



# KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN

## EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ENTWICKELN

Die wichtigste 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 definieren 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.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### I. DIE AUSNAHME ALS DER NEUE NORMALZUSTAND

Die geschichtliche Wahrnehmung seit 1945 ist in der westlichen Welt durch Kontinuität, Fortschritt und Optimismus geprägt. Dies hat sich entschieden verändert. Die Gegenwart zeigt mehr als deutlich, dass der Normalzustand zum Ausnahmezustand geworden ist. Das erste Jahrzehnt beginnt in Manhattan mit den Anschlägen 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.

#### **Vorbei ist unser Geschichtsverständnis von Kontinuität, Fortschritt und Optimismus.**

Dies ist auch die Zeit, in der rechtsradikaler bzw. korrupter Populismus massiv an Fahrt aufnimmt und Menschenrechte, Freiheit, Gleichheit und Solidarität aushebeln will. Der Ukraine-Krieg 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 und den öffentlichen Diskurs der letzten Jahre geprägt. Viel einflussreicher und nachhaltiger werden aber drei andere Zukunftsthemen sein: Klimawandel, Digitalisierung und gesellschaftliche Spaltung.

### 2. VIER BASIS-SZENARIEN DER KÜNFTIGEN ENTWICKLUNG

Es existiert eine nahezu unendliche Zahl an unterschiedlichen Szenarien, die von Wissenschaft, Think-Tanks, Regierungen

und Unternehmen entwickelt werden, um ein Zukunftsbild zu entwerfen. Interessante Quellen sind beispielsweise: 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 (CEPS), Global Governance Institute (GGI), China Center for International Economic Exchanges (CCIEE)... Gerade diese Fülle an Studien und Publikationen ist aber das Problem für Führungskräfte, Entscheider:innen und «Macher»: Sie haben schlichtweg nicht die Zeit für langatmige Diskussionen und Konferenzen. Aus der Fülle an unterschiedlichen Quellen lassen sich vier Basis-Szenarien in zwei Dimensionen entwickeln (Abb. 1): Zum einen ist dies die politische Machtkonstellation in Bi-Lateralismus und Multi-Lateralismus. Zum anderen werden die beiden Krisen-Ausprägungen der Stabilisierung und De-Stabilisierung dargestellt. Damit lassen sich Zukunftstreiber analysieren, Entwicklungen projizieren und zu einem spezifischen, individuellen Szenario zusammenfassen.

#### **Aus den unendlichen Quellen lassen sich vier Szenarien entwickeln.**

Unsere Welt und unsere Wirklichkeit sind natürlich vielschichtiger als vier Quadranten. Zudem können Basis-Szenarien anders kategorisiert werden und ebenso lässt sich der Erarbeitungsprozess mehrdimensionaler und methodisch umfangreicher gestalten. Hier liegt der Fokus auf einer Führungssituation unter Zeitdruck, sich rasch ändernden Verhältnissen und daher einer Pareto 80:20 Regel. Das Kriterium für die Qualität einer Szenario-Methodik ist eben nicht ihre Exaktheit, weil dies in volatilen Zeiten unmöglich ist. Es geht vielmehr um die Frage, ob in einer komprimierten



## KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ENTWICKELN

ABB. 1: DIE VIER BASIS-SZENARIEN

Multi-Lateralismus	<b>D. Zentrifugaler Machtkampf</b> >> Konkurrenz mehrerer Machtzentren: Jeder gegen jeden	<b>A. Kompetitive Kooperation</b> >> Aktive Gestaltung globaler Zusammenarbeit: Interessensgeleiteter Ausgleich
	<b>C. Polarer Krisenmodus</b> >> Globale Rivalität zweier Einfluss-Sphären: Gut gegen Böse	<b>B. Konstruktiver Kalter Friede</b> >> Koexistenz von USA-EU mit China-Block: Misstrauisches Arrangement
Bi-Lateralismus		
	Destabilisierung	Stabilisierung

Diskussion multiperspektive Erkenntnisse entstehen, die dann zu Entscheidungen und Umsetzung führen. Wissenschaftlicher Puritanismus mag akademisch interessant sein, hilft aber nicht zwingend in der Praxis.

**Szenario A – „Kompetitive Kooperation“:** Hier geht es um aktive Gestaltung globaler Zusammenarbeit und um interessensgeleiteten Ausgleich. Im Zentrum stehen die Akzeptanz unterschiedlicher politischer Systeme und sachliche Kooperation, Kompromisse und Zugeständnisse<sup>1)</sup>. Dies schafft Planbarkeit und Verlässlichkeit – gerade auch in unserer Post-Corona-Welt. Natürlich existieren in diesem Szenario politische, wirtschaftliche und ressourcen-bezogene Konfliktpotenziale, was wiederum zu moderat steigenden Verteidigungs- und Sicherheitsausgaben führt. In Summe funktioniert aber die internationale Zusammenarbeit.

**Szenario B – „Konstruktiver Kalter Friede“:** In diesem Szenario sind die beiden Pole USA mit Europa auf der einen und der China-Block auf der anderen Seite. Zunehmende Verflechtungen innerhalb dieser beiden Sphären lässt mittelfristig zwei Wirtschaftsräume und zwei Internationalisierungen entstehen. Dies hat massiven Einfluss auf Zölle, Import, 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.

**Ziel von Szenarien ist nicht Exaktheit, sondern Entscheidungshilfe.**

**Szenario C - „Polarer Krisenmodus“:** Dieses Szenario ist nach wie vor 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 Folge davon ist eine Destabilisierung der Beziehungen und eine Bi-Globalisierung mit zunehmender Abschottung und Autarkie in Wirtschaft bzw. Politik.<sup>2)</sup> Permanente Konflikte um Einfluss-Sphären, Rohstoffe, Lieferketten... 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 (UNO, WTO...).

**Szenario D – „Zentrifugaler Machtkampf“:** Hier konkurrieren mehrere Machtzentren: Europa, USA, China, Russland und regionale Spieler wie etwa Indien oder Brasilien. Global wirtschaftliche Aktivitäten werden deutlich erschwert und zusätzlich durch restriktive Wirtschaftspolitik stark eingeschränkt (Zölle, Normen...). Gleichzeitig nimmt die Wertschöpfung innerhalb der Zentren zu und beschleunigt die De-Globalisierung: we-



## KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ENTWICKELN

niger Austausch in Kultur, Arbeitswelt, Wissenschaft, F&E usw. Dieser Kampf „Jeder gegen jeden“ kann globale Herausforderungen praktisch nicht mehr lösen, wie etwa Klima, Pandemien usw. Gleichzeitig rüsten diese Zentren hinsichtlich Waffen, Propaganda und Cybersystemen massiv auf.

### 3. DAS KRISEN-SZENARIO ALS ORIENTIERUNGSHILFE

Normalerweise werden Szenarien gebildet, um Unterschiede herauszuarbeiten. Für den Erkenntnisgewinn und die Ableitung von Schlussfolgerungen sind aber die Gemeinsamkeiten die viel wichtigere Frage. Gerade weil eine Prognose für ein einziges, spezifisches Szenario meistens nicht möglich ist, sind die Überschneidungen in der Praxis oft viel bedeutsamer<sup>3)</sup>. Trotz der Unterschiedlichkeit der Basis-Szenarien A-D kann ein gemeinsamer Kern identifiziert werden (vgl. Abb. 2).

Auf Grundlage dieses sogenannten Meta-Szenarios lässt sich ein konkretes Krisen-Szenario für das Unternehmen entwickeln (vgl. Abb. 3). In einem ersten Schritt werden die acht Faktoren für das eigene Unternehmen spezifiziert. Klarerweise 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 Sinn einer produktiven Diskussion bewährt es sich, mit den vorgeschlagenen acht Themenfeldern zu beginnen, um den Diskussionsprozess zu beschleunigen. Schritt zwei sind dann die entsprechenden Schlussfolgerungen und Initiativen. Hier zeigt sich, ob Führung bzw. Aufsicht etwas vom Geschäft verstehen und Verantwortung übernehmen.

In unserer Welt kommen Gewissheiten und Eindeutigkeit(en) zunehmend abhanden. Dieses Phänomen wird seit längerem treffend als VUKA beschrieben (V – Volatilität, U – Unsicherheit, K – Komplexität, A – Ambiguität). Gerade die mittlerweile zehntausenden Seiten an Studien, Analysen und Berichten zeigen eine erstaunliche Gemeinsamkeit bei den übergreifenden Themen des Meta-Szenarios. Damit können die Verantwortlichen

in Gesellschaft und Wirtschaft rasch in die Diskussion starten. Krisen, Brüche und Veränderungen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Normalität.

### ABB. 2: DAS META-SZENARIO AUS DEN SZENARIEN A-D

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



## KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ENTWICKELN

Verantwortliche Unternehmensaufsicht und Führung ist gerade jetzt aufgefördert, 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.

### ZUSAMMENFASSUNG: KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN: ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Systematische Erarbeitung eines Zukunfts-Szenarios anhand der politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und ökologischen Entwicklung
2. Konkretisierung in Form von Schlussfolgerungen, Initiativen und Handlungsempfehlungen
3. Pragmatische und rasch einsetzbare Methodik im Sinn der Pareto 80:20 Regel

#### Anmerkungen

1. Siehe Katsanidou, A. / Reini, A. / Eder, C., Together we stand? Transnational solidarity in the EU in times of crises, in: European Union Politics, Vol 23 (2022), S. 66 ff.
2. Vgl. die Darstellung der Autarkie Chinas in: Black, J. / Morrison, A., The Strategic Challenges of Decoupling, in Harvard Business Review May-June 2021.
3. Vgl. Fink, A. / Siebe, A., Szenario-Management, Frankfurt 2016, S. 39 ff.

Weitere Ausgaben von "improve":  
[www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Praxisletter-improve)  
Anmeldung zum kostenlosen Abo:  
[www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/newsletter-abo)

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Strategische Unternehmensführung
- > E-Mail: [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)



## KRISEN-SZENARIO FÜR DAS UNTERNEHMEN EINE ORIENTIERUNGSGRUNDLAGE FÜR SCHWIERIGE ZEITEN ENTWICKELN

**ABB. 3. KRISEN-SZENARIO: WERKZEUG UND BEISPIEL (INDUSTRIE)**

Hintergrund: Ein international aufgestelltes, mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen entwickelt ein Krisen-Szenario aufgrund der veränderten Verhältnisse.

>> Szenario-Faktor	>> Schlussfolgerungen	>> Initiativen
1. Steigender „volkswirtschaftlicher Blutdruck“ durch hohe Inflation bzw. Zinsen, Knappheit bei Ressourcen, Menschen, Waren und Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahlreiche und nicht abnehmende Risiken in der Supply-Chain aus Asien</li> <li>• Zunehmende Volatilität beim Energiethema</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umstellung des Lieferanten-Portfolios bei kritischen Teilen, Modulen und Systemen</li> <li>• Komplette Neuausrichtung der Energiestrategie</li> <li>• ...</li> </ul>
2. Zunehmender Arbeitskräftemangel bzw. Überalterung der Bevölkerung bei gleichzeitig fundamentalem Wandel der Arbeitswelt (Digitalisierung...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstant hohe Quote nicht nachbesetzbarer Fachkräfte</li> <li>• Zunehmende Risikopositionen bei Know-How-Themen und bei internationalen Positionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplette Neuausrichtung: Recruiting, Arbeitszeiten, Arbeitsplatzgestaltung...</li> <li>• Gezielte Kooperationen bei erfolgskritischen Themen</li> <li>• ...</li> </ul>
3. Politische bzw. wirtschaftliche Blockbildung mit allen Konsequenzen: höhere Zölle, Handelsbeschränkungen, weniger internationaler Austausch...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Resitriktionen im China-Geschäft: Import / Export, Zuteilung von Ressourcen</li> <li>• Reduktion der Know-How-Partnerschaften mit autoritären Staaten</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
4. Ansteigende De-Globalisierung: China als Risiko, Regionalisierung, Re-Industrialisierung von Europa bzw. Nordamerika...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>
5. ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...</li> </ul>