



Szenario zur Krisennavigation

Führung und Orientierung in schwierigen Zeiten

Roman Stöger

Eine zentrale Aufgabe von Unternehmensführung und Aufsicht ist die Bereitschaft für Chancen und für Krisen. Waren wir es über Jahrzehnte gewohnt, primär in einer Welt der Möglichkeiten zu leben, so bestimmen nun vermehrt die Umbrüche unsere Realität. Gerade weil die Zeiten widersprüchlich, mehrdeutig und komplex geworden sind, müssen Unternehmen und Institutionen ein Szenario entwickeln, um navigieren zu können und einen Orientierungspunkt zu haben.

Das »neue Normal«

Die ersten beiden Dekaden des 21. Jahrhunderts zeigen deutlich, dass der Normalzustand ein Ausnahmezustand ist. Das erste Jahrzehnt beginnt in Manhattan mit den Anschlägen des Nine Eleven 2001. Die Folgen im Irak und in Afghanistan sind noch immer spürbar. Das erste Jahrzehnt endet auch in Manhattan – mit dem Zusammenbruch von Lehman Brothers Nine Fifteen 2008 und der sogenannten Finanzkrise, die bis heute nachwirkt. Die Jahre nach 2010 stehen für den Arabischen Frühling, nicht enden wollende Bürgerkriege und Flüchtlingskrisen.

Der Ausnahmezustand ist zum Normalzustand geworden.

Dies ist auch die Zeit, in der rechtsradikaler bzw. korrupter Populismus massiv an Fahrt aufnimmt: Trump, Putin, Orban, Erdogan, PiS, AfD, FPÖ und Rassemblement National sind nur ein Teil der Kräfte, die Menschenrechte, Freiheit, Gleichheit und Solidarität aushebeln wollen. Der Ukrainekrieg als Produkt des russischen Faschismus belegt einmal mehr die Dynamik, die zur Genüge aus dem 20. Jahrhundert bekannt ist. Als »prominenteste Krise« hat Corona unsere Aufmerksamkeit gefesselt und den öffentlichen Diskurs der letzten Jahre geprägt. Viel ein-

flussreicher und nachhaltiger werden aber zwei andere Zukunftsthemen sein: Klimawandel und digitale Intelligenz.

Die vier Basis-Szenarien

Seit Jahren werden Szenarien von Wissenschaft, Thinktanks, Regierungen und Unternehmen entwickelt, um ein Zukunftsbild zu entwerfen. Die Fülle an Studien und Publikationen ist unermesslich und ein durchaus spannendes Betätigungsfeld. Gerade das ist aber das Problem für Führungskräfte, Entscheider und »Macher«: Sie haben schlichtweg nicht die Zeit für langatmige Diskussionen und Konferenzen. Eine Metastudie aus unterschiedlichen Quellen¹ ergibt vier Basis-Szenarien in zwei Dimensionen (vgl. Abb.1): Zum einen ist dies die politische Machtkonstellation in Bilateralismus und Multilateralismus. Zum anderen werden die beiden Krisenausprägungen der Stabilisierung und Destabilisierung dargestellt. Damit lassen sich Zukunftstreiber analysieren, Entwicklungen projizieren und zu einem spezifischen, individuellen Unternehmensszenario zusammenfassen.

Ein Szenario ist nur dann brauchbar, wenn es zur Entscheidung und Umsetzung führt.

Die Basis-Szenarien in zwei Dimensionen		
Multilateralismus	D. Zentrifugaler Machtkampf Konkurrenz mehrerer Machtzentren: Jeder gegen jeden	A. Kompetitive Kooperation Aktive Gestaltung globaler Zusammenarbeit: interessengeleiteter Ausgleich
Bilateralismus	C. Polarer Krisenmodus Globale Rivalität zweier Einflussphären: Gut gegen Böse	B. Konstruktiver Kalter Friede Koexistenz von USA/EU mit Chinablock: misstrauisches Arrangement
	Destabilisierung	Stabilisierung

Abb. 1 Die Basis-Szenarien in den Dimensionen Multilateralismus/Bilateralismus und Stabilisierung/Destabilisierung

Selbstverständlich sind unsere Welt und unsere Zukunft vielschichtiger als vier Quadranten. Zudem können Basis-Szenarien anders kategorisiert werden und ebenso lässt sich der Erarbeitungsprozess vielschichtiger und methodisch umfangreicher gestalten. Hier liegt der Fokus auf einer Führungssituation unter Zeitdruck, bei sich rasch ändernden Verhältnissen und daher einer Pareto-80-20-Regel. Das Kriterium für die Qualität einer Szenariomethodik ist eben nicht ihre Exaktheit, weil dies in volatilen Zeiten unmöglich ist. Es geht vielmehr um die Frage, ob in einer komprimierten Diskussion multiperspektive Erkenntnisse entstehen, die dann zu Entscheidungen und zur Umsetzung führen. Wissenschaftlicher Puritanismus mag akademisch interessant sein, hilft aber nicht zwingend in der Praxis.

Szenario A lässt sich positiv als »Kompetitive Kooperation« bezeichnen. Es geht um eine aktive Gestaltung globaler Zusammenarbeit und um einen interessengeleiteten Ausgleich. Im Zentrum stehen die Akzeptanz unterschiedlicher politischer Systeme und weitestgehend sachliche Kooperation, Kompromisse und Zugeständnisse.² Dies schafft Planbarkeit und Verlässlichkeit – gerade auch in unserer Post-Corona-Welt. Natürlich existieren auch in diesem Szenario politische, wirtschaftliche und ressourcenbezogene Konfliktpotenziale, was wiederum zu moderat steigenden Verteidigungs- und Sicherheitsausgaben führt. Insgesamt funktioniert die internationale Zusammenarbeit aber (vgl. Abb. 2).

Stabilisierung ist auch im Szenario B »Konstruktiver Kalter Friede« vorherrschend. Die beiden Pole sind USA mit Europa und

Die vier Basis-Szenarien	
1. Kompetitive Kooperation	• Akzeptanz unterschiedlicher politischer Systeme und Kooperation verschiedener Machtblöcke (mit durchaus wechselnden Konstellationen) • Stabilität innerhalb der Staaten bzw. politischen Systeme (Demokratien und Autokratien) • Rivalität um geopolitische bzw. regionale Bedeutung im konstruktiven Austausch (Kompromisse) • Grundsätzlich gute Planbarkeit bzw. Verlässlichkeit bei wirtschaftlichen Entscheidungen (trotz gelegentlicher Verstöße) • Gebremste Globalisierung, d. h. verminderte Geschwindigkeit bei internationaler Zusammenarbeit und Wertschöpfung • Nach wie vor Engpässe und Konfliktpotenziale bei Rohstoffen, Lieferketten, Energie, Know-how • Moderat steigende Verteidigungs- und Sicherheitsausgaben • Internationale Zusammenarbeit: Friedenspolitik, Handelsabkommen, Standards, Klima, Pandemien, Zukunftstechnologien usw.
2. Konstruktiver Kalter Friede	• Aktivere Außenpolitik von USA und Europa – neue Verbündete in Asien, Lateinamerika, Afrika • Weitere Expansion von China als Führungsmacht des Autoritarismus (Asien, Ozeanien, Afrika) • Russland als ökonomisch abgehangene Atommacht mit opportunistischer Nähe zu China • Zunehmende Verflechtungen innerhalb der beiden Blöcke – zwei Wirtschaftsräume und zwei Internationalisierungen • Tendenzielle Abkoppelung zwischen den Blöcken: Zölle, Ausfuhrverbote, Wirtschaftsspionage, Zertifizierungen, Standards, Lieferketten, Energie usw. • Schlüsseltechnologien als politisch-wirtschaftliche Waffe zwischen den Blöcken: Hightech, Energie, künstliche Intelligenz, Data, Schlüsselrohstoffe usw. • Steigende Militärausgaben, Sicherheitskooperationen, lokale Interventionen usw. • Punktuell vorhandene Zusammenarbeit bei globalen Themen: Klima, Hunger, Pandemien usw.
3. Polarer Krisenmodus	• Aggressives Gegenüberstehen zweier Systeme bzw. Weltanschauungen: USA – China • Schwächung kleiner Volkswirtschaften bzw. politischer Assoziationen gegenüber USA und China (z. B. EU, Russland) • Biglobalisierung: zunehmende Abschottung und Autarkie zweier Systeme bei Handel, Verteidigung, Standards, Normen, Recht usw. • Wirtschaftliche Aktivitäten primär im Rahmen der eigenen Sphäre – deutlich eingeschränkte internationale Wertschöpfung • Permanente Konflikte um Rohstoffe, Lieferketten, Arbeitskräfte, Daten, geistiges Eigentum usw. • Drastische Steigerung der Ausgaben für Militär, Geheimdienste, Cyber Weapons usw. • Intensivierung von Medienarbeit und Propaganda: »Narrative zugunsten des eigenen Systems« • Deutlich beschränkte internationale Handlungsfähigkeit: UNO, WTO, Sicherheit, Standards, Klima, Ernährung, Bildung, Frieden usw.
4. Zentrifugaler Machtkampf	• Mehrere konkurrierende Einflussphären mit »Self-Sustainability«: Europa, USA, China, Russland plus regionale Zentren (z. B. Indien, Brasilien) • Wachsende Entfremdung ehemaliger Partner – vor allem EU ⇔ USA und China ⇔ Russland • Sinkende Planbarkeit bzw. Verlässlichkeit von global-wirtschaftlichen Entscheidungen (Investitionen, Marktpräsenz usw.) • Restriktive Wirtschaftspolitik der Staaten bzw. Sphären: Zölle, Import-/ Exportbeschränkungen, Standards, Schlüsseltechnologien usw. • Zunahme nationaler bzw. regionaler Wertschöpfung: Reindustrialisierung, Ressourcenautarkie usw. • Deutlich verminderter internationaler Austausch: Forschung und Entwicklung, Arbeitskräfte, Kultur usw. • Nationale Aufrüstung auf vielerlei Gebieten: Waffen, Propaganda, Systeme • Nur marginal vorhandene Lösungsfähigkeit globaler Herausforderungen: Klima, Welthandel, Rechtssicherheit usw.

Abb. 2 Die vier Basis-Szenarien

der Chinablock.³ Zunehmende Verflechtungen innerhalb dieser beiden Sphären lassen mittelfristig zwei Wirtschaftsräume und zwei Internationalisierungen entstehen. Dies hat massiven Einfluss auf Zölle, Import bzw. Export, Standards, Lieferketten, kritische Ressourcen und Schlüsseltechnologien. Steigende Militärausgaben, Sicherheitskooperationen und lokale Interventionen sind Ausdruck eines misstrauischen Arrangements. Nach wie vor funktioniert aber die Zusammenarbeit der Blöcke bei definierten globalen Themen wie Klima, Hunger oder Pandemien.

Es geht nicht um Optimismus oder Pessimismus, sondern um Stabilität oder Instabilität.

Szenario C »Polarer Krisenmodus« ist ebenfalls von zwei Machtblöcken bzw. Weltanschauungen geprägt, allerdings mit deutlich mehr Rivalität. USA und China sind die beiden Gegenspieler im jeweils subjektiv wahrgenommenen Kampf »Gut gegen Böse«. Die Folgen sind eine Destabilisierung der Beziehungen und eine »Biglobalisierung« mit zunehmender Abschottung und Autarkie in Wirtschaft und Politik.⁴ Permanente Konflikte um Einflussphären, Rohstoffe, Lieferketten usw. lassen die Ausgaben für Militär und Geheimdienste drastisch steigen. Dies spiegelt sich auch in einer Intensivierung der Propaganda für die eigene Seite. Konsequenterweise ist die internationale Handlungsfähigkeit deutlich eingeschränkt (etwa UN, WTO).

Eine gewisse Berechenbarkeit im Szenario C wird im Szenario D »Zentrifugaler Machtkampf« völlig aufgelöst, weil hier mehrere Machtzentren miteinander konkurrieren:⁵ Europa, USA, China, Russland und regionale Spieler wie etwa Indien oder Brasilien. Globale wirtschaftliche Aktivitäten werden deutlich erschwert und zusätzlich durch eine restriktive Wirtschaftspolitik stark eingeschränkt (Zölle, Normen usw.). Gleichzeitig nimmt die Wertschöpfung innerhalb der Zentren zu und beschleunigt die Deglobalisierung: weniger Austausch in Kultur, Arbeitswelt, Wissenschaft, Forschung und Entwicklung usw. Dieser Kampf »Jeder gegen jeden« kann globale Herausforderungen praktisch nicht mehr lösen, wie etwa Klima, Pandemien. Gleichzeitig rüsten diese Zentren hinsichtlich Waffen, Propaganda und Cybersysteme massiv auf.

Das Meta-Szenario als Katalysator der Diskussion

Nicht nur die Zahl und Tiefe der Szenarien sind interessant. Für den Erkenntnisgewinn und die Ableitung von Schlussfolgerungen sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede viel wichtiger. Gerade weil eine Prognose für ein einziges Szenario meistens nicht möglich ist, sind die Überschneidungen in der Praxis oft viel bedeutsamer.⁶ Wenn trotz unterschiedlicher Szenarien viele sich überschneidende Themenfelder vorhanden sind, dann sind zukünftige Entwicklungen relativ gut einschätzbar. Trotz des unterschiedlichen Charakters der vier Basis-Szenarien sind viele gemeinsame Ableitungen möglich (vgl. Abb. 3).

Dieses Meta-Szenario ist ein Katalysator für das Szenario zur Krisennavigation (vgl. Abb. 4). In einem ersten Schritt werden

Gemeinsame Schlüsselthemen aus den Szenarien A bis D

1. Steigender »volkswirtschaftlicher Blutdruck« durch Hochinflation, Niedrigzinsen, Knappheit bei Ressourcen, Menschen, Waren und Dienstleistungen
2. Zunehmender Arbeitskräftemangel bzw. Überalterung der Bevölkerung bei gleichzeitig fundamentalem Wandel der Arbeitswelt (Digitalisierung usw.)
3. Politische bzw. wirtschaftliche Blockbildung mit allen Konsequenzen: höhere Zölle, Handelsbeschränkungen, weniger internationaler Austausch usw.
4. Ansteigende Deglobalisierung: China als Risiko, Regionalisierung, Reindustrialisierung von Europa bzw. Nordamerika usw.
5. Zunehmender Autoritarismus, Nationalismus und Populismus in den politischen Systemen (Korruption, Druck auf Menschenrechte usw.)
6. Polarisierung der Gesellschaft (Bildung, Einkommen, Identitäten usw.), Entsolidarisierung, Verunsicherung, Umverteilungskonflikte
7. Abnehmende Lösungsfähigkeit bei globalen Zukunftsthemen: Friede, Klima, Ernährung, Energie, Pandemien, Steuerflucht, Kriminalität usw.
8. Relativer Bedeutungsgewinn der Branchen: Verteidigung, künstliche Intelligenz/Data, Medizin, (diversifizierte) Energie, (alternative) Mobilität

Abb. 3 Das Meta-Szenario: gemeinsame Schlüsselthemen aus den Szenarien A bis D

die acht Faktoren für das eigene Unternehmen spezifiziert. Natürlich können einzelne Themen oder einzelne Bausteine kombiniert oder ergänzt werden. Je nach Business sind unterschiedliche Schwerpunkte in den einzelnen Basis-Szenarien und auch unterschiedliche Überschneidungen möglich. Im Sinne einer produktiven Diskussion hat es sich bewährt, mit den vorgeschlagenen acht Themenfeldern zu beginnen. Dieses Vorgehen ist die genaue Umkehrung der klassischen Szenariotechnik: Gestartet wird mit gemeinsamen Themen vorgegebener Basis-Szenarien. Erst dann werden Spezifika, Ausnahmen, Ergänzungen, Vertiefungen usw. diskutiert. Diese Methodik liefert in kurzer Zeit valide Ergebnisse im Sinn der Pareto-80:20-Regel.

Die klassische Szenariotechnik wird mit dieser Methodik umgedreht.

Folgende Fragen können dabei helfen, die richtigen Schlussfolgerungen bzw. Initiativen abzuleiten: Wie verändern sich Geschäft, Kunden und Nachfrage? Wer oder (viel wichtiger) was wird der neue Wettbewerb sein? Wo müssen wir neu lernen, um-lernen bzw. ent-lernen? Wie können wir die besten Leute gewinnen und halten? Wo sind wir künftig »anders und besser«? Welche Profitabilität brauchen wir, um in die Zukunft investieren zu können? Wie nehmen wir die Menschen in der Transformation mit?

Ein Assessment-Center für Aufsicht und Führung

Wir leben in einer Welt, in der Eindeutigkeit(en) zunehmend abhanden kommen. Dieses Phänomen wird seit Längerem treffend als VUKA beschrieben (V – Volatilität, U – Unsicherheit, K –

Szenario zur Krisennavigation: Methodik und Beispiel (Industrie)		
Hintergrund: Ein international aufgestelltes, mittelständisches Maschinenbauunternehmen entwickelt einen strategischen Zukunftskompass aufgrund der veränderten Verhältnisse.		
>> Szenariofaktor	>> Schlussfolgerungen	>> Initiativen
1. Steigender »volkswirtschaftlicher Blutdruck« durch Hochinflation, Niedrigzinsen, Knappheit bei Ressourcen, Menschen, Waren und Dienstleistungen	• Zahlreiche und nicht abnehmende Risiken in der Supply Chain aus Asien • Zunehmende Volatilität beim Energiethema • ...	• Umstellung des Lieferantenportfolios bei kritischen Teilen, Modulen und Systemen • Komplette Neuausrichtung der Energiestrategie • ...
2. Zunehmender Arbeitskräftemangel bzw. Überalterung der Bevölkerung bei gleichzeitig fundamentalem Wandel der Arbeitswelt (Digitalisierung usw.)	• Konstant hohe Quote nicht nachbesetzbarer Fachkräfte • Zunehmende Risikopositionen bei Know-how-Themen und bei internationalen Positionen • ...	• Komplette Neuausrichtung: Recruiting, Arbeitszeiten, Arbeitsplatzgestaltung usw. • Gezielte Kooperationen bei erfolgskritischen Themen • ...
3. Politische bzw. wirtschaftliche Blockbildung mit allen Konsequenzen: höhere Zölle, Handelsbeschränkungen, weniger internationaler Austausch usw.	• Zunehmende Restriktionen im China-geschäft: Import / Export, Zuteilung von Ressourcen • Reduktion der Know-how-Partnerschaften mit autoritären Staaten • ...	...
4. Ansteigende Deglobalisierung: China als Risiko, Regionalisierung, Reindustrialisierung von Europa bzw. Nordamerika usw.	...	
5. ...		

Abb.4 Szenario zur Krisennavigation

Komplexität, A – Ambiguität). Gerade die mittlerweile Zehntausende Seiten an Studien, Analysen und Berichten zeigen eine erstaunliche Gemeinsamkeit bei den übergreifenden Themen des Meta-Szenarios.⁷ Zudem sind die identifizierten Themenfelder nicht neu oder revolutionär. Das ist die gute Nachricht für Verantwortliche in Gesellschaft und Wirtschaft, weil sie rasch in die Diskussion starten können.

Krisen, Brüche und Veränderungen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Normalität. Verantwortliche Unternehmensaufsicht und Führung ist gerade jetzt aufgefordert, ein Zukunftsbild zu entwerfen und damit Orientierung zu geben. Seit Jahren wird zeitgeistig von »Leadership« gesprochen. Jetzt wird sich zeigen, wer in stürmischem Wetter kompetent navigieren kann. Die aktuelle Situation ist ein Assessment-Center für jede Unternehmensspitze.

Anwendung und Nutzen

- Systematische Auseinandersetzung mit Treibern der politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und ökologischen Entwicklung
- Erarbeitung eines Zukunftsszenarios und entsprechender Schlussfolgerungen als Orientierungspunkt
- Konkretisierung in Form von Initiativen und klaren Handlungsempfehlungen
- Rasch einsetzbare Methodik im Sinne der Pareto-80:20-Regel

Im nächsten Heft:

zfo-Toolkit **CSRD und EU-Taxonomie**

zfo-Toolkit **Schnuppertage und Arbeitsproben**

Anmerkungen

- 1 Grundlagen sind Veröffentlichungen der Vereinten Nationen, von staatlichen Institutionen und Thinktanks wie z. B. UN Global Environment Outlook, UN Human Development Report, UN Industrial Development Report, IMF World Economic Outlook, Carnegie Endowment for International Peace, Hudson Institute, Center for American Progress, Center for European Policy Studies, Global Governance Institute, China Center for International Economic Exchanges.
- 2 Vgl. Katsanidou, A./Reinl, A./Eder, C.: Together we Stand? Transnational Solidarity in the EU in Times of Crises. In: European Union Politics, 23. Jg., 2022, H. 1, S. 66 ff.
- 3 Eine Blocktheorie findet sich z. B. in Bartsch, B./Laudien, A./Sprich, C.: Globalisierungsszenarien: Herausforderungen und Handlungsoptionen aus Sicht der deutschen Wirtschaft, Gütersloh 2021, S. 36.
- 4 Vgl. die Darstellung der Autarkie Chinas in: Black, J./Morrison, A.: The Strategic Challenges of Decoupling. In: Harvard Business Review, 3/2021.
- 5 Diesbezüglich ist eines der einflussreichsten Werke nach wie vor: Huntington, S.: The Clash of Civilizations, London 1996, S. 183 ff.
- 6 Vgl. Fink, A./Siebe, A.: Szenario-Management, Frankfurt am Main 2016, S. 39 ff.
- 7 Ein aktuelles Beispiel sind globale Lieferketten: Hoberg, K./Alicke, K./Strigel, A.: Zurück nach Europa. In: Harvard Business Manager, 1/2022, S. 62.



Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol und in der Aufsicht internationaler Unternehmen tätig
roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at