

Foto: Fotolia

Planung und Controlling

Spekulative Unternehmensstrategien brauchen ein straffes Controlling

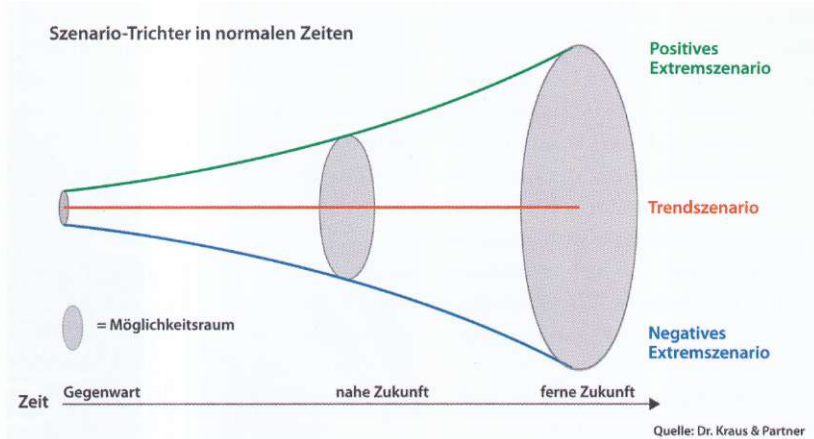
Geht es um Strategien für die Zeit nach Corona, können Unternehmen aktuell nur auf Szenarien bauen. Da die Rahmenbedingungen unklar sind, muss ein straffes Controlling diese regelmäßig an der Realität messen.

STRATEGIEN NEHMEN die Zukunft gedanklich vorweg. Es fließen darin stets Annahmen ein - zum Beispiel darüber, wie sich der Markt oder die Technik entwickelt. Eine gängige Methode zum Entwickeln der den

Strategien zugrundeliegenden Prognosen und zur strategischen Planung ist die Szenariotechnik. Ihr Ziel ist es, künftige Entwicklungen gedanklich vorweg zu nehmen, zu analysieren und zusammenhängend so zu be-

schreiben, dass sich hieraus zunächst Ziele, dann Handlungsstrategien und hieraus wiederum Maßnahmen ableiten lassen.

Wie die strategische Entscheidungsfindung und Planung mit



Beim üblichen Szenariotrichter sind die Rahmenbedingungen bekannt. Der Möglichkeitsraum und damit die Unsicherheit steigen erst im Zeitverlauf.

Quelle: Kraus & Partner

Szenarien funktioniert, konnten Interessierte seit Mitte März in den Corona-Talkrunden im Fernsehen live miterleben. Dabei zeigte sich: Manch vermutlich zielführende Maßnahme kann aufgrund der Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel, dass die nötige Schutzkleidung fehlt, nicht realisiert werden. Also muss nach alternativen Wegen gesucht werden, um solche Zwischenziele wie „Unser Gesundheitssystem soll nicht kollabieren“ zu erreichen.

Auch die Experten sind am Spekulieren

Eine weitere Erkenntnis war, dass Experten durchaus unterschiedliche Meinungen vertreten, wenn sie vor einem neuen, komplexen Problem stehen. So waren anfangs zum Beispiel einige Virologen der Auffassung, das Corona-Virus sei nicht gefährlicher als eine normale Grippe. Entsprechend konservativ waren die von ihnen geforderten Gegenmaßnahmen. Andere Experten waren überzeugt, dass radikale Maßnahmen notwendig sind, um allein in Europa Millionen Tote zu vermeiden. Zwischen diesen Vertretern des Best case und des Worst case saßen die Politiker, die entscheiden mussten, wie gefährlich sie das Virus einschätzen, welchen Zielen sie welche Priorität einräumen, und wie sich diese am ehesten und mit den ge-

ringsten Kollateralschäden erreichen lassen.

Eine wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung in den Unternehmen spielt die Szenario-Technik. Eher gering war deren Bedeutung noch zu Beginn der Corona-Krise. Nach dem Ausbruch der Pandemie in Europa und dem Lockdown war das Virus für viele Betriebe existenzgefährdend. Also mussten die Entscheider ratz-fatz Akutmaßnahmen ergreifen, um die Liquidität ihrer Unternehmen zu sichern. Erst danach wendete sich das Augenmerk allmählich der Frage zu, was ein Unternehmen tun kann, um seine Existenz mittel- und langfristig zu sichern und aus der Krise eventuell sogar gestärkt hervorzugehen.

Entscheider bekommen wenig Fakten als Basis

Die vielen Kleinunternehmen wie Gastronomiebetriebe und Friseursalons deren Markt primär lokal ist, können wenig tun. Bei ihnen lautet die Kernfrage, ob die die finanziellen Ressourcen reichen, um die Krise zu überstehen. Komplexer stellt sich die Situation bei größeren Unternehmen mit einem nationalen oder gar globalen Markt dar. Hier sehen sich Entscheider mit unbekanntem Schwierigkeiten konfrontiert. Einerseits sind der weitere Verlauf der Corona-Krise

und ihre Folgen weltweit noch nicht abschätzbar, andererseits ist schon klar, dass sich die Rahmenbedingungen für die meisten Unternehmen so stark verändern, dass sie ihre bisherigen Strategien grundsätzlich überdenken müssen.

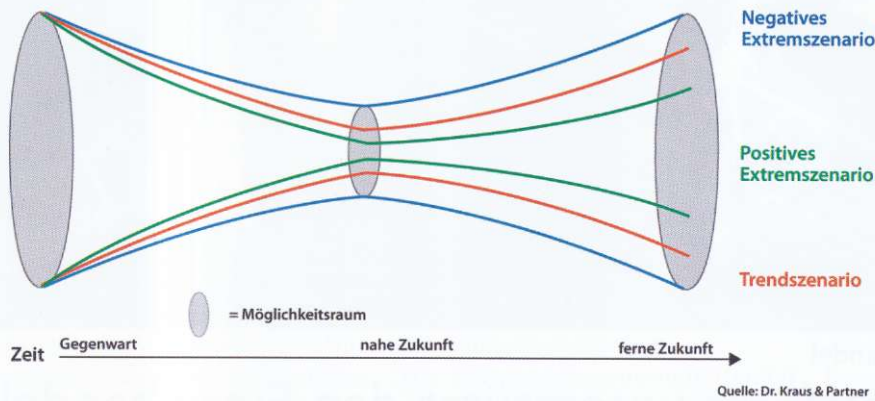
Wie vielschichtig und komplex der Change- oder Transformationsprozess im Gefolge der Krise ist, wird den Entscheidern erst bewusst, wenn sie die Ist-Situation reflektieren. Dann sehen sie sich mit einem Berg offener makro- und mikroökonomischer Fragen konfrontiert: Fragen, auf die man eigentlich eine Antwort bräuchte, wenn man eine Mittel- und Langfriststrategie entwerfen möchte. Doch anders als bei der Strategieentwicklung in normalen Zeiten können sich die Unternehmensführer aktuell bei ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung nicht auf belastbare Daten stützen, die ihnen ihr Controlling liefert. Auch Marktforschungsunternehmen können momentan keine und nachhaltige Trends prognostizieren. Die Entscheider können demnach nur Hypothesen formulieren und auf dieser Basis Szenarien entwerfen.

Die Strategieentwicklung muss weiterhin agil bleiben

Iterativ und inkrementell agieren - diese Schlagworte aus dem agilen Projektmanagement beschreiben treffend die aktuelle Situation. Entscheider können aufgrund ihres aktuellen Wissensstands stets nur vorläufige Strategien und Maßnahmenpläne entwickeln und regelmäßig überprüfen, ob die Annahmen richtig waren.

Bei der Strategieentwicklung entwerfen die Entscheider in der Wirtschaft wie die Politiker zunächst unterschiedliche Szenarien, also Zukunftsbilder. Hierzu zählt der Worst case - also das Zukunftsbild, das entsteht, wenn aus Sicht des Unternehmens alles negativ läuft. Annahmen, die dem Worst case eines Unternehmens aktuell zugrunde liegen, sind beispielsweise:

Szenarien zur Entwicklung des Szenario-Trichters in der aktuellen Krisen-Situation



In der aktuellen Krise ist die Trichteröffnung schon zum Zeitpunkt der Szenarioerstellung sehr groß. Die Annahmen, die der Strategieentwicklung zugrunde liegen, sind schließlich hochspekulativ.

Quelle: Kraus & Partner

- Die Corona-Krise wird über viele Jahre das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben bestimmen, weil kein passender Impfstoff gefunden wird.
- Ein großer Teil unserer Zielkunden und viele Staaten werden zahlungsunfähig und entsprechend gering wird ihre Investitionsfähigkeit sein.
- Unsere Lieferketten für die Rohstoffe x und y brechen nachhaltig zusammen und entsprechend eingeschränkt ist unsere Produktionsfähigkeit.

Das positive Gegenbild zum Worst case ist der Best Case. Er beschreibt das Zukunftsbild, wenn aus Unternehmenssicht alles optimal verläuft. Annahmen, die ihm zugrunde liegen, sind beispielsweise:

- Es gelingt bis Frühjahr 2021 einen Impfstoff zu entwickeln und in großen Mengen industriell zu fertigen.
- Die Kaufkraft unserer Zielkunden wird durch die Krise nicht sinken. Zudem werden die Förderprogramme vieler Staaten unseren Absatz puschen.
- Die Preise für die von uns benötigten Rohstoffe/Teile werden dauerhaft sinken. Deshalb können wir günstiger produzieren.

Das Entwickeln des Best case und Worst Case dient dazu, den Horizont der Entscheider dafür zu erweitern, was mögliche Konsequenzen der Corona-Pandemie sein könnten und welche Einflussfaktoren es dabei zu beachten gilt. Hierauf aufbauend tasten die Entscheider sich an die Entwicklung des sogenannten Trend case heran. Dieser beschreibt das aus Unternehmenssicht realistischste Zukunftsbild, das der weiteren Strategie- und Maßnahmenplanung des Unternehmens zugrunde gelegt wird.

Der übliche Szenario-Trichter gilt nicht mehr. Normalerweise gilt bei der Szenario- und Strategieentwicklung eine Faustregel: Je länger der Zeitraum für die entwickelte Strategie ist, umso unwahrscheinlicher ist es im Zeitverlauf, dass die Rahmenbedingungen und Annahmen noch gelten, die dem Trend case zugrunde liegen. Die Wahrscheinlichkeit einer Abweichung vom Trendszenario steigt, so dass ein Positives Extremszenario (Best Case) oder Negatives Extremszenario (Worst Case) wahrscheinlicher wird. Der sogenannte Szenario-Trichter öffnet sich immer weiter.

In der aktuellen Krisensituation ist allerdings die Trichteröffnung schon

zum Zeitpunkt der Szenarioerstellung sehr groß, denn die Annahmen, die der Strategieentwicklung zugrunde liegen, sind hochspekulativ. Letztlich hoffen zurzeit alle Entscheider, dass sich in den kommenden Monaten der Möglichkeitsraum verkleinert und sich zunehmend klärt, wie es weitergeht und auf welche Eckdaten sie ihre strategischen Planungen stützen können.

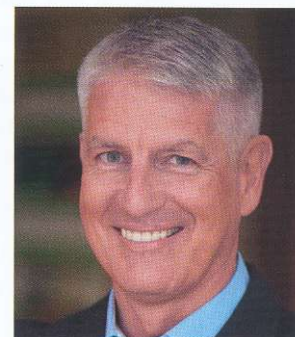
Realitätschecks prüfen den Erfolg aller Maßnahmen. Bis der gegenwärtige Nebel sich verzogen oder zumindest gelichtet hat, können Entscheider nur auf Sicht fahren.

Solange stehen die Strategie und der hierauf aufbauende Maßnahmenplan unter Vorbehalt.

Entsprechend wichtig ist es im aktuellen Marktumbruch, dass die Top-Entscheider, nachdem sie sich auf eine Strategie verständigt haben, Controlling-Maßnahmen vereinbaren, mit denen sie im Zeitverlauf überprüfen, ob ihre Annahmen zutreffend waren oder eine erneute Kurskorrektur nötig ist.

if

Der Autor



Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner aus Bruchsal. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.