

# EIN BESSERES BILD DER ZUKUNFT

Kluge Szenarien als Antwort  
auf Covid-19

Von Burkhard Schwenker  
und Torsten Wulf



**HHL**

LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

In jeder Krise liegt eine Chance! So jedenfalls wird immer behauptet. Ob das auch für die Corona-Krise gilt, ist für uns allerdings noch offen. Denn aus unserer Sicht ist die Hoffnung der einen, dass die Erfahrungen mit dieser Krise zu einem anderen gesellschaftlichen Miteinander, zu mehr Werten oder mehr Nachhaltigkeit führen, genauso wenig sicher wie die Hoffnung der anderen, dass doch noch ein schnelles Aufschließen zur Vor-Corona-Zeit gelingt.

Sicher ist im Augenblick doch nur, dass uns die Corona-Krise nicht nur gesellschaftlich herausfordert, sondern vor allem auch wirtschaftlich: der größte Konjunkturerinbruch, die höchste Staatsverschuldung, Millionen Kurzarbeiter hier und Arbeitslose dort und vor allem in den Schwellenländern, die gestern noch eine Chance auf mehr Wohlstand hatten und heute vor dem Nichts stehen.

Schwer zu sagen, wo darin eine Chance liegen soll. Dass wir mit der Digitalisierung schneller weiterkommen? Dass es mehr Homeoffice-Möglichkeiten geben wird? Dass Werte eine größere Rolle spielen? Vielleicht. Aber sonst? Wie immer eine Nach-Corona-Zeit aussehen wird – wir können relativ sicher davon ausgehen, dass sich Unternehmensführung durch die Corona-Krise und die Erfahrungen mit dem Lockdown verändern wird. Aber wie – und vor allem was können wir unternehmerisch aus der Krise lernen?

Selbstverständlich wäre es vermessen, darauf schon eine abschließende Antwort geben zu wollen.<sup>1</sup> Aber aus unserer Sicht gibt es zumindest drei Ansatzpunkte, die eine Richtung aufzeigen können: Erstens, dass Ungewissheit, nicht zuletzt durch Corona, ein ganz reales Phänomen ist, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen. Zweitens, dass uns das Denken in Trade-offs und das Zulassen von "Organizational Slack" Spielräume ver-

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch: Sönke Albers, Wolfgang Ballwieser, Burkhard Schwenker, Barbara Weißenberger (2020), Erfolgsfaktor BWL, erscheint im Herbst 2020

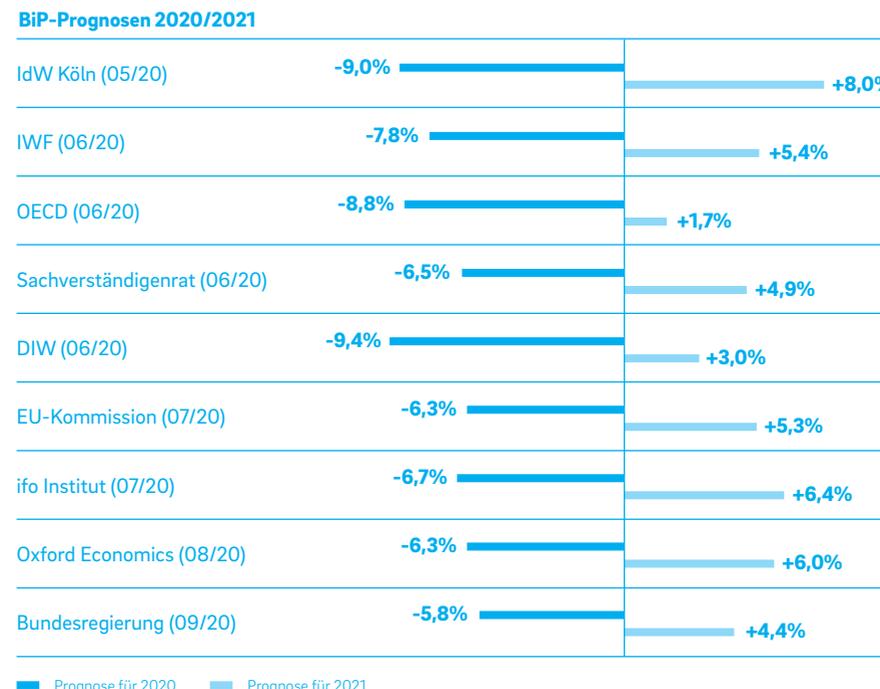
schaffen kann, um besser mit Ungewissheit umzugehen. Und drittens, dass der Schlüssel zu allem in einem Denken in Szenarien liegt. Oder besser: in der Entwicklung von Szenarien (oder Zukunftsbildern), die einen echten Denkraum für unternehmerische Entscheidungen aufspannen. Denn ein besseres Bild der Zukunft ist jedenfalls eine Voraussetzung dafür, in dieser Krise vielleicht doch noch eine Chance zu sehen.

**Corona macht Ungewissheit real**

Selbst wenn sich trefflich darüber streiten lässt, ob Corona ein im formalen Sinne ungewisses Ereignis ist (denn die Wahrscheinlichkeit für eine Pandemie lag nie bei null), so sind die Auswirkungen doch genau die, die wir mit Ungewissheit verbinden: Wir wissen nicht, was passieren kann. Wird es noch Nachholeffekte geben? Oder macht die Angst vor Arbeitslosigkeit jeden Konsumwunsch zunichte? Greifen die massiven nationalen und EU-weiten Hilfsprogramme? Und vor allem: Greifen sie schnell genug? Verändern die Erfahrungen mit Corona unsere Werte und Einstellungen? Und stellen sie in der Folge möglicherweise auch unsere Geschäftsmodelle infrage?

All diesen Fragen gemeinsam ist: Sie sind schwer zu beantworten. Weil ein Event wie der Lockdown beispiellos ist; weil die Konsequenzen daraus schon deswegen nicht leicht zu durchschauen sind; weil wir zwar sicher sein können, dass es Interdependenzen und Spill-over-Effekte gibt – aber nicht, wo sie auftreten und wie sie wirken; weil wir, kurz gesagt, weder sicher sein können, dass wir die zukünftigen Ereignisse richtig greifen, noch, dass wir ihre Wahrscheinlichkeiten richtig einschätzen. Schon ein kurzer Blick auf die Spannweite aktueller Prognosen für das BIP in Deutschland zeigt, um was es uns geht: Zwischen -9% (für 2020) und +8% (für 2021) ist alles möglich (vgl. Abb. 1). Und selbst diese Eckpunkte sind nicht garantiert. Corona bringt das alte Bonmot von Joachim Ringelnatz auf den Punkt: "Sicher ist, dass nichts sicher ist. Selbst das nicht!"

Abbildung 1: Welche Zahl ist richtig? Prognosen für das BIP in Deutschland



Corona konfrontiert uns also mit einer neuen Form von Unplanbarkeit und zwingt uns, unsere Entscheidungsinstrumente zu überdenken. Denn wer kann sich noch trauen, strategische Maßnahmen an quantitativen Eckpunkten festzumachen oder Investitionsentscheidungen mit einer Discounted-Cashflow(DCF)-Rechnung zu begründen, wenn die Zeitreihe zukünftiger Cashflows völlig ungewiss ist. Und wenn Wirtschaftsprüfer DCF-gestützte Impairment-Tests damit rechtfertigen, dass der "Terminal Value" schon groß genug sei für alle denkbaren Corona-Effekte, dann zeigt das doch eher blinde Zahlen- und Methodengläubigkeit.

Wie man besser mit Ungewissheit umgehen kann, haben wir an anderer Stelle schon ausführlich diskutiert<sup>2</sup>: indem wir unsere Prämissen und Denkrichtungen ständig hinterfragen, um uns nie zu sicher zu fühlen; indem wir in Analyse investieren, um schwache Signale als Vorboten von Strukturbrüchen zu erfassen; indem wir die Fähigkeit entwickeln, schnell umzudenken und uns von eingefahrenen Routinen zu lösen. Und vor allem: indem wir in Szenarien denken. Denn gut gemachte Szenarien helfen uns,

- bewusster mit ungewissen Entwicklungen umzugehen (weil wir schon vorher reflektieren, was passieren könnte);
- besser zu kommunizieren (weil wir begründet über die Zukünfte reden können, die wir erwarten – und warum);
- besser zu entscheiden (weil wir ein Gedankengerüst entwickeln, in dem wir strategische Stoßrichtungen durchspielen können).

Noch etwas kommt hinzu: Gute Szenarien bilden auch die Grundlage für die Erkenntnisse, die wir aus unserer Sicht ganz unmittelbar aus den Erfahrungen mit Corona ziehen können: das Denken in Trade-offs und das bewusste Zulassen von Organizational Slack.

#### **In Trade-offs denken. Oder: Wider den Mainstream!**

Eine erste Lesson Learned aus der Corona-Krise liegt auf der Hand: Trade-offs sind wichtig. Denn mit Blick auf die Herausforderungen, denen Unternehmen heute gegenüberstehen, lässt sich leicht erkennen:

- Wer seine Vorprodukte auf wenige Zulieferer konzentriert, realisiert Kostenvorteile, läuft aber das Risiko, dass er selbst nicht oder nur eingeschränkt produzieren kann, wenn einer der Zulieferer ausfällt.
- Wer sich mit viel Fremdkapital finanziert, kann seine Eigenkapitalrendite steigern, läuft aber das Risiko, in Liquiditätsprobleme zu kommen, wenn die Geschäfte wegbrechen.

<sup>2</sup> Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb (2017), Gute Strategie. Der Ungewissheit offensiv begegnen, Frankfurt am Main

- Wer sich auf Kerngeschäfte konzentriert, wird an der Börse vielleicht belohnt, läuft aber das Risiko, dass eben Risikostreuung fehlt, wenn es darauf ankommt.

Wir könnten die Liste mit Beispielen für Trade-offs nahezu beliebig verlängern, aber das Prinzip wird deutlich: Es geht darum, Beziehungen zu verstehen, zu hinterfragen und Konsequenzen daraus abzuleiten. Und vor allem geht es darum, gegen den Management-Mainstream zu denken. Denn vieles, was vor dem Hintergrund von Corona heute plausibel erscheint – breitere Lieferketten, hohe Sicherheitsbestände in den Lagern oder das Vorhalten hoher Liquidität, eine breite Portfolioaufstellung – wurde in der Vor-Corona-Zeit als überflüssig angesehen oder gar als falsch.

#### **Slack zulassen. Oder: Von Effizienz zur Effektivität!**

Eine zweite Lesson Learned aus den Erfahrungen mit Corona hängt eng mit Trade-offs zusammen. Denn wir können leicht einen weiteren Trade-off formulieren: "Wer auf durchstrukturierte Abläufe und hohe Effizienz setzt, realisiert Kostenvorteile, läuft aber das Risiko, dass ihm im entscheidenden Augenblick Kreativität und Beweglichkeit fehlen, um handlungsfähig zu bleiben."

Handlungsfähigkeit setzt Spielraum, also Slack, voraus. Slack – oder besser: Organizational Slack – meint dabei einen Überschuss an Ressourcen (zum Beispiel an Menschen oder Kapital), die für das Tagesgeschäft nicht gebraucht werden, aber bei unerwarteten Ereignissen helfen können, atmungsfähig zu bleiben, Zeit zu gewinnen und neue Ideen zu generieren.

Die Idee des Organizational Slack ist nicht neu<sup>3</sup>, aber durch die Fokussierung auf Effizienz in den Hintergrund gedrückt worden: Slack ist

<sup>3</sup> Vgl. Burkhard Schwenker und Barbara Dauner-Lieb (2017), Gute Strategie. Der Ungewissheit offensiv begegnen, Frankfurt am Main, S. 31 f.

schlecht – eine Verschwendung von Ressourcen – und muss abgebaut werden. Corona zwingt uns nun, diese Vorstellung zu überdenken: Slack ist eben nicht immer schlecht – denn nicht das unbedingte Streben nach Effizienz bestimmt über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, sondern der gezielte Aufbau von (strategischen) Reserven. Anders gesagt: In bestimmten Situationen – wie unter den Bedingungen von Corona – ist Effektivität wichtiger als Effizienz.

#### **Gute Szenarien als Schlüssel für unternehmerische Entscheidungen**

Die Berücksichtigung von Trade-offs oder das Vorhalten von Slack sind also gute Ansätze, um mit den Folgen von Corona besser umzugehen. Aber nicht allein, denn sie haben ihre Limitationen: Trade-off-Analysen machen nur dann Sinn, wenn sie in ein Zukunftsbild eingebettet sind. Denn sonst weiß man immer nur im Nachhinein, was richtig oder besser gewesen wäre. Slack ist nur dann gut, wenn es eine Vorstellung davon gibt, wo (und wie lange) er vorgehalten werden sollte – auch das setzt ein Zukunftsbild voraus.

Zukunftsbilder – oder Szenarien – spielen also eine entscheidende Rolle, um die unternehmerischen Lehren aus Corona richtig umzusetzen. Und natürlich auch, um überhaupt eine Projektion zu finden, an der Entscheidungen festgemacht werden können. Kein Wunder, dass Szenarien einen regelrechten Boom erleben. Fast jeder spricht davon, dass seine (oder ihre) Entscheidung auf einem Szenario aufbauen.

Aber sind es gute Szenarien? Aus unserer Sicht oft nicht, denn in vielen Fällen handelt es sich doch nur um eine Fortschreibung des Status quo. Häufig in Form von Zahlen, kombiniert zu einem "Best und Worst Case" – um dann doch nur den "mittleren Case" zu verfolgen. Oder sie setzen, häufig unreflektiert, nur auf einen der Buchstaben-Verläufe (V, U, W, L), die medial im Augenblick so hoch gehandelt werden.

Wir glauben, dass das nicht reicht, um ein gutes Zukunftsbild zu entwerfen. Denn was ist "ganz schlecht", wenn man nicht weiß, wie die Zukunft aussieht? Oder was ist "sehr gut"? Wenn man das nicht richtig greifen kann, macht auch ein "mittlerer Case" keinen Sinn. Und die Buchstaben stehen meist doch nur nebeneinander und zielen nur auf die Frage, ob es schnell wieder so weitergehen kann, wie es war, oder ob es länger dauert. Sie "framen" also nur unser Denken und führen nicht zu neuen Zukunftsbildern. Denn selbst wenn es "schnell wieder raufgehen" sollte – geht es dann mit den Geschäftsmodellen von heute "rauf"? Und wenn es langsam gehen sollte, was schwierig genug wird, kommt dann möglicherweise ein verändertes Werteverständnis der Kunden hinzu?

Wenn wir gute Zukunftsbilder haben wollen, müssen wir also anders vorgehen. Aber wie? Und vor allem: Wann sind Szenarien gut? Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit der Corona-Krise können wir dazu schon einmal festhalten: Szenarien sind dann gut (oder können dann gute Zukunftsbilder liefern), wenn sie

- uns dazu anhalten, unkonventionell zu denken und unsere Prämissen und eingefahrenen Denkrichtungen gezielt zu hinterfragen;
- Interdependenzen und Spill-over- oder "Ansteckungseffekte" einfangen, also von vornherein mehrdimensional angelegt werden;
- trotzdem eindeutig genug formuliert sind, um Entscheidungen daran zu orientieren – Schwammigkeit hilft nicht weiter;
- modular und vernetzt konstruiert sind, um im Zweifel schnell von einem Szenario auf ein anderes umzusteigen.

Das heißt auch, dass nur ein Szenario nicht reicht. Wer wirklich vorbereitet sein will, muss mehrere Szenarien parallel denken.

**Wie man Szenarien besser machen kann. Oder: Alles beginnt mit einem Kreuz**  
 Noch besser als Szenarien parallel zu denken ist, den Bezugsrahmen gleich so aufzuspannen, dass auf ganz natürliche Weise mehrere Szenarien entstehen, die unterschiedliche Zukünfte beschreiben.

Deswegen beginnt für uns alles mit einem Kreuz. Oder besser: mit einer anspruchsvollen Denkaufgabe. Denn wir suchen die zwei Dimensionen (oder kritischen Ungewissheiten), die aus unserer Sicht die zukünftige Entwicklung (also unseren Bezugsrahmen) bestimmen. Kreuzen wir sie, entstehen vier ganz unterschiedliche Zukunftsbilder – oder eine Szenario-Matrix mit vier Feldern, von denen jedes Feld eine unterschiedliche Zukunft beschreibt.

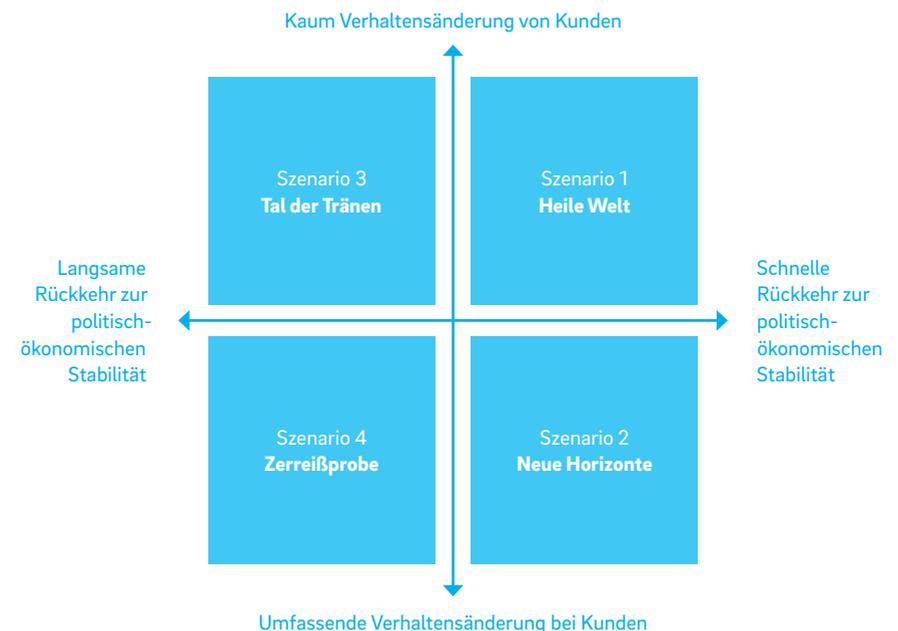
Mit Blick auf Corona und die Frage, wie es nach dem Lockdown und den Erfahrungen im Umgang mit der Pandemie überhaupt weitergehen kann, könnten diese zwei Dimensionen aus unserer Sicht und einer unternehmerischen Perspektive die folgenden sein:

**Dimension 1:** Die Rückkehr zur politisch-ökonomischen Stabilität (schnell, langsam), also: Führen längere oder wiederholte Lockdown-Phasen zu politischer Instabilität, die auf die Märkte übergreift und Vertrauen nimmt, sodass die wirtschaftliche Aktivität nur langsam Fahrt aufnimmt? Oder gelingt es doch relativ schnell, die Pandemie in den Griff zu bekommen und das Vertrauen der Märkte so zu festigen, dass sich relativ schnell wieder eine Wachstumsdynamik einstellt?

**Dimension 2:** Die Änderung des Verhaltens von Kunden oder Anwendern (umfassend oder kaum), also: Verändern wir unsere Routinen oder fallen wir in alte Verhaltensmuster zurück, wird Nachhaltigkeit wichtiger, setzen sich Online-Handel und Videokonferenzen vollends durch, fliegen wir weniger und arbeiten mehr von zu Hause?

Kreuzen wir diese zwei Dimensionen, erhalten wir eine Szenario-Matrix mit vier denkbaren Zukünften, die aus unserer Sicht die Ungewissheiten um Corona zutreffend einfangen (vgl. Abb. 2):

Abbildung 2: Unsere Szenarien für eine Nach-Corona-Welt



**Szenario 1:** schnelle Wiederherstellung von Stabilität und Vertrauen, keine nachhaltigen Verhaltensänderungen

Wir nennen es "Heile Welt", denn im Prinzip bleibt alles beim Alten. Grundlegende Strategieänderungen sind nicht notwendig; der Fokus liegt vor allem auf dem Überbrücken der (kurzen) Zeit, die es braucht, bis alte Volumina wieder erreicht sind.

**Szenario 2:** *schnelle Wiederherstellung von Stabilität und Vertrauen, mit Verhaltensänderungen*

Wir nennen es "Neue Horizonte". Denn wenn sich das Verhalten verändert, eröffnen sich neue Chancen für neue Geschäftsmodelle, da Stabilität und Vertrauen schnell wiederhergestellt werden und so Wachstumsdynamik erzeugen.

**Szenario 3:** *lange Phase der Instabilität und des fehlenden Vertrauens, ohne Verhaltensänderungen*

Wir nennen es "Tal der Tränen", da wir in diesem Fall mit einer tiefen Rezession, politischer Instabilität und weiterer Abschottung rechnen müssen. Bestehende Strategien und Geschäftsmodelle sind insbesondere für global vernetzte Unternehmen bedroht; Downsizing und das Umstellen auf nationale Wertschöpfungsketten kann/wird notwendig werden.

**Szenario 4:** *lange Phase der Instabilität und des fehlenden Vertrauens, mit Verhaltensänderungen*

Wir nennen es "Zerreißprobe", denn dies ist sicher der schwierigste Fall: Eine lange Wirtschaftskrise geht einher mit Verhaltensänderungen, die bestehende Geschäftsmodelle zusätzlich infrage stellen. Da hier Downsizing und Innovation gleichzeitig stattfinden müssen, werden viele Unternehmen vor einer Zerreißprobe stehen.

Selbstverständlich sind diese Szenarien (noch) ein wenig holzschnittartig. Aber das Prinzip wird deutlich: Wir erhalten vier denkbare Zukünfte, von denen Stand heute keine auszuschließen ist. Und von denen jede weiter durchdacht und konkretisiert werden kann.

Damit wird ein weiterer Vorteil unseres Ansatzes deutlich, denn die Szenario-Matrix lässt sich mehrfach nutzen: Erstens, indem man sich

für eines (der vier) Szenarien entscheidet und trotzdem ständig im Blick hat, dass die Zukunft anders aussehen kann. Zweitens, indem man die Strategie, die sich aus dem ausgewählten Szenario ergibt, mit den anderen drei "Zukünften" konfrontiert, um ein Gefühl für die Robustheit zu entwickeln – gerade das erscheint uns angesichts der Ungewissheiten um Corona sehr hilfreich. Oder drittens, auch das kann helfen, indem man die bestehenden Geschäfte und Kompetenzen an allen (vier) möglichen Zukünften spiegelt, um Ansätze für ein robustes Portfolio zu entwickeln. Denn gerade unter Corona-Bedingungen gilt doch: Vorberichtet sein ist entscheidend.

#### **Die richtigen Dimensionen finden**

Ein genereller Vorteil unseres "Kreuzungs-Vorgehens" kommt noch hinzu: Schon die Ableitung der (zwei) Dimensionen schafft ein Bewusstsein für Ungewissheit und schärft unsere Sensibilität für ungewisse, überraschende Entwicklungen. Sie ist also sozusagen Selbstzweck – aber erfüllt ihren Zweck nur dann, wenn um die "richtigen" Dimensionen ernsthaft gerungen und kontrovers diskutiert wird. Denn verdichten wir die Dimensionen zu stark, verlieren sie ihre Aussagefähigkeit und die Szenarien werden belanglos; verdichten wir zu wenig, wird eine Reduktion auf zwei nicht gelingen – was zu einer Vervielfachung der Szenarien führt und am Ende nicht mehr handhabbar ist.

Es geht also um die richtige Balance zwischen Kreativität (oder Querdenken) und der notwendigen Stringenz, um am Ende zu zwei Dimensionen (oder eben einem Kreuz) zu kommen. Wir haben dabei die besten Erfahrungen mit einem dreistufigen Vorgehen gemacht:

**Erstens: Orientierungspunkte suchen.** Selbstverständlich ist es nicht einfach, aus der Fülle denkbarer überraschender Entwicklungen diejenigen

zu identifizieren, die wirklich relevant sind. Aber es gibt Orientierungspunkte. Jedenfalls haben wir in unseren Szenario-Projekten die Erfahrung gemacht, dass es vor allem die folgenden fünf Themenfelder sind, aus denen sich Szenario-Dimensionen ableiten lassen: (1) das ökonomische Umfeld (z.B. mögliche Wachstumspfade); (2) die geopolitische Stabilität (z.B. Krisen, Kriege, Handelsbeziehungen, Institutionen); (3) technologische Entwicklungen (z.B. Tempo der Digitalisierung); (4) das rechtliche/politische Umfeld (z.B. Regulierung, politische Initiativen); (5) das soziale Umfeld (z.B. Einstellungen, Wertewandel).

Eine mögliche Vorgehensweise kann also darin liegen, zunächst diese Themenfelder zu diskutieren und zu priorisieren, um den Suchrahmen für gute Dimensionen einzugrenzen.

**Zweitens: Relevante Effekte aufdecken.** Im zweiten Schritt geht es darum, sich entlang der ausgewählten Themenfelder auf die Suche nach denjenigen Faktoren oder Entwicklungen zu machen, welche die größte Wirkung haben und/oder in besonderer Weise zur Ungewissheit beitragen.

Für unser obiges Corona-Beispielszenario haben wir dafür eine Text- und Medienanalyse vorgenommen – ein Vorgehen, dass aus unserer Sicht zu sehr guten Ergebnissen führt und durch die verfügbaren Algorithmen auch einfach durchgeführt werden kann. Im Ergebnis hat sich gezeigt, dass es vor allem zwei Themenbereiche sind, die am häufigsten vorkommen und inhaltlich am umstrittensten (also ungewiss) sind:

- Alle Themen rund um politisch-ökonomische Stabilität: ob Regierungen/Staaten kollabieren, ob gesellschaftlicher Friede gewahrt bleibt, ob die hohen Börsenkurse die realwirtschaftliche Entwicklung vorwegnehmen, ob die echte Welle an Arbeitslosigkeit erst noch vor uns liegt, ob eine Deglobalisierung einsetzt etc., sowie

- Alle Themen rund um Verhaltensänderungen: ob wir schnell wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen oder ob die Erfahrungen durch Corona nachhaltig sind, ob wir weniger (und bewusster) reisen, ob Homeoffice und Video-Conferencing zum Standard werden, ob Innenstädte durch den stark expandierenden Online-Handel aussterben etc.

**Drittens: Die Dimensionen festlegen.** In unserem Beispiel war es einfach, auf szenariorelevante Dimensionen zu schließen, denn alle anderen Themenfelder waren in unserer Medienanalyse deutlich schwächer besetzt. Unter Corona-Bedingungen scheinen also die Fragen nach politisch-ökonomischer Stabilität und Verhaltensänderung die zwei Dimensionen zu sein, die auf dieser Ebene die Corona-Ungewissheit am besten einfangen – und die, wie wir gesehen haben, zu vier echten Zukunftsbildern führen können.

Wenn das nicht so einfach ist oder die Zusammenhänge nicht so intuitiv erschließbar sind wie hier, muss tiefer gebohrt werden. Beispielsweise, indem die kritischen Themenfelder über Experten-Panels weiter diskutiert, hinterfragt und bewertet werden.<sup>4</sup>

Im Zweifel muss auch Folgendes ausprobiert werden: Verschiedene Dimensionen kreuzen und die Kreuzungen daraufhin analysieren, ob gute Szenarien daraus entstehen können. Das klingt nach viel (Denk-)Arbeit und vielen Iterationen – führt aber dazu, dass unser Verständnis über das, was passieren könnte, immer größer wird. Und häufig zeigt sich, dass Zukunftsbilder aus "verworfenen" Szenarien ebenso dazu beitragen, die ausgewählten Szenarien inhaltlich zu verdichten.

<sup>4</sup> Burkhard Schwenker und Torsten Wulf (2013), Scenario-based Strategic Planning – Developing strategies in an uncertain world, Wiesbaden

Auch unsere erste Intention bei der Ableitung unserer "Corona-Dimensionen" war, auf (Wirtschafts-)Wachstum als eine Dimension zu setzen, weil die Frage, ob wir schnell oder doch eher langsam zur Vor-Corona-Wachstumsdynamik zurückkehren, die möglichen Zukünfte naheliegenderweise deutlich diskriminiert. Unsere weiteren Analysen haben dann aber gezeigt, dass Wachstum ein Resultat der politisch-ökonomischen Stabilität ist – wir inhaltlich also zu kurz gegriffen hätten.

### **Vom Großen ins Spezifische denken**

Kehren wir nochmals zu unserem "Corona-Szenario" zurück. Aus unserer Sicht erfasst es die (zwei) relevanten Ungewissheiten unter Corona-Bedingungen und beschreibt mögliche Zukünfte, an denen wir uns orientieren können. Aber richtig ist auch: Es ist "groß" gedacht, beschreibt die großen Entwicklungslinien, aber (noch) nicht konkrete Implikationen auf der Ebene einzelner Branchen oder Unternehmen.

Und doch glauben wir, dass "groß gedacht" genau der richtige Weg ist. Denn nur "groß gedacht" schafft einen Rahmen für echte Ungewissheiten und dafür, Interdependenzen überhaupt erfassen zu können. Ist der Worst Case ungewiss, macht man sich etwas vor, wenn man glaubt, dass es nicht noch schlimmer kommen könnte.

Es geht also darum, sich ganz bewusst das große Bild zu verschaffen, in dessen Rahmen dann Schritt für Schritt spezifischer (und quantitativer) gedacht werden kann. Wir wollen das an einem Beispiel verdeutlichen. Ausgewählt haben wir dafür (Passagier-)Flughäfen. Einerseits, weil sie massiv von Corona getroffen worden sind, denn mit einem Einbruch um mehr als 95% (Anzahl der Passagiere) in der Hochzeit des Lockdowns geben sie ein manifestes Bild der Corona-Krise ab. Und andererseits, weil die meisten von uns oft genug an Flughäfen unterwegs sind, um mitreden (und mitdenken) zu können.

Hinzu kommt, dass die Fragen, die sich jeder Flughafenbetreiber heute stellen muss, gar nicht so weit von denen vieler anderer Branchen entfernt sind: Können wir noch an die attraktiven Vor-Corona-Prognosen anschließen? Macht es Sinn, geplante Investitionen oder Ausbauprojekte nur zeitlich zu schieben? Oder sollten sie sofort kassiert werden? Verändert sich das Verhalten der Kunden? Und wenn das so ist, welche Geschäfte machen dann noch Sinn?

Zunächst können wir feststellen, dass das von uns entwickelte Corona-Szenario auch auf die spezifischen Fragestellungen eines Flughafens passt. Denn selbstverständlich hängt die Frage, wie schnell wieder mehr Menschen fliegen, mit der politisch-ökonomischen Stabilität zusammen, und selbstverständlich spielt die Frage einer möglichen Verhaltensänderung sowohl bei Geschäftsreisenden als auch bei Touristen ebenso eine Rolle. Denn selbst wenn das Vertrauen in die Märkte schnell wiederhergestellt werden sollte, ist keineswegs ausgemacht, dass man zu den alten Wachstumsprognosen zurückkehren kann.

Projizieren wir diese Überlegungen auf unser Corona-Szenario, erhalten wir vier sehr unterschiedliche Zukunftsbilder für Flughäfen:

### **Szenario 1: Heile (Flughafen-)Welt**

Sollten wir schnell zu einer politisch-ökonomischen Stabilität zurückkehren und mit keinen nachhaltigen Verhaltensänderungen rechnen müssen, kann ein rasanter wirtschaftlicher Aufholprozess einsetzen, der insbesondere auch den Geschäftsreiseverkehr stärkt. Im touristischen Segment kann es zu einem Nachholen der in diesem Jahr verpassten Fernreisen kommen, was den Flughäfen einen Boom bescheren wird. Und vor allem: Perspektivisch bleiben die mittelfristigen Flugverkehrsprognosen intakt.

In diesem Fall bleibt (fast) alles beim Alten: Es geht um Überbrückung und Liquiditätssicherung, um das Nutzen der diversen Hilfsprogramme und das Umsetzen von Maßnahmen, die ohnehin auf der Agenda stehen – denn die "Ruhepause" ist ein idealer Zeitpunkt, um mit Hochdruck Infrastruktur- und Prozessverbesserungen umzusetzen und sich auf den zu erwartenden Boom vorzubereiten.

#### **Szenario 2: Neue Horizonte (oder: kleiner, aber feiner)**

Auch in diesem Szenario rechnen wir mit einer schnellen Rückkehr zur politisch-ökonomischen Stabilität, aber kombiniert mit Verhaltensänderungen. Denn viele Geschäftsreisende haben die Vorteile von Video-Konferenzen entdeckt und gehen bewusster "auf Reisen" – sie werden von ihren Unternehmen auch dazu angehalten. Touristen haben die Vorteile des Urlaubs "im eigenen Land" entdeckt – und achten vermehrt auf Nachhaltigkeit. Kurz: Trotz dynamischer wirtschaftlicher Aktivität wird das Flugverkehrsvolumen zurückgehen.

Flughäfen stehen in diesem Szenario vor der Herausforderung, ihre Kapazitäten anpassen zu müssen – haben aber gleichzeitig die Chance, sich auf eine anspruchsvollere Zielgruppe neu auszurichten. Denn Geschäftsreisende werden mehr Service erwarten bei den (wenigen) Reisen, die sie noch durchführen, und für das touristische Segment wird es eine Rolle spielen, wie "grün" ein Flughafen ist.

#### **Szenario 3: Tal der Tränen**

Dieses Szenario beschreibt eine Welt, in der die Menschen zwar noch gerne fliegen (würden), aber eine lang anhaltende Wirtschaftskrise und die damit verbundenen Konsumängste lassen das Flugverkehrsaufkommen geschäftlich wie touristisch nachhaltig sinken.

Für Flughäfen bedeutet dieses Szenario massive Kostensenkungen und Kapazitätsanpassungen. Da der Wettbewerb zwischen den Airports zwangsläufig zunehmen wird, können strategische Kooperationen wichtig werden – oder Konsolidierungen; dazu mehr in unserem letzten Szenario.

#### **Szenario 4: Zerreißprobe (oder: Der Niedergang der Flughäfen)**

In diesem Fall spielen nicht nur die schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen eine Rolle; es ist auch mit nachhaltigen Verhaltensänderungen zu rechnen. Geschäftsreisende sind in viel stärkerem Maße als angenommen bereit, Flugreisen durch digitale Kommunikationsformen zu ersetzen. Hinzu kommt, dass durch eine stärkere Deglobalisierung internationale Reisen ohnehin eine geringere Rolle spielen. Privatreisende haben Nachhaltigkeit und Klimaschutz für sich entdeckt und fliegen weniger – zusätzlich zur ohnehin schon geringen "Flugneigung" durch die schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Auch große Flughäfen sind in diesem Szenario akut in ihrer Existenz bedroht. Die in Szenario 3 schon erkennbare Tendenz zur Konsolidierung wird sich manifestieren – weniger Flughäfen, aber mit einer besseren Anbindung, um sie (ökologisch sinnvoll) erreichen zu können.

#### **Szenarien operationalisieren. Oder: Vom Szenario zum Tun!**

Bis hierher konnten wir drei Punkte zeigen: Erstens, Szenarien machen Sinn, weil sie helfen, ein besseres Verständnis denkbarer Zukünfte (und ihrer Ungewissheiten) zu gewinnen. Zweitens: "Groß" zu denken macht ebenfalls Sinn, weil wir dann die Chance haben, Interdependenzen einzufangen und echte Zukunftsbilder zu entwickeln. Drittens: Wenn "richtig" groß gedacht worden ist, ist es möglich, die "großen" Szenarien auf spezifische Fragestellungen (wie unser Flughafenbeispiel) anzuwenden.

Allerdings stimmt auch, dass die bisher entwickelten Szenarien relativ generische Zukunftsbilder malen, die weiter konkretisiert werden müssen, um unternehmerische Entscheidungen daraus ableiten zu können. Ein Weiteres kommt hinzu: Nur eines der (vier) Szenarien kann, wenn überhaupt, Realität werden. Wir müssen uns also entscheiden – und auf dem Weg dahin versuchen, so konkret wie möglich zu werden.

Wir haben in unseren Szenario-Projekten die besten Erfahrungen mit einem Vorgehen in fünf Schritten gemacht:

#### **Schritt 1: Robuste Maßnahmen suchen**

Ohne weitere Informationen oder Erkenntnisse müssen wir davon ausgehen, dass alle (vier) Zukunftsbilder eintreten können – und, wenn wir gut gearbeitet haben, alle auch gleich wahrscheinlich sind.

Ein erster naheliegender Schritt besteht also darin, nach Maßnahmen zu suchen, die in jedem Szenario richtig sind und demzufolge in jedem Fall umgesetzt werden sollten. In unserem Flughafenbeispiel ist das nicht trivial, da die Szenarien sehr disjunkt sind. Aber Ansatzpunkte lassen sich nach unserer Erfahrung immer finden. Neben den auf der Hand liegenden Themen wie Kurzarbeit oder Liquiditätssicherung könnten das beispielsweise sein:

- jene Personal- und Kostenmaßnahmen umzusetzen, die schon seit Langem auf der Agenda stehen – denn jetzt gibt es keine Ausrede mehr;
- die Digitalisierung von Kernprozessen weiterzutreiben – mit dem Digitalisierungsschub aus den Lockdown-Erfahrungen geht heute vieles einfacher und schneller;
- "grüne" Projekte anzuschieben – mehr Nachhaltigkeit wird immer eine Rolle spielen und helfen, sich besser zu differenzieren und zu positionieren.

Wichtig ist zweifellos, die bestehende Strategie an den vier Szenarien zu spiegeln, um diejenigen Maßnahmen zu identifizieren, die in keinem Fall durchgeführt werden sollten, weil sie nur auf ein Szenario passen. Bei Flughäfen könnten dazu beispielsweise Ausbauprojekte gehören, denn in der von uns skizzierten Szenario-Welt gibt es nur ein Szenario, in dem mehr Kapazität gefragt ist (die "Heile Welt"). Anders gesagt: Mit einer Wahrscheinlichkeit von 75% geht es eher um Verkleinern denn um Vergrößern.

#### **Schritt 2: Szenarien priorisieren**

Wenn die Szenarien so disjunkt sind wie in unserem Flughafenbeispiel, bringen robuste Schritte allerdings nicht genug, um sich auf eine neue Zukunft vorzubereiten. Wir müssen uns also bekennen, auf welches Szenario wir setzen wollen.

Unserer Erfahrung nach bietet es sich dafür an, die ausgewählten Szenario-Dimensionen kritisch zu reflektieren und zu versuchen, die wichtigsten "Treiber" für die Dimensionen zu identifizieren und zu bewerten.

Für unser Flughafenbeispiel ist es naheliegend, die "Rückkehr zur politisch-ökonomischen Stabilität" beispielsweise daran festzumachen, wie schnell Erfolge bei der Eindämmung der Pandemie erzielt werden können (Verfügbarkeit von Impfstoffen oder wirksamen Therapien etc.) oder ob Veränderungen in der globalen Aufstellung von Unternehmen zu erwarten sind. Der Frage nach "Verhaltensänderungen" können wir uns beispielsweise nähern, indem wir nach Geschäftskunden und Privatreisenden (Touristen) differenzieren.

Sind die "Treiber" der Dimensionen festgelegt, geht es darum, das verfügbare Wissen zusammenzutragen und zu einer Einschätzung zu kom-

men. Nach unserer Erfahrung reichen dafür häufig schon einfache Checklisten aus. Abb. 3 zeigt ein (verkürztes) Beispiel dafür. Wenn es komplizierter ist, helfen auch hier Text- und Medienanalysen oder die gezielte Abfrage von Expertenmeinungen. In unserem Beispiel haben wir illustrativ unsere persönliche Einschätzung wiedergegeben. Selbstverständlich reicht das in realen Fällen nicht, aber es soll eines deutlich machen: Es geht darum, Stellung zu beziehen.

Abbildung 3: Was treibt die Szenario-Dimensionen? Unsere illustrative Checkliste

Checkliste für die Dimension "politisch-ökonomische Stabilität"

	Frage	Ja	Unklar	Nein
<b>Eindämmung der Pandemie</b>	Ist innerhalb der nächsten 12 Monate mit der breiten Verfügbarkeit eines wirksamen Impfstoffs gegen Covid-19 zu rechnen?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ist innerhalb der nächsten 12 Monate die Entwicklung wirksamer Therapien gegen Covid-19 absehbar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sinken die Infektionsraten in den Kernmärkten USA, EU und in Asien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gibt es Bestrebungen zur Aufhebung der Reisebeschränkungen – zumindest zwischen den Kernmärkten in USA, EU und Asien?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Veränderungen in der globalen Aufstellung von Unternehmen (Deglobalisierung)</b>	Fördern politische Entwicklungen eine Deglobalisierung im Unternehmenssektor?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ist erkennbar, dass Unternehmen ihre Lieferketten regionaler oder sogar lokaler ausgestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gibt es Indikatoren dafür, dass Absatzmärkte regionaler oder lokaler werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Gibt es Tendenzen zur Veränderung der globalen Handelsströme?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Wenn wir für unser Beispiel unterstellen, dass unsere Einschätzung richtig ist, sind wir einen entscheidenden Schritt weitergekommen. Denn wir können eine erste Priorisierung der vier Szenarien vornehmen: Die indikativen Antworten in unserer Checkliste deuten darauf hin, dass tendenziell mit einer schnelleren Rückkehr zur politisch-ökonomischen Stabilität zu rechnen ist – weil die Wahrscheinlichkeit für wirksame Therapien hoch und nicht erkennbar ist, dass es eine nachhaltige Ten-

Checkliste für die Dimension "Verhaltensänderungen der Kunden"

	Frage	Ja	Unklar	Nein
<b>Verhaltensänderung im Geschäftsreisensegment</b>	Sind Technologien verfügbar, die persönliche Treffen gleichwertig ersetzen können?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zeigen sich Geschäftsreisende zufrieden mit Technologien, die Reisen ersetzen können?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ist erkennbar, dass Unternehmen in nächster Zeit zu Kostensenkungsmaßnahmen gezwungen sein werden?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wächst das Bewusstsein für nachhaltiges Reisen im Geschäftsreisensegment?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Verhaltensänderung im Tourismussegment</b>	Sind Alternativen zu touristischen (Urlaubs-)Flugreisen (z.B. Urlaub im Heimatland) erkennbar?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zeigen sich Touristen zufrieden mit Alternativen zu Urlaubsflugreisen?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ist absehbar, dass Privatreisenden zukünftig finanzielle Mittel für (Urlaubs-)Flugreisen fehlen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Wächst das Bewusstsein für nachhaltiges Reisen im Tourismussegment?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

denz zu einer Deglobalisierung geben wird. Prioritär sind also unsere Szenarien "Heile Welt" und "Neue Horizonte".

Nicht ganz so eindeutig sind die Indikatoren für unsere zweite Szenario-Dimension, also mögliche Verhaltensänderungen. Während wir im Geschäftsreisensegment davon ausgehen müssen, dass die (guten) Erfahrungen mit digitaler Kommunikation zu einer geringeren Reisetätigkeit führen und wir hier eher im Szenario "Neue Horizonte" liegen werden, bleibt die Situation im Tourismussegment unklar: Sowohl "Heile Welt" wie auch "Neue Horizonte" sind möglich. Aber schon das wäre eine gute Nachricht – nicht nur für Flughafenbetreiber. Denn selbst wenn es für einzelne Geschäfte keine "Heile Welt" geben sollte, bieten "Neue Horizonte" viele Chancen für neue Ideen.

### **Schritt 3: Priorisierte Szenarien quantifizieren**

Um konkrete Maßnahmen aus den (priorisierten) Szenarien abzuleiten, müssen wir sie weiter spezifizieren – und insbesondere quantifizieren. Nicht zuletzt auch, um eine konkrete Grundlage für die Unternehmensplanung zu schaffen.

Vor allem kommt es darauf an, die Maßnahmen gut und überzeugend zu beschreiben, um damit den Denkraum für alle weiteren Überlegungen zu setzen. Da unsere Priorisierung dazu geführt hat, von einer eher schnellen Wiederherstellung der politisch-ökonomischen Stabilität auszugehen, könnten wir diesen Rahmen etwa wie folgt formulieren:

*"Die ersten nachweislich wirksamen Covid-19-Impfstoffe kommen bereits im Spätherbst 2020 auf den Markt. Bis Mitte/Ende 2021 ist ein Impfschutz für weite Teile der Bevölkerung in Europa, Nordamerika und Teilen von*

*Asien gewährleistet. Gefährliche Mutationen des Virus treten nicht im befürchteten Umfang auf und die enormen Forschungsanstrengungen werden bis Mitte 2021 zu wirksamen Therapieansätzen führen. Lokale Ausbrüche der Krankheit können schnell unter Kontrolle gebracht werden, sodass Reisebeschränkungen – zumindest zwischen den Kernmärkten in Europa, Nordamerika und Asien – schon im Frühjahr 2021 aufgehoben werden.*

*Die überraschend schnelle Eindämmung von Covid-19 führt zu stark verbesserten wirtschaftlichen Erwartungen auf Unternehmensseite. Die Dynamik kehrt zurück; die Wachstumsraten schnellen im Jahr 2021 hoch (8%), sodass bereits bis Ende 2021 der Rückgang im Jahr 2020 nahezu vollständig kompensiert werden kann. Begünstigt wird dieser Aufholprozess nicht zuletzt durch eine starke Nachfrage aus China und neue politische Konstellationen nach den Präsidentschaftswahlen in den USA, die zur Begrenzung der Handelskonflikte führen. Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit gehen schnell zurück und die Zuversicht der Verbraucher steigt stark."*

Mit Blick auf unser Flughafenbeispiel könnten wir dann etwa wie folgt fortfahren:

*"Die positive wirtschaftliche Entwicklung ist auch im internationalen Luftverkehr spürbar. Die Eindämmung der Pandemie und die Aufhebung der Reisebeschränkungen führen insbesondere im touristischen Bereich zu einem Nachholen der im Jahr 2020 verpassten Fernreisen. Nach einem Einbruch des Tourismussektors weltweit um mehr als 40% in 2020 wächst dieses Segment im Jahr darauf um fast denselben Wert und hat im Laufe des Jahres 2022 wieder das Vor-Corona-Niveau erreicht.*

*Auch im geschäftlichen Segment wird es im Jahr 2021 einen Aufschwung geben, allerdings weniger stark. Die Gewöhnung an die immer besser wer-*

*dende Videokonferenztechnologie und der Zwang vieler Unternehmen zur Kostensenkung werden zum Überdenken der Reisetätigkeit führen und die Anzahl der geschäftlichen (Flug-)Reisen nachhaltig um mindestens 20% reduzieren.“*

In einem realen Fall könnten (und sollten) wir selbstverständlich noch spezifischer und quantitativer werden. Aber eines wird (hoffentlich) schon jetzt deutlich: Mit unserer Vorgehensweise kommen wir zu einem Zukunftsbild, das (begründet) kommuniziert werden kann, in dieser ungewissen Lage Orientierung gibt und eine Marschrichtung zeigt, auf dessen Grundlage konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können. Als (wenn auch interessierte) Laien sind wir hier schnell überfordert, aber denkbar wären beispielsweise Maßnahmen wie:

- die Überprüfung der Kapazitäten (und der Ausbauplanung) – bis hin zum Layout, das eine neue Relation zwischen Touristen und Geschäftsreisenden berücksichtigt;
- die Entwicklung separater Bereiche für Geschäftsreisende – um die weniger werdenden Reisen attraktiver zu machen (Zugang, Service, Gepäck, Kundenorientierung etc.);
- die Ausrichtung der Operations auf kleineres Fluggerät und mehr Direktverbindungen – als erwartbare Reaktion der Airlines auf die Nach-Corona-Zeit;
- die Entwicklung innovativer Konferenzangebote – wenn Büros insgesamt eine andere Bedeutung bekommen werden, kann es sich umso mehr anbieten, sich gleich an den Flughäfen zu treffen.

Wichtig ist vor allem, diese Ideen schnell zu entwickeln und zu konkretisieren. Nicht zuletzt auch deswegen, um damit den Airlines attraktive Angebote machen zu können und somit die eigene Verhandlungsposition zu stärken.

#### **Schritt 4: Trade-offs und Tipping Points analysieren**

Auch wenn wir die Szenarien "Heile Welt" und "Neue Horizonte" priorisiert haben, bedeutet dies nicht, dass wir die anderen Szenarien vollkommen außer Acht lassen dürfen. Denn natürlich ist es immer noch möglich, dass diese Szenarien eintreten – auch wenn wir ihre Wahrscheinlichkeit geringer einschätzen. Deshalb ist es wichtig, dass wir die Trade-offs verstehen, die mit den entwickelten Maßnahmen für unsere präferierte Zukunft verbunden sind.

Dass auch in unserem Beispiel Trade-offs vorliegen, liegt auf der Hand: Wenn Flughäfen ihre Ausbauprogramme zeitlich nur etwas zurückstellen ("Heile Welt") oder in Richtung eines qualitativen Wachstums anpassen ("Neue Horizonte"), so ist ein radikaler Kapazitätsabbau, den insbesondere das Szenario "Zerreißprobe" nahelegt, nicht durchführbar und es resultiert ein Kostenniveau, das im Szenario "Tal der Tränen" unter Umständen nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Aber auch wenn die Trade-offs erkannt sind, müssen wir uns immer noch für eine Seite entscheiden – genau deswegen gehen, darauf hatten wir eingangs hingewiesen, Trade-offs und Szenarien Hand in Hand. Wichtig ist daher, in Optionen zu denken, also Entscheidungen möglichst so auszugestalten, dass eine "Umkehr" zumindest grundsätzlich möglich ist. Wenn Flughäfen beispielsweise Ausbauprogramme fortführen, so sollten diese – ganz im Sinne eines Stage-Gate-Prozesses – in mehreren Phasen geplant sein, sodass jederzeit ein Ausstieg möglich ist. Nämlich dann, wenn die Welt sich nicht in Richtung des priorisierten Szenarios entwickelt.

Um zu erkennen, wann das der Fall ist, wann man also besser auf ein anderes Szenario umsteigt, sind Tipping Points wichtig. In unser Systematik sind das Indikatoren, die einen Wende- oder Umschlagpunkt

markieren. Für unser Flughafenbeispiel könnten solche Indikatoren, die eine Abkehr von den präferierten Szenarien ("Heile Welt" und "Neue Horizonte") nahelegen, beispielsweise sein:

- das Weiterbestehen von Reisebeschränkungen in wichtigen Märkten im Frühjahr 2021;
- ein Wachstum der Weltwirtschaft um weniger als 5% in 2021 (also keine schnelle Rückkehr zum Vorkrisenniveau);
- ein Wachstum des Tourismussektors um weniger als 40% in 2021;
- die Rückkehr der "Fridays for Future"-Proteste mit einer Teilnehmerzahl wie in 2019;
- ein Wahlergebnis für die Partei "Bündnis 90/Die Grünen" von über 20% bei der Bundestagswahl 2021;
- die Nutzerzahlen von Zoom, die im Jahr 2021 nachhaltig über 300 Millionen Nutzer/Tag bleiben.

Treffen diese Annahmen ein, ist es angezeigt, die anderen Szenarien in Betracht zu ziehen – und zwar rechtzeitig. Deswegen sind aus unserer Sicht die Entwicklung und das Monitoring eines umfassenden Tipping-Point-Indikatorensystems die Kernaufgabe eines modernen strategischen Controllings. Denn statt Planzahlen oder Zielerreichungsgrade abzugleichen, geht es vielmehr um eine Reflexion der zugrunde liegenden Entwicklungslinien.

#### **Schritt 5: Slack festlegen**

Die Kenntnis der Trade-offs und das Monitoring der Tipping Points helfen uns, bei einem Wechsel zwischen den Szenarien schnell zu reagieren. Ein Weiteres muss aber noch hinzukommen: Handlungsfähigkeit. Also, wie eingangs schon erwähnt, freie Ressourcen, die uns bei unerwarteten Ereignissen helfen, reaktionsfähig zu bleiben und mit Hochdruck in neue Lösungen zu migrieren.

Die Definition dieser Slacks setzt eine intime Kenntnis eines Unternehmens, seiner Kompetenzen und seiner Ressourcenallokation voraus – und überfordert uns hier inhaltlich. Aber auf einer hohen Abstraktionsebene lassen sich auch für unser Flughafenbeispiel Slacks (beispielhaft) definieren:

- finanzielle Ressourcen (Eigenkapital, Fremdkapital, schneller Zugang zu mehr Fremdkapital etc.) vorhalten, um schnell einen Ausbau zu realisieren, sollten sich die Märkte positiver als in unserem präferierten Szenario entwickeln;
- oder umgekehrt: Zeit (und Geld) in die Entwicklung eines durchstrukturieren (Schubladen-)Kostensenkungs- und Kapazitätsabbauplans investieren, um schnell und gezielt reagieren zu können, sollte es doch eine "Zerreißprobe" werden;
- in jedem Fall in digitale oder Servicekompetenzen investieren (oder hier in keinem Fall abbauen), denn was immer kommen mag: Schnelle digitale Prozesse haben jederzeit ihren Wert.

Ein Slack kommt noch hinzu: Immer in das beste Management und den besten Führungsnachwuchs investieren. Denn exzellente Managementfähigkeiten sind eine Grundvoraussetzung, um mit ungewissen Situationen umgehen zu können.

#### **Ein besseres Bild der Zukunft (oder: Strategie neu denken)**

Wir sind überzeugt (und hoffen, dass wir das überzeugend zeigen konnten), dass Szenarien das strategische Management besser machen. Denn Szenarien helfen uns, klarer und strukturierter zu denken, was insbesondere in Zeiten großer Ungewissheit wie in der Corona-Krise entscheidend ist. Wir alle sehen uns fast täglich mit neuen, teilweise widersprüchlichen Informationen konfrontiert: Die Wachstumsprognosen schwanken allein für Deutschland zwischen -9% für 2020 und +8% für

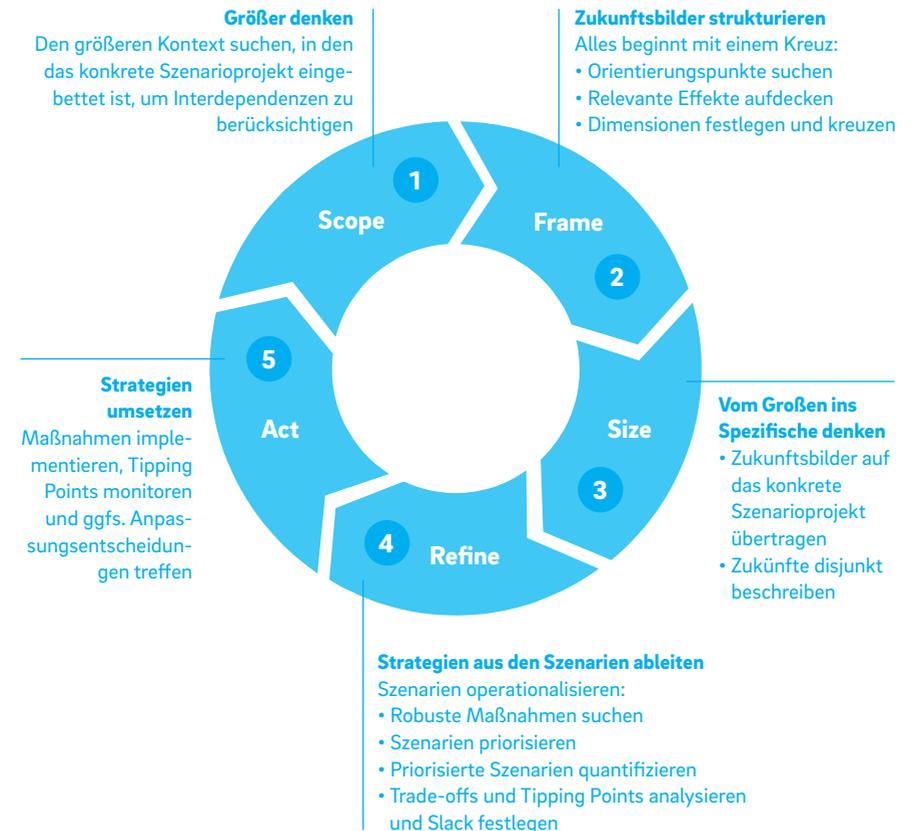
2021; die Aktienmärkte sind volatil (und scheinen sich ohnehin von der Realwirtschaft abgekoppelt zu haben); fast täglich überschneiden sich gute ("wir haben die Infektionszahlen im Griff") mit schlechten Nachrichten ("die Pleitewelle kommt erst noch").

Doch wie sind diese Widersprüche einzuordnen und auf welche Prognosen sollen Unternehmen ihr Handeln ausrichten? Szenarien helfen dabei, ein klareres Bild zu finden. Denn sie vermitteln Möglichkeiten, unterschiedliche Informationen zu reflektieren und zu interpretieren, um damit zu einem eigenen Zukunftsbild zu kommen, das eine (begründete) Grundlage für die Ableitung strategischer Maßnahmen liefert.

Allerdings nur dann, wenn sie gut gemacht worden sind. Wir glauben, dass unser Ansatz, den wir im Rahmen unserer Forschung am HHL Center for Strategy and Scenario Planning erarbeitet haben, dazu beiträgt, gute Szenarien zu entwickeln. Denn trotz der essayistischen Erzählweise, die wir für diesen Beitrag gewählt haben, beruht er auf einer klar strukturierten Vorgehensweise, die gleichzeitig Raum für Kreativität und zum Querdenken lässt (vgl. Abb. 4):

- **Scoping:** Immer größer denken als das eigentliche Problem, um den richtigen Kontext zu finden (deswegen haben wir zunächst ein Corona- und nicht direkt ein Flughafenszenario entwickelt).
- **Framing:** Zwei relevante Dimensionen identifizieren und kreuzen, sodass vier unterschiedliche Szenarien entstehen ("alles beginnt mit einem Kreuz").
- **Sizing:** Die (großen) Szenarien auf das konkrete Problem anwenden und spezifizieren ("vom Großen ins Spezifische denken").
- **Refining:** Szenarien operationalisieren, priorisieren, ausformulieren, quantifizieren und Maßnahmen ableiten.

Abbildung 4: Gute Szenarien entwickeln – Unsere Vorgehensweise



- **Acting:** Maßnahmen umsetzen und die Szenario-Relevanz ständig überprüfen (über Tipping Points).

Auch wenn Szenarien uns helfen, die Welt zu strukturieren, indem wir mit einem Kreuz beginnen, und auch wenn wir aus ihnen lernen können,

indem wir selbstreflektierend in fünf Schritten vorgehen, so sind Szenarien eines nicht: Wunderwaffen, die sofort Antworten liefern auf komplizierte, mehrdeutige und ungewisse Fragen unserer Zeit. Vielmehr setzt die Strategieentwicklung mit Szenarien eine veränderte Geisteshaltung zu Strategien voraus: Strategien sind nicht das Ergebnis eines (einmaligen) Analyseprozesses, der sofort die "richtigen" Antworten liefert und dessen Antworten dann nur noch umgesetzt werden müssen. Vielmehr sind Strategien dynamisch und müssen permanent an veränderte Umweltgegebenheiten angepasst werden. Szenarien liefern dafür das Denkgerüst, das im klassischen Strategieprozess fehlt. Anders gesagt: Der Wert einer Strategie liegt weniger im Ergebnis, sondern vor allem im Prozess.

Schon deswegen ist es so wichtig, dass die Entwicklung von Szenarien nicht delegiert wird, sondern dass die oberste Führung eng eingebunden ist. Denn es geht nicht um irgendein Zukunftsbild, sondern um eines, das Grundlage für die Ableitung von (strategischen) Maßnahmen sein soll. Und das kommunikativ genutzt wird, um Orientierung zu geben und Verständnis für – auch schwierige – Maßnahmen zu schaffen. Deswegen ist es aus unserer Sicht richtig, wenn auch der Aufsichtsrat in die Entwicklung dieser Szenarien eingebunden ist – denn der Umgang mit Ungewissheit setzt voraus, dass auf beiden Seiten ein gleiches Verständnis darüber besteht, wie die Zukunft aussehen könnte.

Gelingt das gut, bietet Corona doch eine Chance – nämlich die Chance darauf, noch reflektierter zu denken und zu handeln, die Weichen für die Zeit und die Welt "danach" richtig zu stellen und in Zukunft intelligenter mit Ungewissheit umzugehen, auch in einer Zeit nach Corona. ♦



**HHL** LEIPZIG  
GRADUATE SCHOOL  
OF MANAGEMENT

### **HHL Center for Strategy and Scenario Planning**

Das HHL Center for Strategy and Scenario Planning ist ein führender internationaler Thinktank im Bereich der Szenario- und der strategischen Planung. Wir entwickeln die Forschung zur Szenario-Planung weiter und fungieren als Change Agent, der das Denken von Entscheidungsträgern zur strategischen Planung von Unternehmen in unsicheren Zeiten gestaltet. Wir verstehen uns als Plattform, die den Austausch führender Szenario-Experten fördert. Die Aktivitätsfelder des Centers liegen in den Bereichen Forschung, Lehre, Beratung und Austausch.

[www.scenarioplanning.eu](http://www.scenarioplanning.eu)

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Roland Berger GmbH  
Sederanger 1  
80538 München  
Deutschland  
+49 89 9230-0

### Autoren

Prof. Dr. Burkhard Schwenker  
burkhard.schwenker@rolandberger.com

Prof. Dr. Torsten Wulf  
torsten.wulf@hhl.de

### Erscheinungsdatum

September 2020

### Bildnachweis

Seite 2 und 35: naqiewei/iStock

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

