

Szenariodenken & Financial Foresight in der Praxis



Szenariodenken & Financial Foresight in der Praxis

Der Plan für die nächsten 60 Minuten:

1. Einführung in Szenariotechniken (10')
2. Die sechs Schritte gemeinsam anhand eines Beispiels durchgehen (25')
3. Reflexion & Abschluss (10')

Zwischen politischen Wünschen und finanzieller Realität



- Unbequeme Gedankenspiele werden im politischen Alltag gerne verdrängt (Bracci et al., 2021)
- Politik: Fokus auf neue Projekte und Umsetzung von Wahlversprechen, usw.
- Verwaltung: Fokus auf operatives Tagesgeschäft und Umsetzung beschlossener Massnahmen, usw.
- Resultat: Für krisen- und zukunftsbezogene Fragen fehlen im Verwaltungsalltag oft Zeit, Anreize und personelle Kapazitäten.



Krisen sind keine Ausnahme, sondern Realität!

2025, Naturkatastrophe
Blatten (CH)



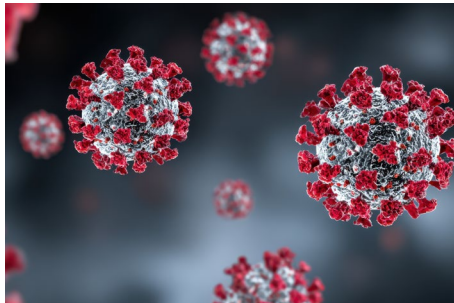
2025, Trump-Zölle



2022 bis heute,
Ukraine Krieg



2020, Covid-Pandemie



2008, Finanzkrise



1998, Schuldenkrise
Leukerbad



Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

- Viele Krisenereignisse lassen sich nicht verhindern (Taleb, 2007; 2018).
- Entscheidend ist daher, Ereignisse und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, unterschiedliche Szenarien durchzuspielen und sich flexibel auf mögliche Situationen vorzubereiten. So können Krisen im Eintrittsfall schneller und wirksamer bewältigt werden (Fuchs et al., 2024).
- Eine Methode: Szenariotechniken.
 - Wirkungszusammenhänge
 - Qualitative & quantitative Analyse (nicht rein datenbasiert)

Szenariodenken: die Methode der Drachenkönige



- Seltene, jedoch prinzipiell vorhersehbare Ereignisse (schwache Signale) mit verheerenden Auswirkungen (Sornette, 2009).
- Beispiele: Finanzkrise 2008, Bergstürze Bongo 2017 und Blatten 2025.

Szenariodenken: Die Methode der Drachenkönige



- Kombination von versch. schwachen Warnsignalen
- Bsp. "Meier Industrial AG": wachsende finanzielle Abhängigkeit der Gemeinde bei gleichzeitigem Umsatzrückgang und wachsender Distanz zw. Gemeinde und Unternehmensleitung



- Spezifisches Ereignis
- Bsp: Schliessung des Standorts in Birkwil am See, Verlust von Arbeitsplätzen



- Auswirkung auf die Gemeinde
- Bsp: Wegfall Steuereinnahmen, Belastung Sozialhilfe, Sparprogramme, Erhöhung Steuerfuss, Altlastenrisiken, usw.

Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

– Anwendung



1. Relevantes Thema wählen und/oder auf schwache Signale achten

Beobachten Sie Entwicklungen, Trends oder kleine Warnzeichen, die auf grössere Veränderungen hindeuten könnten. Das können Zahlen, Trends, politische Diskussionen oder Erfahrungen aus dem Alltag sein. Versuchen Sie dabei, Muster zu erkennen.



2. Leitfrage formulieren

Szenariodenken beginnt mit einer einfachen, aber kraftvollen Frage: «Was wäre, wenn...?» Diese Frage öffnet den Raum für neue Perspektiven.



3. Beobachtungen verknüpfen

Fragen Sie sich, wie sich verschiedene Entwicklungen gegenseitig beeinflussen könnten. Welche Kombinationen könnten zum «Drachen» werden – also zu einem Ereignis mit grosser Wirkung? Welche Folgen hätte das «Feuer», wenn dieses Ereignis tatsächlich einträte?

Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung – Anwendung



4. Szenario als Geschichte erzählen

Verleihen Sie Ihrem Szenario eine Stimme. Erzählen Sie es aus der Perspektive einer betroffenen Person. Geschichten schaffen Nähe und fördern das Verständnis für Zusammenhänge.



5. Szenario im Team diskutieren

Laden Sie Kolleg:innen, politische Entscheidungsträger: innen oder Verwaltungsmitarbeitende ein, Ihr Szenario gemeinsam zu reflektieren. Fragen Sie: Wie wahrscheinlich ist das Eintreten dieses Szenarios? Was würde das Eintreten dieses Szenarios für unsere Gemeinde bedeuten? Der Austausch erweitert den Blick und fördert gemeinsames Lernen.



6. Mögliche Handlungsoptionen ableiten

Überlegen Sie abschliessend, welche Massnahmen, Frühwarnsysteme oder Reserven heute aufgebaut werden können, um im Ernstfall besser vorbereitet zu sein. Szenarien sind kein Selbstzweck – sie sind ein Werkzeug, um die Handlungsfähigkeit zu sichern.

Szenariodenken als Element für eine nachhaltige finanzielle Führung

– Übung

Ablauf

1. Die sechs Schritte in den drei Gruppen anwenden (25')
2. Reflexion & Abschluss (10')

Gruppen

1. Szenario für eine fiktive Schweizer Stadt
2. Szenario für eine fiktive kleine Schweizer Gemeinde
3. Szenario für einen fiktiven Kanton

Vielen Dank.

