

Veröffentlicht in

Wirtschaftswoche

29. Mai 2020

Guldner, J. (2020):
Interview: „Atomkrieg spielen“,
S. 90 – 93

Mit freundlicher Genehmigung der
Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

www.handelsblatt.com

www.wiwo.de

<https://www.wiwo.de/my/erfolg/management/szenariotechnik-atomkrieg-spielen/25866918.html>



Atomkrieg spielen

Die aktuelle Krise legt offen, wie gut oder schlecht Unternehmen auf Gefahren vorbereitet sind. Es zeigt sich: Am besten durch harte Zeiten kommt, wer in **Szenarien** denkt – und sich nicht scheut, auch den eigenen Untergang als Möglichkeit in Betracht zu ziehen.

TEXT JAN GULDNER

In den Fünfzigerjahren spielte der amerikanische Militärstrategen Herman Kahn Krieg. Genauer gesagt: Atomkrieg. In einem Buch ging er detailliert die Schritte durch, die zu einem solchen Krieg führen könnten – und leitete für jene ab, wie sich das Militär darauf vorbereiten sollte. Denkt das Udenkbare, so lautete sein Appell.

Und der fand auch in der Wirtschaft Gehör. Beim Ölkonzern Shell beispielsweise. Pierre Wack, der in den Siebzigerjahren die Planungseinheit des Konzerns leitete, machte aus dem inszenierten Atomkrieg eine Managementmethode. Eine Technik, um verschiedene Pfade in eine ungewisse Zukunft zu zeichnen. Die Szenarientechnik.

Wacks Voraussicht wird es zugeschrieben, dass Shell die nahenden Ölkrise kommen sah und sich besser als viele Konkurrenten auf sie vorbereiten konnte.

Doch nun in der Coronakrise merkt manches Unternehmen, wie wenig Übung es im Denken in Dystopien hatte. Auf einmal ist ein Schreckensszenario Realität, das zwar unwahrscheinlich, aber nicht unmöglich war. „Wer das nicht bedacht hat, hat einen schweren Fehler gemacht“, sagt Werner Gleißner, Professor für Risikomanagement an der Technischen Universität Dresden. Die Pandemie lässt nicht nur die frühere Strategie alt aussehen, sie erschwert auch die weitere Planung. Erst kürzlich befragte das ifo Institut Unternehmen, für wie lange sie Einschränkungen des öffentlichen Lebens auf-

grund des Coronavirus erwarten. Ihre Schätzungen reichten von zwei Wochen bis zu drei Jahren. Für unsichere Zeiten brauchen Menschen Werkzeuge, mit denen sie Zukünfte durchspielen und sich so auf Schwierigkeiten vorbereiten können, ehe sie eintreten. Etwa jene Managementmethode, die in Unternehmen inzwischen zu wenig beachtet wird: die Szenariotechnik.

Peter Gerstmann stellte sich der Vergänglichkeit seines unternehmerischen Schaffens vor gut sechs Jahren. Der Vorsitzende der Geschäftsführung der Zeppelin-Holding traf sich mit Führungskräften aus einer Geschäftseinheit, die Baumaschinen vermietet, zu einem Workshop in Berlin. Ihre Aufgabe: den Konkurrent ihrer Alpträume zu erschaffen. Ihr Ergebnis: ein Geschäftsmodell einer Vermittlungsplattform, eine Art Airbnb für Bagger, Krane und Radlader. „Damals dachte ich: Wenn das jemand macht und es funktioniert, dann haben wir keine Chance“, erinnert sich Gerstmann. Also gründete er den Wettbewerber des Schreckens selbst: Klickrent, ein konzernerneigene Start-up, aus dem mittlerweile ein ganzes Digitallabor namens Z Lab mit mehr als 80 Mitarbeitern entstanden ist. Es wachse seitdem Jahr für Jahr und sei ein wichtiger Baustein der Zeppelin-Holding, in der inzwischen fast 10 000 Mitarbeiter mehr als drei Milliarden Euro Umsatz im Jahr erwirtschaften, so Gerstmann. ▶

„Es kommt natürlich immer anders, aber durch geschicktes Planen schafft man sich Möglichkeiten, zu reagieren“

HAGEN LINDSTÄDT, Professor am Karlsruhe Institut für Technologie

Bei vielen von ihnen gilt für interne Runden wie externe Auftritte: Gesprochen wird nur über das, was Hoffnung macht. Sie versprechen Investoren traumhafte Renditen, Kunden außergewöhnliche Produkte und Mitarbeitern einen erfüllenden Arbeitsplatz. Verständlicherweise. Schließlich wird die Wirtschaft angetrieben von den Erwartungen ihrer Akteure. Aktienkurse spiegeln den erwarteten Wert eines Unternehmens, Gehalt steht für die erwartete Arbeitsleistung, Zinsen für erwartete Produktivität von Kapi-

wieder ruhig schlafen wollten. Wisse man erst einmal, welche Art von Mitbewerber einem das Leben schwer machen könnte, dann könne man wenigstens reagieren: Entweder man übernimmt das Geschäftsmodell einfach selbst. Oder man baut Barrieren auf, um den Markteintritt zu erschweren. Grothe versteht seinen Ansatz als Weiterentwicklung der klassischen Szenariotechnik. Statt schicksalsergeben auf die Zukunft zu warten, sollten die Unternehmen die Initiative ergreifen.

junge Unternehmen, die in die gleiche Kerbe schlagen. Ohne sein im Workshop entwickeltes Alptrauumszenario hätte Gerstmann den angriffslustigen Wettbewerbern heute nichts entgegenzusetzen.

Nicht alle aber teilen Gerstmanns einseitigen Fokus auf das Szenario des eigenen Untergangs. Hagen Lindstädt etwa betrachtet lieber die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten. Der Professor für Unternehmensführung am Karlsruhe Institut für Technologie spielt am liebsten gleich Millionen von Möglichkeiten auf einen Schlag durch. Wargaming nennt sich die Methode, bei der Lindstädt mit einem Unternehmen zunächst versucht, ein grobes Modell der eigenen Branche zu skizzieren. Dann entwirft er die wichtigsten Akteure, etwa Auftraggeber, Wettbewerber, Kunden und die Politik sowie deren wichtigste Optionen: Welche neuen Gesetze könnten Rivalen den Marktzugang erleichtern? Wie entscheiden die Kunden, ob sie beim eigenen Angebot zugreifen – oder bei der Konkurrenz? So baut Lindstädt ein Spiel mit festen Regeln und, je nach Entscheidung, festen Ergebnissen. Daraus leitet er Wenn-dann-Pläne für Manager ab. Das Wenn in der Autobranche kann zum Beispiel der Eintritt eines billigeren Anbieters oder eine schärfere Regulierung der Abgaswerte sein.

„Die wichtigste Information ist am Ende schlicht: Welche Szenarien töten mich?“

WERNER GLEISSNER Risikoforscher an der TU Dresden

tal. In diesen Vorstellungswelten aber geht oft das Gefühl verloren, dass in unbekanntem Gewässern auch Gefahren lauern können, sagt Risikoforscher Werner Gleißner. „Nur wer durchdenkt, was es bedeutet, wenn unerfreuliche Dinge passieren, kann sein Unternehmen robust aufstellen.“

Die tödlichste aller Welten

Gleißner ist es wichtig, nicht nur an die beste aller möglichen Welten zu denken – auch wenn er den Hang zum Wunschscenario gut verstehen kann. Man brauche schließlich eine Idealvorstellung, um sich selbst und die Mitarbeiter zu motivieren. Im zweiten Schritt müssten sich Manager aber immer auch das Schlimmste ausmalen – und noch viele Tausend Möglichkeiten dazwischen. „Die wichtigste Information ist am Ende schlicht: Welche Szenarien töten mich?“, sagt Gleißner.

Den Weg zum eigenen Untergang weist zum Beispiel Ulrich Grothe. Der Berater hat Zeppelin-Chef Peter Gerstmann dabei unterstützt, seinen unüberwindbaren Konkurrenten zu entwickeln. Nightmare Competitor nennt Grothe diese selbst geschaffenen Angstgegner, offenbar nicht zu Unrecht: „Nach Seminaren rufen mich Kunden manchmal an und sagen: Seit diesem Workshop schlafe ich nicht mehr“, erzählt der Berater. Er antwortet ihnen dann, dass sie eben etwas gegen diesen Rivalen tun müssen, wenn sie

Peter Gerstmann nahm ihn beim Wort. Doch der Zeppelin-Chef merkte schnell, was es bedeutet, den eigenen schlimmsten Feind zu erschaffen. „Ich habe mich gefühlt wie der CEO von Kodak“, sagt Gerstmann in Anspielung auf das längst legendäre Scheitern des einstigen Fotofilmkonzerns. Kodak hatte mit der digitalen Fotografie schon früh die Technologie selbst erfunden, die es später in den Ruin stürzen sollte. Obwohl der Durchbruch des Digitalen als Szenario für die Zukunft klar war, hielt das Management zu lange am noch profitablen Geschäft mit analogen Filmen fest.

Diesen Fehler wollte Peter Gerstmann vermeiden. Aber er spürte auch den Unmut in der Holding, das eigene Geschäft mit der Baumaschinenvermietung anzugreifen. Denn auf der neu gegründeten Plattform bietet nicht nur Zeppelin seinen Fuhrpark zur Vermietung an, sondern jede Firma, die ihre Bagger gerade nicht braucht, kann sie hier vermieten. Es ist in etwa so, als hätte eine Hotelkette Airbnb gegründet. Die Tochter konkurriert mit der Konzernmutter um Aufmerksamkeit und Kunden. „In einer konservativen Struktur rüttelt dieser Ansatz so sehr an den Grundfesten, dass man zunächst kaum Rückhalt hat“, sagt Gerstmann. Er musste viel Überzeugungsarbeit leisten. Und so lange seine schützende Hand über das Start-up halten, bis Klickrent die ersten Erträge abwarf. Mittlerweile gibt es mehrere

Wenn der erste Dominostein kippt

Um das Dann zu ermitteln, schmeißt Lindstädt schließlich „die große Rechenmaschine“ an. Sein Computer errechnet, wie jede Kombination möglicher Handlungen der einzelnen Akteure die Branche beeinflussen würde. „Wir sagen nicht, ob der erste Dominostein wirklich umkippt, aber wir bauen das System von Dominosteinen, das dahintersteht“, sagt Lindstädt. Daraus leitet er ab, welche Zustände stabil sind – die Grundlage für die Dann-Komponente und Lindstädt's Empfehlung, welche Entscheidungen unter welchen Bedingungen den meisten Erfolg versprechen. „Es kommt natürlich immer anders, aber durch geschicktes Planen schafft man Möglichkeiten, zu reagieren und auf vieles vorbereitet zu sein“, so der Forscher.

Martin Watzlawek ist von solchen mathematischen Ansätzen „nicht überzeugt“ – dabei hat er selbst in theoretischer Physik promoviert. „Genaue Prognosen bedeuten viel Aufwand für wenig Erkenntnis“, sagt der Leiter der Strategie- und Innovationsabteilung der Autobausparte des Kunststoffherstellers Rehau. Natürlich brauche man eine Vorstellung, wie die Zukunft werde, müsse sich klarmachen, dass bestimmte Rohstoffe

selten werden, Kunden aber mehr Wert auf den Umweltschutz legen. Trotzdem hält er nichts davon, allzu weit in die Zukunft zu schauen. Dazu ändere sich die Welt zu schnell, und die Dinge ließen sich zu schlecht beschreiben, so Watzlawek.

Für ihn sind daher weniger abstrakte Szenarien über soziologische oder volkswirtschaftliche Entwicklungen wichtig, sondern der Dialog mit seinen Kunden. In dieser Logik hat Rehau zum ersten Mal ein Produkt für Privatkunden entwickelt, eine Möglichkeit zur schnellen Badsanierung mit Kunststoff statt Keramik. „Unternehmer sind nicht deshalb erfolgreich, weil sie eine Zukunft gesehen haben und sich darauf hinbewegen“, sagt Watzlawek, „sondern weil sie die Zukunft verändern und gestalten.“ Dabei dürfe man dann ruhig auch mal falschlügen, so der Chefstrategie, man müsse sich nur eingestehen, wo man falsch abgebogen ist, und Projekte beerdigen, die nicht funktionieren. Oder wie er es formuliert: „Schnelles Reagieren und eine Sterbekultur ist wichtiger als sofortige Treffgenauigkeit.“

Gute Vorbereitung kostet Geld

Doch ganz gleich, worauf Unternehmen ihre Zukunftserwartungen stützen, ob auf der gesamtgesellschaftlichen Lage, auf den Entscheidungen von Wettbewerbern oder den Bedürfnissen von Kunden, so stehen sie doch mit allen Szenarien vor einem Dilemma: Welches am Ende eintritt, das erfahren sie erst, wenn die Zukunft zur Gegenwart wird. Auch deshalb handeln Unternehmer, die ihre Firmen robust ins Unbekannte steuern wollen, nach einer der ältesten Erkenntnisse der Risikoforschung: Diversifizierung.

In den vergangenen Jahren war diese Strategie jedoch ziemlich unbeliebt. Verspricht sie doch in Zeiten guter Konjunktur weniger Profit. Wer bereit war, auf diese zu verzichten, könnte nun die Ernte einfahren: Mit verschiedenen Produkten auf verschiedenen Märkten fallen einzelne Schocks deutlich weniger hart ins Gewicht.

Zeppelin-Chef Peter Gerstmann folgt dieser Strategie, seit er die Geschäfte nach der Finanzkrise im Jahr 2009 übernommen hat. Dabei hat er ein gewichtiges Argument auf seiner Seite: die eigene Unternehmensgeschichte. Die Zeppelin-Holding entstand aus dem Erbe des Luftschiff fahrenden Grafen. Das Geschäft mit den Fluggefährten wird im Unternehmen zwar heute noch im Kleinen betrieben, aber mehr aus Traditionsbewusstsein denn aus Gewinnabsichten. „Das Unternehmen hat sich immer wieder neu erfunden“, sagt Gerstmann. „Heute sind wir froh, auf mehreren Standbeinen zu stehen.“ ■

Vergesst bitte nicht Otto!

KOLUMNE FREYA OEHLE



Die deutsche Gründerszene verharrt zu oft in ihrer elitären Blase – und verspielt damit ihre größte Chance.

Ich habe gegründet. Womit verbringe ich also Ihrer Meinung nach meine Tage? Mit Software? Mit Apps? Mit Plattformen? Selbstredend! Mit all diesen Dingen, mit denen sich Start-ups nun mal beschäftigen. Komplexe Produkte. Digitale Produkte. Modern und innovativ, das sind Start-ups – und sie gehen stillschweigend davon aus, dass ihre Kunden das auch sind. Doch so einfach ist die Sache nicht.

Es gibt da nämlich jemanden, der in dieser oberflächlichen Skizze meines Alltags und dem vieler anderer Gründer nicht vorkommt, zugleich aber die Mehrheit der deutschen Bevölkerung widerspiegelt. Der Otto Normalverbraucher. Der Durchschnittstyp. Der Marktforscher Rüdiger Szallies nannte ihn in den Siebzigern „Regelkonsument“ und erklärte ihn im gleichen Atemzug für tot: „Der Regelkonsument ‚Otto Normalverbraucher‘ wird abgelöst durch den postmodernen anything-goes-Typ ‚Markus Möglich‘, der für alle Optionen offen ist.“ Ein halbes Jahrhundert später stelle ich fest, dass ich in der Gründerszene in den deutschen Metropolen ausschließlich vom Typus Markus Möglich umgeben bin. Und das bringt ein großes Problem mit sich: Der tot geglaubte Otto ist zwar aus unserem Blickfeld verschwunden, abseits davon aber noch so vital wie eh und je. Manchen von uns, da bin ich ganz ehrlich, erscheint er zu profan. Doch wer sich des Regelkonsumenten annimmt, ihn erforscht, versteht und für sich gewinnt, dem tun sich enorme Möglichkeiten auf.

Zuerst habe ich mit Erstaunen auf Start-ups wie JuwelKerze, MissSophie, 123gold oder die Abflussfee geblickt. Über Duftkerzen, Nagelfolien, günstigen Schmuck und Haushaltsreinigung sprechen wir Gründer eher selten. Das sind Dinge, die im Leben des selbstoptimierten und hippen Markus Möglich nicht wirklich vorkommen. Das bedeutet aber auch: Das dahinterliegende Umsatz- und Gewinnpotenzial fliegt unter meinem Radar und dem vieler anderer Gründer und Investoren. Vielleicht sogar unter Ihrem, wenn Sie denn meine Eingangsfragen so beantwortet haben, wie ich es vermutet habe.

Ich möchte die Digitalisierung nicht kleinreden. Und ich halte es für wichtig, dass die deutsche Gründerszene sich mit technologischen Innovationen beschäftigt. Mit komplexen Produkten. Damit verdiene schließlich auch ich mein Geld. Nur sollte hinter jeder Produktidee immer die folgende Frage stehen: Wer ist unser Kunde – und wie viele davon gibt es? Jeder Gründer sollte sich die Mühe machen, einen Blick auf den Otto Normalverbraucher zu werfen, dessen Probleme zu erkennen und vielleicht sogar zu lösen. Und zwar unabhängig davon, ob dieser zur eigenen Blase gehört oder eben gerade nicht. Denn wer den Blick für den Markt nur auf sich selbst richtet, dessen unternehmerischer Traum platzt oft wie eine – Sie ahnen es – Seifenblase. ■

FREYA OEHLE

kennt die Strahlkraft wie die Schweißperlen des Gründerdaseins: Mit 23 Jahren hat sie das Preisportal Spottster gegründet – und später abwickeln müssen. Sie legte mit mehreren Softwareunternehmen nach. Außerdem berät sie Unternehmen, wie sie wendiger werden.