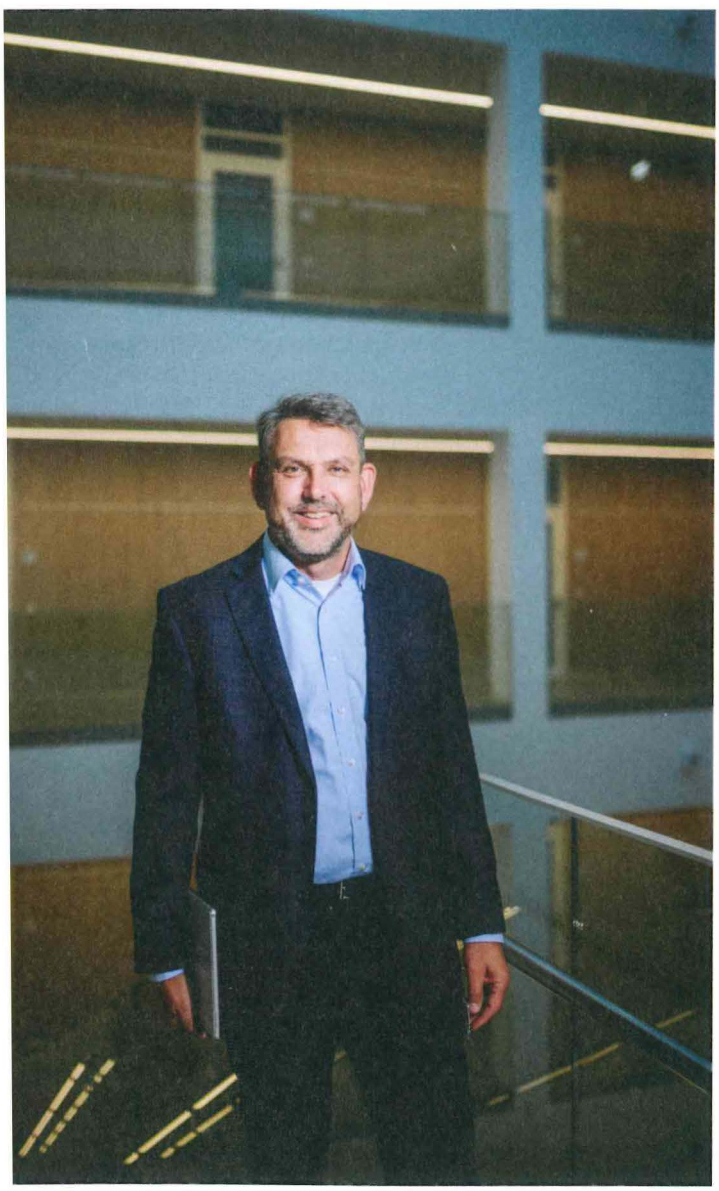
PROFESSOR RALF DILLERUP lehrt strategische Unternehmensführung an der Hochschule Heilbronn. Hanix fragte, wie sich Unternehmer in Zeiten dynamischer Umbrüche, in Krisen und zunehmender Komplexität für die Zukunft aufstellen. Woran orientieren sie sich und gibt es nur eine Zukunft für die Planung?
Foto: Nico Kurth

Die VUCA-Welt.

Mehr Komplexität? Mehr Flexibilität?



Hanix: Herr Professor Dillerup, Strategie und Controlling sind ja nicht nur eine Kontrolle im Jetzt. Sie richten sich vor allem auf die Zukunft. Wie können wir uns das vorstellen?

Ralf Dillerup: Ich glaube die Definition passt schon sehr gut. Der Kern der Strategie ist, zukunftsfähig zu sein, zu werden und heute die Dinge zu tun, die notwendig sind für eine gute Zukunft. Eines der Schlagworte heute ist die VUCA-Welt (VUCA, Akronym für: »volatility« [Volatilität], »uncertainty« [Unsicherheit], »complexity« [Komplexität] und »ambiguity« [Mehrdeutigkeit]), die dynamischer, risikoreicher und damit auch weniger greifbar, weniger planbar ist. Das ist vielleicht eine der größten Herausforderungen. Wir leben in einer Zeit, die sich schneller ändert als jemals zuvor. Mit der Komplexität der Umwelt zurechtzukommen und sich eine oder mehrere Zukünfte vorstellen zu können, wird daher zu einer großen Aufgabe. Im strategischen Management und im Controlling ist dann auch die Frage, wie sich auf die Zukunft hinarbeiten lässt. Die Voraussetzung ist aber erst mal, dass man eine klare Vorstellung von der Zukunft entwickeln kann.

Wir kennen die Formulierung »zukunftsoffen und lösungsorientiert«. Leider hat kein Mensch eine Ahnung, was die Zukunft eigentlich ist. Wie kann man sich Planung vorstellen?

Ich glaube tatsächlich, dass es für Unternehmen ein wirtschaftlicher Zwang ist, sich auf gewisse Zukünfte zu konzentrieren, die man am wahrscheinlichsten hält oder sich wünscht, dass sie so eintreten. Wenn man zurückschaut, ist klar, wie die Welt sich entwickelt hat, dann ist es auch leicht zu sagen, man hätte sich anders aufstellen müssen. Wenn man nach vorne schaut, ist natürlich die Frage, auf welche Zukünfte, auf wie viele, kann man sich denn vorbereiten. Wenn wir beispielsweise die Automobilindustrie nehmen mit der ganzen Elektromobilität, dann ist das eben nur eine Antriebstechnik, es gibt andere. Und die Frage ist, wann legt man sich wie früh fest, welche Zukunft, welche Technologie, welche Kundenerwartungen tragend sein werden. Aber die Ressourcen reichen nicht aus, sich auf jede Zukunft vorzubereiten. Ich glaube, insofern ist Zukunftsoffenheit gut und notwendig, aber in vielen Dingen braucht es eben auch tatsächlich eine Voraussicht, eine Planung, um sich auf Dinge einzustellen.

Wie kann ich »Glaskugelprognosen« verhindern? Wie kann ich Wahrscheinlichkeiten von Unwahrscheinlichkeiten, wie Erwartbares von Wahrscheinlichkeiten abgrenzen?

Wir haben eine Art Mainstream-Denken in der Betriebswirtschaft, die klassischerweise sagt, wenn wir über Unternehmensführung sprechen, dann brauchen wir Systeme und die müssen aufeinander abgestimmt sein und integriertes Handeln ist hier wichtig. Da sind wir stark vom St. Galler Management-Modell geprägt, das uns sagt, ein komplexes System lässt sich nur durch komplexe Führungssysteme beherrschen, und wir brauchen demzufolge immer komplexere Führungssysteme, um der Welt begegnen zu können. Wenn wir jedoch in die Chaostheorie gehen, können wir auch andere Lehren ziehen. Auch für die Corona- Zeit fällt auf, dass es Situationen gibt, in denen die beste Planbarkeit, die besten Prognosen nicht mehr tragen und wir in ungeordnete Bereiche kommen. Wir kennen aber auch Situationen und Kontexte, die so klar beschrieben sind, dass wir hier keine Prognose brauchen, sondern wir können das kategorisieren und entsprechend abarbeiten. Ich glaube, da haben wir heute, auch durch Digitalisierung, unglaubliche Potentiale. Insofern bleibt eigentlich eher die Frage, wie können wir in ungeordneten Kontexten klarkommen. Wenn die Welt kompliziert, nur noch begrenzt vorhersehbar ist, dann müssen wir in Alternativen denken, dann brauchen wir verschiedene Szenarien, dann können wir auch mit Wahrscheinlichkeiten

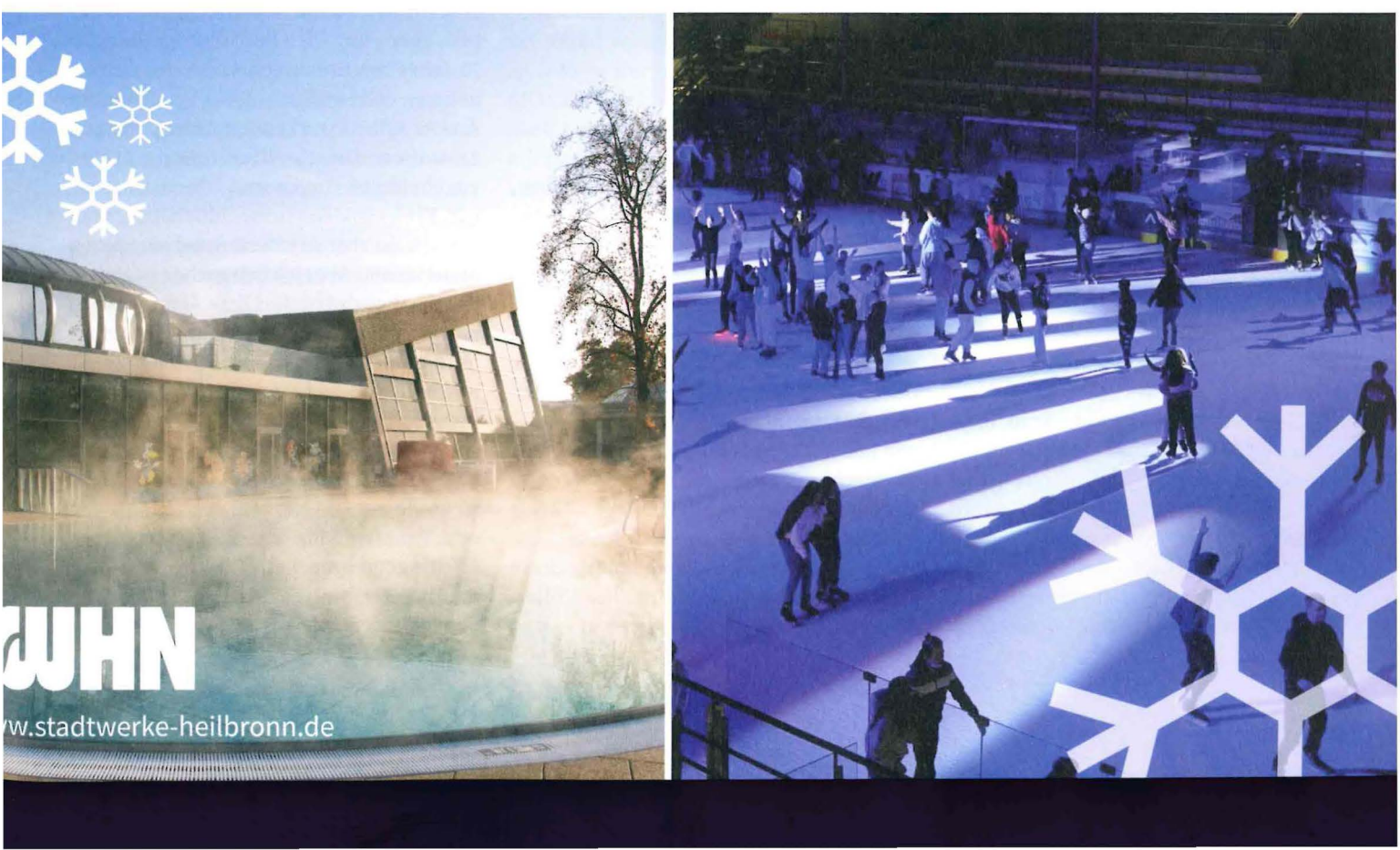
operieren. Aber ich glaube, auch diesen Kontext des »geordneten Komplizierten« haben wir in vielen Fällen schon verlassen. Die meisten Unternehmen klagen darüber, dass die Welt so komplex ist, sich so dynamisch verändert – eben die VUCA-Welt –, dass wir gar nicht mehr in der Lage sind, Prognosen oder verschiedene Szenarien abzubilden. Wir können hier vielleicht noch in Bandbreiten denken, sagen, es gibt ein »Best Case«, ein »Worst Case«, und irgendwo dazwischen wird sich die Zukunft entwickeln, ohne dass es klar als Szenario Eins, Zwei, Drei abgrenzbar ist. Im Controlling wird das seit Jahren diskutiert. Wir haben im Controlling-Dialog, auch in unserem Praxis-Netzwerk, immer wieder einerseits das Thema Digitalisierung, was uns natürlich auch die technischen Möglichkeiten gibt, mit dieser erhöhten Planungskomplexität umzugehen. Auf der anderen Seite gibt es auch die Notwendigkeit zu akzeptieren, dass eben nicht alles planbar ist. Und wenn etwas nicht vorhersehbar ist, dann bleibt nur noch Flexibilität, eine maximale Anpassungsfähigkeit. Aber dann hilft auch ein Modus des Krisenmanagements, mit dem man in planbare Bereiche zurückkommt.

Wie kann ich mir für die Zukunft Szenarien-Analysen vorstellen, die reichhaltiger aber damit auch undeutlicher sind?

Dazu möchte ich zweigeteilt antworten. Der erste Teil ist, dass wir sicherlich mehr Parameter berücksichtigen müssen. Häufig reicht eine Zweidimensionalität, irgendwie Umsatz über Zeit oder sowas, einfach nicht aus. Es muss mehrere Parameter geben, die einbezogen werden, viele, die sich aus dem Umfeld ergeben, die Kundenbilder oder auch die externen Faktoren abbilden. Der zweite Teil dazu ist sicherlich die Nutzung von technologischen Möglichkeiten. Man kann Datenmodelle entwickeln, die sehr genau zeigen, was in der Vergangenheit passiert ist, und damit auch als Prognose-Tool geeignet sind. Wenn es jedoch zu viele Parameter gibt und es von den Entscheidungsträgern nicht mehr zu durchschauen ist, was die Maschine für Ergebnisse ausspuckt, dann haben wir ein Akzeptanzthema. Wir haben auch ein Thema, dass ein Denken in Wahrscheinlichkeiten nicht so einfach angelegt ist wie die Vorstellung von genau einer Zukunft. Mit einem Plan A, B, C, und fallweises Umschalten, wenn wir meinen, wir liegen da oder dort. Das Denken in Bandbreiten und Wahrscheinlichkeiten ist in der Entscheidungsfindung eine neue Dimension.

Wie kann man hier am besten mit der Wahrscheinlichkeit, also einer gewissen Unsicherheit, umgehen in seiner Entscheidung?

Wenn wir es abstrakt betrachten, dann sind wir, glaube ich, an der Grenze dessen angelangt, dass zusätzliche Komplexität in der Entscheidungsfindung durch zusätzliche Komplexität in der Führung gehandhabt werden kann. Wir haben einen Grenzbereich erreicht und hinken deswegen häufig den Realitäten hinterher, während der Entscheidungsdruck wächst. Die Antwort darauf lautet vermutlich, stärker Komplexität zu reduzieren, in den Systemen dezentraler zu werden, kleinere und agilere Einheiten zu bilden, um damit der steigenden Komplexität eines Gesamtsystems zu begegnen. Man sieht es ja auch in der Praxis: Die Zeit der großen, integrierten Konzerne, die Synergien schaffen und hohe Komplexität beherrschen, scheint abgelaufen zu sein. Sie zerlegen sich, *Daimler* aktuell, in kleinere Einheiten, weil der Gedanke von Synergien und der Beherrschbarkeit eines solchen gigantischen Systems einfach ein Stück weit überholt ist. Auch an den Kapitalmärkten werden Konglomerate durch die Investoren mit einem Abschlag versehen, weil sie keinen Mehrwert in dem Sinne leisten können und die Investoren ihr Portfolio lieber selbst gestalten. Fokussierte Unternehmen, kleine Einheiten, dezentrale Entscheidungen ist momentan einer der großen Trends, die komplexitätsreduzierend wirken. ◆

DEIN WINTER IN HEILBRONN

Eislaufen • Eisdisco • **Eisstadion** • Sauna • **Soleo** • Schwimmen