



Was, wenn?

ein Entscheidungsexperiment für Startups

Lizenz und Herausgeber:innen:
Was, wenn? - ein Entscheidungsexperiment
für Startups, hier&dann GmbH, 2026, [CC BY-NC-SA 4.0](#)

Beschreibung

Was, wenn? – ein

Entscheidungsexperiment für Startups

Themenfeld: Zukunftsfähigkeit, Resilienz und Umgang mit Unsicherheiten

Ziel: Das Tool unterstützt Startups dabei, implizite Annahmen über ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen die Entscheidungsfähigkeit unter unsicheren Bedingungen zu testen.

Ergebnis: Zentrale Abhängigkeiten und Denkgrenzen aufdecken

Beschreibung: Ein eigenständig durchführbares Entscheidungs- und Reflexionstool für Gründer:innenteams und Einzelgründer:innen, die ihr Startup transformationsfähig gestalten wollen. Im Fokus steht die Frage: Was, wenn sich die Spielregeln grundlegend verändern?

Rahmenbedingungen

- Anwendung: Digital oder analog mit dem ausgedruckten PDF
- Material: Stifte und Haftnotizen (für analoge Anwendung)
- Personenanzahl: Alleine oder im Team 2-4 Personen
- Zeitrahmen: ~ 60-120 Minuten (empfohlen: 90 Minuten für einen vollständigen Durchlauf mit zwei Szenarien)
- Anwendungshäufigkeit: Situativ einsetzbar, z.B. in frühen Gründungsphasen, bei strategischen Unsicherheiten oder Richtungsentscheidungen, vor Pivots, Skalierungsentscheidungen oder Förderanträgen
- Vorwissen/ Methodenkompetenz: nicht erforderlich
- Vorarbeit: nicht erforderlich

Kontext

Was, wenn? – ein Entscheidungsexperiment für Startups

→ Worum geht es? Das Tool ist ein szenariobasiertes Entscheidungsinstrument für Startups. Das Tool unterstützt dabei, zentrale Annahmen über das eigene Geschäftsmodell, Marktbedingungen und strategische Handlungsoptionen sichtbar zu machen. Mithilfe von Szenarien und Wild Cards werden mögliche zukünftige Entwicklungen durchgespielt und deren Auswirkungen auf unternehmerische Entscheidungen reflektiert. Ziel ist es, Entscheidungslogiken unter Unsicherheit zu klären und Hinweise auf Verwundbarkeiten, Abhängigkeiten und Transformationsbedarfe zu gewinnen.

→ Warum das Tool? Viele Startups arbeiten bewusst oder unbewusst mit linearen Zukunftsbildern. Wachstum, Marktausdehnung und Stabilität werden als Normalfall

angenommen, während Krisen, Brüche oder fundamentale Veränderungen als Ausnahme behandelt werden. Klassische Planungs- und Strategieinstrumente verstärken diese Sichtweise, indem sie Risiken kalkulierbar machen wollen und Komplexität reduzieren. Die gegenwärtigen gesellschaftlichen, ökologischen und politischen Entwicklungen zeigen jedoch, dass sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns grundlegend und oft nicht-linear verändern. *Was, wenn? - ein Entscheidungsexperiment für Startups* wurde entwickelt, um genau diese Diskrepanz zu adressieren. Das Tool schafft einen strukturierten Denkraum, in dem Startups ihre Entscheidungslogiken überprüfen können, bevor äußere Zwänge dies erfordern. Besonders zentral ist dabei die bewusste Nicht-Wahl bestimmter Handlungsoptionen, durch die sichtbar wird, wo mentale, kulturelle oder normative Grenzen verlaufen. Auf diese Weise unterstützt das Tool Transformation überhaupt denk- und verhandelbar zu machen.

Hintergrundwissen

Was, wenn? – ein

Entscheidungsexperiment für Startups

→ Design Fiction – was ist das? Dieses Tool nutzt Design Fiction, um mögliche Zukünfte erfahrbar zu machen. Design Fiction ist eine kreative Methode der Strategischen Vorausschau, bei der fiktive Geschichten entwickelt werden, die Zukunftsszenarien darstellen. Zukunftsszenarien können, müssen aber nicht unbedingt eintreten. Es sind mehr oder weniger wahrscheinliche Versionen von Zukünften (plural). Dieses Gedankenexperiment erlaubt es Möglichkeiten zu durchdenken und diskutieren und Entscheidungen vorwegzunehmen, ohne sie sofort real treffen zu müssen.

Mehr Informationen zum Thema nachzulesen unter https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en und <https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-design-fiction>

→ Was sind Szenariokarten und Wild Cards? Szenariokarten skizzieren alternative Zukunftsbilder (=Szenarios) an und beschreiben damit plausible, strukturelle Veränderungen (z. B. Energiepreise, Regulierung oder Marktlogiken), die in naher Zukunft eintreten könnten. Wild Cards wiederum veranschaulichen unerwartete Ereignisse mit hoher Wirkung und geringer Vorhersagbarkeit (z. B. politische Brüche, technologische Sprünge oder gesellschaftliche Kipppunkte). Szenarien und Wild Cards durchzuspielen und deren Auswirkungen abzuwägen erhöht die Fähigkeit, auch unter Unsicherheit tragfähige Entscheidungen zu reflektieren.

Mehr Informationen zu Werkzeugen unter https://www.orghandbuch.de/Webb/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Szenariotechnik/Szenariotechnik_node.html und <https://www.baks.bund.de/de/aktuelles/methoden-zur-strategischen-vorausschau-wild-cards>)

Anleitung

Was, wenn? – ein Entscheidungsexperiment für Startups

Schritt 1: Eure Startup-Idee als Ausgangspunkt

Haltet kurz gemeinsam – oder alleine – fest:

- *Was ist das Kernangebot des Startups?*
- *Welches Problem oder welche Wirkung adressieren wir?*
- *Wovon hängen wir aktuell am stärksten ab?*

Schritt 2: Szenario und Zeithorizont

Wählt (möglichst zufällig) eine Szenariokarte (oder eine Wild Card) sowie eine Zeithorizont-Karte. Ein zufällig gezogenes Szenario verhindert Wunschdenken. Es zwingt euch dazu, euch mit einer Zukunft auseinanderzusetzen, die ihr euch nicht ausgesucht hättet, genau wie in realen Krisen.

Schritt 3: Stress-Test-Fragen

1/2

Betrachtet nun euer Szenario, den Zeithorizont und euer Startup. Was passiert mit eurem Startup, wenn Szenario X zu Zeitraum X eintritt?

- *Was geschieht sofort? (Produktionskosten explodieren, Margen werden negativ, Preisversprechen an Kund:innen ist nicht haltbar, ...)*
- *Was wird überraschend stärker? (Nachfrage nach günstigen Lösungen, Interesse an Mehrweg statt Einweg, regionale Anbieter gewinnen an Attraktivität, ...)*
- *Welche Entscheidungen wären unumgänglich? (Preise erhöhen, Produktionslogik verändern, ...)*

Schritt 3: Zwei Reaktionskarten und “Nicht-Wahl”

Zieht zuerst zwei Reaktionskarten aus unterschiedlichen Kategorien. Zusätzlich bestimmt ihr eine Reaktionskarte, die beschreibt, wie ihr bewusst nicht reagieren wollt.

Warum das und was heißt “Nicht-Wahl”? Manche Reaktionen werden reflexhaft ausgeschlossen, ohne je offen diskutiert zu werden, z.B. “Das können wir unserem Team nicht zumuten.”/ “So etwas machen wir nicht.”/ “Das wäre ein Scheitern.” Die bewusste “Nicht-Wahl” einer Reaktionskarte macht sichtbar, welche Optionen im Team als undenkbar gelten und macht Tabus und Angstzonen (Status- oder Kontrollverlust, Scheitern) im Team sichtbar. Sie lenkt den Blick auf Fragen wie:

- *Was wäre, wenn Wachstum nicht mehr die Antwort ist?*
- *Was, wenn Aufhören sinnvoller wäre als Weitermachen?*
- *Was, wenn Werte sich ändern müssen und nicht nur Strategien?*

Wenn ihr zwei Reaktionskarten und eine Nicht-Wahlkarte gewählt habt, dann reflektiert:

- *Warum ist diese Option für mich/ uns undenkbar?*
- *Welche Annahmen oder Selbstbilder stehen dahinter?*

Schritt 4: Wiederholt das Ganze und spielt weitere Szenarien nach dem gleichen Prinzip durch. 2/2

Ingesamt am besten mindestens drei. Verwendet neue Szenario-, Zeit- und Reaktionskarten und achtet auf wiederkehrende Entscheidungsmuster.

Schritt 5: Transfer

Zu guter Letzt, ruft euch nochmal alle Szenarien, Auswirkungen und Entscheidungsmuster ins Gedächtnis und haltet für euch fest:

- *Individuelle Ebene: Was hat mich/uns verunsichert oder irritiert?*
- *Operative Ebene: Welche Abhängigkeiten oder Hebel sind sichtbar geworden?*
- *Strategische Ebene: Wo reicht Anpassung nicht mehr aus?*
- *Abschlussfrage: Was bedeutet das für uns und das Startup jetzt?*

Szenariokarten

Szenariokarten beschreiben mögliche künftige Entwicklungen, die die Rahmenbedingungen für euer Startup verändern. Sie stehen für strukturelle Verschiebungen wie Ressourcenknappheit, regulatorische Eingriffe, Marktveränderungen oder unerwartete Brüche. Sie sagen nicht vorher, was passieren wird, sondern eröffnen neue Entscheidungssituationen.

Wild Card

Ein plötzlicher politischer Kurswechsel kippt bestehende Rahmenbedingungen.

Wild Card

Eine neue Technologie macht euer Angebot teilweise überflüssig

Wild Card

Ein externer Schock (Konflikt, Blackout) trifft euer Umfeld.

Regulatorische oder Politische Brüche

Ein neues Gesetz oder EU-Verbot betrifft euer Kernangebot.

Regulatorische oder Politische Brüche

Subventionen oder Förderprogramme fallen abrupt weg.

Systemische Polykrisen

Mehrere Krisen treten gleichzeitig auf.

Systemische Polykrisen

Extreme Wetterereignisse unterbrechen euren Betrieb regelmäßig.

Systemische Polykrisen

Subventionen oder Förderprogramme fallen abrupt weg.

Verschiebungen von Markt und Nachfrage

Kund:innen priorisieren kurzfristig Preis vor Werten.

Verschiebungen von Markt und Nachfrage

Nachfrage verlagert sich stark regional.

Ressourcen- und Energiekrisen

Die Energiepreise vervierfachen sich innerhalb von einem Jahr.

Ressourcen- und Energiekrisen

Ein zentraler Rohstoff wird staatlich rationiert. Wählt am besten einen, der besonders relevant für euer Geschäft ist.

Ressourcen- und Energiekrisen

Wasserknappheit führt zu Produktionsauflagen, z.B. Beschränkungen in der Produktion, verpflichtende Kreislaufsysteme.

Zeitkarten

Zeithorizont-Karten legen fest, wann Entscheidungen getroffen werden müssen. Sie unterscheiden nicht zwischen richtig oder falsch, sondern zwischen kurzfristigem Handlungsdruck und langfristiger Anpassung. Der Zeithorizont bestimmt, wie viel Reaktionszeit ihr habt und wie radikal eure Entscheidungen ausfallen könnten.

Hinweis: Das Szenario und der Zeithorizont widersprechen sich nicht unbedingt. Das Szenario beschreibt die Entwicklung, mit der ihr konfrontiert seid, und der Zeithorizont beschreibt den Entscheidungszeitpunkt.

6 Monate

2 Jahre

5 Jahre

10 Jahre

Reaktionskarten

Reaktionskarten stehen für mögliche Handlungslogiken im Umgang mit dem Szenario. Die Reaktionskarten sind bewusst unterschiedlich und teilweise widersprüchlich angelegt, um Spannungen sichtbar zu machen.

