu untersuchen, nicht die Erlaubnis für einen allgemeinen Performance-Effekt. Die Wasserstudie verbindet ein mögliches finanzielles Muster mit schlechteren Service-Maßen. Der IT-Vergleich ist klein, mit 11 Nutzern und 14 Nichtnutzern aus 25 Rückmeldungen. Die Autoren nennen die Schlussfolgerungen vorläufig. Diese Fakten müssen mit jeder Zusammenfassung der Arbeit weitergegeben werden.

Dieser Beitrag sagt deshalb nicht, dass drei Szenarien eine Prognose schlagen. Er sagt nicht, dass Szenarioplanung die Performance verbessert. Er sagt nicht, dass eine Triggerkarte eine neue oder validierte Intervention ist. Er sagt, dass ein Leser, der eine operative Behauptung aufstellen möchte, die dazwischenliegenden Entscheidungsobjekte dokumentieren und beobachtete Ergebnisse von ihrer Kausalinterpretation trennen sollte.

Wie testet die Unternehmensführung Szenario-Auslöser im nächsten Strategiemeeting?

- 1 Schreiben Sie drei Zweigannahmen in jeweils einem Satz. Vermeiden Sie Etiketten wie optimistisch oder pessimistisch, wenn die zugrunde liegende Bedingung nicht explizit ist.
- 2 Ergänzen Sie für jeden Zweig einen beobachtbaren Trigger und ein Prüfdatum. Wenn der Trigger nicht beobachtbar ist, formulieren Sie ihn neu.
- 3 Benennen Sie die Ressourcenverschiebung, die dem Trigger folgen würde. Wenn die Antwort immer lautet, alles unverändert zu lassen, dokumentieren Sie das, statt einen Mechanismus zu erzwingen.
- 4 Weisen Sie eine verantwortliche Person zu, die handeln kann, und definieren Sie Ergebnis und Widerlegung vor der Prüfung.

- 5 Halten Sie am Prüfdatum fest, was geschehen ist, was sich geändert hat und ob die ursprüngliche Ressourcenentscheidung noch Unterstützung verdient.

Wenn die drei Zeilen bei Schritt drei leer bleiben, kann die Szenarioarbeit trotzdem sinnvoll sein. Bezeichnen Sie sie nur genau. Unter diesem Test ist sie eine Kontextübung, bis sich die Ressourcenentscheidung zwischen Zweigen unterscheidet. Sie ist kein Beleg dafür, dass Szenarionutzung ein Performance-Ergebnis verursacht hat.

Die sinnvolle Verbesserung ist kein dramatischerer Szenario-Foliensatz. Es ist eine sichtbare Kette von einer möglichen Zukunft zu einem Trigger, vom Trigger zu einer Ressourcenentscheidung und von dort zu einer Prüfung, die der ursprünglichen Geschichte widersprechen darf. Diese Kette gibt einem operativen Team etwas zu untersuchen und bewahrt zugleich die kleine, explorative Schlussfolgerung, die die Evidenz tatsächlich trägt.

Evidenzbasis. Der analytische Rahmen stützt sich außerdem auf diese zusätzlichen Quellen: Fildes et al. 2009. Die Links identifizieren die konkreten Werke; sie stützen die hier diskutierten Mechanismen und Geltungsgrenzen, nicht jede einzelne Aussage isoliert.

Fildes, R., Goodwin, P., Lawrence, M., & Nikolopoulos, K. (2009). Effective forecasting and judgmental adjustments: An empirical evaluation and strategies for improvement in supply-chain planning. *International Journal of Forecasting*, 25(1), 3–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2008.11.010>

Phelps, R., Chan, C., & Kapsalis, S. C. (2001). Does scenario planning affect performance? Two exploratory studies. *Journal of Business Research*, 51(3), 223–232. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00048-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00048-X)

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 21. August). Szenarioplanung beginnt, wenn ein Trigger eine Ressource verschiebt. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/szenarioplanung-beginnt-wenn-ein-trigger-eine-ressource-verschiebt/>

WEITERLESEN

Aus der Forschung

Wettbewerbsintelligenz beginnt mit unvollständiger Information

<https://isoglu.com/de/insights/journal/wettbewerbsintelligenz-beginnt-mit-unvollstaendiger-information/>

Aus der Forschung

Business-Case-Control ist eine lebende Entscheidungsschleife

<https://isoglu.com/de/insights/journal/business-case-control-ist-eine-lebende-entscheidungsschleife/>

Aus der Forschung

Eine Fallstudie ist ein Evidenzdesign, keine Geschichte.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/eine-fallstudie-ist-ein-evidenzdesign/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand