

DREI CORONA-SZENARIEN

ZUKUNFTSFORSCHER
JANSZKY RÄT ZU
MEHREREN STRATEGIEN

In diesem Beitrag möchte ich drei Zukunftsszenarien vorstellen, mit denen ich die deutschen Unternehmen darauf vorbereiten möchte, aus der Krise wieder herauszukommen. Ich skizziere eine Alternative zur Schwarzmalerei der Talkshows und den Utopien der Propheten und erkläre, warum unsere Zukunft zu Pfingsten entschieden wird, und wie es vermutlich danach weitergehen wird.

Wie kann ich mein Unternehmen für die Zeit nach Corona zukunftssicher aufstellen? Ein Zukunftsforscher wie ich hört diese Frage derzeit jeden Tag. Da sind die CIOs und IT-Chefs, die in einer Hauruck-Aktion 75 Prozent der Belegschaft im Home-Office arbeitsfähig gemacht haben. Sie fühlten sich noch nie so stark wertgeschätzt wie heute. Und sie fragen mich, wie sie ihre langfristige IT-Strategie in den kommenden vier Wochen neu priorisieren könnten, damit sie das positive Momentum für digitale Prozesse auch nach der Krise beibehalten können?

VON KRISENGEWINNERN UND -VERLIERERN

Da sind die Krisengewinner aus der Wurstindustrie, die gerade eine Rekordnachfrage haben. Und nicht nur das: Fast nebenbei hat Corona auch noch alle Lieferketten nach China abgeschnitten. Das ist gut, denn vorher stieg der Preis für Rohfleisch exorbitant, weil China wegen der chinesischen Schweinepest den Weltmarkt leer kaufte. Und plötzlich: sinkende Preise, hohe Nachfrage. Hier geht es um die Anpassung von Investitionsstrategien: Welche Projekte muss man jetzt starten, welche Start-ups aufbauen, damit man seine Geschäftsmodelle vor einer neuen Schweinepest schützt? Dann gibt es die Krisenverlierer, Beispiel Textilindustrie: Die Lager voll, neue Kollektion am



Start... aber über Wochen die Läden zu. Und online war auch niemand in der Stimmung, tolle Sommerklamotten zu kaufen. Jetzt gibt es hier nicht nur einen Umsatzausfall, sondern in den kommenden Wochen auch noch eine brutale Rabattschlacht, um die Lager wieder freizubekommen für die Herbstkollektion, die schon bald in die Läden muss. Wie passe ich meine Sales-Strategie für die Zeiten der Rabattschlacht an ist hier die Frage. Und nicht zuletzt werden nach Pfingsten die meisten Menschen wieder in die Büros und Betriebe zurückkehren, deprimiert von acht Wochen Apokalypse-Berieselung im Fernsehen, enttäuscht von ausgefallenen Ostern, Geburtstagen und Urlauben, gestresst vom Home-Office mit drei Kindern und Familienstress. Diese Mitarbeiter sind komplett urlaubsreif, aber sollen 120 Prozent Leistung bringen und das Unternehmen retten. Wie passen Familienunternehmer dafür ihre Führungsstrategien an? Wie motivieren sie ihre Teams, geben ihnen Optimismus und erstrebenswerte Zukunftsbilder?

Mein Fazit ist: Die Wahrscheinlichkeit, dass sie in den kommenden Wochen eine Strategie-Anpassung benötigen, ist sehr hoch. Vermutlich brauchen Familienunternehmen sogar drei verschiedene Strategien. Denn die müssen sich gleichzeitig auf drei verschiedene Zukünfte vorbereiten.

IN SZENARIEN DENKEN

Schwarzmalerei auf der einen und subjektive Utopien auf der anderen Seite, das ist wohl die heutige Situation in Corona-Deutschland. Ich möchte stattdessen die wissenschaftliche Sichtweise der Zukunftsforscher aufzeigen, die es möglich macht, die Zukunft in verschiedenen Szenarien zu denken. Auf diese Weise lassen sich verschiedene Zukunftswege für Unternehmen und Gesellschaft nüchtern und strategisch vorausplanen. Die Zukunftsforschung hat für solche Dilemma-Situationen mit vielen Unbekannten, Variablen und unprognostizierbaren Entwicklungen eine sehr solide wissenschaftliche Methode: Die Szenario-Methode. Sie beschreibt nicht eine wahrscheinliche Zukunft, sondern verschiedene mögliche Zukünfte. Und sie beschreibt, zu welchem Zeitpunkt und an welchen Stellen entschieden wird, ob das eine oder das andere Szenario zur Realität wird. Deshalb ist auch dieser Text keine Wahrsagerei, sondern ein „educated guess“ eines Zukunftsforschers und Strategieberaters, der aus hunderten Zukunftsstrategien in der Wirtschaft weiß, dass die wirkliche Zukunft niemals aus apokalyptischer Angst oder rosaroter Utopie entsteht, sondern aus strategisch operationalisierbaren Szenarien.

ZUKUNFT WIRD PFINGSTEN ENTSCIEDEN

Zuerst muss man sich fragen, welche Zeitpunkte und Kriterien es sind, an denen die verschiedenen, möglichen Szenarien unserer Zukunft entschieden werden. Es ist der 6. Mai und der 3. Juni. Der Grund ist einfach: Die Ergebnisse der aktuellen zaghaften Lockerungen werden von der Bundesregierung im Mai bewertet. Die aktuellen Hilfsprogramme der Politik für die Wirtschaft, für Selbstständige und Kleinunternehmen laufen dagegen etwa bis Pfingsten. Diese beiden „Entscheidungstermine“ hat die deutsche Politik bereits vorangelegt. Je nachdem, wie sich die Infiziertenzahlen in Deutschland bis zu diesen Zeitpunkten entwickelt haben, wird der

Weg dann unterschiedlich weitergehen. Und dann unterscheiden sich die Szenarien:

SZENARIO 1: DIE BEFREIUNG VOM ITALIEN-FLUCH

Stellen wir uns vor, wir schauen im Mai auf die Infiziertenzahlen in Deutschland und stellen fest: Sie sinken wieder. Aber: Dennoch wissen wir noch nicht, wer eigentlich genau die Krankheit bereits in sich trägt. Möglicherweise leben nach wie vor hunderttausende unerkannte Corona-Fälle in Deutschland. Wir haben die so genannten „Infektionsketten“ noch nicht im Griff. Ich nenne dieses Szenario die „Befreiung vom Italien-Fluch.“ Warum? Weil dann deutlich wird, dass sich der Corona-Verlauf in Deutschland deutlich von Italien unterscheidet. Dann wird die deutsche Politik möglicherweise einen Strategie-Schwenk zur klassischen „Protection-Strategie“ vornehmen: Nicht mehr alle Menschen werden isoliert, sondern nur noch die wirklich Kranken. Die Kontaktsperre, Werksschließungen und Schulschließungen bleiben bis Pfingsten bestehen. Sie werden durch Massentests ergänzt. Wenn dadurch bis Pfingsten bekannt ist, wer die Infizierten sind und wo sie sich aufhalten, werden verstärkt Technologien benutzt, um diese Risikogruppe per Handy und App zu überwachen. Alle anderen kehren Schritt für Schritt zurück in das wirkliche Leben. Im Sommer sitzen die Menschen wieder in Straßencafés oder machen Camping an der Ostsee. Ab Mai spielt die Bundesliga ihre Saison zu Ende, vorerst noch in Geisterspielen. Alles normalisiert sich langsam wieder. Außer für die Infizierten und für die Älteren. Diese bleiben in Quarantäne.

In diesem Szenario gibt es kaum dauerhafte Auswirkungen auf die langfristige Entwicklung des Landes. Zum Jahresende haben wir kaum mehr Tote als in einem normalen Jahr. Die Welt wird weder besser noch schlechter. Die Wirtschaft wird gerettet, abgesehen von den Unternehmen, die das Jahr es wohl ohnehin nicht überlebt hätten.

SZENARIO 2: EIN NEUER GENERATIONENVERTRAG

Stellen wir uns vor, die Dinge entwickeln sich wie im Szenario 1. Doch dann, zu Pfingsten stellen wir fest: Auch Ende Mai haben wir die so genannten „Infektionsketten“ noch nicht im Griff. Zu Pfingsten gibt es noch immer eine zu hohe Dunkelziffer von möglicherweise hunderttausenden, unerkannten Corona-Fällen in Deutschland. Dann hat die deutsche Bundesregierung zu Pfingsten die Entscheidung zu treffen, ob der Lockdown aufrechterhalten wird. Die aus meiner Sicht wahrscheinlichere Entscheidung ist: Nein. Die Alternative ist die Isolierung der Bevölkerung über 60 Jahre für einen Zeitraum von etwa drei Monaten in ihren Häusern, aber gleichzeitig das langsame Auflösen der Einschränkungen für die Menschen bis 60 zwischen Ende Mai und Ende Juni. Im Grunde genommen sprechen wir hier von einer Art neuem „Generationenvertrag“. Denn natürlich handelt es sich hier um Diskriminierung: Diskriminierung nach Alter und Vorerkrankungen. Aber auf der anderen Seite sind diese Diskriminierungen nicht willkürlich, sondern vom Virus bestimmt.

In diesem Szenario hält Deutschland noch bis Herbst den Atem an. Denn so lange würde wohl die Isolierung der Alten und die Herdenimmunsierung der Jungen dauern. Auf gut Deutsch: Den entspannten Sommerurlaub können wir uns abschminken. Aber die Chance, dass es danach durchgestanden ist, ist durchaus hoch.



Familienunternehmen müssen gleich mehrere Strategien entwickeln, um auf alle durch das Corona-Virus verursachte Veränderungen entsprechend reagieren zu können.

Bedingung für dieses Szenario ist aber wohl ein starker Ausbau von Technologie. Nach dem Vorbild von Südkorea würde in diesem Szenario die gesamte Bevölkerung nicht nur vor Pfingsten, sondern auch danach wieder und wieder getestet werden, um diejenigen zu identifizieren, die das Virus in sich tragen. Wer sich angesteckt hat, ist über GPS als Corona-Träger sichtbar, damit alle, die gesund sind, Abstand halten können. Natürlich ist dies ein Eingriff in die Privatsphäre der Betroffenen. Aber wenn die Gesellschaft die Wahl hat zwischen der Isolierung Einzelner und einem dauernden Hausarrest für alle, dann wählt sie vermutlich die strikte Isolierung.

SZENARIO 3: DER DAUERHAFTE SHUTDOWN

Stellen wir uns vor, wir schauen im Mai auf die Infiziertenzahlen in Deutschland und stellen fest: Sie sinken nicht. Also wird die aktuelle Kontaktsperre nochmals um drei Wochen verlängert. Bis Pfingsten. Die Politik ignoriert die Warnungen der Wirtschaft. Sie hält an „flatten-the-curve“ fest und ruft Deutschland auf, sich darauf einzustellen, dass dieser Lockdown-Zustand anhalten wird, bis ein Impfstoff zur Verfügung steht. Im schlimmsten Fall müssen wir uns in diesem Szenario wohl auf einen Shutdown bis zu zwölf Monaten gefasst machen. Falls die Regierung zwischendurch immer wieder einmal Lockerungen in den Shutdown einbaut, dann sind es insgesamt wohl sogar 18 Monate.

ZUR PERSON

Autor **Sven Gabor Janszky** ist Chairman des Zukunftsforschungsinstituts „2b AHEAD“ und der meistgebuchte Redner zu Zukunft und Strategie in der deutschen Wirtschaft. Mit mehr als 1000 Keynotes vor 400.000 Managern prägte er die Zukunftsstrategien der Unternehmen.

sven.janszky@2bahead.com

In diesem Szenario geht Deutschland in eine dauerhafte Depression. Es ist das einzige Szenario, in dem das Land am Ende tatsächlich nicht mehr so wäre, wie zuvor. Denn eine Demokratie kann man nicht zu Hause einsperren. Eine Demokratie lebt durch Miteinander, durch Kommunikation, durch Meinung und Gegenmeinung. Und eine Marktwirtschaft lebt durch Wettbewerb, Konkurrenz und freie Märkte. Es bleibt ihrer Fantasie überlassen, ob sich Menschen bei einem 12-Monats-Shutdown eher eine Rebellion gegen die Regierung vorstellen oder eine Resignation und den Rückzug ins Private. In der Wirtschaft hätten wir es wohl mit dem Zusammenbruch der Marktwirtschaft zu tun. Deutsche Konzerne und auch Familienunternehmen könnten vor dem Ausverkauf an ausländische Investoren nur durch staatliche Beteiligungsprogramme geschützt werden. Wir Wissenschaftler würden uns streiten, ob wir das Ergebnis als Staatskapitalismus oder Planwirtschaft bezeichnen. Und nicht nur die Wirtschaft, sondern auch eine demokratisch gewählte Regierung könnte dies wohl kaum überleben.

UNTERNEHMENSSTRATEGIE EINEM STRESSTEST UNTERZIEHEN

Wenn Sie mich persönlich fragen: Ich bin optimistisch. Ich bereite mein eigenes Unternehmen und die unserer Kunden im Augenblick vor allem auf die Szenarien 1 und 2 vor. Parallel natürlich. Denn wie auch immer die Richtungsentscheidungen des Landes zu Pfingsten aussehen, wir Strategen müssen vorbereitet sein. Und wer das tut, der hat Grund zum Optimismus. Wer also zwischen Krisensitzungen, Home-Office und Kinderbetreuung wieder einmal den Kopf dafür frei hat, die aktuelle Lage in einen klaren, strategischen Zukunftsplan für sein Unternehmen zu übersetzen, sollte dann einen Stresstest der aktuellen Unternehmensstrategie machen, angelehnt an alle drei Szenarien. Seien wir ehrlich: Wir alle wissen, dass Ihre Unternehmensstrategie vermutlich nicht die gleiche bleiben kann wie bisher. Aber es ist illusorisch zu glauben, dass es ausreicht, die alte durch eine neue zu ersetzen. Sie werden vermutlich drei parallele Zukünfte durchdenken müssen und drei parallele Szenario-Strategien skizzieren, um für die kommenden Monate gerüstet zu sein.

SVEN GABOR JANSZKY