



Multiple
Szenarien

Zukunftssicher
Strategien planen

Ukraine, Covid, Klima: Ein besseres Bild der Zukunft

Autoren



Prof. Dr. Burkhard Schwenker



Prof. Dr. Torsten Wulf



Inhalt

Ukraine, Covid, Klimawandel: Vernetzte Szenarien für multiple Krisen

1: Ein perfekter Sturm voraus (?)	3
2: Trade-offs oder Trends? Warum die Unterscheidung wichtig ist	5
3: Ein besseres Bild der Zukunft: Was gute Szenarien ausmacht	6
4: Unsere Szenarien für die Krisen voraus: Russland, China, Covid	7
5: Ein besseres Bild der Zukunft: Unser vernetztes (Kern-) Szenario	11
6: Strategien nach vorne: Wie aus multiplen Krisen Chancen werden	14
7: Wie gute Szenarien den Weg aus der Krise zeigen.....	18
Die Autoren	19



Ein besseres Bild der Zukunft

Ukraine, Covid, Klimawandel: Vernetzte Szenarien für multiple Krisen

Wie lange wird der Krieg in der Ukraine noch dauern? Und wie wird er enden? Müssen wir uns auf eine neue, zweigeteilte Welt einstellen, oder wendet sich doch alles noch zum Guten? Und was ist mit Covid? Wird China seine Covid-Politik überdenken, oder bestimmen Lieferkettenprobleme auch weiterhin das Geschehen?

Schwer zu beantworten! Sicher ist nur eines: Unternehmen stehen heute wahrscheinlich vor den größten Herausforderungen der jüngeren Zeit. Denn anders als 2001 (das Platzen der Internet-Blase), 2008 (die Finanzkrise) oder 2014 (die Eurokrise) sind wir nicht nur mit einer dominanten Krise konfrontiert, sondern mit mehreren gleichzeitig: Der Krieg in der Ukraine, die Covid-Krise, der Klimawandel, der sich immer stärker bemerkbar macht, die demografische Entwicklung, deren Konsequenzen jetzt spürbar werden. Und als sei das noch nicht genug, lauert im Hintergrund der China/Taiwan-Konflikt.

Anders gesagt: Anders als früher haben wir es heute mit multiplen und - schlimmer - sich gegenseitig verstärkenden Krisen zu tun. Mit der Folge, dass es immer schwieriger wird, verlässliche Vorhersagen zu machen, während gleichzeitig strategische Entscheidungen von höchster Relevanz zu treffen sind: Bleibt China ein verlässlicher Markt, oder sollten bereits jetzt andere Märkte entwickelt werden? Und wie, und wie schnell? Sollten energieintensive Produktionen besser in andere Regionen der Welt verlagert werden? Sollte die Wertschöpfungskette in Richtung Near- (oder „Friend“-) Shoring umgebaut werden - und wenn ja, wohin? Erfordert die erwartete Rezession bereits jetzt harte Restrukturierungsmaßnahmen oder reichen die staatlichen Programme für ein „Überwintern“ aus?

Dass (gute) Szenarien in unübersichtlichen Lagen helfen, bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen, haben wir bereits mit unseren Corona-Szenarien gezeigt. Jetzt gehen wir einen Schritt weiter und zeigen, (1) warum die Unterscheidung zwischen Trends und Trade-offs wichtig ist, (2) wie Szenarien vernetzt werden können, um multiple Krisen einzufangen - und (3) wie konkrete Szenarien aussehen, die vor allem eines bieten: Ein besseres Bild der Zukunft! Und damit die Chance auf bessere strategische Entscheidungen.

1: Ein perfekter Sturm voraus (?)

Möglich! Denn die Probleme, mit denen Unternehmen aktuell umgehen müssen, spitzen sich zu: Lieferengpässe, die die Geschäftsmöglichkeiten einschränken; rasant steigende Energiekosten, die die Inflation antreiben (und unsere globale Wettbewerbsfähigkeit reduzieren); Kostensteigerungen durch Investitionen in Nachhaltigkeit; ein ausgeprägter Fachkräftemangel, der die Geschäftsmöglichkeiten weiter limitiert und die Personalkosten zusätzlich erhöht.

Was die Lage so brisant macht ist, dass alle vier Entwicklungen zeitgleich stattfinden, aber ganz unterschiedliche Ursachen haben, denn

- die Lieferengpässe sind primär eine Folge der Covid-Pandemie, insbesondere des chinesischen Umgangs mit dieser Pandemie;
- die explodierenden Energiekosten resultieren vor allem aus dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine;



- die steigenden CO₂-Preise und Investitionen sind Ausdruck der globalen Klimakrise, die immer schneller Gegenmaßnahmen erfordert;
- der Fachkräftemangel resultiert vor allem aus der Demografie-Krise, die uns jetzt zunehmend trifft.

Und damit nicht genug, denn: Was passiert, wenn China doch noch Russland unterstützt und den Ukraine-Krieg auf eine ganz andere Basis stellt. Oder in Taiwan einmarschiert? Feststellen können wir jedenfalls, dass sich diese toxische Mischung aus Krisen, Ursachen und Wirkungen bereits heute manifestiert. Denn mehr als ein Drittel unserer Unternehmen fühlt sich existenziell bedroht, 60% erwarten große Probleme, die Zahl der Insolvenzen nimmt genauso rasant zu (+23%) wie die Wachstumserwartungen ab. Prognostizierte beispielsweise die Commerzbank noch im August ein negatives BIP-Wachstum von (nur) -0,5% für Deutschland in 2023, liegt die September-Schätzung schon bei -1,5%. Mit offenem Ende - denn wie groß die Schwankungen der Prognosen sind, haben wir in Abbildung 1 zusammengestellt.

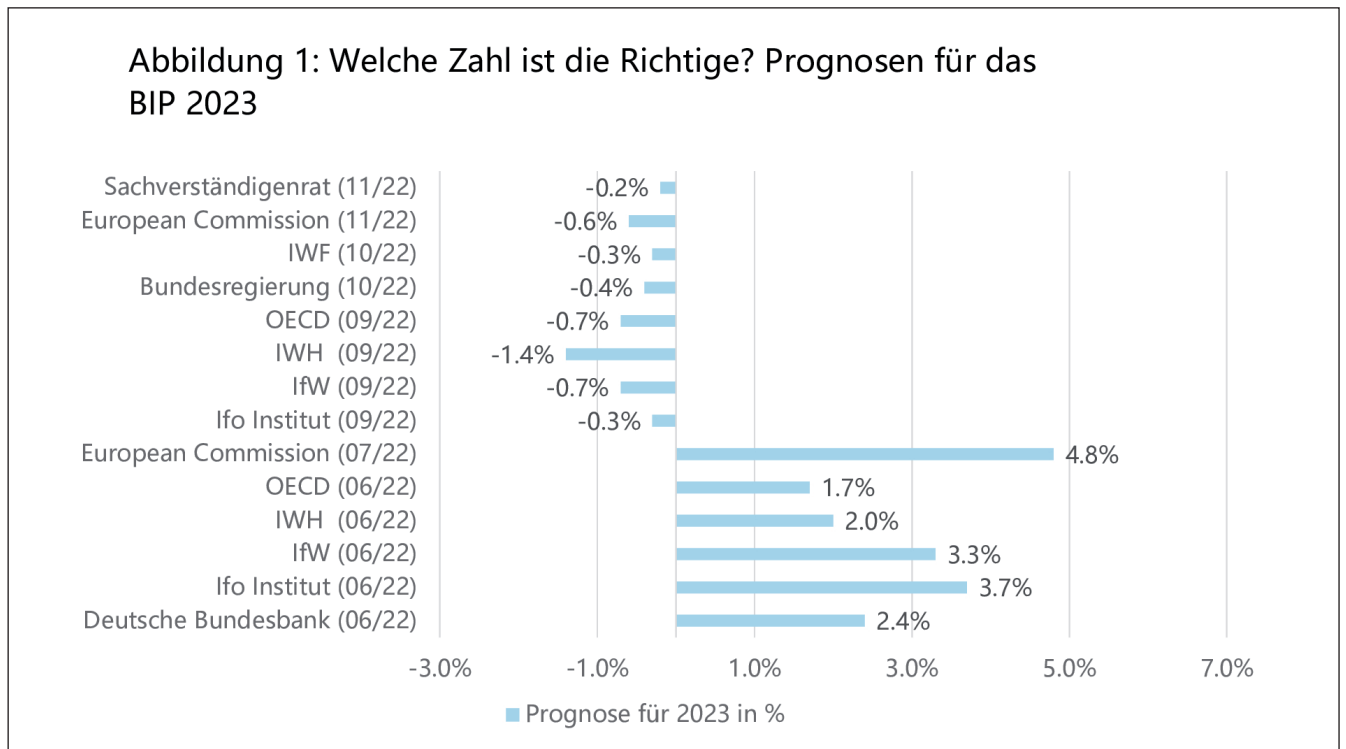


Abbildung 1

Wie kritisch die Lage ist, zeigen auch die öffentlich ausgetragenen Diskussionen um Unternehmensstrategien: Die Kontroverse um eine Beteiligung der chinesischen Reederei COSCO an einem Terminal in Hamburg; der Streit bei der BASF über die geplanten Groß-Investitionen in China; die Überlegungen erster Mittelständler, energieintensive Fertigungen einzuschränken oder ins Ausland zu verlegen; die Diskussion in der Autoindustrie, ob China noch der Markt der Zukunft ist.

Also doch: Ein perfekter Sturm voraus? Alle Ingredienzien sind jedenfalls vorhanden: Eine Wirtschaftskrise im Anmarsch, perspektivisch die Gefahr einer De-Industrialisierung, einhergehend



mit einer De-Globalisierung, die das Wachstumspotential weiter reduziert. Getoppt noch durch die Gefahr einer sozialen Spaltung durch die Wirtschaftskrise, die unsere gesellschaftliche Solidarität an die Grenzen führen kann - und damit auch die Solidarität gegenüber der Ukraine, was dem Konflikt eine ganz andere Richtung geben könnte. Dazu später mehr.

2: Trade-offs oder Trends? Warum die Unterscheidung wichtig ist

Muss es so schlimm kommen? Unsere Analyse einzelner Wirkungsketten (Abb. 2) zeigt jedenfalls, dass die Gefahr hoch ist - weil die Ketten so robust sind:

- Covid (und vor allem Chinas Covid-Politik) führt zu Lieferengpässen, diese zu Kostensteigerungen (auch durch den Umbau von Lieferketten), diese zu Preiserhöhungen, diese zur Inflation, diese zu Zinserhöhungen, diese zu höheren Finanzierungskosten, diese zu einer abnehmenden Investitionsneigung, beides zusammen zu einer stark abnehmenden Konsumneigung - und schon ist die Krise da.
- Der Ukraine-Krieg führt zu stark steigenden Energiekosten, diese zu einem deutlichen Gewinnrückgang und einer stark steigenden Inflation, beides wiederum zu abnehmendem Konsum und weniger Investitionen bis hin zur Abwanderung von Unternehmen - und schon haben wir nicht nur eine Wirtschaftskrise, sondern auch ein Standortproblem.

Kein schönes Bild! Aber gleichzeitig gilt eben auch: Lösen sich die Lieferengpässe, geht die Inflation zurück, werden mehr Investitionen getätigt und alles kann schnell wieder gut werden. Oder: Löst sich der Ukraine-Konflikt, sinken die Energiepreise, die Inflation geht substantziell zurück - und die Perspektive sieht gleich wieder viel besser aus.

Wir haben es also in diesen beiden Fällen mit „Trade-offs“ zu tun: Ändert sich eine Richtung, entstehen ganz andere Zukünfte - und ganz andere strategische Handlungsoptionen. Wie wichtig Trade-offs sind, konnten wir schon mit unseren Corona-Szenarien zeigen: Wurde es beispielsweise vor Corona als rational angesehen, auf wenige Zulieferer zu setzen, um Kosten zu sparen, viel Fremdkapital einzusetzen, um die Eigenkapitalrendite zu erhöhen, oder auf Kerngeschäfte zu fokussieren, um den Unternehmenswert zu steigern, so hat uns Covid gezeigt, dass ein Spiegeln dieser Entscheidungen an anderen Zukünften zu anderen Entscheidungen geführt hätte - ein größeres Netz an Zulieferern, mehr Eigenkapital, mehr Diversifikation, um Risiken abzufangen. Allerdings gilt auch: Der Management-Mainstream hat klar auf Fokussierung und Rendite gesetzt. Was für uns zweierlei zeigt: Es braucht den Mut, gegen den Mainstream zu denken! Und man braucht Szenarien - denn wenn die Richtigkeit einer Entscheidung davon abhängt, welche Zukunft eintritt, ist es notwendig, diese alternativen Zukünfte klar zu benennen. Auch dazu gleich mehr.

Anders sieht es bei den zwei anderen Krisen aus, die in ihrer Gleichzeitigkeit für uns eine Rolle spielen: die Klima- und die Demografie-Krise. Denn die Klima-Krise ist kein Trade-off, sondern ein Trend - sie findet statt. Anders gesagt: es gibt kein alternatives Zukunftsbild ohne Klimawandel! Wir müssen Klimawandel also immer mitdenken; jeder Schritt gegen den Klimawandel ist ein robuster Schritt, der immer richtig ist. Es geht also darum, sich strategisch auf steigende CO₂-Kosten vorzubereiten und in grüne Technologien zu investieren - was immer auch passieren mag. Und zu versuchen, daraus Chancen zu entwickeln: durch überlegene Produkte und/oder überzeugende Technologien.



Gleiches gilt für die Demografie-Krise. Auch sie ist kein Trade-off, sondern ein langfristiger Trend. Denn bereits heute ist absehbar, dass Deutschland bis 2040 allein schon durch die Alterung der Gesellschaft mehr als 100.000 Arbeitnehmer pro Jahr verliert. Hinzu kommt die politisch gewollte - und völlig fehlgeleitete - Akademisierung, die das Angebot an Handwerkern und Facharbeitern weiter reduziert hat. Was sich auch daran zeigt, dass die Arbeitsmärkte für diese Berufsfelder durch die drohende Rezession kaum betroffen sind.

Auch hier sind alle Maßnahmen robust, also nicht von alternativen Zukünften abhängig. Sie reichen von Automatisierung und Digitalisierung über das Attraktivmachen von Firmen und Arbeitsplätzen bis hin zu politischen Maßnahmen: von der Förderung von gewerblichen Berufsbildern (in denen heute schon mehr verdient werden kann als mit einem mediokeren Bachelor-Abschluss) bis hin zu nachhaltigen Investitionen in die Ausbildung der Flüchtlinge, die nicht zuletzt wegen des Ukraine-Krieges zu uns kommen.

Mitnehmen können wir also, dass die Unterscheidung zwischen Trade-offs und Trends wichtig ist. Erfordern die einen den Mut und die Fähigkeit, unternehmerische Entscheidungen an unterschiedlichen Zukünften zu spiegeln und entsprechend zu handeln, erfordern die anderen den Mut und die Bereitschaft, Entwicklungen anzuerkennen und darauf zu reagieren - auch wenn es vielleicht unbequem ist. Und noch etwas wird deutlich: Dass es zu einfach ist, nur auf den Management-Mainstream zu setzen. Notwendig ist vielmehr, sich ein eigenes Bild der Zukunft zu machen. Und darum soll es jetzt gehen.

3: Ein besseres Bild der Zukunft: Was gute Szenarien ausmacht

Unsere Unterscheidung zwischen Trade-offs und Trends bringt uns einen Schritt weiter: Sie reduziert Komplexität, weil damit klar wird, welche Krisen Trade-offs beinhalten und deswegen Szenarien erfordern (für uns alle Themen rund um Covid/China und den Ukraine-Krieg), und für welche Krisen wir direkt robuste Maßnahmen ableiten können, die vielleicht hinsichtlich ihrer Wirksamkeit mit Risiken verbunden sind, aber nicht im Hinblick auf die Zukunft, auf die sie zielen.

Dass Szenarien für „Trade-off-Krisen“ einen entscheidenden Unterschied machen können, ist (hoffentlich) schon deutlich geworden. Denn klare, unabhängige Zukunftsbilder

- liefern uns den Bezugsrahmen, den wir brauchen, um die Wirkung von Trade-offs zu analysieren - weil wir alternative Zukünfte haben, an denen wir Entscheidungen spiegeln können;
- geben uns die Möglichkeit, das Risikoprofil von Entscheidungen zu analysieren - passt eine Entscheidung nur auf ein mögliches Zukunftsbild, ist die Fehlerwahrscheinlichkeit hoch;
- geben uns - spiegelbildlich - die Möglichkeit, robuste Maßnahmen zu entwickeln, die auf mehr als ein Zukunftsbild passen (und die wir mit den Maßnahmen aus der Trendanalyse bündeln können).

Ein weiteres - konzeptionelles - Argument kommt hinzu: Wenn wir, wie unsere Beispiele zeigen, weder sicher sein können, dass wir die möglichen zukünftigen Ereignisse richtig greifen, noch, dass wir ihre Wahrscheinlichkeiten richtig einschätzen, müssen wir ohnehin anders denken. Denn unsere klassischen Entscheidungsverfahren basieren immer auf der Fiktion, dass wir die zukünftigen Ereignisse vollständig kennen und ihre Wahrscheinlichkeiten objektiv bestimmen können.



Wir sind davon überzeugt, dass Szenarien die richtige Antwort auf dieses „anders denken“ sind. Aber nur dann, wenn sie gut sind. Die üblichen „best case/worst case“-Szenarien sind es jedenfalls nicht. Dann was ist sehr gut, wenn man die Zukunft nicht kennt? Oder eben sehr schlecht? Und wenn man das nicht greifen kann, macht auch der beliebte „mittlere Case“ schon analytisch keinen Sinn mehr. Wir müssen also anders an Szenarien herangehen. Wie, haben wir schon mit unseren Covid-Szenarien gezeigt. Hier nochmals die wichtigsten Punkte:

Groß denken: Also nicht zu schnell auf ein spezifisches Thema oder ein Geschäft zu fokussieren, sondern zu versuchen, den großen Rahmen einzufangen, wirtschaftliche, politische, geopolitische oder gesellschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen. Denn nur ein „groß gedachtes“ Szenario bietet die Chance, Ungewissheiten zu erkennen und möglichst viele Interdependenzen oder spill-over-Effekte zu berücksichtigen.

In einem Kreuz denken: Für uns heißt das, zunächst die zwei Dimensionen oder Entwicklungen zu identifizieren, die die Zukunft wirklich differenzieren. Werden diese zwei Dimensionen gekreuzt, erhalten wir automatisch vier unterschiedliche Zukunftsbilder - oder eine Szenario-Matrix mit vier Feldern, von denen jedes Feld eine unterschiedliche Zukunft beschreibt. Und die uns die Möglichkeit gibt, in einem stringenten Denkraum Trade-offs, Maßnahmen und Risiken schlüssig zu analysieren.

Mutig sein: Denn die Präsentation von Zukunftsbildern erfordert immer Mut - schon wegen des Risikos, von anderen für „kleingeistig“ gehalten zu werden. Aber unsere Erfahrung zeigt: Erst die kontroverse Diskussion über Szenarien führt zu neuen Erkenntnissen - und vielleicht zu noch besseren Zukunftsbildern.

Bei multiplen Szenarien kommt eines hinzu: Erst Komplexität reduzieren und dann steigern! Denn es ist einfacher, zunächst für einzelne Krisen die richtigen Szenario-Dimensionen zu finden, als sofort zu versuchen, multiple Krisen dimensionsgerecht „einzufangen“.

Wir wollen im Folgenden mutig sein und die Zukunftsbilder ableiten, die aus unserer Sicht „ein besseres Bild der Zukunft“ bieten. Und damit helfen (können), zu besseren strategischen Entscheidungen zu kommen. Zunächst bezogen auf die aus unserer Sicht relevanten Einzelkrisen, um daraus dann unser multiples Zukunftsbild zu entwickeln.

4: Unsere Szenarien für die Krisen voraus: Russland, China, Covid

Welche Szenarien können uns nun konkret helfen, zu guten (oder jedenfalls: besseren) strategischen Entscheidungen zu kommen? Hier unsere Vorschläge, wobei wir zunächst die zwei Einzelkrisen aufgreifen, die uns heute am meisten beschäftigen: Der Ukraine-Krieg und Covid (in China).

Beginnen müssen wir die Analyse beider Krisen mit einigen geopolitischen Überlegungen - denn eines ist ja klar: Geopolitik, also der Ukraine-Krieg, das Verhältnis zu Russland und die Positionierung Chinas spielen auch wirtschaftlich eine entscheidende Rolle:

Einzel szenario 1: Russland, China und die europäische Solidarität

Wie unsere Wirkungsketten in Abbildung 2 schon gezeigt haben, führt der russische Angriffskrieg in der Ukraine zu schwerwiegenden Belastungen in Europa und fördert zusätzlich die Sorge vor einer neuen geopolitischen Blockbildung. Gleichzeitig hat der Krieg aber auch die Einigkeit in Europa und in den transatlantischen Beziehungen in kaum erwartbarer Form gefördert. Die Frage ist: Reicht das - und hält das?



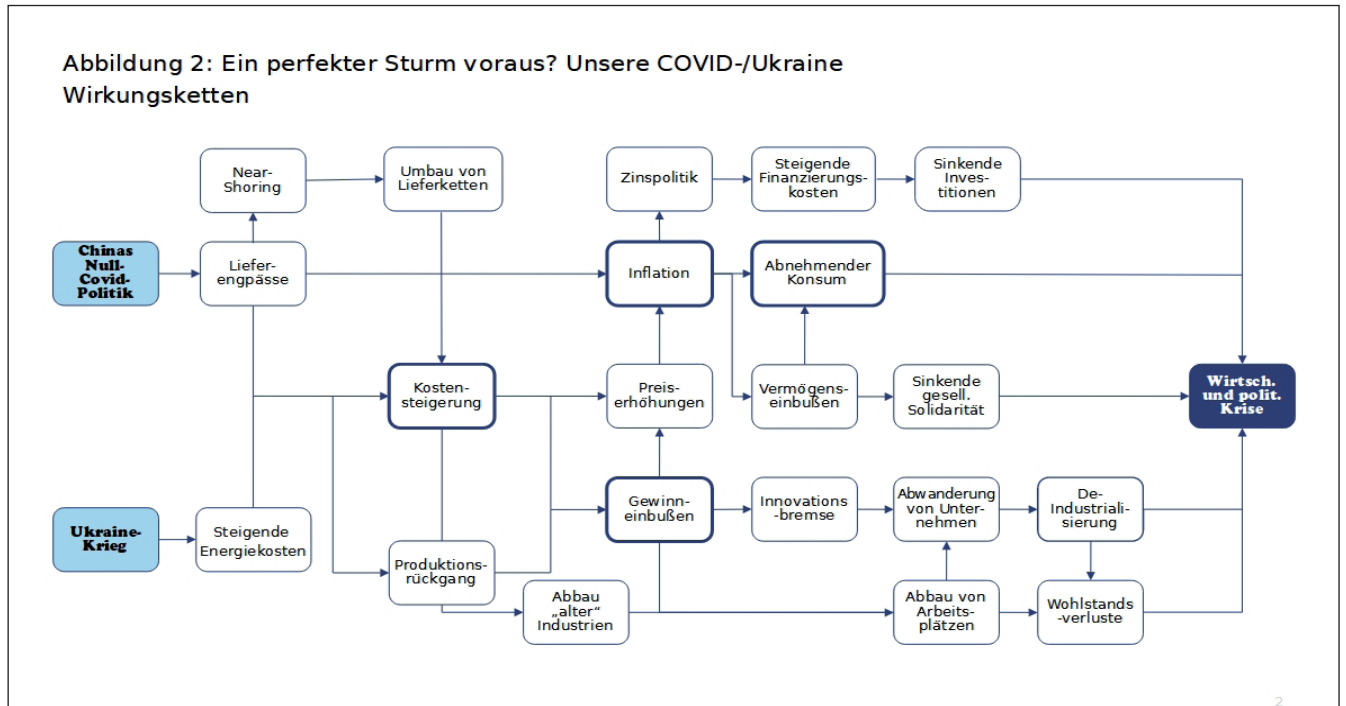


Abbildung 2

Unser erstes Szenario greift deswegen ein gängiges westliches Kalkül auf: Durch eine nachhaltige Unterstützung der Ukraine die russischen Ressourcen so zu schwächen, dass in den nächsten Jahren keine weitere Bedrohung von Russland ausgehen kann. Ausgehend von diesem Kalkül stellen sich aus unserer Sicht zwei relevante Fragen, aus denen die Dimensionen für unser erstes Szenario abgeleitet werden können:

- Sind wir bereit, auch eine harsche Wirtschaftskrise in Kauf zu nehmen, um geopolitische Ziele zu erreichen, oder führen die Konsequenzen daraus dazu, dass die (europäische) Solidarität früher einbricht als die russischen Ressourcen zu Ende gehen?
- Wie groß sind die russischen Ressourcen noch? Und sollten sie begrenzt sein, werden China, Iran und andere Länder Russland unterstützen - oder anders gefragt: Ist vor allem China bereit, die wirtschaftlichen Beziehungen mit dem Westen zu riskieren, oder ist der Zwang größer, nach Corona wieder zu wachsen, deswegen mit dem Westen zu kooperieren und den Ukraine-Konflikt (und andere Tendenzen zur Blockbildung) schnell zu beenden?

Folgen wir diesen Fragen, ergeben sich daraus die zwei Dimensionen für unser erstes Szenario: Ist die Bereitschaft des Westens, die eigenen Werte geschlossen zu verteidigen und Russland dauerhaft zu schwächen, hoch oder niedrig (Dimension 1), und: Führt der Krieg zu einer langfristigen Konfrontation zwischen den Blöcken China/Russland und dem Westen, ja oder nein (Dimension 2). Kreuzen wir diese zwei Dimensionen, erhalten wir vier sehr unterschiedliche Zukunftsbilder:

Bild 1: Die Bereitschaft des Westens ist hoch und es kommt nicht zur Konfrontation zwischen den Blöcken



Dann - aber auch nur dann - kann die Strategie einer nachhaltigen Schwächung Russlands gelingen. Und immerhin, da der Handel mit China weitergeht oder sogar wieder an Fahrt aufnimmt, falls China seine Covid-Politik ändert - dazu gleich mehr -, wird die Wirtschaftskrise abgemildert und wir gewinnen Zeit für eine echte Transformation unserer Wirtschaft. Jedenfalls droht keine „zweigeteilte Welt“.

Bild 2: Die Bereitschaft des Westens ist niedrig, aber es kommt auch nicht zu einer Konfrontation zwischen den Blöcken

In diesem Fall müssen wir einen Kompromiss mit Russland suchen und ein Ende des Krieges erreichen, bevor die europäische Solidarität erschöpft ist. Denn sonst würde Russland dominieren. Geopolitisch müssen wir damit leben, dass die russische Bedrohung eben nicht vorbei ist, aber kurz- bis mittelfristig kann sich unsere Wirtschaft erholen, weil die Inflation nach dem Ende des Krieges massiv zurückgeht, der Konsum wieder anzieht und wir damit Zeit gewinnen, die Transformation der Wirtschaft einzuleiten.

Bild 3: Die Bereitschaft des Westens ist hoch und es kommt zu einer Konfrontation zwischen den Blöcken

In diesem Szenario sind wir nicht nur mit einer massiven Wirtschaftskrise konfrontiert, sondern auch mit einer echten geopolitischen Disruption - die nur noch dadurch getoppt werden kann, dass China in Taiwan einmarschiert. Unsere Unternehmen müssen nicht nur mit den Folgen der Wirtschafts- und Energiekrise umgehen, sondern gleichzeitig und schnell neue, westlich orientierte Absatzkanäle aufbauen. Immerhin, da die westliche Solidarität hoch ist, kann dieses im Einklang mit politischer Unterstützung passieren, beispielsweise durch ein transatlantisches Handelsabkommen und eine Dynamisierung des europäischen Binnenmarktes.

Bild 4: Die Bereitschaft des Westens ist niedrig und es kommt zu einer Konfrontation zwischen den Blöcken

Dies ist wohl der schlimmste Fall, denn der Ukraine-Krieg wird mit einem Sieg Russlands enden. Wirtschaftlich werden wir ähnlich negative Effekte erleben wie in unserem dritten Zukunftsbild, aber geopolitisch sind wir nicht nur mit einer zweigeteilten Welt konfrontiert, sondern auch mit einer ständigen russischen Bedrohung. Kein schönes Zukunftsbild!

Einzel szenario 2: Covid und der Krieg in der Ukraine

In unserem zweiten Szenario wollen wir unsere geopolitischen Überlegungen an der Covid-Situation, unserer zweiten großen Einzelkrise, spiegeln. Denn: Erstens können wir nicht sicher sein, dass Covid wirklich vorbei ist und keine neuen, gefährlichen Varianten entstehen, und zweitens hängt die weitere Entwicklung der Weltwirtschaft stark mit der chinesischen Covid-Politik mit bisher ständig wiederkehrenden Lockdowns zusammen. Welche (negativen) Wirkungen daraus entstehen können, haben wir schon mit unseren Wirkungsketten deutlich gemacht. Die erste Szenario-Dimension heißt also: Verliert Covid (und die damit einhergehenden wirtschaftlichen Beeinträchtigungen) an Bedeutung, oder flammt Covid erneut auf?

Die zweite Dimension reflektiert die geopolitischen Überlegungen, die wir in der einfachsten Form auf den Ukraine-Krieg beziehen können: Der Konflikt mit Russland verliert an Bedeutung (weil die russischen Ressourcen begrenzt sind, weil China Russland nicht unterstützt, weil es keine Blockbildung gibt), oder - weil das nicht der Fall ist: der Konflikt mit Russland weitet sich aus. Kreuzen wir diese zwei Dimensionen, erhalten wir wiederum unsere vier Zukunftsbilder:



Bild 1: Covid verliert an Bedeutung und der Russland-Konflikt auch (keine Blockbildung)

In diesem Fall setzen unsere Wirkungsketten positiv ein und uns eröffnet sich die Möglichkeit für einen nachhaltigen Umbau unserer Wirtschaft: Keine Lieferengpässe, sinkende Energiepreise, (schnell) sinkende Inflation, neue Investitionen und in der Folge wieder Wachstum. Genauso, wie wir es uns für eine „Nach-Covid-Zeit“ und ohne den Ukraine-Krieg immer gewünscht haben. Unsere relevanten Trends - Nachhaltigkeit und Demografie - rücken wieder in den Mittelpunkt und eröffnen Chancen und Gelegenheiten für eine neue Weltwirtschaft, die von Automatisierung, grünen Technologien und diversifizierten Absatzmärkten geprägt ist. Und vor allem: Wir können Zeit und Kraft gewinnen, sollte Russland (oder China) später doch noch einen aggressiven Kurs einschlagen.

Bild 2: Covid flammt erneut auf, aber der Russland-Konflikt verliert an Bedeutung (keine Blockbildung)

Diese Lage ist nicht schön, aber wir haben gelernt, damit umzugehen. Die Energiepreise sinken zwar wieder, aber wegen wiederkehrender Lockdowns in China haben wir weiterhin Lieferkettenprobleme. Die Inflation mit all ihren Folgen bleibt daher ein Thema, aber die Stimmung hellt sich auf. Aufgrund der anhaltenden wirtschaftlichen Probleme fehlt jedoch die Kraft für einen nachhaltigen Umbau der Wirtschaft - sowohl in Bezug auf die grüne Transformation als auch hinsichtlich der Suche nach neuen Absatzmärkten. Dieses Szenario beschreibt damit eine (vermeintlich) heile Welt, in der jedoch neue Bedrohungen bereits am Horizont sichtbar sind.

Bild 3: Covid verliert an Bedeutung, aber der Russland-Konflikt weitet sich aus (Blockbildung)

In diesem Fall werden wir in eine Wirtschaftskrise rutschen, weil die Energiepreise hoch bleiben. Gleichzeitig fallen jedoch die Lieferengpässe weg, so dass es zumindest von dieser Seite kurzfristig Entspannung gibt. Diese Lage müssen Unternehmen für ein „De-coupling“ von China nutzen, denn die instabile geopolitische Lage führt mittelfristig in eine zweigeteilte Welt.

Bild 4: Covid flammt erneut auf und der Russland-Konflikt breitet sich aus (Blockbildung)

Das ist der denkbar schlechteste Fall, eine echte „Zerreißprobe“. Die Lieferengpässe bleiben bestehen, die Geschäfte laufen schleppend, die Energiepreise bleiben hoch - und die Wirtschaftskrise wird sich manifestieren. Mit der Folge, dass auch die finanziellen Mittel fehlen, um kraftvoll und schnell neue Produktionsstrukturen aufzubauen und neue Absatzmärkte zu erschließen. Auch hier: Kein schönes Zukunftsbild!

Festhalten können wir bis hierher, dass wir - in beiden Einzelszenarien - echte Trade-offs haben, die zu völlig unterschiedlichen (aber möglichen!) Zukünften führen. Gleichzeitig ist aber auch erkennbar, dass wir nicht allen negativen Zukünften hilflos ausgeliefert sind. So liegt beispielsweise die Frage der europäischen Solidarität in unserer Hand, genauso wie die einer größeren Energieunabhängigkeit von Russland. Mit der Folge, dass sich auch positive Effekte einstellen können: Eine stärkere europäische Integration, mehr Fertigung in Europa durch die Umstellung von Lieferketten - und damit mehr Investitionen und mehr Wachstum -, mehr grüne Technologien durch die Energieumstellung. Was auch ein Beispiel dafür ist, dass Trade-offs und Trends auf der Maßnahmenebene verknüpft werden können.



5: Ein besseres Bild der Zukunft: Unser vernetztes (Kern-) Szenario

Mit unseren beiden Einzelszenarien wollten wir zweierlei zeigen: nämlich (1) wie aus zwei Dimensionen echte Zukunftsbilder entstehen können, und (2) wie unsere Einzelkrisen durch Szenarien adressiert werden können. Allerdings stimmt auch: Wenn es gleichzeitig mehrere Krisen gibt, müssen die Einzelszenarien zu einem multiplen Szenario verdichtet werden, um die richtigen strategischen Maßnahmen abzuleiten. Was aus unserer Sicht immer dann möglich ist, wenn die Szenarien gleichgerichtet sind.

Genau das ist hier der Fall, denn wenn wir - unser Credo für gute Szenarien - „groß denken“, haben unsere Dimensionen in den Einzelszenarien Gemeinsamkeiten: Es geht in beiden Einzelszenarien um eine mögliche zweigeteilte Welt, eine langfristige militärisch/wirtschaftliche Konfrontation und Blockbildung zwischen dem Westen einerseits und China/Russland andererseits; und es geht in beiden Szenarien um die Bereitschaft und die Fähigkeit des Westens, damit umzugehen: durch Solidarität und Einigkeit, durch die Bereitschaft, für eigene Werte auch Krisen auszuhalten, durch aktives, unternehmerisches Handeln wie z.B. den forcierten Umbau von Lieferketten oder die Erschließung neuer Märkte - was durch eine Entspannung der Covid-Lage in China deutlich erleichtert wird, weil ein Wegfall der Lieferengpässe dem Westen „Luft zum Atmen“ und die Kraft für den Umbau der Wirtschaft gibt. Und diese Kraft ist notwendig, damit die Bereitschaft tatsächlich wirksam werden kann.

Folgen wir diesem Gedanken, so ergeben sich für uns diese zwei „großen“ Dimensionen, die wir für unser multiples Kernszenario anwenden können:

- Dimension 1: Die Frage nach einer zweigeteilten Welt, also: Keine Blockbildung China/Russland gegen den Westen vs. eine langfristige Konfrontation zwischen den Blöcken.
- Dimension 2: Die Frage nach der wirtschaftlich/politischen/gesellschaftlichen Bereitschaft und Kraft zur Veränderung im Westen, also: Hohe Kraft und Bereitschaft des Westens für eine werte-orientierte Neuausrichtung vs. ein „Weiter so“.

Kreuzen wir nun diese zwei Dimensionen zu einer Szenario-Matrix - Abbildung 3 zeigt sie im Überblick -, ergeben sich diese vier Zukunftsbilder, die aus unserer Sicht die Konsequenzen der derzeit relevanten Krisen beschreiben:





Abbildung 3

Bild 1: Ein starkes Europa in einer neuen Weltwirtschaft

Dieses Bild beschreibt eine Welt, die nicht in zwei große, konkurrierende politische Blöcke zerfällt und in der der Westen eine hohe Bereitschaft zeigt, innovative Wege zu gehen und sich wertorientiert zu verändern. Anders gesagt: Das ist die beste Zukunftsbild, das sich aus unserem Szenario ergibt.

Die Erschöpfung der Kriegsparteien in der Ukraine, vor allem aber diplomatisches Geschick unter Einbindung Chinas – für uns ist der G20-Gipfel in Bali der Startpunkt dafür –, tragen dazu bei, dass die militärische Konfrontation in 2023 schnell zu Ende geht. In der Folge werden sich die Energiemärkte (schnell) beruhigen und die Energiekosten ebenso schnell sinken, so dass die Inflation zurückgeht und beherrschbar wird. Die Kommunistische Partei in China lockert die Null-Covid-Politik weiter – damit werden auch die Lieferkettenprobleme dauerhaft überwunden und unsere Wirkungsketten entfalten die volle positive Entwicklung: der Konsum springt an, Finanzierungen werden erleichtert, Investitionen werden getätigt, Wachstum entsteht.

Die hohe Veränderungsbereitschaft in diesem Zukunftsbild führt auch dazu, dass die Unternehmen die Erfahrungen aus Corona und dem Ukraine-Krieg positiv umsetzen und intensiv an neuen Lieferketten und neuen Absatzmärkten arbeiten, um unabhängiger von China und Russland zu werden – was die Investitionsneigung in Europa weiter erhöht und zusätzliche Wachstumspotentiale freisetzt. Durch Automatisierung und digitale Technologien können Kostensteigerungen in Grenzen gehalten werden – und gleichzeitig neue, „grüne“ Technologiefelder erschlossen werden, was die Wettbewerbsfähigkeit Europas global weiter erhöht.

Politisch geht die EU durch die geschlossene Haltung gegenüber Russland gestärkt aus der Krise hervor und treibt eine gemeinsame europäische Außen- und Verteidigungspolitik voran. Damit etabliert sie sich global als wichtiger politischer, militärischer und wirtschaftlicher Spie-

ler - und eröffnet durch umfassende Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) und weiteren asiatischen Staaten aus der RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership)- Freihandelszone den europäischen Unternehmen neue Spielräume und Chancen.

Bild 2: Eine (vermeintlich) heile Welt

Auch in diesem Zukunftsbild kommt es nicht zu einer geopolitischen Blockbildung, allerdings fehlen hier der politische und unternehmerische Veränderungswille und die Kraft zur Veränderung. Alle sind froh, mit „einem blauen Auge“ davon gekommen zu sein, und fallen schnell in alte Verhaltensmuster zurück.

Russlands Ressourcenmangel und diplomatische Initiativen führen zum Ende des „heißen“ Ukraine-Krieges, so dass auch in diesem Zukunftsbild die Energiepreise sinken und die Inflation zurückgeht. Das Konsumentenvertrauen kehrt nach dem Ende des Krieges zurück - auch getrieben von der Sehnsucht nach der schönen „Vor-Covid-Welt“. Neue Mutationen des Corona-Virus und wiederkehrende Lockdowns mit Folgen für die Lieferketten trüben jedoch das Bild. Allerdings haben Unternehmen mit umfangreicherer Lagerhaltung, angepassten Lieferketten und einigen neuen Absatzmärkten zumindest erste abfedernde Maßnahmen getroffen.

Dennoch lassen sich in den westlichen Demokratien Spannungen und Konflikte nicht überdecken; Solidarität und Reformbereitschaft fehlen und zeigen sich auch daran, dass einzelne Länder Druck machen, um die Sanktionen gegen Russland aufzuheben. Günstige Rohstoffe aus Russland oder Vorprodukte aus China (wenn sie denn kommen) werden zunehmend weniger als Risiko sondern als Chance zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. So wird zwar kurzfristig der Wohlstand gesichert, aber wichtige Anpassungsprozesse verpasst - die entstehende Sorglosigkeit führt wieder in Abhängigkeiten, die sich auch geopolitisch negativ auswirken können. Denn das Risiko für eine neue „Ukraine-Situation“ (dann vielleicht Taiwan-bezogen) ist perspektivisch nicht vom Tisch.

Bild 3: Ein widerstandsfähiges Europa in einer de-globalisierten Welt

Mit diesem Zukunftsbild ändern wir die Richtung unserer geopolitischen Dimension: Die Welt zerfällt in zwei konkurrierende Blöcke. Hier aber kombiniert mit einer hohen Bereitschaft des Westens, gemeinsam zu handeln und sich wertorientiert zu verändern.

Der Ukraine-Krieg zieht sich in die Länge, da Russland zunehmend offen von China, dem Iran und anderen Staaten unterstützt wird. Auch wenn China seine Null-Covid-Politik lockert, führen die geopolitischen Spannungen dazu, dass der Handel mit China - wenn überhaupt - nur langsam wieder wächst. Die Lieferketten zu anderen wichtigen asiatischen Märkten sind jedoch weitgehend wieder intakt. Dennoch bleiben die Kosten für Energie und Vorprodukte hoch und treiben die Inflation weiter an. Unsere Wirkungsketten entfalten ihr negatives Potential und führen in 2023 in eine schwere Rezession. Aufgrund der geopolitischen Lage sind die Unternehmen gezwungen, auf Near- und Friend-Shoring zu setzen, neue Absatzmärkte zu erschließen und die internationale Arbeitsteilung grundlegend neu zu gestalten. Diese Anpassungsprozesse benötigen zwar Zeit; sie gelingen zahlreichen Unternehmen jedoch aufgrund der intakten Lieferketten in die meisten asiatischen Märkte gut - manchen allerdings auch nicht, so dass Konkurse zunehmen und sich die Wirtschaftskrise verlängert.

Diese schwierige wirtschaftliche Lage wird in diesem Zukunftsbild durch eine hohe Bereitschaft und Kraft zur Veränderung abgefangen. Die europäischen Regierungen bleiben solidarisch und trotzen diesen Widrigkeiten: umfassende Freihandelsabkommen (TTIPP, CETA, RCEP) unterstützen die Unternehmen beim Ausbau neuer Märkte, die transatlantische Relation wird



gestärkt, neue Technologien werden umfassend gefördert. Die gemeinsame Außen-, Verteidigungs- und Energiepolitik wird vorangetrieben und sorgt dafür, dass aus der Konfrontation keine (neue) Aggression wird. Damit können die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass der lang erhoffte Aufschwung in der zweiten Hälfte der 20er Jahre stattfindet und die EU sich gleichzeitig als wichtiger weltpolitischer Spieler etabliert.

Bild 4: Der Niedergang Europas

Dieses Zukunftsbild kombiniert die beiden negativen Pole unserer Dimensionen: Ein gespaltenes, reformunfähiges Europa, das sich geopolitisch konkurrierenden Blöcken gegenüber sieht.

Der Ukraine-Krieg weitet sich wegen der „Ukraine-Müdigkeit“ im Westen und einer zunehmenden Unterstützung Russlands durch China und andere Länder aus und gleichzeitig wächst der Druck nationalistischer europäischer Länder, die Sanktionen gegen Russland zu lockern. Neue Mutationen des Corona-Virus und wiederkehrende Lockdowns verschärfen die Lieferkettenprobleme, erhöhen die Kosten und treiben die Inflation. Gleichzeitig fehlt die politische Kraft in Europa, Freihandelsabkommen voranzutreiben und so die Wirtschaft zu unterstützen.

In der Folge rutschen Europas Volkswirtschaften mehrfach in eine Rezession; den Unternehmen fehlen die Möglichkeiten und der „lange Atem“, um gleichzeitig Lieferketten umzubauen, Kosten zu reduzieren und neue Märkte zu erschließen – mit der Konsequenz, dass die europäische Wettbewerbsfähigkeit schnell sinkt. Anders gesagt: In diesem Zukunftsbild befindet sich Europa zum Ende des Jahrzehnts in einer Phase des beschleunigten Niedergangs.

Wenig erfreulich. Aber nicht auszuschließen! Genauso wenig wie die positiven Zukunftsbilder in unserem Szenario. Und genau damit wird die Spanne an möglichen Zukünften deutlich, die unsere multiplen Krisen mit sich bringen. Klar ist, dass unser vernetztes Kern-Szenario nicht die Komplexität widerspiegelt, die wir in den Einzelszenarien greifen konnten. Aber das ist auch nicht gewollt, denn unsere (kombinierten) Zukunftsbilder sollen helfen, die Komplexität hinter den derzeitigen multiplen Krisen zu reduzieren – um durch eine klare Strukturierung Entscheidungen zu erleichtern. Und genau das tun unsere Zukunftsbilder: Sie verdeutlichen ein relevantes Spektrum möglicher, zukünftiger Entwicklungen und helfen damit, den Nebel aufzulösen, in dem sich viele Entscheidungsträger angesichts des undurchsichtigen Ursache-Wirkungs-Geflechts in den derzeitigen Krisen sehen. Eine Frage bleibt allerdings: Welche (konkreten) Handlungsoptionen ergeben sich nun aus unserem Kern-Szenario?

6: Strategien nach vorne: Wie aus multiplen Krisen Chancen werden

Um valide Handlungsoptionen ableiten zu können, muss unser Szenario selbstverständlich weiter operationalisiert und auf konkrete Branchen oder Geschäfte und deren Spezifika angepasst werden. Wie das geht, haben wir mit unserem Covid-Zukunftsbild und der Anwendung auf Flughäfen gezeigt.

Aber selbst auf dieser hohen Ebene lassen sich wichtige Parameter für das jeweilige wirtschaftliche Umfeld einfangen. Welche Richtungen sich beispielsweise für Inflation, Energiepreise, Investitionen oder Wachstumserwartungen in den einzelnen Zukunftsbildern abzeichnen, haben wir (indikativ) in der Abbildung 4 zusammengestellt. Und mehr noch: Selbst auf dieser hohen Ebene können wir uns mit unseren Zukunftsbildern systematisch auf die Suche nach strategischen Chancen und Potentialen machen. Denn „schwarz sehen“ ist immer einfach, weil es in diesen Krisensituationen nicht schwerfällt, alles nach unten zu rechnen. Unternehmerisch entscheidender ist aber die Frage nach den Möglichkeiten, die sich aus unseren Zukunftsbildern ergeben.



Abbildung 4: Welche Entwicklungen sind möglich? Unser Blick auf das unternehmerische Umfeld

	Ein starkes Europa in einer neuen Weltwirtschaft		Eine (vermeintlich) heile Welt		Ein widerstands-fähiges Europa in einer de-globalisierten Welt		Der Niedergang Europas	
	kurzfristig	mittelfristig	kurzfristig	mittelfristig	kurzfristig	mittelfristig	kurzfristig	mittelfristig
Inflation	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↗	↗
Energiepreise	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↗	↗
Investitionen	↗	↗	↗	↘	↘	↗	↘	↘
Wachstum	↗	↗	↗	↘	↘	↗	↘	↘

Abbildung 4

Folgen wir diesem Gedanken, so zeigt unser multiples Kern-Szenario, dass wir immer besser fahren, wenn wir ein „weiter so“ vermeiden und möglichst viel Veränderungsbereitschaft und -kraft erzeugen - politisch wie unternehmerisch. Genauso fahren wir (selbstverständlich) immer besser, wenn wir eine Konfrontation der West-/Ost-Blöcke vermeiden. Denn: die „(vermeintlich) heile Welt“ ist zwar kurzfristig schön, schafft langfristig aber keine Perspektiven. Und das „widerstandsfähige Europa in einer de-globalisierten Welt“ ist zwar noch erträglich, bringt aber zunächst eine scharfe Wirtschaftskrise mit sich. Am besten fahren wir mit einem „starken Europa in einer neuen Weltwirtschaft“, in dem sich unsere Unternehmen bestmöglichst entwickeln können.

Alle Maßnahmen, die uns in Richtung dieses Zukunftsbildes führen, sind daher sinnvoll und robust. Die zentrale Frage lautet also: Was können wir tun, um die Bildung konkurrierender Machtblöcke zu verhindern und die Veränderungsbereitschaft und -kraft politisch und unternehmerisch zu erhöhen?

Was die Politik tun kann

Auf politischer Ebene sind die Antworten auf unser Szenario und unser präferiertes Zukunftsbild sehr klar und - jedenfalls aus unserer Sicht - ausschließlich robust (was nicht heißt, dass sie einfach sind): So spricht beispielsweise sehr viel für ein schnelles und konsequentes Wiederbeleben der Freihandelsabkommen mit Nordamerika, denn sie würden die so notwendige Diversifikation der Absatzmärkte europäischer Unternehmen schneller und deutlich einfacher machen - und gleichzeitig die geopolitisch wichtige transatlantische Verbindung stärken. Denn: vorbereitet sein hat einen hohen Wert! Zusätzliche Freihandelsabkommen der EU in Asien (RCEP) und/oder Südamerika helfen natürlich genauso - und sind perspektivisch vielleicht noch wichtiger.



Nach innen geht es vor allem um eine engere Kooperation und Integration - nicht nur, aber angesichts der geopolitischen Situation insbesondere auch in der Verteidigungsindustrie. Auch das ist nicht trivial - das politische Tauziehen um das europäische FCAS-Projekt macht das gerade sehr deutlich -, aber: Ein starkes, wehrhaftes Europa braucht gerade in diesem Feld nicht nur mehr Effektivität (wie beispielsweise durch das deutsche 100-Milliarden-Euro-Programm), sondern auch mehr Effizienz (durch Reduktion paralleler Programme, um Skaleneffekte zu erreichen).

Aber auch in anderen Industrien muss das Entstehen echter europäischer Champions gefördert statt verhindert werden, wie beispielsweise bei der gescheiterten Fusion der Bahnaktivitäten von Siemens und Alstom. Denn nur so schaffen wir global wettbewerbsfähige Unternehmen, die auch mit anderen Zukunftsbildern umgehen können. Das gleiche gilt für die zentralen und neuen Technologiefelder, in denen wir heute noch Wettbewerbsvorteile besitzen, die aber global unter Druck kommen, wie beispielsweise die Pharmaindustrie, der Maschinenbau oder die grünen Technologien.

Auf der Kostenseite der Unternehmen helfen Programme wie die Gaspreisbremse - jedenfalls dann, wenn sie klug definiert ist -, da sie die Kostenexplosion eindämmen und den Unternehmen damit Zeit und Geld für die notwendigen Anpassungen geben. Und nicht zuletzt werden wir das (demografische) Arbeitsmarktproblem nur gelöst bekommen, wenn Einwanderung und vor allem die Integration von Flüchtlingen besser geregelt werden. National, aber eben auch auf der EU-Ebene!

Sicher, diese Empfehlungen klingen eher allgemein und auch nicht wirklich überraschend. Aber sie zeigen eines: Auch wenn die Zukunft angesichts der multiplen Krisenlage so unsicher ist wie kaum jemals zuvor - die inhaltliche Ausrichtung der Politik in Europa ist es nicht. Denn die Maßnahmen liegen relativ klar auf der Hand! Und das zeigt: Gute Szenarien sind ein wertvolles Hilfsmittel, um „hinter dem Nebel“ den richtigen Weg zu verdeutlichen. Anders gesagt: Eine EU, die einen dynamischen, auf Wachstum ausgerichteten Binnenmarkt schafft, fördert nicht nur die europäische Wirtschaft, sondern damit auch die unternehmerische und gesellschaftliche Bereitschaft und Kraft zur Veränderung.

Was Unternehmen tun können

Für Unternehmen stellt sich die Situation etwas komplexer dar, denn - zumindest die Großen - könnten Europa auch ganz verlassen, wenn sich ein „Weiter so“-Zukunftsbild einstellen sollte. Aber unabhängig von dieser „ultima ratio“ lassen sich auch hier und schon auf dieser hohen Flughöhe Strategien „challengen“. Denn weil wir sehr unterschiedliche, aber in sich konsistente Zukunftsbilder entwickelt haben, ist es jetzt systematisch möglich jede Entscheidung an diesen Zukünften zu spiegeln und die Trade-offs zu analysieren, um dann robuste Schritte zu entwickeln, die auf mehr als ein Zukunftsbild passen.

Und mehr noch: Wenn wir für jede unserer Dimensionen kritische Parameter festlegen - wir nennen sie Tipping-Points - können wir gezielt monitoren, welches der vier Zukunftsbilder wahrscheinlicher wird - um rechtzeitig die Strategie auf das wahrscheinlichere Bild anzupassen. Abbildung 5 zeigt ein illustratives Beispiel für eine Checkliste, die ein solches Monitoring in einfacher Form ermöglicht.



Abbildung 5: Was treibt die Szenariodimensionen? Unsere illustrative Checkliste

Dimension „Blockbildung“			Dimension „Bereitschaft und Kraft zur wertorientierten Neuausrichtung“		
	Frage	Ja Unklar Nein		Frage	Ja Unklar Nein
Zusammenwachsen der „Autokratien“	Nimmt der Anteil autokratisch regierter Länder in der Welt deutlich zu?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Politisch-gesellschaftliche Anzeichen einer wertorientierten Neuausrichtung	Nehmen in westlichen Ländern die Proteste gegen die Energie- und Wirtschaftskrise deutlich zu?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Nimmt das Handelsvolumen zwischen autokratisch ausgerichteten Ländern, speziell Russland und China zu?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Nehmen Appelle zur Beendigung des Krieges bzw. der Krisen aus dem politischen und gesellschaftlichen Bereich deutlich zu?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Bekennen autokratisch ausgerichtete Länder, speziell China oder Iran, offen eine Unterstützung der Position Russlands?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Ist eine engere Kooperation europäischer Regierungen in der Außen-, Verteidigungs- und Energiepolitik erkennbar?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Nimmt der Umfang der Waffen- und Ausrüstungslieferungen an Russland zu?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Sind europäische Regierungen bereit, mehr für Verteidigung auszugeben und ihre Bemühungen zu harmonisieren?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Abnehmende Rolle multilateral ausgerichteter Institutionen	Sinkt das Volumen des Welthandels, insbesondere zwischen China und westlichen Ländern, deutlich?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Ökonomische Anzeichen einer wertorientierten Neuausrichtung	Setzen Unternehmen weiterhin auf Absatzmärkte z.B. in China, statt neue Absatzmärkte (Indien, Indonesien etc.) zu entwickeln?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Geht die Anzahl und Bedeutung multilateraler Konferenzen (G20, COP etc.) mit persönlichen Treffen hochrangiger Politiker zurück?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		Setzen Unternehmen weiterhin auf Zulieferer z.B. in China, statt Re-, Near-, oder Friend-Shoring wahrzunehmen?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Nimmt die Rolle der UN und ihrer Unterorganisationen (IAEA etc.) für die Lösung internationaler Krisen, speziell in der Ukraine, ab?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		Werden Investitionen von Unternehmen aus autokratischen Ländern (z.B. China) weiterhin relativ einfach ermöglicht?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Nimmt die Anzahl der Verstöße und Umgehungen westlicher Sanktionen gegen Russland zu?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		Spielen wertorientierte, geopolitische Aspekte bei Investitionsentscheidungen weiterhin eine geringe Rolle?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Abbildung 5

Diese Checkliste legt nahe, dass eine Blockkonfrontation aus heutiger Sicht weniger wahrscheinlich ist. Ob der Westen allerdings die Bereitschaft und Kraft zu einer wertorientierten Neuausrichtung besitzt oder doch ein „weiter so“ verfolgt, bleibt unklar. Das heißt: Unsere Zukunftsbilder „(vermeintlich) heile Welt“ und „starkes Europa in einer neuen Weltwirtschaft“ scheinen besonders wahrscheinlich. Die zentralen Fragen lauten daher: Welche robusten Maßnahmen helfen in jedem dieser zwei Zukunftsbilder und welche Trade-offs liegen vor?

In jedem Fall ist es für europäische Unternehmen sinnvoll, ihre Absatzmärkte zu diversifizieren, beispielsweise in Richtung Indien, Indonesien, Süd- und Nordamerika. Gleichzeitig ist es in jedem dieser Zukunftsbilder notwendig, die Lieferketten zu stabilisieren und neu auszurichten sowie (Energie-) Kostensteigerungen in den Griff zu bekommen. Eine Notwendigkeit sind ebenfalls Investitionen in die Automatisierung und die grüne Transformation sowie in Ausbildung und Integration.

Trade-offs, also Richtungs-Unterschiede zwischen den Zukunftsbildern, bestehen eigentlich nur hinsichtlich zwei Fragen: (1) Wie schnell und in welcher Reihenfolge sollen diese Maßnahmen ergriffen werden und (2) wo (in Europa, Nordamerika, Asien) sollen Investitionen primär erfolgen? So können z.B. eine vorsichtiger und langsamere grüne Transformation und ein stärkerer Fokus auf (Energie-) Kostensenkung notwendig sein, wenn die Zukunftsbilder „(Vermeintlich) heile Welt“ oder „Niedergang Europas“ eintreten, weil gesellschaftliche Konflikte berücksichtigt werden müssen. Und weil auf Unternehmensseite weniger finanzielle Mittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

Selbstverständlich sind auch diese Empfehlungen sehr allgemein gehalten und müssen auf die jeweilige unternehmerische Situation angepasst und spezifiziert werden. Dennoch verdeutlichen sie unsere Ausgangsthese: Multiple Krisen verlieren einen Teil ihrer Bedrohlichkeit



und Undurchsichtigkeit, wenn man vom „Ende her denkt“, d.h. die alternativen Zukunftsbilder strukturiert - und dabei helfen (gute) vernetzte Szenarien. Denn dann liegen die notwendigen Maßnahmen relativ klar vor Augen - zumindest, was ihre inhaltliche Ausrichtung betrifft. Trade-offs bestehen lediglich bezüglich der Geschwindigkeit oder Sequenz, in der die Maßnahmen ergriffen werden, und hinsichtlich des „wo“. Die generelle strategische Ausrichtung ist jedoch (überraschend) eindeutig.

7: Wie gute Szenarien den Weg aus der Krise zeigen

Was wir mit diesem Beitrag zeigen wollten: Gerade in multiplen Krisen, die ein hohes Maß an Unsicherheit mit sich bringen, ist ein Rückgriff auf (gute) Szenarien unerlässlich. 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 Zukünfte reden, die wir erwarten - und warum);
- besser zu entscheiden (weil wir ein Gedankengerüst entwickeln, in dem wir strategische Stoßrichtungen durchspielen können).

Genauso wichtig war es uns zu zeigen, wie man multiple Krisen in vier Schritten in gute Szenarien umsetzen kann:

Schritt 1: Auf Ebene der Einzelkrisen „Trend- und Trade-off-Krisen“ unterscheiden

Ausgehend von den relevanten Einzelkrisen, die gemeinsam die multiple Krise formen - bei uns sind das der Ukraine-Krieg, die Covid-Krise in China, die Klimakrise und die Demografie-Krise - müssen wir uns im ersten Schritt die Frage stellen, ob die jeweilige Krise mit Trade-offs verbunden ist - also je nach Ausgang zu unterschiedlichen Handlungsoptionen führt -, oder ob sie einen Trend aufzeigt, für den eindeutige Empfehlungen ableitbar sind, weil es keine unterschiedlichen Zukünfte gibt.

Schritt 2: Einzelszenarien für die „Trade-off-Krisen“ entwickeln

Im zweiten Schritt geht es darum, für die Einzelkrisen unsere Szenariomatrix mit vier Zukunftsbildern abzuleiten. Denn es ist einfacher, zunächst für die einzelnen Krisen die richtigen Szenario-Dimensionen zu finden und zu beschreiben, als sofort zu versuchen, zutreffende Dimensionen für multiple Krisen zu finden. Und schon aus der Beschreibung dieser „Einzelkrisen-Zukunftsbilder“ ergeben sich wertvollen Erkenntnisse für mögliche Handlungsoptionen, die die später weiter verdichtet werden können.

Schritt 3: Einzelszenarien zu einem multiplen (Kern-) Szenario vernetzen

Die Einzelszenarien werden im dritten Schritt zusammengeführt, was immer dann möglich ist, wenn sich die jeweiligen Dimensionen ergänzen und zu neuen kombiniert werden können. Dieses „Kern-Szenario“ spiegelt dann zwar nicht die volle Komplexität der Einzel-Szenarien wieder, aber es verdeutlicht viel klarer ein relevantes Spektrum möglicher, zukünftiger Entwicklungen. Gerade diese Komplexitätsreduktion hilft dabei, multiple Krisen besser zu verstehen und gute (robuste) Implikationen abzuleiten.



Schritt 4: Strategische Stoßrichtungen ableiten

Auf Grundlage dieses „Kern-Szenarios“ und der „Trend-Krisen“ können wir schließlich Wege (oder Strategien) ableiten, wie am besten auf die Krisen zu reagieren ist. Dazu gehört natürlich auch, unsere „groß gedachten“ Szenarien zunächst auf konkrete Branchen oder Geschäfte weiter zu spezifizieren.

Jedenfall entstehen durch die Fokussierung auf die wichtigsten Treiber möglicher zukünftiger Entwicklungen - und genau die bietet das Kern-Szenario - bessere Zukunftsbilder, die „den Nebel lichten“ und die zukünftige Richtung aufzeigen. Denn gerade in multiplen Krisen sind viele Maßnahmen robust. So zeigen ja auch unsere Zukunftsbilder, dass der Weg aus aus den derzeitigen multiplen Krisen überraschend eindeutig ist: Wir brauchen (echte) Veränderungsbereitschaft; wir brauchen internationale Kooperationen (mit Freunden); wir müssen konsequent an der grünen Transformation arbeiten; und wir müssen Einwanderung steuern und Flüchtlinge besser (und schneller) integrieren. Und das gilt unabhängig davon, welches Zukunftsbild eintritt. Also: Gute Szenarien machen die Welt nicht komplexer, sondern eindeutiger!

Die Autoren

Prof. Dr. Burkhard Schwenker ist Präsident des Senats der Wirtschaft Deutschland. Mehr als 15 Jahre war er CEO und Aufsichtsratsvorsitzender von Roland Berger. Er ist als guter Ratgeber mit zahlreichen Mandaten, national und international, für nennenswerte Institutionen beauftragt. Er lehrt an der HHL in Leipzig. Akademischer Co-Direktor des Center for Strategy and Scenario Planning.

Seit 2009 ist **Prof. Dr. Torsten Wulf** Akademischer Direktor des Center for Strategy and Scenario Planning. Ziel dieses Forschungscenters ist es, zu einem führenden internationalen Think Tank im Bereich der Szenario- und strategischen Planung zu werden. Im April 2012 folgte Wulf dem Ruf der Philipps-Universität Marburg und leitet dort den Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management.

